



Coöperatie
Erfgoed
Gelderland,
waardecreatie
door samenwerken
en kennis delen

samen
verleden toekomst
geven

Coöperatie Erfgoed Gelderland, waardecreatie door samenwerken en kennis delen

Liesbeth Tonckens

Masterscriptie bedrijfskunde

Business School Nederland

FTHAN2017-2A

Internal: Roland Bushoff

Vorden, juni 2018

Praktijkonderzoek ten behoeve van de coöperatie Erfgoed Gelderland



Erfgoed
Gelderland

Vormgeving: Leonie Nennie, Buro 28 Arnhem.

[24.780 woorden]

Samenwerken en samen waarde creëren in een coöperatie gaat om mensen. De foto's geven een indruk van de mensen en organisaties die bij deze coöperatie betrokken zijn.



VOORBEELDEN VAN DE HETEROGENE GROEP LEDEN. OPENGESTELDE MONUMENTEN, MIDDELGROTE EN GROTE MUSEA MET UITGEKIENDE PRESENTATIES, VERHALEN VAN DE HISTORISCHE VERENIGING BIJ EEN HISTORISCHE BINNENSTAD EN ARCHEOLOGISCHE OPGRAVINGEN.

Managementsamenvatting

De coöperatie Erfgoed Gelderland bestaat sinds 2010 en is de afgelopen jaren snel gegroeid qua ledenaantal. In het voorjaar van 2019 telt de coöperatie bijna 200 leden. Na de eerste jaren van ontwikkelen en positioneren, is bij de Raad van Bestuur de behoefte ontstaan om de relatie met de leden te herijken en in te zoomen op de meerwaarde van de coöperatie als geheel. De onderzoeksvraag die hieruit is geformuleerd, is tweeledig:

1. Hoe kan de coöperatie haar toegevoegde waarde voor de leden vergroten?
2. Hoe kan de coöperatie haar toegevoegde waarde beter zichtbaar maken?

Aan de hand van literatuur en gesprekken met sleutelfiguren, is besloten het veldonderzoek geheel te richten op het beter luisteren naar de leden. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met de medewerkers die veel ledencontacten hebben, met de leden individueel en in groepen, en is er tijdens twee bijeenkomsten een beknopte vragenlijst uitgedeeld. Uit de antwoorden kwam naar voren met welke thema's de leden bezig zijn, wat hun pijnpunten zijn, welke successen zij vieren en wat zij verwachten van de coöperatie.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van de Action Learning-principes. Opbrengsten van het veldonderzoek zijn intern gedeeld en waar mogelijk zijn kleine verbeterpunten direct meegenomen.

De medewerkers en vrijwilligers van de leden van de coöperatie Erfgoed Gelderland zijn tevreden over het werk dat zij doen. De successen die zij vieren, liggen in lijn met de taken die zij uitvoeren. Zij besteden veel tijd aan het werven en managen van de eigen vrijwilligers, aan de organisatieontwikkeling, de collectie en de PR en marketing. De belangrijkste pijnpunten zijn dezelfde vrijwilligers, het contact met de overheden, en de financiën en fondswerving. Erfgoed Gelderland is voor de leden een relevante partij om bij betrokken te zijn. Het levert met name de kleinere organisaties ondersteuning in praktische kennis en advies, en een netwerk om kennis en ervaring uit te wisselen. De leden voelen onderlinge verbondenheid, door een gezamenlijke passie voor het erfgoed. Met name de grote Gelderse erfgoedorganisaties zijn lid uit loyaliteit, maar ondervinden zelf niet direct voordeel van het lidmaatschap. Zij vragen om ondersteuning op het gebied van financiën en een lobby richting overheden. Uit het onderzoek kwam naar voren dat Erfgoed Gelderland haar leden veel biedt op individueel en op collectief niveau, maar minder op het gebied van strategie.

Er zijn drie oplossingsrichtingen ontwikkeld om de waardecreatie richting de leden te vergroten.

Er is gekozen voor de oplossing 'Kennis', waarbij wordt ingezet op het verbeteren van de ondersteuning op het gebied van een lobby en financiën, en het opzetten van thematische netwerkbijeenkomsten, met de interne bedrijfsvoering van de leden als onderwerp. Het implementatietraject hiervoor is in mei 2019 gestart en het zal eind 2020 duidelijk zijn of deze beleidskeuze heeft geleid tot een grotere waardecreatie vanuit de coöperatie voor de leden, en of de leden zich bewust zijn van de waarde die de coöperatie hen oplevert. De gemaakte keuze zal moeten leiden tot een sterker en zelfbewuster Gelders erfgoedveld, dat het coöperatieve samenwerken bewust inzet om te bereiken wat alleen niet lukt: Samen Verleden Toekomst Geven.

Dissertation Abstract

The Erfgoed Gelderland cooperation has existed since 2010 and has since grown to nearly 200 members as of spring 2019. The cooperation's membership list has a heterogeneous composition. The majority of members are small and medium-sized museums and historical associations. They are organizations with a small staff and they are dependent on volunteers. A small proportion of the members belong to major Dutch museums and have fully paid professional staff. Something the members have in common is that they are concerned with the management, preservation and / or presentation of cultural heritage in Gelderland.

This membership list typifies both the strength and the weakness of the heritage cooperation. The strength comes from the organizations that realize that they are too small to survive (long term) on their own, and need collaboration within the cooperation to demonstrate their own added social value. The weakness lies in the limited financial capacity of the large majority of members and in the heterogeneity, because how will large organizations remain involved in the heritage cooperation?

After the first years of development and positioning, the Board of Management has felt the need to recalibrate the relationship with the members and to zoom in on the added value of the cooperation. The research question formulated based on this consists of two parts:

1. How can the cooperation increase its added value for members?
2. How can the cooperation make its added value more visible?

Based on literature and conversations with key figures, it was decided to focus the field research entirely on listening to members better. For this purpose, conversations were held with employees who have contact with members, individually and in groups, on a regular basis, and a brief questionnaire was distributed during two meetings. This revealed which themes the members are working on, which points they are struggling with, which successes they are celebrating and what they expect from the cooperation.

The research was conducted on the basis of the Action Learning principles. The results of the field study were shared internally and have directly inspired small points of improvement.

The employees of the member organizations of Erfgoed Gelderland are satisfied with the work they do. The successes they celebrate are in line with the tasks they perform. They spend a lot of time on recruiting and managing their own volunteers, organizational development, the collection and PR and marketing. The main problems relate to the quality and the shortage of volunteers, contact with the authorities and finances and fundraising. Erfgoed Gelderland is a relevant organization for members to be involved with. In particular, it provides support to smaller organizations in the field of practical knowledge and advice and offers a network to exchange knowledge and experience. The members feel mutual solidarity through the passion for the heritage which they share. The large heritage organizations from Gelderland in particular are members out of loyalty, but do not benefit directly from their membership. They ask for support in the field of finance and lobbying governments. The study revealed that Erfgoed Gelderland offers its members a lot on an individual and collective level, but less in terms of lobbying and strategy.

Three solution directions have been developed to increase the value creation for members. The 'Knowledge' solution has been chosen, which focuses on improving support in the area of lobbying and finance and setting up thematic network meetings with the internal business operations of the members as the subject. The implementation process for this started in May 2019 and it will be clear at the end of 2020 whether this policy has led to greater value creation of the cooperation for members and whether members are aware of the value which the cooperation offers them. The choice that has been made will have to lead to a stronger and more self-assured heritage field in Gelderland, which consciously uses cooperative collaboration to achieve what is only possible through cooperation: Giving the Past a Future Together.

Inhoud

Managementsamenvatting	5
Dissertation Abstract	6
Inhoud	7
1. Inleiding	11
1.1. Context	11
1.2. Aanleiding	11
1.3. Het hoofdprobleem	12
2. Probleemanalyse	13
2.1. Inventarisatie ledenbestand	13
2.2. Oorzaak-gevolganalyse en kernprobleem	13
3. Plan van Aanpak	15
3.1. Opdracht	15
3.1.1. Onderzoeksvraag	15
3.1.2. Resultaat	15
3.2. Bepalen onderzoeksonderwerpen	15
3.3. Methode van onderzoek	16
3.4. Intern draagvlak voor dit onderzoek	17
3.5. Planning, budget, risico's	17
3.5.1. Planning en budget	17
3.5.2. Risico's	18
4. Literatuuronderzoek	19
4.1. Waardecreatie	19
4.2. Toegevoegde waarde meten in een coöperatie	21
4.3. Ervaringen van andere coöperaties rondom waardecreatie	22
4.3.1. Ledenbetrokkenheid	23
4.3.2. Waardecreatie	23
4.4. Kritische waarden voor voortbestaan en ontwikkeling	24
4.4.1. Heterogeniteit	24
4.4.2. Communicatie	24
4.4.3. Leiderschap	25
4.5. Communicatie van de waarde van de coöperatie	25
4.6. Samenvatting literatuuronderzoek	26

5. Methode en verantwoording van onderzoek	28
5.1 Gesprekken met sleutelfiguren coöperaties	28
5.2 Onderzoek bij de leden van de coöperatie	28
5.2.1 Analyse verslagen 'Erfgoedegesprekken'	28
5.2.2 Gesprekken met collega's	29
5.2.3 Gesprekken met de leden: 3 focusgroepen	29
5.2.4 Gesprekken met de leden individueel	29
5.2.5 Vragenlijsten	29
5.2.6 Gesprekken met de leden tijdens ledenraadsvergadering	30
5.2.7 Vragenlijsten en interviews medewerkers Erfgoed Gelderland	30
5.3 Rubriceren van de antwoorden	30
5.3.1 Werkvolgorde en verantwoording	31
5.4 Validiteit en verificatie	31
5.4.1 Kwalitatief onderzoek	31
5.4.2 Keuze van de steekproef	31
5.4.2 Triangulatie	32
5.4.3 Rubricering	33
5.4.4 Saturatie	33
5.5 Action Learning	33
5.6 Inhoudelijk uitgangspunt voor interviews en vragenlijsten	33
5.6.1 Vragen voor sleutelfiguren	33
5.6.2 Basis voor de interviews	34
5.6.3 Uitgangspunt voor de vragenlijsten	34
6 Waardecreatie voor de leden van de coöperatie	35
6.1 Waardecreatie vanuit het bureau van Erfgoed Gelderland	35
6.2 Klantsegmenten of klantgroepen	35
6.2.1 Het belang van de grote leden	37
6.2.2 Samen voor Het Verhaal van Gelderland	38
6.3 Waar zijn de leden mee bezig?	38
6.3.1 Taken	39
6.3.2 Pijnpunten	41
6.3.3 Successen	41
6.4 Welke waarde levert de coöperatie aan haar leden?	42
6.4.1 Wensen en dromen, wat verwacht men van Erfgoed Gelderland?	42
6.4.2 Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie op?	43
6.5 Sluit het aanbod aan op de wensen van de leden?	44
6.6 Van onderzoek naar beantwoording hoofdvraag	45

7. Het genereren en beoordelen van oplossingen	47
7.1 Beantwoording van de deelvragen	47
7.1.1 Wat is waardecreatie	47
7.1.2 Met welke indicatoren is toegevoegde waarde voor een coöperatie te meten?	48
7.1.3 Hoe organiseren andere coöperaties toegevoegde waarde voor hun leden?	48
7.1.4 Welke waardebehoefte hebben de leden van de coöperatie EG?	48
7.1.5 Wat zijn kritische waarden met betrekking tot het voortbestaan en de ontwikkeling van de coöperatie?	49
7.1.6 Wat is de meest geschikte manier om de waarde van de coöperatie intern en extern te communiceren?	50
7.2 Kennis, Communicatie of Kantelen?	50
7.2.1 Kennis	51
7.2.2 Communicatie	52
7.2.3 Kantelen	53
7.3 Beoordelen van de opties	56
7.3.1 Beoordeling van de drie varianten	56
7.3.2 Kosten	57
7.3.3 Risico's	58
7.4 Beantwoording van de hoofdvragen	58
8. Implementatie	59
8.1 Interne voorbereiding	59
8.1.1 Kosten medewerker	59
8.1.2 Intern draagvlak	59
8.2 Interne uitvoering	60
8.3 Betrekken van de leden	60
8.4 Resultaten meten	60
8.5 Borging en implementatie	61
9. Reflectie	62
10. Bibliografie	63
Bijlagen	64
Bijlage 1: Gebruikte afbeeldingen tabellen en foto's	64
Bijlage 2: Visgraatanalyse	65
Bijlage 3: Overzicht Veldonderzoek	65
Bijlage 4: Vragen voor interviews sleutelfiguren coöperaties	67
Bijlage 5: Gesprekken met medewerkers Erfgoed Gelderland	67
Bijlage 6: Interviews leden in focusgroepen en individueel	68
Bijlage 7: Vragenlijst gebruikt bij focusgroepgesprekken en Ledenraadsvergaderin	68
Bijlage 8: Vragen voor rondetafelgesprekken ledenraad 15 april 2019	69
Bijlage 9: Indicatoren interviews	69
Bijlage 10: Samenvatting interviews en gesprekken met de leden	70
Bijlage 11: Relevantie van tien bezigheden	70
Bijlage 12: Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie voor u op	71
Bijlage 13: Open vragen	71
Bijlage 14: Inventarisatie kennisgebieden medewerkers Erfgoed Gelderland	72



ALLE LEDEN VERTELLEN VERHALEN OVER HUN ERFGOED. DOOR MIDDEL VAN EEN PERSOONLIJKE GIDS OF MET BEHULP VAN MODERNE TECHNIEKEN.

1. Inleiding

1.1 Context

De coöperatie Erfgoed Gelderland UA is opgericht op 1 januari 2010, door het Gelders Archief en de toenmalige stichting Erfgoed Gelderland. In 2012 zijn de Gelderse erfgoedorganisaties uitgenodigd lid te worden van de coöperatie Erfgoed Gelderland. In het voorjaar van 2019 zijn er 197 Gelderse erfgoedorganisaties lid van deze coöperatie.¹

Missie

Het historische verhaal van de regio kan het beste in samenhang worden verteld. Door de verhaallijnen met elkaar te verbinden, ontstaat een stevig fundament van verhalen en van organisaties die deze verhalen vertellen. Door deze samenhang en verbondenheid staat de erfgoedsector sterk en is er onderlinge solidariteit: **‘samen verleden toekomst geven’**.

Visie

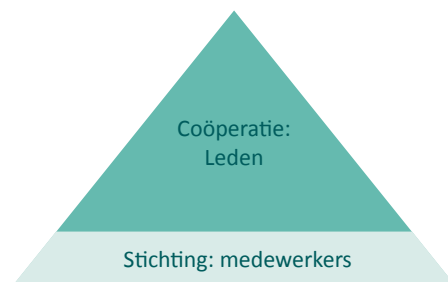
De coöperatie Erfgoed Gelderland is een netwerkorganisatie die haar leden activeert om op een innovatieve manier om te gaan met het materiële en immateriële erfgoed dat zij beheren. Door intensief samen te werken en de krachten te bundelen, ontstaan aan de ene kant duurzame projecten en producten en aan de andere kant zelfstandige en zelfbewuste organisaties.

De coöperatie Erfgoed Gelderland wordt ondersteund door de medewerkers van de stichting Erfgoed Gelderland. De stichting functioneert als het bureau van de coöperatie. De stichting ontvangt subsidie van de provincie Gelderland, voor de ondersteuning van het Gelderse erfgoedveld.

Doelstelling

De coöperatie heeft als doel in de materiële behoeften van haar leden te voorzien, door hen te ondersteunen bij hun werkzaamheden op het gebied van het Gelderse erfgoed.

De afgeleide doelen zijn: promotie van het Gelderse erfgoed (als geheel), de belangen behartigen van de leden, onderlinge samenwerking en uitwisseling van kennis, en de bedrijfsvoering van de leden versterken.



AFBEELDING 1 DE ORGANISATIE ERFGOED GELDERLAND

1.2 Aanleiding

De coöperatie Erfgoed Gelderland kent een lange voorgeschiedenis. In 1957 werd de juridische voorloper van de stichting Erfgoed Gelderland opgericht door 30 Gelderse erfgoedorganisaties, die graag beter wilden samenwerken en kennis wilden delen. Tot 2010 had de stichting ruim 200 aangesloten instellingen, die jaarlijks elk een contributie betaalden van circa € 120,-. In ruil hiervoor konden zij gebruikmaken van gratis advisering tot 40 uur per organisatie per jaar, ontvingen zij een tijdschrift en uitnodigingen voor deelname aan specifieke projecten, netwerkbijeenkomsten en cursussen. In 2012 is aan de 200 aangesloten instellingen kenbaar gemaakt dat het ‘aangesloten zijn’ ophield te bestaan. Zij werden uitgenodigd om lid te worden van de erfgoedcoöperatie. De prijs van het lidmaatschap en het dienstenaanbod, bleven nagenoeg gelijk. Ten tijde van de eerste algemene ledenvergadering van de coöperatie, in november 2012, waren er 75 leden. In het voorjaar van 2019 wordt verwacht dat het 200ste lid zich aanmeldt. Het ledenbestand is door deze verandering opgeschoond en er heeft zich een aantal nieuwe organisaties aangemeld. Enkele belangrijke diensten van de oude stichting zijn overgenomen en doorontwikkeld door de coöperatie.

¹ 'Musea, Historische Verenigingen, Archieven, Monumentenorganisaties, Bibliotheken, Erfgoedplatforms e.a.

1.3 Het hoofdprobleem

Zoals in paragraaf 1.2 beschreven, heeft de coöperatie al een lange relatie met een grote groep erfgoedorganisaties. Bij geen enkele andere organisatie krijgen zij tegen zulke geringe kosten advies, ondersteuning en treffen zij een netwerk van gelijkgestemden. Zelfgenoegzaamheid van de organisatie ligt daarbij op de loer, want de klanten komen toch wel en uit gesprekken blijkt dat het vertrouwen in de organisatie en haar medewerkers groot is. De relatie met de provincie is goed, zodat er ook geen reden is voor ongerustheid op de korte termijn, over de basissubsidie waaruit het 'bureau', de medewerkers in de stichting, worden betaald.

Ondanks de groei van het aantal leden in de afgelopen jaren, hebben sinds de zomer van 2017

9 organisaties hun lidmaatschap opgezegd.² Welke verwachtingen hadden zij, en waarom zijn die verwachtingen niet waargemaakt? Op deze vraag gaat hoofdstuk 2 verder in.

'Coöperaties hebben een collectief doel, met een zakelijke basis. De coöperatie is een vereniging van leden die samen een bedrijf hebben dat ten dienste staat van de leden. De leden () bundelen hun krachten in de coöperatie om hun individuele doelen te bereiken. Met als doel om waarde te creëren voor de leden.'
(NCR, 2019)

.....
2 6 historische verenigingen, 2 musea (wegens sluiting), 1 landgoed.

2. Probleemanalyse

De coöperatie groeit in ledenaantal, maar zoals hierboven aangegeven, waren er het afgelopen jaar ook negen opzeggingen. De startfase van de organisatie is voorbij, het is tijd voor bestendiging en verdere ontwikkeling. Dankzij het coöperatiemodel, zijn de leden bepalend voor de vervolgstappen. In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op die leden.

2.1 Inventarisatie ledenbestand

Het ledenbestand van de coöperatie heeft een heterogene samenstelling. Het grootste aantal leden bestaat uit kleine en middelgrote musea en historische verenigingen. Het zijn organisaties met een kleine staf, die afhankelijk zijn van vrijwilligers. Een klein deel van de leden hoort bij de grote Nederlandse musea en heeft een volledig betaalde professionele staf. De leden hebben met elkaar gemeen dat zij zich bezighouden met beheer, behoud en/of presentatie van het Gelderse culturele erfgoed. Van oudsher zijn het inhoudelijke gerichte, naar binnen gekeerde organisaties, die alleen samenwerken als het niet anders kan.

Dit ledenbestand typeert zowel de kracht als de zwakte van de erfgoedcoöperatie. De kracht komt vanuit de organisaties die beseffen dat zij zelf te klein zijn om (op termijn) overeind te blijven en de samenwerking binnen de coöperatie nodig hebben om de eigen maatschappelijke meerwaarde aan te tonen. De kracht zit ook in de grote organisaties die bereid zijn een hogere contributie te betalen en met de kleintjes samen te werken, binnen de coöperatie. De zwakte ligt in de geringe financiële draagkracht van vuit de meeste leden en in de heterogeniteit, want hoelang blijven de grote organisaties geboeid en betrokken bij de erfgoedcoöperatie? Door de maatschappelijke en culturele doelen blijven alle leden (groot en klein) en de coöperatie zelf, afhankelijk van financiering door overheid, cultuurfondsen of een mecenas. De jaarlijkse inkomsten van de coöperatie uit ledencontributies, bedragen circa € 65.000,-.

De provincie Gelderland staat positief tegenover de coöperatie. Dat uit zich erin dat sinds 1 januari 2017 de kleine musea en historische verenigingen alleen een beroep kunnen doen op een provinciale subsidieregeling als zij lid zijn van de coöperatie. In de Museumbrief 'Samen werken, samen sterker', van het ministerie van OCW (juni 2013), noemt de minister de coöperatie Erfgoed Gelderland als een inspirerend voorbeeld van verdergaande samenwerking binnen de culturele sector. Collega-Erfgoedhuizen uit Limburg, Zuid-Holland, Overijssel en Utrecht hebben interesse getoond in de aanpak en werkwijze van de eerste erfgoedcoöperatie, men spreekt van het 'Gelderse Model'. Er zijn de afgelopen jaren op landelijke cultuursymposia lezingen gehouden en presentaties gegeven over de erfgoedcoöperatie.

Niet alle leden zijn zich ervan bewust dat zij deel uitmaken van een coöperatie. Veel organisaties zijn uit gewoonte aangesloten bij de ondersteuningsstichting die zij al jaren kennen, of lid geworden omdat lidmaatschap hen toegang geeft tot provinciale subsidies. De klanttevredenheidsenquête onder de leden, die in 2016 werd gehouden, werd door 89 personen van 73 organisaties ingevuld. Op dat moment had de coöperatie 153 leden. Zij gaven de organisatie een 7,5. De 33 referenties van 33 verschillende organisaties die hun gegevens achterlieten, behoren tot de groep leden waar zeer regelmatig contact mee is. Wat de mening over de coöperatie is van de leden die niet deelnamen aan de enquête, is niet bekend.

Uit een analyse van het klantvolgsysteem blijkt dat er in 2017/2018 op de een of andere wijze contact is geweest met circa 125 van de toenmalige 178 leden. Er is met circa 40 leden de afgelopen anderhalf jaar geen of nauwelijks contact geweest. Waarom zijn zij lid van de coöperatie, wat is hun belang en betrokkenheid?

2.2 Oorzaak-gevolganalyse en kernprobleem

Om het opzeggen van leden beter in kaart te brengen, is een visgraatanalyse gemaakt. Er zijn vier hoofdcategorieën benoemd die de oorzaak kunnen zijn van het opzeggen van het lidmaatschap: de organisatie van de coöperatie, de kennis van de medewerkers, de producten die aan de leden worden aangeboden, of het ledenbestand. Zie voor een weergave van de visgraatanalyse bijlage 2.

Aandachtspunten die hieruit naar voren komen, zijn:

1. Zijn de leden voldoende op de hoogte van de missie en visie van de coöperatie?
2. Zijn de medewerkers van het kantoor voldoende op de hoogte van de wensen en behoeften van de leden?
3. Sluit de organisatie van contactmomenten en communicatie voldoende aan op de wensen van de leden?
4. Sluiten de producten en diensten voldoende aan op de wensen van de leden?
5. Wat is de mening van de leden over de prijs/kwaliteitverhouding, van zowel het lidmaatschap als van de producten en diensten?

Uit bovenstaande is als kernprobleem te concluderen dat er onvoldoende zichtbare toegevoegde waarde voor de leden is en dat de reden is van het opzeggen van de 9 leden. Dit kan voor meer leden een reden zijn om in de nabije toekomst het lidmaatschap op te zeggen. Het bestaansrecht van de coöperatie Erfgoed Gelderland wordt hierdoor aangetast.

De onderzoeksvariabele is de mate waarin de coöperatie in staat is om haar waarde aan de leden te bewijzen.

3. Plan van Aanpak

3.1 Opdracht

De raad van bestuur van de coöperatie wil het positieve beeld dat op dit moment van haar bestaat, zowel intern bij een deel van de leden als extern bij overheden en collega's uit andere provincies, behouden en versterken. Een groot en stabiel ledenaantal verstevigt het imago en de financiële positie van de coöperatie, zodat de afhankelijkheid van overheidssubsidies vermindert.

3.1.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag valt uiteen in twee delen:

1. Hoe kan de coöperatie haar toegevoegde waarde voor de leden vergroten?
2. Hoe kan de coöperatie haar toegevoegde waarde beter zichtbaar maken?

3.1.2 Resultaat

Het resultaat van dit onderzoek is een voorstel met daarin drie oplossingsrichtingen, voor het vergroten van de waarde richting de leden van de coöperatie. Hierbij is aandacht geschonken aan de mogelijke risico's en consequenties van de oplossingsrichtingen. De meest kansrijke variant is uitgewerkt in een implementatieplan.

3.2 Bepalen onderzoeksonderwerpen

De hoofdvraag - die zoals aangegeven uit twee delen bestaat - kan beantwoord worden door deze uit te splitsen in zes deelvragen.

1. Wat is waardecreatie (explorerend onderzoek)?
2. Met welke indicatoren is toegevoegde waarde voor een coöperatie te meten? (beschrijvend onderzoek)
3. Hoe organiseren andere coöperaties toegevoegde waarde voor hun leden? (ontwerpend onderzoek)
4. Welke waardebehoefte hebben de leden van de coöperatie EG? (explorerend onderzoek)
5. Wat zijn kritische waarden met betrekking tot het voortbestaan en de ontwikkeling van de coöperatie? (ontwerpend onderzoek)
6. Wat is de meest geschikte manier om de waarde van de coöperatie intern en extern te communiceren? (voorspellend onderzoek)

Het type onderzoek dat nodig is om deze vragen te beantwoorden, is explorerend (1 en 4), beschrijvend (2), ontwerpend (3 en 5) of voorspellend (6).



SFEERBEELD VAN EEN LEDENBIJENKOMST.

3.3 Methode van onderzoek

Deel-vraag	Thema deelvraag	Methodiek	Verificatie
1	Definitie waardecreatie	Literatuur	Zoektermen / zoekmachines
2	Indicatoren waardecreatie	Literatuur	Zoektermen / zoekmachines
3	Waardecreatie andere coöperaties	Literatuur	Zoektermen / zoekmachines
		Interview: inhoudsdeskundigen	Saturatie
4	Waardebehoefte leden EG	Vragenlijst	% respondenten
		Klantenpanel	Gesprek voeren met 3 verschillende groepen
5	Kritische waarden voortbestaan	Literatuur	Zoektermen / zoekmachines
		Interview inhoudsdeskundigen	Saturatie
6	Waarde communiceren	Literatuur	Zoektermen / zoekmachines
		Interview inhoudsdeskundigen	Saturatie
		Klantenpanel	Gesprek voeren met 3 verschillende groepen

TABEL 1 DE WIJZE WAAROP DE DEELVRAGEN WORDEN ONDERZOCHT.

In het onderzoek komen op twee momenten interviews voor met inhoudsdeskundigen en met een klantpanel (focusgroep). Deze interviews zullen gebundeld worden om leden en experts niet dubbel te belasten.

De zes deelvragen liggen inhoudelijk in elkaars verlengde, het antwoord op de voorgaande vraag levert input voor de juiste vraagstelling van de volgende vraag. Aan het begin van het onderzoek zal het grootste gedeelte van het literatuuronderzoek voor alle vragen worden uitgevoerd. Dan is het mogelijk om tijdens de expert-interviews en klantpanels de verschillende deelvragen tegelijkertijd mee te nemen.



AFBEELDING 2 METHODE VAN ONDERZOEK

3.4 Intern draagvlak voor dit onderzoek

Het team van medewerkers van Erfgoed Gelderland bestaat uit 21 betrokken medewerkers, 7 van hen hebben een tijdelijke projectaanstelling en zij worden minimaal belast met algemene organisatieontwikkelingen. De werkdruk voor alle medewerkers is hoog, er zijn veel externe samenwerkingspartners, die deadlines bepalen. Het is niet goed mogelijk in deze kleine organisatie om op korte termijn een aparte werkgroep samen te stellen waarvan ook een duidelijke ureninzet wordt gevraagd. De 14 medewerkers die in aanmerking zouden komen voor een onderzoekswerkgroep, zijn nieuwsgierig naar het onderzoek en bereid er beperkt aan bij te dragen. In eerste instantie is er een projectteam van vier personen samengesteld (adviseur, communicatiemedewerker, projectmedewerker en controller), met het idee om hen extra te betrekken. Dit werkte in de praktijk niet, om bovengeschetste redenen. Daarnaast liep in het voorjaar ook een intern ict-project, dat ook veel ongeplande aandacht opeiste.

Het interne draagvlak voor het onderzoek is om die reden anders georganiseerd:

- Informeren van raad van bestuur tijdens het tweewekelijkse directieoverleg;
- Informeren van de medewerkers tijdens het tweewekelijkse teamoverleg;
- Bijpraten over de afgenomen interviews en de ontstane inzichten bij het koffieapparaat.

Voor het onderzoek zijn in totaal negen medewerkers geïnterviewd en twaalf personen waren betrokken bij de gesprekken met de leden, tijdens de ledenraadsvergadering. Hierdoor is bij de medewerkers het besef van het belang van de stem van de leden groter geworden.

De raad van toezicht is geïnformeerd in de vergaderingen van januari en maart 2019. Het resultaat van het onderzoek staat geagendeerd voor de vergadering in juni.

3.5 Planning, budget, risico's

3.5.1 Planning en budget

Het plan van aanpak van dit onderzoek is in de zomer van 2018 geschreven. Door een verhuizing is het onderzoek pas in januari 2019 daadwerkelijk van start gegaan.

Plan van Aanpak en literatuuronderzoek:	januari – maart 2019
Veldonderzoek:	maart – april 2019
Analyse en schrijven rapport:	april – juni 2019

Erfgoed Gelderland is een non-profitorganisatie, met een budgetfinanciering van de provincie. Het versterken van de band met het erfgoedveld is één van de doelen van de organisatie. Een groot deel van het werk van de onderzoeker en alle uren van de medewerkers kunnen binnen de reguliere taakstelling worden uitgevoerd.

De tabel op de volgende pagina is een inschatting van het aantal uren dat aan het onderzoek is besteed door de organisatie.³

.....
³ De uren van de onderzoeker worden niet in werktijd gemaakt en drukken niet op de urenbegroting van de organisatie.

	Wat	Aantal personen	Uren	Totaal
1	Literatuuronderzoek	1	p.m.	
2	Bijeenkomst projectteam	4	1	4 uur
3	Interviews intern	9	1	9 uur
4	Overleg raad van bestuur: 20 min per overleg	2	4	8 uur
5	Teamoverleg: 15 min per overleg	21	1	21 uur
6	Interviews experts	1	p.m.	
7	Focusgroep voorbereiden, uitvoeren en analyse (3x)	2	4	24 uur
8	Interviews met leden	1	40	40 uur
9	Rondetafelgesprekken bij leden-raadsvergadering	12	2	24 uur
10	Invullen vragenlijst medewerkers: ca 10 min p.p.	16	0,2	2 uur
11	Rapport schrijven, analyse uitvoeren	1	p.m.*	
	Totale investering organisatie			132 uur

TABEL 2 GESCHAT AANTAL UREN DAT AAN DIT ONDEZOEK IS BESTEED.

Het benodigde budget voor materiële (communicatie)kosten past binnen het reguliere jaarbudget. Er zijn geen grote uitgaven voorzien voor het uitvoeren van dit onderzoek of voor de realisatie van de uitkomsten van dit rapport.

3.5.2 Risico's

De uitvoering van dit onderzoek gaat over het verkennen van de toekomst van de organisatie: hoe kan de band met de leden worden versterkt, en wat zijn de beste keuzes voor in- en externe communicatie en profilering voor de nabije toekomst?

Een aanwezig risico is dat leden die bevraagd worden over hun relatie met de coöperatie en de waarde die wordt gecreëerd, zich realiseren dat ze weinig voordeel zien in het lidmaatschap en besluiten dit op te zeggen. Dit is het risico van 'slapende honden wakker maken'. Het is te hopen dat de resultaten van het onderzoek zichtbaar worden voordat mogelijke ontevreden leden hun lidmaatschap hebben opgezegd.

Over het algemeen zijn aan dit traject geen risico's verbonden, het zal een stimulerend traject zijn voor de geïnterviewden, want mensen houden ervan aandacht te krijgen en hun eigen verhaal te mogen vertellen. Ook voor de intern betrokkenen zal het traject geen risico's bevatten, de uitkomsten zullen kansen geven op kwaliteitsverbetering.

Het risico op verhoging van de werkdruk is weggenomen door geen apart projectteam in te stellen, maar het draagvlak gedurende het hele onderzoek te verdelen onder alle medewerkers en iedereen te betrekken tijdens reguliere overlegmomenten. De onderzoeker is daarmee volledig probleemeigenaar van het onderzoek, maar steeds bezig met informeren en betrekken.

Financieel zijn er geen risico's aan dit traject verbonden, de ureninvestering past binnen het huidige werkplan en de mogelijke materiële kosten voor communicatiemiddelen past binnen de reguliere begroting.

4. Literatuuronderzoek

Er is voor het literatuuronderzoek een balans gezocht en gevonden tussen marketingliteratuur (waardecreatie), maatschappelijk verantwoord ondernemen (meervoudig waarde creëren) en literatuur over coöperaties. Met name de Engelse artikelen over coöperaties hielpen om de juiste richting te bepalen. Voor de praktische oplossingen van waardecreatie in coöperaties boden de Nederlandse artikelen meer aanknopingspunten. De interviews met vier sleutelfiguren zorgden voor kaders en reflectie op de gevonden literatuur.

Het literatuuronderzoek is gebruikt voor de beantwoording van deelvragen 1 tot en met 3, 5 en 6 (paragraaf 3.2). Zij worden achtereenvolgens in de paragrafen van dit hoofdstuk behandeld.

Wat is waardecreatie (paragraaf 4.1)? Met welke indicatoren is toegevoegde waarde voor een coöperatie te meten? (paragraaf 4.2). Hoe organiseren andere coöperaties toegevoegde waarde voor hun leden (paragraaf 4.3)? Wat zijn kritische waarden met betrekking tot het voortbestaan en de ontwikkeling van de coöperatie (paragraaf 4.4)? Wat is de meest geschikte manier om de waarde van de coöperatie intern en extern te communiceren (paragraaf 4.5)?

4.1 Waardecreatie

Waarde en waardecreatie zijn zeer ruime begrippen. In het kader van dit onderzoek is gekeken naar een definitie van waardecreatie die past bij de activiteiten van een coöperatie. Een algemene definitie is:⁴

‘Waardecreatie ontstaat voor de klant in de mate dat de onderneming producten/diensten levert die tegemoetkomen aan de behoeften van de klant en die dit doen op een wijze die in overeenstemming is met de preferenties van de klant. Waardecreatie leidt uiteindelijk tot ondernemingswaarde(n), bijvoorbeeld winst of cashflow.’

Belangrijke elementen uit deze definitie zijn: de relatie tussen onderneming en klant; de behoeften van de klant waar de onderneming op inspeelt; de onderneming heeft baat bij de transactie.

Het gaat bij waardecreatie om de relatie tussen aanbieder en klant. Een product of dienst krijgt pas waarde als de klant er die waarde aan toekent. Rustenburg (Rustenburg, 2015) en Van Gurcom (Gurcom, 2016) zien waardecreatie als een proces waarbij de aanbieder begint met het verkennen van de klantwensen en langzaam een relatie opbouwt met de klant die uitgroeit tot een langetermijnrelatie en waardecreatie voor beide partijen. Voor de aanbieder staat de klant centraal en hij organiseert zijn processen daaromheen, Van Gurcom is van mening dat de motivatie van het personeel een even belangrijke factor is voor waardecreatie. Voor Jan Jonker (Jonker, 2014) bestaat de basis van waardecreatie uit een transactie, waarvoor interactie nodig is op basis van vertrouwen. Die transactie is het dynamische aspect van de waardecreatie, die soms direct plaatsvindt en soms pas in de toekomst, en deze kan zowel materieel als immaterieel zijn. Ook Jonker benadrukt dat de ontvanger de waarde van de transactie bepaalt, niet de zender. Juist daarom is volgens Jonker een waardetransactieproces voor de ondernemer moeilijk beheersbaar. De meervoudige waardecreatie van Jonker lijkt meer op een bewustwordingsproces waarbij een groep mensen of organisaties betrokken is. Hij noemt het coöperatiemodel als een manier om meervoudige waarde te creëren.

In het businessmodel Canvas kijkt Osterwalder (Osterwalder, 2010) naar waardecreatie en waarde-innovatie van binnenuit de organisatie. Hij wil toe naar een dieper begrip van de klant, zoeken naar de werkelijke behoefte, of naar een product dat het echte probleem oplost. Het gaat om de vraag wat de organisatie moet elimineren, terugdringen, verheffen of creëren om tot waarde-innovatie te komen. Osterwalder pleit ervoor om eerst goed te luisteren naar de klant: wat zijn de dagelijkse bezigheden, wat zijn de pijnpunten en welke successen worden er gevierd? Pas als een organisatie de wereld van de klant goed in kaart heeft gebracht, kan deze onderzoeken welke van zijn producten en diensten hierop aansluiten of aangepast kunnen worden (Osterwalder, 2014).

⁴ <https://www.ensie.nl/arjan-vernhout/waardecreatie>



EEN ZEER HETEROGENE LEDENGROEP. OPENLUCHTMUSEA, KLEINE MUSEA IN EEN KERK OF MONUMENT, DE SCHUTTERIJ (IMMATERIEEL ERFGOED) EN BIBLIOTHEKEN/DOCUMENTATIECENTRA.

Greveling & Bushoff kijken naar wat nodig is voor organisaties om te functioneren en waarde toe te voegen in de 21ste eeuw (Greveling, 2019). Zij zien het creëren van waarde als één van de kerntaken van de leiders van de organisatie. Bij het creëren van waarde zijn niet alleen klanten en medewerkers belangrijk, stakeholders en businesspartners zijn net zo relevant. De organisatie kan alleen waarde toevoegen als deze vier partijen daar op hun eigen wijze bij betrokken zijn. Kennis van de fundamenteën van het bedrijf en kennis van de behoeften van de vier groepen belanghebbenden, is daarbij noodzakelijk. Greveling & Bushoff noemen de gezondheid en de aantrekkelijkheid van een bedrijf als belangrijke elementen waarmee waarde wordt gecreëerd voor de belanghebbenden.

Waardecreatie heeft structureel aandacht en onderhoud nodig, de toegevoegde waarde zal steeds opnieuw benoemd moeten worden, zodat de samen gecreëerde waarde geen vanzelfsprekendheid wordt. Een organisatie die waarde creëert, stelt zich proactief op en heeft inzicht in de externe omgeving en de actuele trends en ontwikkelingen die zich voordoen. Deze kennis wordt vertaald naar nieuw beleid of nieuwe producten en vervolgens worden deze op een juiste manier bij de klanten onder de aandacht gebracht (Rustenburg, 2015).

Waardecreatie, kaders voor dit onderzoek:

- Waardecreatie is een proces van co-creatie tussen aanbieder en klant, op basis van een wederkerig transactieproces;
- Om tot waarde-innovatie te komen, stelt een organisatie vast wat deze wil elimineren, terugdringen, versterken of creëren;
- Waarden van de klant in kaart brengen doe je door te kijken (luisteren) naar de klanttaken, de pijnpunten en de successen;
- Waardecreatie is relevant voor zowel klanten, medewerkers, stakeholders als businesspartners.
- Een gezond en aantrekkelijk bedrijf kan waarde creëren voor een klant;
- Waardecreatie is een taak waarvoor de directie van een organisatie verantwoordelijk is, waardecreatie vraagt om leiderschap en oog voor de vertaling van actuele trends.

4.2 Toegevoegde waarde meten in een coöperatie

In deze paragraaf wordt eerst gekeken naar de kenmerken van een coöperatie in het algemeen, voordat wordt ingegaan op de wijze waarop de toegevoegde waarde van een coöperatie kan worden gemeten.

Kenmerken van coöperaties

De coöperatie werd als zelforganisatie uit nood geboren, voordat er een geleide economie bestond. Ondernemers die merkten geen invloed te kunnen uitoefenen op het vraag- en aanbodmechanisme, ontdekten de macht van de countervailing power: 'Eendracht maakt Macht' (Galle, 2010, p. 32). Galle is van mening dat er dankzij de samenwerking voor de leden een betere positie in de bedrijfskolom ontstaat. De coöperatie is een hybride rechtsvorm, namelijk rechtspersoon, onderneming en vereniging in één (Galle, 2010). Een bijzonder kenmerk van een coöperatie is dat het een associatie is van personen, niet van kapitalen. Samenwerken is het centrale coöperatieve aspect, samen doelen realiseren die voor een individu niet goed haalbaar zijn. Dit kan alleen op basis van onderling vertrouwen en daarbij speelt communicatie een sleutelrol. Informeren, betrekken en inspireren zijn belangrijke aspecten van een succesvolle communicatie van coöperaties. Daarvoor is het belangrijk dat er persoonlijke contacten zijn tussen de coöperatie en de afgevaardigde contactpersonen van de leden. Als er een echte band ontstaat, kan het lid de belangen van de coöperatie in zijn eigen organisatie behartigen en kan er aan meer waardecreatie worden gedaan (Akkerman, 2010, p. 321) (Dijk, 2019). Het is niet nodig dat de leden op alle terreinen intensief samenwerken, het is belangrijk om de scope van de coöperatie goed te omschrijven. Wat wordt samen gedaan en wat niet, of op welk terrein zijn de leden wellicht concurrerend aan elkaar? Goede communicatie is het sleutelbegrip om ervoor te zorgen dat het onderlinge vertrouwen en het draagvlak in stand blijven.

De ICA (Internationale Coöperatieve Alliantie) geeft als definitie van de coöperatie:⁵ *‘A cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.’*

Een zeer vereenvoudigde definitie die door de Nederlandse NCR ⁶ wordt gehanteerd, is: ‘een vereniging met een bedrijf’ (Bosch, 2016).

Grondbeginselen van coöperaties:

- 1 Vrijwillig en open lidmaatschap;
- 2 Democratische ledenvertegenwoordiging;
- 3 Leden hebben zicht op de financiën van de coöperatie;
- 4 Autonoom en onafhankelijk;
- 5 Educatie, training en informatie;
- 6 Samenwerken met andere coöperaties;
- 7 Aandacht voor de gemeenschap.

(Mills, 2013)

In alle literatuur over coöperaties komen zeven principes van het ICA terug, zie afbeelding 3. De waarden van coöperaties die verweven zijn in de grondbeginselen van het coöperatieve denken, zijn: eigen verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid, democratie, gelijkheid, eigen vermogen en solidariteit (Mills, 2013). Deze grondbeginselen en waarden hebben een hoog abstractieniveau. Ook al zal niemand het belang ervan betwisten, het is geen rijtje kenmerken dat elk coöperatielid paraat zal hebben. Het zijn eerder kaders of richtlijnen waarlangs de democratische organisatie wordt ingericht, dan tastbare waarden voor de leden.

Coöperaties en brancheverenigingen vertonen overeenkomsten, beide leveren diensten en willen waarde creëren voor leden. Het verschil zit in het gezamenlijke ondernemerschap en de grotere financiële betrokkenheid van de leden in coöperaties. Waar de grondbeginselen voor coöperaties abstracte en idealistische elementen bevatten, is de basis van brancheverenigingen veel praktischer geformuleerd. Tack (Kuperus, 2005) noemt drie succesfactoren die bij alle activiteiten van verenigingen aandacht verdienen: strategische belangen positioneren, collectief organiseren, individueel profiteren. Hieruit blijkt het belang om voor samenwerkingsverbanden te zoeken naar de juiste balans tussen individueel en collectief en tussen strategie en lobby tegenover dagelijkse besommingen (Toor, 2019). Een vereniging creëert waarde voor haar leden als aan deze factoren op de juiste wijze invulling wordt gegeven. Dat geldt ook voor een coöperatieve vereniging.

Indicatoren om de toegevoegde waarde van een coöperatie te benoemen:

- Is er sprake van samenwerken?
- Wordt er goed gecommuniceerd, waardoor alle leden zich geïnformeerd, betrokken en geïnspireerd voelen?
- Wordt de toegevoegde waarde persoonlijk beseft en onderkend?
- Zijn de coöperatieve grondbeginselen en waarden verankerd in de organisatie?
- Is er aandacht voor en balans tussen strategie, collectief en individueel?

4.3 Ervaringen van andere coöperaties rondom waardecreatie

De term waardecreatie komt eigenlijk niet voor in het vocabulaire van coöperaties. Men spreekt van ledenbetrokkenheid, wat voortkomt uit het democratische grondbeginsel. In deze paragraaf worden beide termen onderzocht.

⁵ <https://www.ica.coop/en> (2019-01-13)

⁶ Nationaal Coöperatieve Raad www.cooperatie.nl

4.3.1 Ledenbetrokkenheid

Ledenbetrokkenheid is een term die hoort bij verenigingen en coöperaties. Ledenbetrokkenheid en waardecreatie zijn beide belangrijk en die moet je in een coöperatie op orde hebben (Duit, 2019). Gebrek aan ledenbetrokkenheid leidt tot problemen met de besluitvorming en als er te weinig draagvlak is voor gemaakte keuzes, komt het bestaansrecht van de coöperatie in gevaar. De Nationaal Coöperatieve Raad (NCR) brengt de term ‘waarde creëren’ in verband met de drieslag: ledentevredenheid, ledenloyaliteit en ledenbetrokkenheid. Waarbij de betrokkenheid de hoogste trede op de ladder is en wijst op verbondenheid en de bereidheid om bij te dragen aan de coöperatie, wat verwijst naar het leidend democratische principe. (NCR, 2019) (Bosch, 2016).

Vereniging Achmea besteedt veel tijd aan het organiseren van de ledenbetrokkenheid, met getrapte verkiezingen en deskundigheidsbevordering van de ledenraadsleden (Melse, 2019). Achmea geeft bijeenkomsten meer waarde door thematisch te werken en aandacht te hebben voor diversiteit. Voor jongeren worden korte intensieve themadagen georganiseerd, de zogenaamde Deep Dives. Kritische succesfactor van al deze activiteiten is, aldus Melse, dat de raad van bestuur de inbreng van de ledenraad serieus neemt en de voorzitter leiderschap en visie toont. Dankzij deze aanpak heeft Achmea de afgelopen jaren meer betrokkenheid weten te creëren en thema's aangesneden en opgenomen in het beleid, die relevant zijn voor de leden.

De NCR meet ledenbetrokkenheid in zes dimensies. Deze zijn afgeleid van vier verschillende behoeften of waarden van de leden: de affectieve, normatieve, calculatieve en imperatieve betrokkenheid (Jiménez, 2010) (Bie, 2013) (Sloot, 2019). Deze vier zijn recent aangevuld met twee externe dimensies: vertrouwen en reputatie (NCR, 2019). De NCR biedt haar leden een kwantitatief onderzoek aan om met behulp van deze dimensies de ledenbetrokkenheid in kaart te brengen. Dit is een geheel andere aanpak dan die van Osterwalder, die pleit dat alleen door echt goed te luisteren naar de klant een beeld wordt verkregen van zijn drijfveren en behoeften (Osterwalder, 2014). Ineke Duit is van mening dat de grootte van de coöperatie bepaalt op welke manier het gesprek met de leden het beste vorm kan krijgen (Duit, 2019).

Bosch (Bosch, 2016) legt een verbinding tussen ledenbetrokkenheid en waardecreatie. De coöperatie kan bijdragen aan waardecreatie voor haar leden, door aandacht te schenken aan:

- Aantrekkingskracht: merk, positionering en profilering van de coöperatie is aantrekkelijk;
- Aanbod: hoge kwaliteit van aanbod aan producten en diensten;
- Affiniteit: leden worden betrokken en ieder kan een bijdrage leveren;
- Ambitie: leden hebben democratisch invloed op de organisatie en kunnen toekomstgericht meesturen.

4.3.2 Waardecreatie

De leden bepalen zelf of de coöperatie waarde voor hen creëert en wat die waarde dan is (Dijk, 2019). Een succesfactor is volgens Van Dijk, dat een coöperatie zo is ingericht dat je als bestuurder altijd weet wat er leeft en speelt bij de leden: ‘Je moet op de hoogte zijn van de rauwe werkelijkheid’. Echt luisteren naar de leden levert meer op dan het laten invullen van redelijk anonieme vragenlijsten.

Waardecreatie is universeler dan ledenbetrokkenheid. Uiteindelijk is elke organisatie bezig met het voortbestaan op basis van het creëren van waarde voor zijn omgeving. Hoe intensief je ook kunt samenwerken met anderen, het eigenbelang en het behalen van de eigen doelen prevaleert in elke organisatie. Ineke Duit (Duit, 2019) is hier duidelijk over, als zij zegt dat men de coöperatie nodig heeft als kennis- en informatiebron, om inspiratie op te doen en even uit de waan van de dag te stappen, om vervolgens weer de eigen praktijk in te duiken. Via de coöperatie krijgen leden entree tot een bepaalde wereld. Maar als dat te weinig oplevert, zijn zij weer weg. Waardecreatie voor grote leden is lastiger dan voor kleine leden. De grote leden hebben zelf meer kennis en mankracht is huis. Zij stappen er eerder uit als het lidmaatschap te weinig waarde oplevert, aldus Duit. Van Dijk schetst dat elke coöperatie een dubbel doel heeft. Aan de ene kant gaat het om het product zelf, maar het achterliggende doel is veel belangrijker, dat gaat over samen iets willen bereiken dat alleen niet lukt. Als dat achterliggende doel uit het oog wordt verloren, is de ziel uit de coöperatie verdwenen (Dijk, 2010).

Waardecreatie in andere coöperaties:

- Goed georganiseerde ledenbetrokkenheid kan leiden tot waardecreatie. Kritische succesfactor is de wijze waarop de raad van bestuur met de inbreng van de leden omgaat;
- Waardecreatie ontstaat door aandacht te schenken aan: aantrekkingskracht, aanbod, affiniteit en ambitie van de coöperatie;
- Zorg ervoor op de hoogte te zijn van de 'rauwe werkelijkheid' van de leden;
- Het eigenbelang van de leden is groter dan het gezamenlijke belang. Als het leden te weinig oplevert, zijn zij weg;
- Elke coöperatie heeft een tweeledig doel: het product en de samenwerking. Zorg dat beide doelen aandacht krijgen.

4.4 Kritische waarden voor voortbestaan en ontwikkeling

Uit de literatuur komt heterogeniteit als een bedreiging voor coöperaties naar voren. Leiderschap en communicatie zijn de antwoorden om deze bedreiging tegen te gaan.

4.4.1 Heterogeniteit

Coöperaties hebben, net als alle organisaties, een bepaalde levenscyclus. Cook & Burress onderzoeken de heterogeniteit van het ledenbestand, omdat die de levensvatbaarheid van de coöperatie in gevaar kan brengen (Cook, 2009). In de levenscyclus van coöperaties (afbeelding 4) ontstaat vanaf fase drie heterogeniteit in het ledenbestand. Enkele leden van het eerste uur zullen uitstappen en er worden nieuwe producten gelanceerd die aansluiten bij de wensen van de nieuwe leden, maar wellicht niet voor alle leden relevant zijn. Dat is, volgens Cook & Burress, een kritisch moment voor de organisatie. Een ander risico is dat de nieuwe leden onvoldoende op de hoogte zijn van de economische rechtvaardiging van de coöperatie. Het is precies om dit risico te vermijden, dat het vijfde basisprincipe van coöperaties (educatie, training en informatie) relevant is (afbeelding 3). Door goed te communiceren, kunnen (nieuwe) leden meegenomen worden in de coöperatieve gedachte die noodzakelijk is voor het voortbestaan. Het gaat om het betrekken, informeren en inspireren, met behulp van goede en transparante communicatie. Dat is de manier om de heterogene groep leden bij de coöperatie te betrekken (Akkerman, 2010).

De levenscyclus van coöperaties:

- 1 economische rechtvaardiging;
 - 2 inrichten organisatie;
 - 3 groei, bloei en heterogeniteit;
 - 4 erkenning en retrospectie;
 - 5 keuzes maken;
- (Cook, 2009)

4.4.2 Communicatie

Akkerman (Akkerman, 2010) onderkent het risico van de heterogeniteit. De leden van de coöperatie vormen geen homogene groep, ze zijn verschillend in grootte en in het aantal producten en diensten dat zij afnemen van de coöperatie. Toch is het volgens Akkerman zeer onverstandig om communicatief gezien onderscheid te maken tussen de leden, dat ligt altijd zeer gevoelig. Uitgangspunt is dat alle leden gelijk zijn en als zodanig worden behandeld, zeker wat betreft de communicatie. Segmenteren is niet aan de orde, tenzij het specifieke product gebonden communicatie betreft.

Het risico van de heterogeniteit en de daarbij behorende 'mopperende minderheid' is te ondervangen door het uitgangspunt van de Deep Democracy te hanteren (Kramer, 2014). Er wordt hierbij geprobeerd om de stem van de minderheid toe te voegen aan het meerderheidsstandpunt. Het streven is acceptatie van de gemaakte keuze door alle aanwezigen. Deze methodiek sluit aan bij drie van de grondbeginselen van coöperaties (open lidmaatschap, democratie en autonomie, zie afbeelding 3). Het vraagt leiderschap in een vergadering om de principes van Deep Democracy toe te passen.

4.4.3 Leiderschap

Leiderschap in een coöperatie is volgens Gert Van Dijk (Dijk, 2019) dat je niet letterlijk uitvoert wat de leden willen, je voegt daar zelf aan toe wat de organisatie nodig heeft om te functioneren en voort te bestaan. Van Toor (Toor, 2019) noemt in dat kader de stroperigheid van een coöperatie. Je kunt als bestuurder niet alles hard uitspreken, maar je moet wel keuzes maken in het belang van de coöperatie. Marc Wingens (Wingens, 2019) sluit hierbij aan door te zeggen dat de coöperatie een dienstbaar en verbindend leiderschap nodig heeft, met oog voor het behouden en verdedigen van de eigen waarden. Het type leider is bepalend voor het succes van een coöperatie, het risico op falen is groot als de leider het basisprincipe van de coöperatie niet onderschrijft (Couchman, 2015) (Duit, 2019). Waardecreatie is één van de kerntaken van leiderschap. Het gaat daarbij om het kennen en begrijpen van de fundering van de organisatie en weten wat voor de belanghebbenden waardevol is. Op basis van die kennis kan een leider keuzes maken voor de toekomst van een organisatie en blijvend waarde creëren voor de belanghebbenden (Greveling, 2019).

De directie van een coöperatie moet helder kunnen uitleggen wat er wordt gedaan en waarom, met medeneming van alle adviezen van de omgeving. Het gaat hier om leiderschap en waardecreatie voor de leden op de langere termijn, een termijn die de leden zelf niet altijd overzien (Dijk, 2019). Greveling & Bushoff noemen dit de verschillende horizons die de manager moet overzien. Leiderschap heeft volgens hen te maken met regievoering, afwegen van besluiten, het omgaan met tegenstelde belangen en het kunnen creëren van draagvlak (Greveling, 2019).

Leiderschap in een coöperatie wordt door Duit (Duit, 2019) management-plus genoemd. De manager moet bereid zijn een deel van de vrijheid op te geven en te delen met de leden. Het is leidinggeven met één hand op de rug gebonden. De speelruimte is bepaald en wordt beperkt door de leden. Het type leider is belangrijk voor elke organisatie, maar hierbij de 'plus', doordat je zowel naar je eigen organisatie, als naar de relatie met de leden moet blijven kijken.

Kaam (Kaam, 2018) signaleert de behoefte aan een nieuw soort innovatief leiderschap, dat aansluit bij het management-plus-model van Duit. Hij ziet een verschuiving richting transparantie en waardecreatie voor alle belanghebbenden. Het innovatieve leiderschap wordt vormgegeven door mensen die eerst naar zichzelf durven te kijken en vervolgens in staat zijn om echt contact te maken met hun omgeving, verantwoordelijkheid te nemen, mensen te motiveren mee te doen, om daarna lef te tonen en keuzes te maken voor de langere termijn. Leiderschap heeft volgens Kaam te maken met het vertrouwen dat anderen in iemand stellen, leiderschap wordt gegund.

Kritische waarden voor het voortbestaan:

- Laat de heterogeniteit niet te groot worden, zorg voor aansluiting tussen de leden, door middel van communicatie;
- Hanteer de basisprincipes voor succes: luisteren, communiceren en transparante communicatie;
- Pas Deep Democracy toe, om de minderheid niet uit te sluiten;
- Stel eisen aan leiderschap: luisteren, verbinden, richting durven kiezen, management-plus;
- Zorg met educatie of informatie over het bestaansrecht van de coöperatie voor onderlinge binding tussen de leden.

4.5 Communicatie van de waarde van de coöperatie

De deelvraag die hier aan bod komt, is: Wat is de meest geschikte manier om de waarde van de coöperatie intern en extern te communiceren?

Communicatie is altijd gebaseerd op de missie en visie van een organisatie en loopt langs de lijnen van kernwaarde en positionering, waarmee een organisatie zich onderscheidt. In de marketing- en communicatieliteratuur zijn talloze richtlijnen te vinden om deze aspecten van een organisatie in te richten met de juiste communicatiemiddelen. Een goede coöperatieve communicatiestrategie onderkent de verschillende rollen en

belangen van de leden en zorgt voor een afgewogen mix van informeren, betrekken en inspireren (Akkerman, 2010).

Veldhoen (Veldhoen, 2017) benadrukt dat er geen pasklare aanpak te geven is voor optimale communicatie, omdat elke organisatie en elke klantgroep verschillend is. Wel schetst hij het belang van de strategische keuze om de klant in de organisatie centraal te stellen en daar de organisatie omheen in te richten. Cornelissen voegt daaraan toe dat de corporate communicatie twee duidelijke invalshoeken kent. Aan de ene kant gaat het om de representatie van de organisatie naar buiten toe, aan de andere kant om het verzamelen en interpreteren van informatie uit de omgeving van de organisatie (Cornelissen, 2006) (Rustenburg, 2015). Hiervoor zijn medewerkers met verschillende competenties nodig: medewerkers met vaardigheden op het gebied van communicatiemiddelen en medewerkers met een brede blik, die signalen herkennen en vertalen voor de eigen organisatie.

Het is belangrijk dat de medewerkers van een coöperatie gemotiveerd en betrokken zijn om de wensen van leden op de juiste manier te vertalen in communicatiemiddelen. Voorwaarde hiervoor is de overtuiging van het management over de noodzaak tot communicatie op basis van klantwensen (Veldhoen, 2017). De communicatie is een belangrijk middel om de kernwaarden van de coöperatie onderling te delen. Waar Ineke Duit sprak van management-plus (Duit, 2019), kun je ook spreken van communicatie-plus.

De overtuiging om de belangen van de leden en daarmee het bestaansrecht van de coöperatie altijd mee te nemen in de communicatie, is onderdeel van een organisatiestrategie. De communicatie is gebaseerd op het productaanbod dat aantrekkelijk is voor de leden, want zij bepalen of iets waarde heeft, maar neemt altijd het dieperliggende 'waarom' van de coöperatieve samenwerking mee (Dijk, 2019) (Bosch, 2016) (Greveling, 2019).

Communiceren van de waarde van de coöperatie:

- De communicatie is gebaseerd op de missie en de kernwaarden van de organisatie;
- Goede communicatie start met het kijken naar de omgeving en analyseren wat daar gebeurt, de communicatie en communicatiemiddelen worden daarop aangepast;
- De vaardigheden en de motivatie van de medewerkers en de overtuiging van het belang van communicatie door het management, zijn kritische factoren rondom de kwaliteit van de communicatie;
- De kwaliteit en de aantrekkelijkheid van het aanbod voor de leden is een kritische succesfactor voor waardecreatie;
- De achterliggende communicatie neemt altijd ook het 'waarom' van coöperatief samenwerken mee.

4.6 Samenvatting literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk is gekeken naar vijf deelvragen van dit onderzoek. Deze geven samen het kader aan voor het veldonderzoek.

Waardecreatie kan op veel verschillende manieren worden beschreven, maar het gaat altijd om een interactie tussen twee organisaties, of nog specifieker: tussen twee personen. Een organisatie die aan waardecreatie wil doen, zal eerst goed naar de klant moeten luisteren. Wat is echt relevant voor deze persoon, wat zijn de dagelijkse taken, de pijnpunten en de successen die gevierd worden? Als die in kaart zijn gebracht, kan worden gekeken welke producten hierbij horen, waarbij actuele trends en ontwikkelingen en de aantrekkelijkheid van de organisatie worden meegewogen. Er zijn producten en diensten nodig die inspelen op zowel individuele, collectieve als strategische belangen van de leden.

Een coöperatie is geen 'gewone' organisatie, de band tussen coöperatie en leden is sterk door het feit dat het een gezamenlijke onderneming is, waarin beide partijen belangen hebben. Door het samenwerken in de coöperatie hopen de leden hun eigen bedrijfsvoering te versterken en dingen te bereiken die alleen niet mogelijk zijn. De samenwerking krijgt meerwaarde voor de leden als de coöperatie voldoende aantrekkelijk is en een positief imago heeft. Interne en externe communicatie zijn de dragers om de leden betrokken te houden. Daarvoor zijn medewerkers nodig met de juiste vaardigheden om de signalen van de leden en de omgeving op de juiste wijze te interpreteren en om te zetten in producten. De communicatie draagt bij aan de waardecreatie

binnen de coöperatie. Leiderschap in een coöperatie luistert nauw, het is management-plus. Een goede leider luistert naar de leden, schenkt ook aandacht aan het woord van de kleine minderheid, beweegt mee, is soms dienstbaar, maar ook in staat een visie neer te zetten richting de toekomst en knopen door te hakken in het belang van het voortbestaan van de coöperatie.

Waardecreatie samengevat:

- Luisteren naar de leden;
- De juiste producten leveren;
- Samen iets bereiken dat alleen niet mogelijk is;
- Communiceren;
- Leiderschap tonen.



MEDEWERKERS VAN ERFGOED GELDERLAND, VOOR JAAR 2019.

5. Methode en verantwoording van onderzoek

Het veldonderzoek valt uiteen in twee delen. Allereerst zijn er vier gesprekken gevoerd met sleutelfiguren van coöperaties (paragraaf 5.1). De opbrengst van deze gesprekken is gebruikt ter aanvulling en controle van de literatuur (hoofdstuk 4). Het tweede deel (paragraaf 5.2) omvat het onderzoek naar de leden van de coöperatie. Dit onderzoek is op zes verschillende manieren uitgevoerd. Het is een kwalitatief onderzoek waarbij in beperkte mate gebruik is gemaakt van vragenlijsten. In paragraaf 5.3 is aangegeven op welke wijze de antwoorden zijn gerubriceerd en paragraaf 5.4 gaat in op de validiteit en verificatie van het onderzoek. De wijze waarop Action Learning is toegepast, is te vinden in paragraaf 5.5 en tot slot is de verantwoording bij de interviewvragen en de vragenlijsten te vinden in paragraaf 5.6.

In bijlage 3 is een overzicht te vinden van alle personen waar contact mee is geweest in het kader van dit onderzoek.

5.1 Gesprekken met sleutelfiguren coöperaties

Er is met vier personen een interview gehouden over het onderwerp coöperaties. Het eerste gesprek vond plaats met Chris van Toor, een oud-student van BSN. Hij adviseerde mij om ook te praten met George Melse van Vereniging Achmea. Omdat Achmea de afgelopen jaren grote veranderingen heeft doorgemaakt, zou dit interessant kunnen zijn.

Het tweede gesprek vond plaats met Gert van Dijk, medeoprichter en eerste voorzitter van de raad van toezicht van de coöperatie Erfgoed Gelderland (2010-2013). Het lag voor de hand in het kader van dit onderzoek weer eens met hem te praten. Hij adviseerde mij om ook met Ineke Duit te praten.

De informatie die uit deze gesprekken naar voren kwam, is gebruikt ter verfijning van het literatuuronderzoek rondom de coöperaties en waardecreatie (hoofdstuk 4).

Alle gesprekken zijn opgenomen, achteraf teruggeluisterd en samengevat. Opvallende punten zijn in andere interviews nogmaals besproken, vanuit die specifieke invalshoek.

Aanvankelijk was het idee om nog meer sleutelfiguren uit de coöperaties te spreken, maar uit de literatuur en de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat het luisteren naar de eigen leden de kern van het hele onderzoek moest zijn, dat na het gesprek met Ineke Duit is besloten de overstap te maken naar de gesprekken met de leden. Zie bijlage 4 voor de gebruikte vragenlijst.

5.2 Onderzoek bij de leden van de coöperatie

Het onderzoek bij de leden is op zes verschillende manieren uitgevoerd. In de volgende paragrafen worden zij achtereenvolgens besproken. In totaal is er informatie gebruikt van 91 van de 190 leden (48%). Van 25 organisaties is vaker dan 1 keer informatie verkregen. De oorzaak daarvan was het feit dat er een verslag voorhanden was van een Erfgoedgesprek uit 2017 of 2018, of omdat men naast het individuele gesprek ook aanwezig was op de Ledenraadsvergadering.

5.2.1 Analyse verslagen 'Erfgoedegesprekken'

Begin 2017 is door de raad van bestuur samen met vier adviseurs gestart met het houden van de zogenaamde Erfgoedegesprekken. De gesprekken zijn opgezet nadat bleek dat de leden behoefte hadden aan een reflecterend gesprek. Het zijn individuele gesprekken (soms met een voltallig bestuur) bij de leden 'thuis', aan de hand van een lijst met punten waarmee alle aspecten van de organisatie (bedrijfsvoering, collectie en publiek) aan de orde konden komen. Er zijn 31 verslagen uit 2017 en 2018 gebruikt voor dit onderzoek.

Aanpak

De Erfgoedegesprekken vormden de start van het onderzoek bij de leden. De schriftelijke verslagen zijn gelezen en er is genoteerd welke thema's aan bod kwamen. Er is handmatig geturfd hoe vaak de thema's werden genoemd. Zie paragraaf 5.3 voor de methode van codering.

5.2.2 Gesprekken met collega's

Er heeft een gesprek plaatsgevonden met negen medewerkers van Erfgoed Gelderland. Hierbij is gebruikgemaakt van hun kennis over de leden. Aan de algemeen directeur zijn aanvullende vragen gesteld over democratie, heterogeniteit, ledenbetrokkenheid en leiderschap van de coöperatie. Zie bijlage 5 voor de vragenlijst.

Aanpak

De gesprekken zijn opgenomen en teruggeluisterd. De hoofdpunten uit de gesprekken zijn genoteerd en vergeleken met elkaar en met de antwoorden die uit de interviews en focusgroepen naar voren kwamen. Omdat het hierbij niet om primaire gegevens gaat, zijn de antwoorden van de medewerkers niet meegenomen in de codering en de uiteindelijke telling van hoe vaak bepaalde thema's door de leden werden genoemd.

5.2.3 Gesprekken met de leden: 3 focusgroepen

Vanuit een steekproefselectie (zie paragraaf 5.4.2) zijn drie groepsgesprekken gehouden. Elke groep kreeg dezelfde vragen, die zowel individueel als gezamenlijk en reagerend op elkaar werden beantwoord. Zie bijlage 6 voor de vragenlijst.

Aanpak

De gesprekken zijn opgenomen en er was iemand aanwezig om te notuleren. Alles is teruggeluisterd en gelezen, de hoofdpunten zijn genoteerd en gecodeerd.

5.2.4 Gesprekken met de leden individueel

Vanuit de steekproefselectie en de analyse van leden waarmee weinig contact is geweest in 2018 (zie paragraaf 5.4.2), zijn afspraken gemaakt voor individuele interviews. De vragenlijst was gelijk aan die van de focusgroepen, zie bijlage 6.

De leden reageerden positief op het verzoek om een gesprek / interview. Een aantal leden droeg zelf ook een lijstje gesprekspunten aan, waarover zij graag advies wilden ontvangen. Er is met alle geïnterviewden vooraf besproken dat de eerste 30-45 minuten van het gesprek zouden worden besteed aan de vragen bij het onderzoek. Dit deel van het gesprek werd ook opgenomen. Daarna ging de opnameapparatuur uit en was er tijd voor een inhoudelijk adviesgesprek en het bespreken van lopende projecten.

Aanpak

Alle gesprekken zijn opgenomen en achteraf teruggeluisterd. Hoofdpunten zijn gerubriceerd.

5.2.5 Vragenlijsten

Tijdens de drie focusgroepgesprekken en bij de Ledenraad zijn vragenlijsten uitgedeeld, om ter plekke in te vullen. Een vragenlijst bestond uit 5 eenvoudige open vragen en 16 thema's/stellingen die leden konden beoordelen op 1-5 punten van een Likertschaal. Er is gekozen voor een 5-punts-Likertschaal omdat hiermee op vrij eenvoudige wijze kan worden gemeten wat de gevoelsmatige relevantie van bepaalde onderwerpen voor de ondervraagde is. Zie bijlage 7 voor de vragenlijst.

Er zijn in totaal 53 vragenlijsten ingevuld teruggekomen. Vier daarvan waren door twee personen van dezelfde organisatie ingevuld. Van deze 4 is de score op de Likertschaal gemiddeld, zodat er in totaal 49 formulieren zijn meegenomen in het onderzoek. Voor de analyse van de open vragen zijn alle 53 vragenlijsten gelijk beoordeeld.

Er is niet voor gekozen om alle 190 leden van de coöperatie een vragenlijst toe te sturen, uit angst voor de alom aanwezige enquête-moeheid en daardoor geringe respons. Een vragenlijst voor alle leden zou bovendien een dubbele belasting vragen van de leden die ook al deelnamen aan een individueel interview, focusgroepgesprek of die aanwezig waren op de ledenraadsvergadering. Er is om een combinatie van die redenen bewust gekozen voor de individuele aanpak van het gesprek, in combinatie met het direct invullen van de beknopte vragenlijst.

Aanpak

De open vragen en de resultaten van de Likertschaal zijn verwerkt in een Excel-bestand. De antwoorden zijn gekoppeld aan de organisatie en aan het klantsegment waar de organisatie onder valt. Zo kunnen per klantsegment de antwoorden worden vergeleken en geïnterpreteerd.

5.2.6 Gesprekken met de leden tijdens ledenraadsvergadering

Er zijn na de formele ledenraad gesprekken gevoerd in vijf groepen van circa acht personen. De gespreksonderwerpen kwamen overeen met de vragen van de focusgroepen en de individuele interviews. Er is voor gekozen om de groepen bij elkaar te houden aan dezelfde tafel en gespreksduo's met eigen vragen te laten rouleren. Hierdoor werd tijdsverlies voorkomen en leerde de groep elkaar beter kennen zodat er een doorgaand gesprek kon worden gevoerd. Zie bijlage 8 voor de vragen die aan bod kwamen.

Aanpak

Een notulist maakte korte aantekeningen van de gesprekken, één duo heeft mindmaps gemaakt. De verslagen zijn gelezen en gerubriceerd.

5.2.7 Vragenlijsten en interviews medewerkers Erfgoed Gelderland

Na de rubricering van de interviews en vragenlijsten van de leden, ontstond een lijst met voor de leden relevante inhoudelijke thema's, zie bijlage 10. Deze thema's zijn voorgelegd aan de medewerkers, met de vraag om aan te geven hoe groot hun kennis is over deze onderwerpen op een 5-punts-Likertschaal, zie bijlage 14. Er zijn 18 formulieren ingevuld teruggekomen.

De uitkomsten van de vragenlijsten en de interviews bij de leden waren aanleiding om twee aanvullende interviews te houden, één met de algemeen directeur en één met de communicatiemedewerker.

Aanpak

De uitkomsten van de vragenlijst voor de medewerkers zijn verwerkt in een Excel-bestand, en vergeleken met de uitkomsten van de leden.

De resultaten van de interviews zijn gebruikt om in hoofdstuk 6 een betere verklaring te kunnen geven van de uitkomsten van het ledenonderzoek.

5.3 Rubriceren van de antwoorden

In paragraaf 5.2.1 werd gesproken over een lijst met checkpoints als basis voor de Erfgoedgesprekken. De gehanteerde driedeling vindt zijn basis in de Museumnorm, het kwaliteitssysteem voor de Nederlandse musea.⁷ De Museumnorm geeft criteria voor goed museaal handelen, verdeeld over drie pijlers: bedrijfsvoering, collectie en publiek. Aangezien alle leden, ook de niet-musea, van de coöperatie te maken hebben met deze thema's is dit het uitgangspunt geweest voor de indeling van de antwoorden.

Van alle verslagen en interviews is tijdens het (her)lezen genoteerd wat de aangedragen thema's waren. De antwoorden zijn gegroepeerd in grotere met elkaar verwante thema's. De zo ontstane lange lijst is daarna gehergroepeerd. Dit heeft geleid tot onderstaande indeling in 3 pijlers, met in totaal 20 subthema's: bedrijfsvoering (10), collectie (3), publiek (6) en één subthema ondersteuning, dat specifiek slaat op de ondersteuningsvraag van de leden aan Erfgoed Gelderland. Zie daarvoor tabel 3.

⁷ <https://www.museumregisternederland.nl/Museumnorm> en https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museum-norm2015_2019-04-03_1.pdf

	Thema	Pijler
1	deskundigheidsbevordering	bedrijfsvoering
2	financiën/fondswerving	bedrijfsvoering
3	huisvesting	bedrijfsvoering
4	kwaliteit & ontwikkeling organisatie	bedrijfsvoering
5	lobby overheden/ relatie overheden	bedrijfsvoering
6	maatschappelijk betrokken/diversiteit/verjongen	bedrijfsvoering
7	netwerken	bedrijfsvoering
8	risicomanagement/veiligheid	bedrijfsvoering
9	samenwerken	bedrijfsvoering
10	vrijwilligers/personeel aansturen/kennis	bedrijfsvoering
11	collectie	collectie
12	inhoud	collectie
13	tijdschrift / publicatie / verhalen	collectie
14	activiteiten	publiek
15	educatie	publiek
16	exposities	publiek
17	herinrichten presentatie	publiek
18	PR en marketing / bezoekers (leden) trekken	publiek
19	website vernieuwen / vullen	publiek
20	advies / vraagbaak	ondersteuning

TABEL 3 RUBRICERING VAN UITKOMSTEN INTERVIEWS

5.3.1 Werkvolgorde en verantwoording

Van de verslagen van Erfgoedgesprekken, interviews en focusgroepgesprekken, is genoteerd welke thema's aan de orde kwamen (zie tabel 3). Vervolgens is gekeken of er vanuit de rondetafelgesprekken en interviews met de collega's nog andere thema's werden aangedragen. Dat was niet het geval. De laatste twee hebben daarmee als check gefungeerd voor de eerste drie. De geturfde aantallen zijn een indicatie van hoe vaak een bepaald thema werd aangehaald, maar geeft niet aan in absolute zin dat het thema die relevantie heeft. Dat heeft een aantal verschillende redenen:

- Er kan sprake zijn van dubbelen, doordat sommige personen of organisaties in het onderzoek meermalen zijn bevraagd.
- De geïnterviewden hebben in eigen woorden aangegeven waar zij mee bezig zijn, dit is door de onderzoeker geïnterpreteerd en gerubriceerd. Hierbij kunnen op twee punten fouten ontstaan. Aan de ene kant is er een zekere 'toevalsfactor' van wat iemand op dat moment relevant vindt, en aan de andere kant is van belang hoe de onderzoeker de antwoorden heeft geïnterpreteerd en daarna heeft teruggebracht tot de 20 rubrieken (tabel 3).

5.4 Validiteit en verificatie

In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd.

5.4.1 Kwalitatief onderzoek

Er is voor gekozen om een kwalitatief onderzoek te houden. Dit besluit komt voort uit de literatuur van onder andere Osterwalder (Osterwalder, 2014) en het gesprek met Gert van Dijk (Dijk, 2019). Zij gaven inzicht in het belang van een echt gesprek, het goed luisteren naar wat relevantie heeft voor iemand. Er is gekozen voor een opzet waarbij het mogelijk was om zo veel mogelijk mensen te spreken en zo veel mogelijk stemmen te horen. Het was niet mogelijk om alle 190 leden te spreken, maar er is een steekproef gedaan, waarbij zo goed mogelijk naar alle klantsegmenten is geluisterd.

5.4.2 Keuze van de steekproef

Op 1 januari 2019 was het totale aantal leden 189. Uit een analyse bleek dat 18 organisaties in 2018 niet of nauwelijks contact hadden met 1 van de medewerkers van de coöperatie. Er is besloten deze groep nauw-

lettend mee te nemen in de keuze van de steekproef, maar de steekproef niet alleen op deze groep te richten. Dit zou het beeld van de leden teveel vertekenen. Van de groep van 18 is met 13 leden actief geprobeerd contact te leggen, met 8 organisaties is daadwerkelijk contact geweest in het onderzoek. Van de 5 overgebleven leden is met 3 van hen tussentijds een adviescontact geweest, waardoor het direct daarna benaderen voor een interview als niet zo prettig ervaren zou kunnen worden. Twee leden bevinden zich buiten Gelderland en zijn zo afwijkend, dat is besloten hen niet mee te nemen in het onderzoek.⁸

Er is voor de steekproefkeuze van de eerste twee focusgroepgesprekken een at random⁹ -keuze gemaakt uit de lijst van 189 leden. Twintig leden zijn begin maart uitgenodigd voor één van de focusgroepgesprekken van eind maart. Er is direct ook een reservelijst van 10 leden aangelegd. Het was de bedoeling om beide focusgroepgesprekken met 8-10 personen te laten plaatsvinden. Na bellen en mailen met de geselecteerde groep, is besloten:

- Zodra iemand aangaf niet te kunnen (willen) op beide gekozen data, werd direct iemand uit de reservegroep benaderd;
- Als iemand niet beschikbaar was op beide data maar wel bereid was mee te werken, werd er een afspraak gemaakt voor een individueel interview;
- In de steekproef kwamen twee organisaties voor die onderdeel uitmaken van het 'netwerk grote leden'. Zij verzochten om een aparte focusgroep met dit netwerk, om het gesprek gelijkwaardiger te maken. Er is een extra derde focusgroep belegd, waarin de leden van dit netwerk zijn uitgenodigd.

Er zijn afspraken gemaakt voor individuele interviews aan de hand van de at random-lijst en de lijst van leden waar weinig contact mee is geweest. Er is met één nieuw lid van de coöperatie een gesprek gevoerd, wat het totaal aantal leden dat in dit onderzoek is meegenomen op 190 brengt. Twee individuele interviews zijn min of meer spontaan afgenomen tijdens een netwerkbijeenkomst, waar een rustig hoekje is gezocht voor het gesprek. Eén individueel interview is gekoppeld aan een adviesgesprek dat al gepland stond. Helaas meldde een aantal genodigden voor de focusgroepgesprekken zich op het laatste moment nog af.

Wat	Datum	Aantal deelnemers
Focusgroep 1	26 maart 2019	4
Focusgroep 2	29 maart 2019	5
Focusgroep 3 / grote leden	18 april 2019	8
Individuele interviews leden	27 maart t/m 24 april	15
Totaal		32

TABEL 4 OVERZICHT STEEKPROEF LEDEN

Voor de ledenraadsvergadering op 15 april 2019 zijn alle leden van de coöperatie uitgenodigd. In het programma was aangegeven dat er na de formele vergadering door middel van rondetafelgesprekken met de leden werd gewerkt aan een onderzoek om de diensten van de coöperatie nog beter te laten aansluiten op de wensen van de leden.¹⁰ Er waren 55 personen van 48 lidorganisaties aanwezig.

5.4.2 Triangulatie

Het veldonderzoek is gestart met het lezen en rubriceren van de Erfgoedgesprekken. Deze verslagen zijn gemaakt door zes verschillende adviseurs. De gespreksleiding en verslaglegging van de zes rondetafelgesprekken tijdens de Ledenraadsvergadering, was verdeeld over 12 medewerkers van Erfgoed Gelderland. De uitkomsten van zowel de Erfgoedgesprekken als de rondetafelgesprekken lagen in lijn met de uitkomsten van de individuele interviews en groepsgesprekken die door de onderzoeker zijn gehouden.

⁸ Twee organisaties zijn lid vanwege de nog Gelderse collectie, maar nemen niet actief deel aan de coöperatie.

⁹ www.random.org.

¹⁰ <https://erfgoed gelderland.nl/nieuws/terugblik-ledenraadsvergadering/>

5.4.3 Rubricering

Alle verslagen en interviews zijn kwalitatief gerubriceerd en ondergebracht in 1 van de drie pijlers van de Museumnorm (bedrijfsvoering, collectie, publiek). Hiermee is aangesloten bij landelijke uitgangspunten voor de bedrijfsvoering van erfgoedorganisaties. Voor de rubricering is gebruikgemaakt van de methode die door Osterwalder is beschreven in zijn boek Waardepropositie Ontwerp. Hierin benoemt hij op welke kwalitatieve manier de thema's die in de gesprekken naar boven komen, kunnen worden gerubriceerd (Osterwalder, 2014).

5.4.4 Saturatie

De gesprekken met medewerkers en leden hebben plaatsgevonden tussen 25 maart en 24 april 2019. Op 18 april, na het uitwerken van de Ledenraadsvergadering en het derde focusgroepgesprek, trad bij de onderzoeker het gevoel van verzadiging op. De thema's die naar boven kwamen overlaptten elkaar steeds vaker en elk gesprek leek een bevestiging van het voorgaande. De bovengenoemde rubricering kreeg geen nieuwe sub-categorieën meer. Na die datum zijn nog vijf individuele interviews gehouden die het ontstane beeld hebben bevestigd en versterkt.

5.5 Action Learning

In paragraaf 3.4 is aangegeven waarom er bij dit onderzoek geen aparte interne onderzoeksgroep is samengesteld. Hier werd al benoemd dat het interne draagvlak voor het onderzoek groot is en dat de raad van bestuur en medewerkers zeer regelmatig zijn geïnformeerd.

De resultaten van het onderzoek, met name de uitkomsten van de gesprekken met de leden, hebben geleid tot een aantal aanpassingen in de wijze van communiceren met de leden. Dit betreft de aanspreekvorm en de informatie in de ledennieuwsbrieven en op de website. Door de terugkoppeling van de resultaten is een opener blik ontstaan richting de leden: minder zenden, meer luisteren en delen. Vragen van leden rondom kennisdeling zijn direct opgepakt door te onderzoeken of een netwerkbijeenkomst rond het betreffende thema gewenst is bij meerdere leden.

Het overleg met de raad van bestuur over het onderzoek werd gevoerd in het kader van de organisatieontwikkeling. Tijdens de onderzoeksperiode hebben er collegiale gesprekken plaatsgevonden met Landschap Erfgoed Utrecht, over de wijze waarop zij met marketing bezig zijn. En is er een bezoek gebracht aan ADC Archeoprojecten in Amersfoort, om te horen hoe zij het Noord-Hollandse erfgoedveld ondersteunen. Deze gesprekken sloten niet aan bij de onderzoeksvraag en zijn om die reden niet meegenomen in dit onderzoek, maar zij hebben binnen de raad van bestuur wel gezorgd voor een brede blik en een open gesprek over de rol van de leden en de toekomst van de coöperatie.

De inzet van de medewerkers bij de Ledenraad op 15 april, heeft hen direct geconfronteerd met de onderzoeksvragen en de reacties van de leden daarop. Zowel medewerkers als leden waren enthousiast en vroegen om deze werkvorm vaker in te zetten.

De zes medewerkers die betrokken zijn bij de Erfgoedegesprekken zijn ervan op de hoogte dat de verslagen zijn gebruikt voor het onderzoek. Dit heeft ertoe geleid dat er een overleg wordt gepland waarbij de kwaliteit van de gespreksvoering en de verslaglegging ervan worden geagendeerd.

5.6 Inhoudelijk uitgangspunt voor interviews en vragenlijsten

In bijlage 9 is een overzicht te vinden van de indicatoren van de interviews. In deze paragraaf wordt de onderliggende motivatie van de vragen gegeven.

5.6.1 Vragen voor sleutelfiguren

De thema's die zijn voorgelegd aan de vier sleutelfiguren en aan de algemeen directeur van Erfgoed Gelderland, kwamen voort uit de literatuur over coöperaties. Het ging daarbij om het centrale thema: waardecreatie ten opzichte van de typische ledenbetrokkenheid die in alle coöperatieartikelen en op -websites naar voren kwam. Daarnaast was de aandacht van de onderzoeker getrokken door het terugkerende thema democratie, zeer relevant voor coöperaties, maar leidt dat ook tot waardecreatie? Tot slot komt de term heterogeniteit regelmatig voor in de artikelen over coöperaties. Ook bij Erfgoed Gelderland speelt deze een rol. Daarmee waren er vier kernwoorden bij elkaar gebracht die als basis hebben gediend voor open gesprekken met de sleutelfiguren: waardecreatie, ledenbetrokkenheid, democratie en heterogeniteit.

5.6.2 Basis voor de interviews

Uit de literatuur en de gesprekken met sleutelfiguren kwam de meerwaarde van het echt goed luisteren naar de klant naar voren. Er is gebruikgemaakt van de methodiek 'Waardepropositie Ontwerp, van Osterwalder (Osterwalder, 2014), om in kaart te brengen wat de klanttaak, de pijnpunten en de successen zijn. Het aantal vragen is bewust beperkt gehouden om de geïnterviewden niet teveel te belasten en om de analyse goed te kunnen uitvoeren. Na elke vraag is er goed geluisterd naar de punten die naar boven kwamen, als het even stil viel is de vraag nogmaals gesteld, soms in een iets andere bewoording. Als de onderzoeker het gevoel kreeg dat er niets nieuws meer ter tafel kwam, werd overgestapt naar de volgende vraag. Sommige geïnterviewden hadden alleen de eerste vraag nodig om daarmee ook alle pijnpunten en successen te benoemen.

De onderzoeker heeft ervoor gezorgd het gesprek te structureren en afdwalen te voorkomen. Door middel van samenvattingen en aanvullende vragen werd het gesprek weer teruggeleid tot de gekozen vijf thema's. Zie bijlage 6 voor de open vragen die de basis vormden voor deze interviews.

5.6.3 Uitgangspunt voor de vragenlijsten

De eerste vijf open vragen van de vragenlijst zijn voorgelegd aan de focusgroep grote leden en aan de aanwezigen bij de Ledenraadsvergadering. De vragen gingen in op de relevantie van de onderwerpen die in de Ledenraad werden besproken. Doel hiervan was om te controleren of de Ledenraadsvergadering voldoende relevantie had voor de aanwezigen en om te horen wat de relevante thema's zijn waar zij graag over willen praten. Verder ging er een vraag over de heterogeniteit, er werd gevraagd wat de contacten waren met andere leden. Tot slot de vraag wat men zou missen als Erfgoed Gelderland er niet meer was. Waarmee de relevantie van de coöperatie voor de leden werd onderzocht.

Het tweede deel van de vragenlijst is voorgelegd aan de 3 focusgroepen en aan de ledenraad. Deze bestond uit tien thema's die leden konden ranken op een vijfpunts-Likertschaal. De thema's waren tot stand gekomen op basis van de verwachting van de medewerkers van Erfgoed Gelderland, thema's waarvan men vermoedde dat er veel aandacht aan wordt besteed.

1. Financiën (bedrijfsvoering)
2. Bestuurlijk proces (bedrijfsvoering)
3. Personeel en vrijwilligers (bedrijfsvoering)
4. Huisvesting (bedrijfsvoering)
5. Exposities (publiek en collectie)
6. Evenementen / activiteiten (publiek)
7. Marketing (bedrijfsvoering)
8. Digitalisering (collectie)
9. Verhalen vertellen (publiek)
10. Artikelen schrijven / publiceren (publiek)

Het derde deel van de vragenlijst bestond uit zes stellingen over de betrokkenheid die de leden ervaren bij Erfgoed Gelderland. De zes stellingen zijn afgeleid van de indeling zoals die is gebruikt door Jimenez en De Bie (Jiménez, 2010) (Bie, 2013), en zoals die door de Nationaal Coöperatieve Raad (NCR) wordt gehanteerd.

6 Waardecreatie voor de leden van de coöperatie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de uitkomsten van het veldonderzoek beschreven welke waardebehoefte de leden van de coöperatie hebben. In paragraaf 6.1 wordt eerst gekeken op welke wijze er bij Erfgoed Gelderland de afgelopen jaren aan waardecreatie is gedaan. In paragraaf 6.2 wordt beter gekeken naar de verschillende klantsegmenten binnen het ledenbestand van de coöperatie. In paragraaf 6.3 tot en met paragraaf 6.5 worden de uitkomsten van het veldonderzoek beschreven. In Paragraaf 6.6 wordt een koppeling gemaakt tussen de uitkomsten van het onderzoek en de onderzoeksvraag.

6.1 Waardecreatie vanuit het bureau van Erfgoed Gelderland

In 2015 is er door Onderzoeksbureau Verse Peper een traject begeleid rondom de kernwaarden van Erfgoed Gelderland. Missie en visie zijn opnieuw geformuleerd (zie paragraaf 1.1) en de pay-off 'Samen Verleden Toekomst Geven' is vanaf dat moment gebruikt als basis van alle communicatie.

Ook voor dat onderzoek zijn twee focusgroepgesprekken gehouden. Als klantbehoeften kwamen hier naar voren: financiën, marketing, interne bedrijfsvoering (vrijwilligers, huisvesting), samenwerken en de behoefte aan kennis over onder andere digitalisering van collecties. In paragraaf 6.3 zal blijken dat die klantbehoefte niet erg is veranderd in de afgelopen vier jaar. Daarnaast bleek dat de leden onvoldoende op de hoogte waren van het bestaande producten- en dienstenaanbod. Het advies van Verse Peper was om dit aanbod te hergroeperen, met meer aansprekende signaalwoorden of categorieën.

De vanaf dat moment gebruikte categorieën waren: verbinden, borgen, bewaren, beleven en leren. Onder elke kernwaarde vallen een aantal producten en diensten.



Door te verbinden en kennis te borgen, ondersteunen wij erfgoedorganisaties bij het bewaren, beleven en leren met en over erfgoed.

AFBEELDING 5 DE VIJF KERNWAARDEN VAN ERFGOED GELDERLAND.

Deze kernwaarden zijn doorgevoerd op de website, in de nieuwsbrieven en het drukwerk. In het najaar van 2018 werd duidelijk dat zelfs de medewerkers de vijf categorieën niet konden onthouden en zij realiseerden zich dat dat dan zeer waarschijnlijk ook geldt voor de leden. Vanaf dat moment is de communicatie over deze kernwaarden wat afgezwakt, het is nodig daarover nieuwe beleidskeuzes te maken.

De pay-off 'Samen Verleden Toekomst Geven' werkt daarentegen wel heel goed. De slogan wordt door de medewerkers actief gebruikt in communicatie-uitingen, maar ook om nieuwe projecten mee teijken. 'Als het niet gaat om 'Samen Verleden Toekomst Geven', dan is het niet zinvol om er tijd aan te besteden', is de brede opvatting onder de medewerkers.

6.2 Klantsegmenten of klantgroepen

Heterogeniteit van het ledenbestand was één van de besproken thema's met de sleutelfiguren. De achterliggende vraag is in feite: 'Hindert de heterogeniteit van de leden de waardecreatie?'

Het is niet mogelijk om de leden heel strikt te typeren, want sommige organisaties hebben kenmerken van meerdere categorieën. In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de segmenttypen die momenteel gebruikt worden in het klantvolgsysteem van Erfgoed Gelderland. Het overzicht is gemaakt voor de ledenraadsvergadering van november 2018. Toen was het aantal leden 183, maar in de tabel is te zien dat het totaal uitkomt op 214. In totaal 29 organisaties zijn getypeerd met 2 kenmerken, 2 organisaties met 3.¹¹

Type	Aantal	
Archeologie	4	2%
Archief	9	5%
Bibliotheek	3	2%
Divers erfgoed	7	4%
Erfgoedplatform	5	3%
Museum	94	51%
Historische Vereniging	60	33%
Landgoed	4	2%
Leverancier Erfgoed	2	1%
Monumentenorganisatie	21	11%
Natuur en Landschap	5	3%
Totaal	214	117%

TABEL 5 OVERZICHT LEDEN EN HUN KENMERK, NOVEMBER 2018.

De groep musea is het grootst, met 94 organisaties (51%). Daarna volgen de historische verenigingen, met 60 organisaties (33%). Dat zijn de klantsegmenten die de medewerkers het beste kennen en waar ook het meeste contact mee is.

Aan de medewerkers van Erfgoed Gelderland is gevraagd wat in hun ogen de belangrijkste klantsegmenten zijn:

	Type klant	Belangrijkste klanttaak	Relatie met EG
1	Cultuur historische organisaties	Behoud van gebouwen, tradities, bijzondere locaties. Locatie open stellen voor breed publiek.	Nieuwe actuele groep die zich sinds kort laat horen.
2	Historische verenigingen (klein)	Gezelligheid, clubgevoel, samen met historie bezig zijn, heemkunde. Van leden voor leden.	Groep die weinig contact zoekt, maar sinds ruim een jaar beter bereikt wordt dankzij netwerkbijeenkomsten voor de historische verenigingen.
3	Historische verenigingen (groot)	Toegankelijk maken lokale geschiedenis, publicaties, exposities, foto's beschikbaar maken via lokale PR en samenwerken met VVV en supermarkt.	Groep waar regelmatig contact mee is, zij vragen om kennis rond digitalisering van collecties en zijn zeer content over de netwerkbijeenkomsten voor de historische verenigingen.

¹¹ Denk bij een organisatie met meerdere kenmerken aan een opengesteld monument dat tevens een museum is, of een culturele organisatie in een stad met zowel een museum, archief als bibliotheek onder één dak.

	Type klant	Belangrijkste klanttaak	Relatie met EG
4	Vrijwilligersmusea	Collectiewaardering, vrijwilligers managen, contacten gemeente. Onderhoud gebouw, exposities en activiteiten organiseren. Educatie.	Erfgoed Gelderland ondersteunt deze musea bij verdere professionalisering. Zeer wisselend contact met deze groep, afhankelijk van personen.
5	Kleine musea (tot 3 fte)	Exposities, Educatie en activiteiten, presentatie lokale geschiedenis, Beheer en Behoud collectie, educatie, onderhoud museum en gebouw. Collectiewaardering.	Erfgoed Gelderland ondersteunt deze musea bij verdere professionalisering. Succesvol netwerk dat drie maal per jaar bij elkaar komt en actieve deelname aan Collectie Gelderland. ¹²
6	Middelgrote musea (3-10 fte)	Bezoekersaantallen, exposities, inkomsten genereren. Educatie.	Bezoekersaantallen, exposities, inkomsten genereren. Educatie.
7	Grote musea	Bezoekersaantallen, exposities, contact soortgelijke musea in Nederland en daarbuiten, inkomsten genereren. Educatie.	Niet veel contact, deelname aan Collectie Gelderland en netwerk grote leden (zie focusgroep).

TABEL 6 BELANGRIJKSTE KLANTSEGMENTEN ZOALS GENOEMD DOOR DE MEDEWERKERS.

Een bijzonder segment in tabel 6 is het segment Cultuurhistorische organisaties (1), dat niet voorkomt in de segmentatie van het gehanteerde klantvolgsysteem, zie tabel 6. Dit is een nieuwe groep leden, vaak een groep particulieren die een monument wil behouden en daar een nieuwe publieksinvulling aan geeft. Er is nog geen duidelijk aanbod dat aansluit bij de behoeften van deze groep.

De groep historische verenigingen heeft, na het opzeggen van zes historische verenigingen (zie paragraaf 1.3) de afgelopen anderhalf jaar extra aandacht gekregen. Er zijn netwerkbijeenkomsten voor deze groep georganiseerd, die zowel door de inhoud als de contactfunctie enorm werden gewaardeerd.

Klantgroepen die niet door de medewerkers worden genoemd, zijn de monumentenorganisaties, archieven, archeologie en bibliotheken. Met deze klantgroepen is minder contact.¹³ Deze organisaties zijn voor informatie en ondersteuning minder afhankelijk van Erfgoed Gelderland, zij zijn lid geworden om het netwerk en de samenwerkingsprojecten. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat de mate van contact, dwars door de klantsegmenten heen, afhankelijk is van personen. Door een bestuurs- of personeelwisseling kan het contact toe- of afnemen.

Uit tabel 5 en 6 blijkt dat het indelen in klantsegmenten minder eenvoudig is dan het lijkt. Soms is de indeling in segmenten zoals in tabel 5 een geschikte manier, soms kan er beter worden gekeken naar klantgroepen die met een zelfde thema bezig zijn of (tijdelijk) een zelfde belang hebben (Gurcom, 2016). Een voorbeeld van een themagroep is het netwerk rondom Collectie Gelderland. Hierin zijn ruim 50 Gelderse organisaties verenigd, die alle bezig zijn met digitalisering en ontsluiting van hun collectie via de gezamenlijke website. Zowel de grote musea als kleine historische verenigingen nemen actief deel aan dit digitaliseringstraject, zij hebben dezelfde vragen en delen onderling hun kennis.

6.2.1 Het belang van de grote leden

De directie van Erfgoed Gelderland maakt zich zorgen over de ledenbetrokkenheid van de groep grote leden,¹⁴ die bestaat uit circa 12 organisaties (musea, archieven, monumentenorganisaties). Deze groep doet zeer beperkt een beroep op de organisatie, zegt uit loyaliteit lid te blijven en opzeggen van het lidmaatschap niet te overwegen.¹⁵ Een van de grotere leden noteert op de ingevulde vragenlijst: 'Hoe maken we de coöperatie nog effectiever?' Het is een opmerking die vaker door deze persoon wordt gemaakt en aangeeft dat er betrokken-

12 Collectie Gelderland is de naam van een groot en langlopend digitaliseringsproject met een bijbehorende website: www.collectiegelderland.nl.

13 Erfgoed Gelderland heeft sinds voorjaar 2017 een Publieksarcheoloog in dienst, daardoor is de kennis over en de band met de archeologische organisaties beter geworden. De archeoloog is voor dit onderzoek niet ondervraagd.

14 Leden met een jaaromzet boven de € 1 miljoen.

15 Informatie uit mondelinge gesprekken met Lies Boelrijk (Kröller Müller Museum), Leo van Wijk (Gelders Archief) en Ernest Verhees (Regionaal Archief Nijmegen).

heid is, maar dat ook steeds de waardevraag actueel blijft. Dit blijkt ook uit het initiatief van deze groep om in het kader van dit onderzoek een eigen focusgroepgesprek te willen houden en niet aan te sluiten bij een gemengde focusgroep (zie paragraaf 5.2.3). Een betere dienstverlening richting deze groep is belangrijk voor de directie. De algemeen directeur is van mening dat de kracht van de coöperatie niet alleen zit in de groeiende omvang van het aantal leden, maar ook in het feit dat de grote Gelderse erfgoedorganisaties lid zijn. Het is voor Wingers belangrijk dat ook de grote leden baat hebben bij het lidmaatschap. Hun lidmaatschap vergroot de relevantie van de coöperatie en daardoor is deze een machtsblok aan het worden, met een eigen herkenbare stem (Wingers, 2019).

6.2.2 Samen voor Het Verhaal van Gelderland

In januari 2019 is aan de leden van de coöperatie gevraagd een convenant te ondertekenen waarmee aan de Provinciale Staten het signaal zou worden afgegeven dat het brede erfgoedveld het belangrijk vindt dat er een nieuwe publicatie komt over de geschiedenis van de provincie. Ondanks het ongelukkige tijdstip (uitnodiging vlak voor kerst verstuurd) was de opkomst overweldigend, 102 leden zetten hun handtekening. Tijdens de bijeenkomst is met veertien leden gesproken over waarom zij aanwezig waren. Het bleek dat zij zowel voor het belang van de inhoud, de Gelderse geschiedschrijving kwamen, als voor het zichtbare belang van het netwerk tijdens deze bijeenkomst met de Commissaris van de Koning.



102 LEDEN VAN DE COÖPERATIE ZETTEN HUN HANDTEKENING ONDER HET SAMENWERKINGSCONVENANT. IN HET MIDDEN TOENMALIG COMMISSARIS VAN DE KONING DE HEER CORNIELJE.

Conclusie Klantsegmenten

- De indeling in typen leden is handig om de grote verschillen tussen de leden in kaart te brengen. Maar het is niet verstandig de indeling te strikt te hanteren, daarmee worden relevante verschillen genegeerd.
- Heterogeniteit van het ledenbestand is geen belemmering voor waardecreatie, mits ervoor wordt gezorgd dat alle typen leden zich gezien en gehoord voelen, want de leden voelen zich verbonden door de historische inhoud van hun collecties en verhalen. Dat is een belangrijke waarde die zij delen.
- Voor het politieke gewicht van de coöperatie is lidmaatschap van de grote organisaties belangrijk.

6.3 Waar zijn de leden mee bezig?

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de belangrijkste onderwerpen uit de gesprekken met de leden behandeld: de klanttaak, de pijnpunten en de successen. In bijlage 10 is het totale overzicht te vinden.

6.3.1 Taken

Uit het veldonderzoek komen de onderwerpen naar voren die relevantie hebben voor de leden. In tabel 7 staan de 18 thema's die spontaan het meest werden genoemd door de leden. Het nummer in de rechterkolom geeft een indicatie van hoe vaak het thema naar voren kwam in de diverse gesprekken en verslagen. Bij de onderwerpen die hoog scoorden, is de rechterkolom donker gemaakt. Het gaat hier niet om absolute aantallen, dat past niet bij het kwalitatieve karakter van het onderzoek (zie paragraaf 5.3.1).

	Thema	Pijler	klanttaak
1	Financiën/fondswerving	bedrijfsvoering	8
2	Huisvesting	bedrijfsvoering	14
3	Kwaliteit & ontwikkeling organisatie	bedrijfsvoering	30
4	Lobby overheden/ relatie overheden	bedrijfsvoering	8
5	Maatschappelijke betrokkenheid/diversiteit/verjongen	bedrijfsvoering	8
6	Netwerken	bedrijfsvoering	8
7	Risicomanagement/veiligheid	bedrijfsvoering	2
8	Samenwerken	bedrijfsvoering	11
9	Vrijwilligers/personeel aansturen/kennis medewerkers	bedrijfsvoering	37
10	Collectie	collectie	25
11	Inhoud, (historische thema's)	collectie	5
12	Tijdschrift / publicatie / verhalen vertellen	collectie	7
13	Activiteiten	publiek	6
14	Educatie	publiek	5
15	Exposities	publiek	14
16	Herinrichten presentatie	publiek	15
17	PR en marketing / bezoekers (leden) trekken	publiek	22
18	website vernieuwen / vullen	publiek	5

TABEL 7 ONDERWERPEN GENOEMD ALS KLANTTAAK, HET AANTAL IS EEN INDICATIE, GEEN ABSOLUUT GETAL.

Wat opvalt aan tabel 7, is dat de interne bedrijfsvoering veel aandacht vraagt van de leden. Zowel personeel en met name vrijwilligers zijn belangrijk (9)¹⁶, maar ook de organisatieontwikkeling en het bewaken van de kwaliteit van de organisatie (3). Er is hierbij geen verschil merkbaar tussen de klantsegmenten. De collectie ligt ten grondslag aan het bestaansrecht van de erfgoedorganisaties (10), dus het is logisch dat daar een belangrijk deel van de aandacht naar uitgaat. De relevantie van PR en Marketing (17) is de afgelopen jaren overal groter geworden, dat is niet anders bij de erfgoedorganisaties.

Na de collectie zelf zijn de exposities (15) en vaste presentaties (16) belangrijk om bezoekers te blijven trekken. Een goede huisvesting (2) is noodzakelijk om dit te kunnen realiseren. Deze uitkomsten wijken niet erg af van het klantonderzoek uit 2015 (zie paragraaf 6.1).

Aan de leden is gevraagd om de relevantie van tien bezigheden in te vullen op een vijfpunts-Likertschaal. In tabel 9 zijn de onderwerpen met de hoogste en laagste score meegenomen, voor de leesbaarheid zijn de getallen afgerond. Naast een totaalscore van alle ingevulde vragenlijsten, is er een segmentatie gemaakt. In de groep

.....
¹⁶ De nummers tussen haakjes verwijzen naar de nummering in de linkerkolom van tabel 8.

collectiebeheer, vallen archieven en bibliotheken.¹⁷ Zie bijlage 11 voor het overzicht met alle niet-afgeronde getallen.

Klanttaak	Totaal	Musea	Historische Vereniging	Collectie Beheer	Monument
A Financiën	<3	3	<2		
B Bestuurlijk proces	>3,5		>3,5		
C Personeel en vrijwilligers	>3,5	4			>4
D Huisvesting	<3		<2		<2,5
E Exposities	3,2			<2,5	
F Evenementen/activiteiten	>3,5				
G Marketing	>3,5	4,5		>3,5	>4
H Digitalisering (collectie)	>3,5		>3,5	>3,5	
I Verhalen vertellen	3,5			>3,5	
J Artikelen schrijven/publiceren	3,3		>4	<2,5	
totaal	N=49	N=24	N=14	N=8	N=5

TABEL 8 OVERZICHT KLANTTAKEN UIT VRAGENLIJST. VOOR DE LEESBAARHEID ZIJN GETALLEN AFGEROND.

1 = HELEMAAL NIET RELEVANT OF ACTUEEL | 5 = ZEER RELEVANT OF ACTUEEL. DE GROENDE GETALLEN ZIJN OPVALLEND HOGE WAARDEN, DE RODE GETALLEN ZIJN DE OPVALLEND LAGE WAARDEN.

40

Financiën en fondswerving komen in beide tabellen 8 en 9, als niet zeer aandachtvragend naar voren, net als de huisvesting. De lage scores (<2,5) van het klantsegment collectiebeheer in tabel 8, zijn niet opvallend en bevestigen het beeld dat deze organisaties met andere basistaken bezig zijn dan de musea of historische verenigingen (zie paragraaf 6.2).

Marketing en digitalisering zijn voor bijna alle ledengroepen relevant. Het schrijven van artikelen is echt een taak van de historische verenigingen, de collectiebeheerders besteden daar weinig tijd aan. De klanttaak personeel en vrijwilligers komt zowel in de open interviews als in de vragenlijst als zeer relevant naar voren. Het bestuurlijk proces scoort vooral hoog bij de vrijwillige besturen van de historische verenigingen.

Conclusie: Taken waar men zich mee bezighoudt

Uit de open interviews en de gestructureerde vragenlijst komen dezelfde thema's naar voren, waar de leden van de coöperatie mee bezig zijn:

- het aansturen van vrijwilligers en personeel;
- marketing en promotie;
- collectie (beheer en digitalisering).

Opvallend is het verschil tussen de klantsegmenten. De collectiebeheerders (archieven en bibliotheken) benoemen de pijlers bedrijfsvoering en publiek niet als relevante klanttaak. Hieruit zou op te maken zijn dat de personen die uit deze organisaties aangesproken worden door het aanbod van Erfgoed Gelderland, alleen de collectiebeheerders zijn.

De historische verenigingen noemen marketing niet als relevante klanttaak, in tegenstelling tot alle andere categorieën. Zij scoren juist als enige groep op het schrijven en publiceren van historische verhalen.

¹⁷ Deze segmentatie is hier gebruikt, omdat het aantal ingevulde vragenlijsten te gering was om deze groepen apart te nemen.

6.3.2 Pijnpunten

In de open interviews en focusgroepgesprekken is gevraagd naar de pijn- en knelpunten waar de organisatie tegenaan loopt. Als belangrijkste werd genoemd het werven, aansturen en de kwaliteit van vrijwilligers en personeelsleden. Dit is zowel een belangrijke dagelijkse klanttaak (zie paragraaf 6.3.1), als ook het grootste zorgpunt in de organisaties. Daarna scoort de relatie met de overheid hoog als knelpunt. Naar gelang de grootte van de organisatie gaat het om de relatie met de gemeente, de provincie of met de landelijke overheid. Het genoemde probleem heeft te maken met subsidies aan de ene kant en met waardering of erkenning van de maatschappelijke bijdrage aan de andere kant. Met name de historische verenigingen hadden veel zorgen om hun onzekere huisvesting en de afhankelijkheid daarbij van de gemeente. Uitzonderlijk was het gesprek met één historische vereniging zonder collectie (alles is ondergebracht bij het archief) en zonder eigen huisvesting (de vereniging gebruikt een ruimte in het archief). Het was het meest optimistische gesprek van alle historische verenigingen, zij waren ook positief over de samenwerking met de gemeente.

Het derde knelpunt dat hoog scoort, is financiën en fondswerving. Uit de gesprekken bleek dat men het moeilijk vindt om over de juiste informatie te beschikken, welke fondsen zijn er en aan welke criteria moet een aanvraag voldoen. Voor het organiseren van exposities en activiteiten zijn met name de musea zeer afhankelijk van aanvullende subsidies en fondsen.

Conclusie: Pijnpunten

De belangrijkste pijnpunten voor de leden van de coöperatie zijn:

- de vrijwilligers en personeelsleden;
- de relatie met de overheden;
- de financiën en fondswerving.

Voor de historische verenigingen is de huisvesting en de relatie met de gemeente een belangrijk knelpunt.

De vrijwilligers scoren hoog, zowel bij de taken als bij de pijnpunten.

6.3.3 Successen

Het was makkelijker om tijdens de interviews uitgebreid te praten over de klanttaken, dan over de successen die mensen vierden. De indruk is ontstaan dan de geïnterviewden hun (vrijwilligers)werk met volle overgave doen en, ondanks een aantal genoemde pijnpunten, genieten van elke dag. Uit de gesprekken met de medewerkers van Erfgoed Gelderland kwam dat ook naar voren. Het is een positieve en gemotiveerde klantgroep. De herhaalde 'waarom'-vraag aan de leden over hun taken en successen, leidde bijna altijd richting de waarde van het erfgoed, het behouden en doorgeven ervan. Dat is waar de leden echt blij van worden.



AFBEELDING 6 SAMENVATTING TAKEN, PIJNPUNTEN EN SUCCESSEN

De successen die het vaakst werden genoemd, zijn de tevreden bezoekers, de bezoekersaantallen en een goede interne sfeer. Daarnaast worden veel geïnterviewden blij van de historische inhoud en van een succesvolle samenwerking op hun eigen schaal. De kleine musea en historische verenigingen willen graag lokaal samenwerken, de stadsmusea doen graag iets samen met andere stadsmusea en de grote organisaties willen meedelen op nationaal niveau. De historische verenigingen die geen activiteiten voor het publiek organiseren, worden vooral blij van het ordenen en digitaliseren van hun collectie.

Conclusie: Taken pijnpunten en successen

Onderwerpen die de leden van de coöperatie bezig houden zijn:

- De medewerkers en vrijwilligers zijn tevreden over het werk dat zij doen. De successen die zij vieren, liggen in lijn met de taken die zij uitvoeren;
- Het werven, aansturen en begeleiden van vrijwilligers en medewerkers kost veel tijd, kan veel kopzorgen geven, maar is ook een bron van vreugde, als alles goed loopt;
- PR en Marketing is een taak waar veel tijd en aandacht aan wordt besteed. Als zich dat vertaalt in veel bezoekers, is men tevreden;
- Samenwerken met anderen en het op orde brengen van de collectie, leidt ook tot tevredenheid en het gevoel succesvol te zijn;
- Alle klantsegmenten van de coöperatie doen hun werk uiteindelijk uit liefde voor het erfgoed, zij willen dit behouden en doorgeven aan een volgende generatie. Deze overtuiging bindt de leden;
- De belangrijkste pijnpunten waarbij de leden Erfgoed Gelderland vragen om ondersteuning, zijn: vrijwilligers/personeel, gemeenten/overheden en financiën /fondswerving.

6.4 Welke waarde levert de coöperatie aan haar leden?

Aan de leden is gevraagd wat de coöperatie voor hen betekent. Uit de antwoorden blijkt dat de verwachtingen die zij hebben, samenhangen met de grootte van de eigen organisatie. Maar het één sluit het ander niet uit.

6.4.1 Wensen en dromen, wat verwacht men van Erfgoed Gelderland?

Uit alle interviews komt naar voren dat de ondervraagden in eerste instantie advies en ondersteuning van Erfgoed Gelderland verwachten, daarna het aanzwengelen en ondersteunen van de netwerken, en ten slotte specifiek ondersteuning op het gebied van de collecties. Advies en ondersteuning bieden aan het brede Gelderse erfgoedveld, wordt al sinds de oprichting van de voorlopers van de coöperatie in 1957 als een basistaak van de organisatie beschouwd. Het is opvallend hoe vaak het opzetten en onderhouden van netwerken wordt genoemd als taak voor de coöperatie. Leden waarderen de netwerkbijeenkomsten zowel om de inhoud als om het contact dat er wordt gelegd.¹⁸

Veel dromen sluiten aan bij de belangrijkste klanttaken, namelijk het doorontwikkelen van de eigen organisatie. Daar is geld voor nodig en voldoende gekwalificeerde medewerkers. De wensen en verwachtingen die worden uitgesproken richting Erfgoed Gelderland zijn te verdelen in drie categorieën.

- A. Behouden** wat er al is: praktisch en op maat gesneden advies voor zichzelf en de eigen organisatie. De leden zijn tevreden over de wijze waarop dit nu wordt aangeboden.
- B. Versterken** van: advieskracht rondom de interne bedrijfsvoering van de leden. Veel organisaties zoeken naar de juiste balans tussen vrijwilligers, financiën, kwaliteit en marketing. De ambitie is vaak groter dan de beschikbare tijd. De vragen die hierbij horen zijn complex, er is geen snelle praktische oplossing te geven zoals bij A.
- C. Ontwikkelen** van: de erfgoedlobby richting overheden en fondsen. Leden willen graag over feiten en cijfers beschikken waarop zij hun strategie kunnen baseren en waarbij zij steun kunnen ontvangen als het spannend wordt in de relatie met overheden en fondsen. Ze willen graag dat Erfgoed Gelderland bijdraagt aan de overkoepelende marketing (politieke agendering) van het erfgoed.

Het type ondersteuningsvraag van de leden hangt samen met de grootte van de organisatie. De historische verenigingen en vrijwilligersmusea willen vooral behouden wat er al is en vragen van Erfgoed Gelderland met name individueel advies, meer aandacht voor de lobby bij de eigen gemeente en hulp bij fondswerving. De musea met betaalde medewerkers van klein tot groot en de grote leden vragen om lobby en strategische ondersteuning voor de middellange termijn. In paragraaf 6.1 kwam al ter sprake dat de grote leden loyaal zijn aan Erfgoed Gelderland, maar zelf niet direct voordeel ondervinden van hun lidmaatschap. Uit de gesprekken met het netwerk van de grote leden blijkt dat zij juist van Erfgoed Gelderland een strategische lobby en -ontwikkeling verwachten. Dat is voor de grote leden een reden om lid te zijn (blijven) van de coöperatie.

¹⁸ In 2018 werden er door Erfgoed Gelderland 120 netwerkbijeenkomsten georganiseerd, bijgewoond door in totaal 2500 personen. Bron: jaarverslag stichting Erfgoed Gelderland 2018.

Conclusie: waarde die wordt geleverd

Het type ondersteuning dat leden van Erfgoed Gelderland vragen, hangt in veel gevallen samen met de grootte van de organisatie. De kleinere organisaties worden goed bediend met individueel advies en ondersteuning. De grotere ledenorganisaties hebben complexere vragen over kwaliteitsverbetering van de interne bedrijfsvoering en zoeken meer steun bij de lobby en strategie richting overheden en fondsen.

Producten van Erfgoed Gelderland die door de leden worden gewaardeerd:

- (gratis) advies en ondersteuning (praktisch);
- het bijeenbrengen van netwerken;
- ondersteuning op het gebied van collecties.

6.4.2 Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie op?

Het laatste deel van de schriftelijke vragenlijst ging over de ledenbetrokkenheid. Deze vraag is door 49 respondenten beantwoord. De hoogste score werd toegekend aan de stellingen 2, 3 en 4. In de onderstaande tabel zijn alleen de scores hoger dan een 4 op de Likert-vijfpuntsschaal aangegeven. Dezelfde klantsegmenten zijn gehanteerd als in paragraaf 6.3.1, tabel 8. In bijlage 12 zijn de volledige scores van deze tabel terug te vinden.

	Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie u op?	Score totaal >4	Musea	HV	Collectie beheer	Monument
1	Het is een club waar we bij horen, we voelen verbondenheid (affectieve betrokkenheid),		x			
2	Op het Gelderse vlak is dit een relevante partij waar we ons bij aansluiten (normatieve betrokkenheid).	x	x	x	x	x
3	We willen graag deel uitmaken van het Gelderse netwerk , dit lidmaatschap is de toegang tot dat netwerk (normatieve betrokkenheid).	x	x	x		x
4	Het levert ons voordeel op, kennis en advies (calculatieve betrokkenheid).	x	>4,5	x		
5	Het levert ons financiële voordelen op (calculatieve betrokkenheid).					
6	Ik weet niet bij wie ik anders zou moeten zijn met bepaalde vragen (imperatieve betrokkenheid).					

TABEL 9 WAT LEVERT HET LIDMAATSCHAP VAN DE COÖPERATIE U OP? DE KRUISJES GEVEN AAN WAAR EEN 4 OF HOGER WERD GEGEVEN (OP EEN VIJFPUNTSSCHAAL). DE LAGERE SCORES ZIJN NIET IN DEZE TABEL OPGENOMEN, ZIE BIJLAGE 12.

Uit de antwoorden blijkt dat voor alle geïnterviewden Erfgoed Gelderland een relevante partij is om bij aangesloten te zijn. De meerwaarde van het lidmaatschap wordt vooral gevoeld door de musea en de historische verenigingen, die hoger scoren dan 4 op zowel vraag 2, 3 als 4. Alleen de musea scoren echt hoog op de affectieve verbondenheid. De financiële voordelen (gratis advisering) en imperatieve motieven zijn voor geen van de respondenten een reden voor het lidmaatschap.

Uit de open vragen blijkt dat men het uitwisselen van ervaringen en het op de hoogte brengen van actualiteiten de belangrijkste aspecten vindt van de bijeenkomsten. De werkvorm met groepsgesprekken tijdens de ledenraadsvergadering werd zeer op prijs gesteld. Van de producten en diensten krijgt Collectie Gelderland (digitalisering collecties en samenbrengen op een publiekswaardering. Daarnaast worden het samenwerken op zich, de lobby richting gemeenten en de Governance Code Cultuur genoemd als relevante onderwerpen uit de bijeenkomst. Zie bijlage 13.

In een interview met Marc Wingens, algemeen directeur van Erfgoed Gelderland, is gevraagd naar de ledensegmenten archieven, bibliotheken, archeologie en monumenten (Wingens, 2019). Dit zijn de leden die minder nauw aan de coöperatie verbonden lijken te zijn. Zij hebben deels een eigen keten van ondersteuning en een collegiaal netwerk en zijn voor de eerste praktische ondersteuning minder afhankelijk van de kennis van Erfgoed Gelderland. Maar zij hebben, aldus Wingens, allemaal een collectie en dat bindt de leden, de grote en de kleine, de monumenten en de historische verenigingen. Toen Erfgoed Gelderland in 1957 werd opgericht, bestond de groep al uit een grote en kleine erfgoedorganisaties. Er is een traditie van samenwerken in Gelderland, de grote organisaties willen deel uitmaken van het brede netwerk. Wingens hecht eraan om te werken vanuit een integrale erfgoedvisie en hij vindt het om die reden belangrijk dat de verschillende erfgoeddisciplines elkaar regelmatig treffen en horen wat er bij de andere organisaties gebeurt. Hij wil zich ervoor inzetten om het huidige heterogene ledenbestand op deze wijze te laten bestaan.

Conclusie: wat levert het lidmaatschap op?

- Erfgoed Gelderland is een relevante partij om bij betrokken te zijn.
- Kennis en advies zijn een belangrijke opbrengst voor musea en historische verenigingen.
- Lobby bij overheden is belangrijk voor bijna alle leden.
- Uitwisseling van kennis en ervaring tijdens netwerkbijeenkomsten, is voor iedereen relevant.
- Samen de passie voor erfgoed delen.

6.5 Sluit het aanbod aan op de wensen van de leden?

In de voorgaande paragrafen kwam naar voren dat de leden waardering hebben voor het aanbod van praktisch advies en ondersteuning, de organisatie van netwerken en de ondersteuning op het gebied van collecties.

Aan de hand van de uitkomsten van de taken en pijnpunten van de leden (zie paragraaf 6.3), is aan de medewerkers van Erfgoed Gelderland gevraagd wat zij van hun eigen kennisniveau vinden, aangaande de eerder genoemde 18 punten. Achttien medewerkers hebben die lijst ingevuld. In bijlage 14 is het volledige overzicht te zien van de kennis van de medewerkers.

Over het algemeen komt die kennis overeen met de behoefte van de leden. Het blijkt wel dat er een aantal voor de leden relevante bedrijfsmatige thema's zijn, waarvan de medewerkers aangeven er niet volledig in thuis te zijn. Het gaat daarbij om financiën en fondswerving (niemand geeft zichzelf op dat vlak 5 punten), huisvesting, organisatieontwikkeling, lobby overheden, risicomanagement en exposities. Er is wel kennis aanwezig, maar geen van de medewerkers vindt zelf dat daarin zijn of haar kracht schuilt. Op het voor de leden belangrijke vlak van vrijwilligers en personeel, durft één medewerker zich specialist noemen, zeven personen vinden dat ze er redelijk wat van weten. Als Erfgoed Gelderland waarde wil creëren voor haar leden, zal de kennis over met name de bedrijfskundige onderwerpen vergroot moeten worden, want het zijn net die onderwerpen die belangrijk zijn voor de leden. Het is niet noodzakelijk dat de medewerkers van alle markten thuis zijn, maar het is wel nodig om de klantvraag te begrijpen, er indien nodig een project omheen te organiseren en de juiste specialisten aan te trekken.

In paragraaf 6.4.1 werden de wensen van de leden ten aanzien van Erfgoed Gelderland genoemd. Daarin kwam naar voren dat de leden graag meer ondersteuning zouden willen rond complexe vraagstukken van de interne bedrijfsvoering, het personeels- en vrijwilligersbeleid, de praktische kant van het fondswerven en de marketing. Het zijn thema's waar geen vast product of dienst omheen is ontwikkeld, afgezien van de training vrijwilligersmanagement die tweemaal per jaar wordt aangeboden. De leden vragen om ontwikkeling van de strategische lobby van Erfgoed Gelderland. In de focusgroep van de grote leden werd gevraagd naar een overzicht van de beleidsplannen van grote gemeenten, de provincie en de aansluiting op het landelijke beleid en om de tijdige signalering van nieuwe subsidies en ontwikkelingen bij de cultuurfondsen. Deze focusgroep vroeg ook om een actualisering van de Gelderse Erfgoedmonitor 2015, met een overzicht van feiten en cijfers van de Gelderse erfgoedsector. Deze onderwerpen behoren niet tot het vaste takenpakket van één van de medewerkers, het zijn activiteiten die er tussendoor worden uitgevoerd. De Erfgoedmonitor 2017 is wel geïnitieerd, maar heeft nooit tot resultaat geleid.

Uit het onderzoek onder de leden is niet naar voren gekomen dat de leden vragen om meer en een betere communicatie. Toch draagt de communicatie in een belangrijke mate bij aan het gevoel van de leden erbij te horen en goed geïnformeerd te zijn. Marianna Tofani, medewerker communicatie van Erfgoed Gelderland, zegt daarover dat er de afgelopen jaren veel aandacht is uitgegaan naar het onderscheid tussen projectcommunicatie en corporate communicatie, maar dat er in haar ogen nog teveel wordt gezonden en te weinig met de leden wordt gecommuniceerd. Zij zou graag zien dat er een platform wordt opgezet waarin de leden direct met elkaar in gesprek kunnen komen. Een optimale kans om meer wisselwerking te krijgen (Tofani, 2019).

Conclusie: sluit het aanbod van EG aan op de wensen van de leden?

- In grote lijnen sluit het aanbod aan op de wensen van de leden.
- De advisering en ondersteuning, de netwerkbijeenkomsten en de ondersteuning rondom collecties, worden zeer gewaardeerd.
- De leden ervaren knelpunten rondom thema's als personeel en vrijwilligers, fondswerving en de lobby. Op deze onderwerpen kunnen de kennis van de medewerkers en het aanbod van Erfgoed Gelderland beter worden ontwikkeld.
- De communicatie vanuit de coöperatie is nog te weinig afgestemd op interactie met de leden.

6.6 Van onderzoek naar beantwoording hoofdvraag

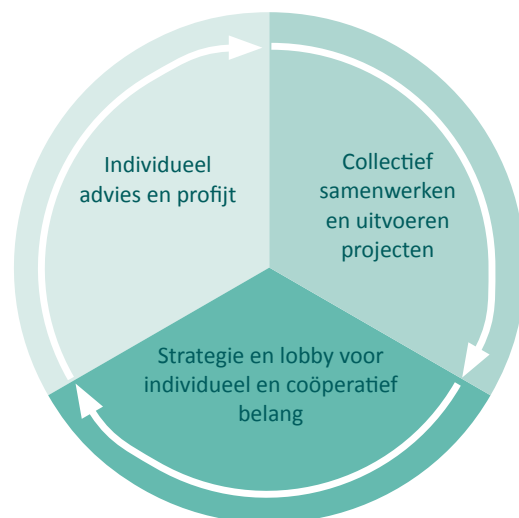
Uit het veldonderzoek komt een aantal dingen naar voren dat meegenomen wordt bij het afwegen van de oplossingsrichtingen in hoofdstuk 7.

Uit het literatuuronderzoek komt het grote belang van een goede communicatiestrategie naar voren. Het draagvlak voor de uit de missie afgeleide slogan 'Samen Verleden Toekomst Geven', is niet meegenomen in het onderzoek onder de leden. Deze slogan wordt door de medewerkers als relevant en waardevol gezien en dekt goed de intenties en de activiteiten van de coöperatie.

Gert van Dijk benadrukte het dubbele doel van de coöperatie: het aan de ene kant samen het product maken en aan de andere kant samenwerken, omdat je dan meer kunt bereiken (zie paragraaf 4.3). Door het veldonderzoek heeft deze uitspraak meer lading gekregen en ontstaat het idee dat bij Erfgoed Gelderland het product, onbewust, meer aandacht krijgt dat het coöperatief samenwerken. Het belang van het samenwerken in de coöperatie wordt door niemand ontkent, maar Marc Wingens is van mening dat er nog te weinig vanuit het coöperatief wordt gedacht en gehandeld.

Het onderzoek heeft zich niet gericht op de kansen tot waardecreatie die het huidige businessmodel van Erfgoed Gelderland biedt. Na alle gesprekken en in combinatie met de visie op meervoudige waardecreatie van Jan Jonker, ontstaat het beeld dat wellicht een kanteling nodig is van het huidige businessmodel, waarbij niet langer het bureau centraal staat, maar de gezamenlijkheid van de coöperatie.

De balans individueel, collectief en strategisch is een terugkerend thema. De grootste groep leden vraagt om individuele en collectieve ondersteuning en dat sluit aan bij de kennis van de medewerkers. Alleen de grote leden vragen specifiek om strategie en lobby, wat ook kansen biedt om echt gezamenlijk te profileren en het erfgoed gezamenlijk op de kaart te zetten.



Afbeelding 7 Balans individueel, collectief, strategisch



BIJeenkomsten om te netwerken, ervaringen te delen, elkaar te leren kennen of samen aan een project te werken.

7. Het genereren en beoordelen van oplossingen

Zoals eerder aangegeven valt de onderzoeksvraag uiteen in twee delen:

1. Hoe kan de coöperatie haar toegevoegde waarde voor de leden vergroten?
2. Hoe kan de coöperatie haar toegevoegde waarde beter zichtbaar maken?

Deze vragen liggen in elkaars verlengde en zullen ook als zodanig worden beantwoord. In paragraaf 7.1 worden de zes deelvragen achtereenvolgens beantwoord. In paragraaf 7.2 worden drie oplossingsrichtingen beschreven, waarmee de hoofdvraag beantwoord kan worden. In paragraaf 7.3 worden de oplossingen beoordeeld. In paragraaf 7.4, ten slotte, is beschreven met welke argumenten een voorkeur voor één van de oplossingen wordt voorgesteld.

7.1 Beantwoording van de deelvragen

7.1.1 Wat is waardecreatie

Waardecreatie bij Erfgoed Gelderland gaat om de transactie tussen het bureau, de organisatie van de coöperatie, en de leden. Er wordt waarde gecreëerd als het bureau in staat is voor de leden een aantal taken te verlichten, pijnpunten weg te nemen en het aantal successen te vergroten. Het is de uitdaging voor de coöperatie om aan de ene kant aan te sluiten bij die dagelijkse behoeften en aan de andere kant om de leden te stimuleren zich te ontwikkelen en in te te op de veranderende omgeving. Op die wijze wordt er waarde gecreëerd op de korte en op de middellange termijn.

Het creëren van waarde voor de leden vraagt bepaalde vaardigheden van de medewerkers en de directie van de coöperatie. Ten eerste zal er specialistische kennis aanwezig moeten zijn van de onderwerpen die horen bij de korte termijn. Daarnaast is er kennis nodig van de trends in de omgeving en de vaardigheid om deze te vertalen richting de leden. Om deze waarde te kunnen creëren zijn antennes nodig richting de leden en richting de omgeving en is het nodig dat de organisatie bereid en in staat is om de organisatie aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Dit vraagt om leiderschap en het maken van keuzes op die terreinen waar de coöperatie voor haar leden het verschil kan maken.

Een ander aspect van waardecreatie, is dat de leden trots zijn op hun coöperatie, dat het in hun ogen een gezonde en aantrekkelijke organisatie is, waar zij graag bij willen horen. Dit vraagt om een goede interne bedrijfsvoering (financiën, personeel, projectmanagement), de juiste inhoudelijke keuzes en een aansprekende corporate communicatie waarin de leden zich herkennen, waarbij zij zich aangesproken voelen en waardoor zij trots zijn dat zij daar onderdeel van uitmaken.

Samengevat: wat is waardecreatie?

- **Luisteren:** Echt luisteren naar elkaar, begrijpen waar iemand mee bezig is en welke belangen spelen.
- **Kennis:** Aan iemand kennis en ondersteuning bieden, zodat de dagelijkse, directe taken voortgang kunnen hebben.
- **Visie:** Zorgen dat er een visie bestaat op de actualiteit. De eigen organisatie zo inrichten dat de leden niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst ondersteund worden.
- **Lef en leiderschap:** De eigen coöperatie-organisatie durven te veranderen en aan te passen, met oog voor de behoeften van de leden en de actuele ontwikkelingen.
- **Trots:** Zorgen dat de leden trots kunnen zijn op hun coöperatie, dat deze gezond en aantrekkelijk is.

7.1.2 Met welke indicatoren is toegevoegde waarde voor een coöperatie te meten?

Uit de gesprekken met de leden blijkt dat de kleinere organisaties vooral kennis en ondersteuning halen bij de coöperatie, om daar de eigen organisatie mee te versterken. Dat gaat om het directe eigenbelang en heeft (nog) heel weinig met coöperatieve samenwerking te maken. Uit het onderzoek blijkt de hoge waardering van alle leden voor het netwerk, het elkaar leren kennen en het uitwisselen van ervaringen. Tijdens de ledenraadsvergadering en netwerkbijeenkomsten worden samenwerkingsprojecten besproken en er komen nieuwe samenwerkingen uit voort.¹⁹ De grotere leden vragen bewust om een samenwerking waarmee de lobby wordt versterkt en de zichtbaarheid van het erfgoedveld als geheel wordt vergroot. Hiermee zoeken zij duidelijker naar de toegevoegde waarde op de langere termijn dan de kleinere leden. Maar na de beantwoording van de eerste praktische vragen, hebben de kleinere leden ook de behoefte om te kijken naar lobby bij overheden en strategie op de middellange termijn. De drieslag individuele belangen, collectieve belangen en strategische belangen, is een belangrijke indicator waarmee voor elk van de leden toegevoegde waarde kan worden gemeten en waardoor er ontwikkeling zit in de waarden die samen worden gecreëerd.

Samengevat: indicatoren om de toegevoegde waarde van de coöperatie te meten

- **Netwerk:** De mate waarin er door de leden gebruik wordt gemaakt van het netwerk.
- **Samenwerken:** De waardering voor en het aantal samenwerkingsprojecten.
- **Individueel, collectief, strategisch:** De mate waarin er aandacht wordt gegeven aan de individuele-, collectieve- en strategische belangen.

7.1.3 Hoe organiseren andere coöperaties toegevoegde waarde voor hun leden?

Het eerste doel van coöperaties is het gezamenlijke product dat de aanleiding vormt voor het samen waarde creëren. Dit product moet voldoende kwaliteit hebben en aansluiten op de behoeften van de leden. Het coöperatieve doel dat hierachter ligt en daardoor soms iets minder zichtbaar is, is het samen iets bereiken dat alleen niet lukt. Dat doel wordt bereikt door het onderlinge gesprek aan te gaan, te luisteren naar ieders mening en het organiseren van (homogene en thema)bijeenkomsten, waarbij leden hun mening over actuele zaken kunnen vormen. Het netwerk, het ontmoeten en het democratisch proces, zijn relevante doelen van de coöperaties. Hiermee wordt samen waarde gecreëerd wat ten goede komt aan het gezamenlijke product. Het bureau van de coöperatie is de organisator van het netwerk en de aanjager van de kennisuitwisseling. Daarnaast zorgt de coöperatie ervoor aantrekkelijk te zijn (merk, profilering, positionering), want zo wordt de waarde bevestigd richting de leden en uitgedragen naar de omgeving.

Samengevat: hoe ziet toegevoegde waarde er bij andere coöperaties uit?

- **Product:** De leden hebben een gezamenlijk product, waarmee zij directe waarde creëren.
- **Samen sterk:** De leden beseffen dat zij door het samenwerken iets bereiken dat alleen niet was gelukt.
- **Netwerken:** Homogene en themanetwerken kunnen het gevoel van onderlinge verbondenheid en relevantie versterken.
- **Uitwisselen:** De netwerkbijeenkomsten om kennis te delen en een mening te vormen over actualiteiten, zijn waardevormend.
- **Corporate Communicatie:** De corporate communicatie zorgt voor waardebevestiging en het uitdragen van de waarden.

7.1.4 Welke waardebehoefte hebben de leden van de coöperatie EG?

De leden van de coöperatie Erfgoed Gelderland hebben als gemeenschappelijke basis dat zij zich bezighouden met het erfgoed en de historie van Gelderland. Dat bindt hen en zorgt ervoor dat zij met elkaar in gesprek komen. Het is een belangrijke gedeelde waarde. Leden waarderen de coöperatie om het platform waar zij

¹⁹ <https://mijngelderland.nl/actueel/zijhij-in-gelderland>

anderen treffen met vergelijkbare interesses en herkenbare problemen. Zij spreken het vertrouwen uit in het bureau van de coöperatie, de kennis van de medewerkers, de kwaliteit van de projecten en diensten.

Alle leden zijn op hun eigen wijze bezig met organisatieontwikkeling. Zij hebben daarvoor praktische kennis nodig, een netwerk, samenwerkingsverbanden en tot slot kennis over het brede erfgoedveld in relatie tot politieke ontwikkelingen, overheden en fondsen. De leden vragen van de coöperatie om hen op deze drie vlakken te ondersteunen.

Samengevat: welke waardebehoefte hebben de leden?

- **Erfgoedpassie delen:** De leden willen onderling hun passie voor erfgoed en historie delen.
- **Netwerken:** Leden ontmoeten graag gelijkgestemden tijdens de netwerkbijeenkomsten, dat biedt zowel inhoudelijke als organisatorische herkenning.
- **Individueel, collectief, strategisch:** Leden willen ondersteuning krijgen van een vertrouwde partij die helpt bij kennisontwikkeling, onderlinge samenwerking en een lobby richting overheden en fondsen.

7.1.5 Wat zijn kritische waarden met betrekking tot het voortbestaan en de ontwikkeling van de coöperatie?

Een belangrijke kritische waarde voor het voortbestaan van de coöperatie, zit in de heterogeniteit van de leden. De grote leden geven aan dat er op dit moment te weinig toegevoegde waarde is, maar dat zij loyaal zijn en betrokken blijven bij dit Gelderse netwerk. In paragraaf 1.3 werd aangegeven dat sinds de zomer van 2017 9 leden, waarvan 6 historische verenigingen, hun lidmaatschap hebben opgezegd. Drie van hen zijn sindsdien (voorjaar 2019) weer opnieuw lid geworden, wat te danken is aan de succesvolle netwerkbijeenkomsten voor deze klantgroep (zie paragraaf 6.2). Er zal voor alle groepen leden voldoende aanbod moeten zijn om betrokken te blijven. Dit aanbod kan soms gericht zijn op een homogene ledengroep en soms thematisch, voor een diverse groep leden.

Een tweede kritische waarde omvat de verschillende niveaus van de activiteiten: individueel, collectief en strategisch. Vaak wensen de kleine organisaties ondersteuning op individueel niveau. Dat niveau is voor de grote leden niet zo interessant. Zij nemen deel aan het collectieve digitaliseringsproject en willen meeliften op de lobby op strategisch niveau.

Aandacht voor het 'waarom' van het coöperatief samenwerken is een volgende kritische waarde. Dit heeft een belangrijke plaats nodig in het communicatieplan, maar moet vooral worden onderkend en uitgedragen door bestuur en medewerkers. Anders bestaat het risico dat de coöperatie meer een vereniging wordt waar de leden vooral komen 'halen' en weinig komen delen of brengen. Kennis over de grondgedachte van de bijzondere samenwerkingsvorm kan ook een reden zijn om zich samen te blijven inzetten. De kwaliteit van de communicatie is onlosmakelijk verbonden met de betrokkenheid van de leden en het voortbestaan van de coöperatie. Het gaat hierbij zowel om communicatie rondom het merk 'coöperatie Erfgoed Gelderland' en de positionering ervan, als om de interne communicatie (informerende) en het feit dat de medewerkers en het bestuur luisteren naar de leden. Als gestimuleerd kan worden dat de leden onderling echt naar elkaar luisteren en rekening houden met elkaar, zal dat de kwaliteit van de samenwerking enorm ten goede komen.

De vierde kritische waarde is de kwaliteit van het leiderschap. Het gaat in eerste instantie om het leiderschap van de raad van bestuur, maar gaat daarna over in het leiderschap dat de medewerkers tonen als zij projecten managen of netwerkbijeenkomsten leiden. De meest in het oog springende kwaliteiten zijn het luisteren naar de leden en het vertalen van die informatie naar beleid en producten die verder gaan dan de directe individuele behoefte, maar die recht doen aan de collectiviteit, de strategische lobby en rekening houden met de verschillende horizonnen.

Samengevat: kritische waarden voortbestaan

- **Heterogeniteit:** oog hebben voor de heterogeniteit van het ledenbestand en een aanbod hebben voor zowel homogene als voor themagroepen.
- **Brede blik:** aandacht voor individuele, collectieve en strategische belangen.
- **Interne communicatie (coöperatieniveau):** over de coöperatie als bijzondere samenwerkingsvorm; over het producten- en dienstenaanbod; onderlinge interactie stimuleren.
- **Externe communicatie:** profilering en positionering van de coöperatie, de leden kunnen trots zijn.
- **Leiderschap tonen:** luisteren; visie ontwikkelen; richting geven aan collectiviteit en een strategische lobby.
- **Medewerkers:** beschikken over kennis die aansluit bij behoefte van leden en actuele trends.

7.1.6 Wat is de meest geschikte manier om de waarde van de coöperatie intern en extern te communiceren?

De medewerkers vormen een belangrijke schakel in het communicatieproces. Zij zullen op de hoogte moeten zijn van het communicatieplan en deze mede uitdragen op alle momenten dat zij in contact staan met de leden of met de omgeving buiten de coöperatie.

De waarde van de coöperatie zal door interactie gecommuniceerd worden met de leden. Eerst luisteren naar de leden, vervolgens communicatie-uitingen gebruiken waar de leden zich in herkennen en die bijdragen aan hun trotse gevoel aangaande de coöperatie.

Als deze interne waardecommunicatie (bij medewerkers en leden) is ontwikkeld, is de basis neergezet voor de externe communicatie. Deze verloopt via twee wegen: direct vanuit het bureau van de coöperatie en via de leden. De businesspartners van Erfgoed Gelderland hebben zowel te maken met individuele organisaties als met de samenwerking. Zij zullen niet altijd goed begrijpen hoe individueel en gezamenlijk in elkaar overlopen. Een goed doordacht communicatieplan zal zowel bij het bureau als bij de leden moeten zorgen voor een toolbox om deze mogelijke communicatieverwarring te voorkomen. Op de website en tijdens netwerkbijeenkomsten met de leden zal hier aandacht aan gegeven worden, om ervoor te zorgen dat zij zich gezien voelen en bereid zijn het samenwerkingsverband uit te dragen.

Een aantal producten van de coöperatie zijn publiekswbsites. Voor de consument is het in eerste instantie niet relevant wie de afzender is. Belangrijk is om ervoor zorg te dragen dat de consument naar de juiste achterliggende organisatie wordt doorverwezen en dat de kwaliteit van het product optimaal is. In het colofon kan de coöperatie aan bod komen.

Samengevat: communicatie van de coöperatie

- **Medewerkers:** De medewerkers zijn belangrijk voor de gehele communicatie. Zij zijn goed op de hoogte van beleidskeuzes en communicatieplan.
- **Leden:** Interactie is essentieel bij de communicatie met de leden.
- **Communicatieplan:** De leden krijgen ondersteuning bij de externe communicatie, door middel van een toolbox en netwerkbijeenkomsten, zodat businesspartners begrijpen met wie zij zaken doen.
- **Publiekscommunicatie:** Voor publiekscommunicatie is het product relevanter dan de coöperatieve samenwerking die daarachter zit. De communicatie is in eerste instantie productgericht.

7.2 Kennis, Communicatie of Kantelen?

In deze paragraaf worden drie oplossingsrichtingen beschreven. Deze komen voort uit de opbrengsten van het onderzoek. Er zijn vier criteria benoemd, waaraan een oplossingsrichting moet voldoen als deze de waardecreatie wil bevorderen of als waardevol wil worden gezien door de leden.

Deze criteria zijn:

1. er is aandacht voor de drieslag: individueel – collectief – strategisch;
2. de heterogeniteit onder de leden is geen belemmering voor samenwerken;
3. bestaande producten en diensten worden gehandhaafd;
4. het luisteren naar de leden en interactie wordt bevorderd.

Het is bij criterium 3 niet uitgesloten dat een oplossingsrichting op termijn tot een aanpassing van het producten- en dienstenpakket leidt. Maar uit het onderzoek is niet gebleken dat het huidige aanbod aanpassing behoeft.

De drie varianten die hieronder worden uitgewerkt, zijn:

1. Kennis: Meer aandacht voor kennisontwikkeling, kennis delen en kennisoverdracht als middel om de coöperatie sterker te maken (paragraaf 7.2.1);
2. Communicatie: Meer aandacht voor in- en externe communicatie, als middel om de interne samenhang te versterken en de externe profilering te verbeteren (paragraaf 7.2.2);
3. Kantelen: Kantelen van het businessmodel, waardoor de missie beter in het hart van de organisatie wordt verankerd (paragraaf 7.2.3).

7.2.1 Kennis

Bij deze oplossing wordt tegemoetgekomen aan de behoefte om meer ondersteuning op het gebied van de strategievorming en strategische profilering van de coöperatie als geheel. De leden hebben behoefte aan ondersteuning bij thema's waarmee zij hun eigen interne bedrijfsvoering strategisch kunnen versterken.

De thema's waar het om gaat, zijn: personeels- en vrijwilligersmanagement, fondsenwerving, monumentenzorg/huisvesting en het verzamelen van relevante feiten en cijfers over cultuurbeleid van de overheden en fondsen en kengetallen over de leden. De Gelderse Erfgoedmonitor past hier als product goed in.²⁰

Dit is niet kennisgebied waar de medewerkers van het bureau zichzelf hoog inschatten, maar er is wel kennis aanwezig bij de leden over de thema's waar het hier om gaat. Door de kennis onderling te delen wordt het kennispotentieel van de coöperatie vergroot.

Het versterken van de strategische kennispoot van de coöperatie is in de eerste plaats relevant voor de grote leden, zij hebben hier specifiek om gevraagd. Met kennis binnen de coöperatie kan de betrokkenheid van grote leden toenemen wat ten goede komt aan de profilering van lobbykracht van de gehele organisatie. De andere leden profiteren mee. Zo wordt er waarde gecreëerd voor iedereen.

Aanpak

De aanpak van deze variant gebeurt op twee manieren. Aan de ene kant zorgt het bureau dat zij meer en beter kennis verzamelen. Aan de nadere organiseren zij thematische netwerkbijeenkomsten rond de gevraagde thema's.

Als er medewerker vrij wordt gemaakt om de benodigde kennis te verzamelen, wordt strategie als organisatie taak zichtbaarder en wordt er voorbereidende kennis verzameld waarvan zowel de coöperatielieden als de directie en inhoudelijke medewerkers gebruik kunnen maken. Het gaat hier niet om een specialistisch vakgebied, maar om het actueel bijhouden van ontwikkelingen, zodat daarop kan worden ingespeeld. De opgehaalde kennis wordt gedeeld met de raad van bestuur en adviseurs.

De netwerkbijeenkomsten kunnen op initiatief van de leden en bij één van de leden op locatie worden georganiseerd, zodat men direct een kijkje in elkaars keuken kan nemen. De kennisdeling is zowel relevant voor de leden als voor de medewerkers van het bureau die op deze wijze hun eigen kennis vergroten.

Kritische factor bij deze oplossingsrichting is dat het als strategische keuze van de raad van bestuur wordt gepresenteerd. De leden kunnen zien en merken dat er op een andere manier aan waardecreatie wordt gedaan.

.....
 20 Deze Gelderse erfgoedmonitor is in 2015 eenmalig verschenen. Citaat website: 'Erfgoed Gelderland streeft ernaar enkele kengetallen van erfgoedorganisaties en musea in Gelderland paraat te hebben. De kengetallen geven waardevolle management- en marketinginformatie, waarmee we trends kunnen aantonen en stakeholders kunnen overtuigen van de (economische) waarde van erfgoed en musea in Gelderland.'

Kosten

Om de kennisverzamelende taak goed uit te voeren, is het nodig om hier 20 - 32 uur per week voor te reserveren. In de startfase zal de functie zich langzaam opbouwen en geleidelijk aan zijn nut bewijzen. Taken die hierbij horen zijn: het verzamelen van informatie en doorspelen aan management, collega's en leden. Het samenstellen van de Erfgoedmonitor. De kosten hiervoor zijn op jaarbasis € 55.000,-, voor 0,8 fte.²¹

Daarnaast zijn er materiele kosten nodig voor het vormgeven en zo nodig drukken van de verzamelde informatie. Voor het samenstellen van de Erfgoedmonitor zal het soms ook nodig zijn om met externe partijen samen te werken. Ook hier zijn kosten mee gemoeid. Een budget van € 7.500,- - € 10.000,- per jaar kan volstaan, hierbij inbegrepen zijn de locatie en cateringkosten voor het grotere aantal thematische netwerkbijeenkomsten.

7.2.2 Communicatie

Deze oplossingsrichting is een antwoord op het feit dat veel leden aangeven niet alle mogelijkheden (producten) van Erfgoed Gelderland te kennen. Maar het sluit ook aan op de grondbeginselen van het coöperatief denken, waaruit blijkt hoe belangrijk het is dat de leden het 'verhaal' van de coöperatie kennen en begrijpen dat alle keuzes worden gemaakt vanuit de coöperatieve gedachte dat je samen meer bereikt dan alleen. De slogan Samen Verleden Toekomst Geven is er al, maar kan veel beter worden ingezet. Het gaat aan de ene kant de projectcommunicatie en aan de andere kant de communicatie over waarom er in coöperatief verband wordt samengewerkt en het belang van samen strategisch optrekken. De netwerkbijeenkomsten zijn ook relevant voor de strategische communicatie en niet alleen voor de projectcommunicatie, zoals dat nu vaak het geval is. Daardoor kan er binnen de projecten ook meer aandacht ontstaan voor de coöperatieve aspecten van het samenwerken en op die manier bijdragen aan het gevoel van verbondenheid en trots.

Het is nodig om de communicatie een grotere rol te laten spelen op strategisch beleidsniveau. Het gaat goed met de coöperatie, de leden zijn over het algemeen zeer tevreden met het aanbod van advies, netwerken en projecten. Door een strategische communicatie kan zowel de band met de leden als de zichtbaarheid naar buiten toe worden versterkt.

De samenwerking in de enige erfgoedcoöperatie van Nederland is bijzonder. De eigen bescheidenheid is soms te groot, wat ten koste gaat van kansen op samenwerkingen of subsidies op landelijk of Europees niveau. Als meer mensen weten of kennis kunnen nemen van de resultaten van deze coöperatie, is dit gunstig voor de zichtbaarheid en de kwaliteit van het Gelderse erfgoedveld. Bovendien bevestigt de boven-provinciale bekendheid van de coöperatie aan de leden dat zij bij de juiste partij zijn aangesloten. Dit kan hun inzet voor het gezamenlijk belang weer versterken. Zo draagt de externe communicatieve inspanning uiteindelijk weer bij aan de interne betrokkenheid en kwaliteit. Een daarmee dus aan de waardecreatie van de coöperatie.

Aanpak

De communicatie van de coöperatie heeft de afgelopen jaren al een ontwikkeling doorgemaakt. Er is sinds drie jaar 0,5 fte voor de corporate communicatie vrijgemaakt, tot die tijd was de communicatie een extra taak voor secretariaat/managementondersteuning. Daarnaast is er ca 0,8 fte verspreid over diverse medewerkers voor webredactie en projectcommunicatie. Dit volstaat om planmatig communicatie uit te voeren, maar voor echt strategische communicatie is meer aandacht nodig.

Communicatie zal verankerd worden in het strategische beleidsplan en één van de speerpunten worden waar de komende jaren op wordt ingezet. Kritische succesfactor voor goede strategische communicatie is het draagvlak hiervoor bij alle medewerkers. Iedereen kent de principes en het belang van de communicatie en zorgt ervoor, hier zelf aan bij te dragen. Alle medewerkers zijn communicatieadviseurs, maar het plannen en organiseren van de communicatie moet duidelijk worden belegd bij één of twee medewerkers die dit als hun hoofdtaak hebben. De huidige 0,5 fte is krap, gezien het belang van de corporate communicatie en de ambitie om de externe communicatie te versterken. In totaal 1 fte communicatiekracht zou veel waarde aan de coöperatie kunnen toevoegen. Iemand erbij in de uitvoering, volstaat om de communicatie op een hoger niveau te tillen.

.....
21 Museum-cao schaal 8.

Kosten

Om deze taak optimaal uit te voeren, is het nodig om hier 18 uur per week extra voor te reserveren. Het gaat hierbij om een communicatietask op uitvoerend en ondersteunend niveau. De kosten hiervoor zijn op jaarbasis € 30.000,-, voor 0,5 fte.²²

Daarnaast is er een structureel budget nodig voor materiële kosten. Met name het doorontwikkelen van de website, de vormgeving van producten en het organiseren van netwerkbijeenkomsten, zijn relevante kostenposten. Hiervoor zou jaarlijks een budget van € 15.000,- gereserveerd moeten worden.

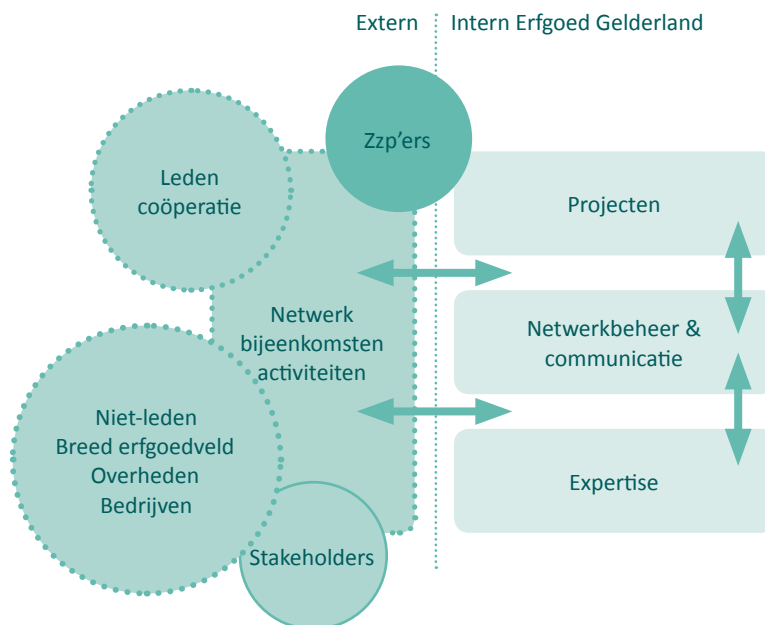
7.2.3 Kantelen

Bij deze oplossingsrichting 'kantelen', is gekeken naar het organisatiemodel van de coöperatie in het licht van de behoefte aan waardecreatie voor de leden en vanuit de missie 'Samen Verleden Toekomst Geven'.

Uit de groei van het aantal leden en uit de interviews blijkt dat de coöperatie trots kan zijn op wat in de periode 2012-2019 is neergezet. Er was bij de start in 2010 geen voorbeeld van een andere erfgoedcoöperatie. De raad van bestuur was bij de inrichting van de organisatie onbewust bekwaam en deed steeds wat op dat moment verstandig leek. Er is daarbij voortgeborduurd op het organisatiemodel van de stichting zoals dat in de jaren '90 van de vorige eeuw bestond.

Het denken over het businessmodel lijkt in het kader van de hoofdvraag van dit onderzoek vergezocht, maar met een businessmodel wordt de bedrijfslogica van een organisatie in één oogopslag duidelijk. Het laat zien op welke manier een organisatie waarde wil creëren.

Afbeelding 8 laat zien hoe het organisatiemodel er in 2015 uitzag. Dat model is productgericht en gaat uit van het aanbod van het bureau van de coöperatie (rechterzijde van de afbeelding). Aan de linkerkant van het model staan de externe contacten. De onderbroken lijnen geven aan dat er uitwisseling en openheid is. Opmerkelijk aan dit model is dat de leden als groep zeer ver naar links staan gepositioneerd. Hieruit is af te leiden dat in 2015 voor het bureau de eigen output relevanter was dan de inbreng en betrokkenheid van de leden.



AFBEELDING 8 ORGANISATIEMODEL ERFGOED GELDERLAND UIT 2015.

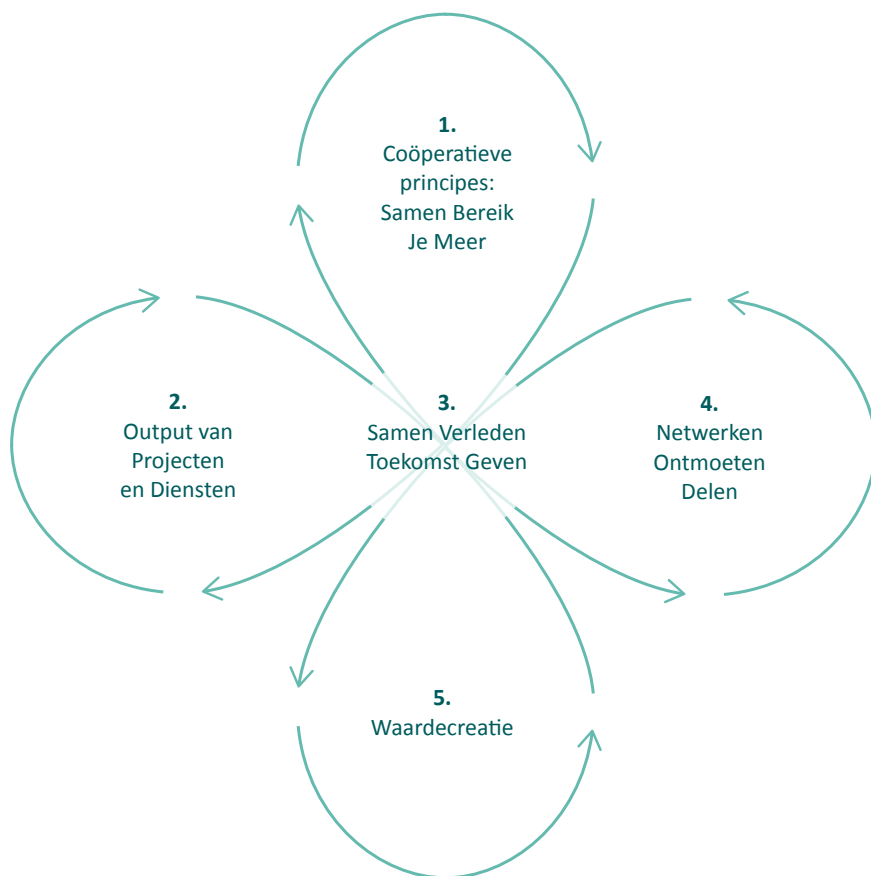
Een belangrijke uitkomst van dit onderzoek is dat vanuit de coöperatieve gedachte de leden veel centraler in de organisatie horen te staan. Het is interessant om te kijken naar wat Jan Jonker zegt over meervoudige waardecreatie en het bijbehorende transactieproces. Partijen creëren waarde, aldus Jonker, in het licht van een bepaalde gezamenlijke ambitie. Hij zegt: 'Waarde ontstaat omdat mensen daar op basis van het proces waarde aan toekennen' (Jonker, 2014, p. 95). Waarbij het proces geïnterpreteerd kan worden als de kern van het coöperatief samenwerken, de wil en overtuiging dat samen meer voordeel te behalen is. Een overtuiging

.....
22 Museum-cao schaal 8.

die dieper gaat dan de producten die de tastbare output van die samenwerking zijn. Jonker geeft de contouren van een nieuw businessmodel dat gebaseerd is op de meervoudige waardecreatie. Dit model van een waarde-georiënteerde organisatie gaat niet uit van een bureau, maar van de coöperatieve principes. Het organisatie-model kan opgebouwd worden volgens de vijf bouwstenen van een Nieuw Business Model, geïnspireerd op Jan Jonker (Jonker, 2014, p. 100). Zie afbeelding 9.

De vijf bouwstenen zijn als in een klaverblad met elkaar verbonden en zorgen voor uitwisseling. Het model wordt hier gebruikt om op een andere manier te kijken naar wat er nu al gebeurt in de coöperatie. Het is een kanteling in het kijken en denken, geen productontwikkeling.

1. Boven: de gezamenlijke coöperatieve principes die de richting bepalen. In deze bouwsteen wordt gewerkt aan de bewustwording bij de leden van het feit dat zij iets bijzonders doen samen, door hun bundeling kracht uitstralen en samen iets kunnen betekenen voor het erfgoed en voor de maatschappij. De principes vormen het ijkpunt voor de samenwerking: 'Waarom deden we dit ook alweer?' en 'Gaan we nu wel de juiste richting op met zijn allen?' Het zijn relevante vragen die het vuur voor de samenwerking brandend te houden. Deze bouwsteen is nieuw voor de coöperatie, niet eerder is deze invalshoek zo expliciet benoemd.
2. Links: hier staan de gezamenlijke gerealiseerde producten en diensten. Zij zorgen ervoor dat de leden zelf direct voordeel hebben van de samenwerking en ze maken de samenwerking zelf tastbaar. In dit gedeelte vallen alle (huidige) deelprojecten met hun projectleiders en eigen budgetten. Maar door ze samen in deze bouwsteen te plaatsen, wordt duidelijk dat alle output samen het product van de samenwerking is. Het gaat niet om één enkel project of een enkele activiteit. Alle producten sluiten aan bij de gezamenlijke principes en bij de waardepropositie Samen Verleden Toekomst Geven.



AFBEELDING 9 NIEUW BUSINESSMODEL ERFGOED GELDERLAND.

3. Midden: de bestaande waardepropositie Samen Verleden Toekomst Geven wordt centraal gezet voor alle denken en handelen van de coöperatie. Voor het realiseren hiervan is het belangrijk om aan de vier groepen belanghebbenden te denken: de leden (klanten), de medewerkers, de businesspartners en de stakeholders. Zij zijn nodig voor het realiseren van de waardepropositie en verschaffen informatie, kennis en financiën.

In andere businessmodellen staat het tastbare product of de dienst die wordt geleverd in het centrum. Er is voor gekozen om dat hier niet te doen, omdat de kern van de coöperatie ligt in de overtuiging samen te willen ondernemen, daar zijn de gekozen producten ondergeschikt aan. Deze omkering is het vernieuwende element van dit businessmodel.

4. Rechts: de communitystructuur. Hier is de interactie tussen de leden te vinden. Het zijn de netwerken waar de leden elkaar ontmoeten en kennis en ervaringen delen. Hier krijgt de coöperatie zijn gezicht, het onderlinge vertrouwen wordt gesmeed omdat mensen elkaar leren kennen en elkaar durven aanspreken op hoe zij graag willen samenwerken en hoe zij samen waarde willen creëren. Nieuw is dat het netwerken en ontmoeten een activiteit op zich is van de coöperatie, met een eigen relevant doel.
5. Onder: de waardecreatie waar de samenwerking toe leidt. De meerwaarde is zichtbaar op de drie niveaus individueel, collectief en strategisch. Het is belangrijk dat de waarde wordt benoemd en zichtbaar is voor de leden. De waarde zal in deze coöperatie niet vaak uitgedrukt kunnen worden in directe financiële opbrengsten, maar wel in de hoogte van verkregen subsidies of bijdragen uit fondsen, het aantal trainingen dat is gevolgd, het stijgende bezoekersaantal van musea, de groei van het ledenaantal van historische verenigingen, de stijgende aandacht van bezoekers en toeristen voor de verhalen van het erfgoed. Maar het gaat ook om wat er op gemeentelijk niveau is veranderd en welke keuzes rondom het erfgoed er in de verschillende Gelderse gemeenten zijn gemaakt. Is er kennisuitwisseling tussen de gemeenten onderling geweest over hun lokale erfgoedbeleid? Hoe is de Gelderse erfgoedcoöperatie bekend in de rest van Nederland, zijn er relevante samenwerkingen gestart met partners buiten Gelderland en wat merken de leden hiervan?

Nieuw hieraan is dat het gezamenlijk creëren van waarde een duidelijke plaats heeft in het model en er veel bewuster wordt gecommuniceerd. Het wordt hierdoor eenvoudiger om bij de start van projecten de waardevraag te stellen.

Aanpak

Het inrichten van bovenstaand nieuw businessmodel zal projectmatig moeten worden aangepakt. Het is nodig om met een groep mensen het principe van het nieuwe model goed te doordenken en te zorgen voor draagvlak voor deze nieuwe denk- en werkwijze. Deze groep bestaat uit de raad van bestuur, een paar medewerkers en een aantal betrokken leden. Als zij overeenstemming hebben over het nieuwe model, kunnen de raad van toezicht en de medewerkers meegenomen worden in de nieuwe aanpak. Van hen wordt gevraagd om zich deze kanteling in het denken eigen te maken, om hetzelfde werk te blijven doen, maar dan vanuit andere principes. De volgende stap is het communiceren van de vernieuwing richting de leden en de voordelen van deze nieuwe opzet te benoemen in termen van waardecreatie.

Kosten

Het gaat hier om een veranderingstraject dat ertoe leidt dat de waarde die de coöperatie creëert, beter zichtbaar wordt. Om het project kans van slagen te geven, is het belangrijk dat iemand als projectleider optreedt en er anderen in het projectteam zitten die vrijgemaakt zijn om dit complexe veranderingstraject vorm te geven. De inschatting is dat het interne traject circa 700 uur kost, met een doorlooptijd van circa 18 maanden. Omdat het om een organisatieverandering in samenspraak met de leden gaat, is de kans reëel dat het werkelijke aantal uren – en de doorlooptijd – groter is, maar de uren gaan voor een deel schuil achter de reguliere contacten en communicatie.

Wat	Tarief	Uren	Kosten
Projectleider	€ 75	100	€ 7.500
Projectteam drie extra personen, elk 60 uur	€ 75	180	€ 13.500
Teamtraining 2 dagen 20 personen (uurtarief gemiddeld)	€ 60	320	€ 19.200
Communicatie	€ 50	100	€ 5.000
Bijeenkomsten met leden			€ 2.500
Inhuur externe expertise en teamtraining			€ 7.500
Website en communicatiemiddelen			€ 12.500
Totaal geschat		700	€ 76.700

TABEL 10 KOSTENRAMING VARIANT 'KANTELEN'.

7.3 Beoordelen van de opties

De drie oplossingsrichtingen uit paragraaf 7.2 sluiten elkaar niet uit. Het is mogelijk ze alle drie in te zetten om de waardecreatie van de coöperatie te vergroten. Dit vraagt een vrij ingrijpende transitie van de organisatie en dat zou op korte termijn te veel vragen van mensen en middelen. De raad van bestuur heeft de drie opties besproken en de wens uitgesproken er een groeimodel van te maken, waarbij over een paar jaar alle drie de oplossingsrichtingen zijn gerealiseerd. De drie opties zijn apart bekeken en beoordeeld, om op die wijze een keuze te maken, welke oplossingsrichting op dit moment het meeste waarde creëert voor de leden.

56

7.3.1 Beoordeling van de drie varianten

Er zijn zeven criteria opgesteld voor de beoordeling van de drie oplossingsrichtingen. Dat zijn de vier criteria die zijn gebruikt om de oplossingsrichtingen te bepalen (zie paragraaf 7.2), aangevuld met twee criteria die zijn afgeleid van de hoofdvraag van dit onderzoek. Tot slot is het kostencriterium toegevoegd. De 7 beoordelingscriteria zijn:

1. aandacht voor: individueel – collectief – strategisch;
2. alle huidige leden voelen zich aangesproken door de oplossing;
3. de bestaande producten en diensten blijven gehandhaafd;
4. interactie met de leden wordt bevorderd;
5. er is sprake van waardecreatie;
6. de waardecreatie is zichtbaar voor de leden;
7. de kosten zijn niet te hoog.

De raad voor bestuur heeft de drie oplossingsrichtingen besproken per criterium en daar een weging van 1 tot 5 aan toegekend, waarbij een 1 betekent dat de oplossing laag scoort op dat criterium en bij een 5 scoort de oplossing hoog op dat criterium. Zo zijn de scores in tabel 11 ontstaan. Op de horizontale bovenste rij zijn de nummers van de 7 criteria terug te vinden. De kosten zijn als totaal meegewogen.

Wat	1	2	3	4	5	6	7	Totaal punten
1: Kennis	5	4	3	4	5	4	€ 65.000 p.j.	25
2: Communicatie	3	5	4	5	3	4	€ 45.000 p.j.	24
3: Kantelen	4	3	3	5	4	3	€ 76.700	22

TABEL 11 AFWEGING VAN DE OPLOSSINGSRICHTINGEN.

Het totaal aantal punten voor de variant 'Kennis' is het hoogst. Wat bij de bespreking van deze variant sterk heeft meegewogen, is het belang van de betrokkenheid van de grote leden. Door het lidmaatschap van deze groep heeft de coöperatie bij overheden en cultuurfondsen een groter gewicht in de schaal. Deze variant scoort daarom hoop op criterium 5, de snel zichtbare waardecreatie. Als eerst wordt ingezet op de variant communicatie, is de kans aanwezig dat er een einde komt aan de loyaliteit van deze groep, waardoor de gehele coöperatie aan zwaarte verliest. De twee varianten scoren bijna even hoog en worden door de raad van bestuur allebei als zeer relevant gezien, maar door voor de kennisvariant te kiezen, wordt er zichtbaar waarde gecreëerd met het nieuwe kennisproduct.

De individuele en collectieve ondersteuning wordt niet afgebouwd in de periode dat de strategische kennis ondersteuning wordt opgebouwd. Met de keuze voor de kennisvariant wordt ingezet op de binding met de grote leden, versteviging van het netwerk en de strategische kansen voor de middellange termijn.

De variant communicatie scoort wat lager op het eerste criterium, de balans individueel-collectief-strategisch, omdat er bij deze oplossingsrichting geen vernieuwing in dit trio wordt aangebracht. Zoals het productenaanbod nu is, zal het bij deze variant blijven, met een extra impuls van de communicatie. De communicatie scoort ook iets lager op het vijfde criterium, omdat de raad van bestuur van mening is dat door het verbeteren van de communicatie alleen de waardecreatie niet echt wordt vergroot. Wat er nu al is wordt wel zichtbaarder gemaakt.

De variant voor de kanteling van de organisatie wordt door de raad van bestuur ook als zeer relevant beschouwd. Deze variant doet recht aan de kern van het coöperatieve samenwerken, maar zal voor de leden op de korte termijn minder zichtbaar zijn. Er zal eerst een interne kanteling moeten plaatsvinden, voordat de boodschap met overtuiging richting de leden kan worden overgebracht. Al is het voor het succes van deze variant wel belangrijk dat een aantal leden vanaf het begin wordt betrokken en kan meepraten.

De raad van bestuur kiest ervoor om de variant Kennis als eerste te realiseren. De belangrijkste overweging daarbij is:

- de band met de grote leden wordt versterkt;
- werken aan de strategische ondersteuning is voor alle leden relevant;
- deze variant is snel zichtbaar te maken voor alle leden.

7.3.2 Kosten

De kennisvariant is kostbaarder dan de communicatievariant, maar aangezien de raad van bestuur er in feite voor kiest om alle drie de varianten op termijn te realiseren, is het een keuze van spreiding van de kosten die, als alles meezit, gemaakt gaan worden de komende jaren.

Hoe snel het gehele traject uitgevoerd zal worden, is afhankelijk van de beschikbare financiële middelen. Alle drie de oplossingsrichtingen hebben betrekking op de interne bedrijfsvoering van de coöperatie en dat is een niet-subsidiabele post. Er is geen budget voor het aantrekken van nieuwe medewerkers. Er zal binnen de bestaande formatie ruimte gezocht moeten worden voor de invulling van de nieuwe taak.

Voor de financiering van alle drie de oplossingsrichtingen is het nodig dat:

- bestaande medewerkers een taakwijziging krijgen, zodat het nieuwe beleid kan worden uitgevoerd. Dit kan alleen als hun huidige taak omgebogen kan worden zonder verlies van bestaande relevante kwaliteit. Dit is mogelijk als er op de juiste wijze leiding en sturing aan de organisatieontwikkeling wordt gegeven;
- bij vertrek van medewerkers de functie op een iets andere wijze wordt ingevuld, zodat de nieuwe medewerker taken uitvoert die bijdragen aan één van de varianten;
- nieuw verkregen subsidies zo ingezet kunnen worden dat deze nieuwe taken passen bij de criteria van deze nieuwe subsidies. Dit is niet ondenkbaar, er zullen zich de komende maanden waarschijnlijk kansen voordoen voor de realisatie van de kennisvariant;
- er duidelijke keuzes worden gemaakt over de prioriteiten en welke activiteiten afgebouwd kunnen worden, zonder dat de leden daar hinder van ondervinden.

Bij de variant Kennis en communicatie gaat het om structurele kosten. Bij de variant Kantelen gaat het om een eenmalige investering. Het eenmalig vrijspelen (investeren) van een bedrag van ruim € 75.000,- is fors, maar minder ingrijpend dan het structureel inzetten van medewerkers op bepaalde taken.

Van de raad van bestuur wordt leiderschap verwacht om de organisatie op bovenstaande vier punten om te buigen.

7.3.3 Risico's

De risico's voor het uitvoeren van de variant Kennis liggen op een aantal uiteenlopende vlakken:

- **kosten:** lukt het om al in 2019 een medewerker vrij te spelen voor het uitoefenen van deze nieuwe taak?;
- **draagvlak:** stel dat de leden bij nader inzien toch niet zo gecharmeerd zijn van de gekozen oplossing?;
- **focus:** wordt er intern voldoende gebruikgemaakt van de nieuwe kennis die in de organisatie beschikbaar komt?;
- **verdringing:** er staat een andere partij op die deze kennis ook aan het Gelderse erfgoedveld aanbiedt tegen gunstige condities.

De risico's kunnen geëlimineerd worden als de raad van bestuur leiderschap toont, keuzes durft te maken en deze helder kan communiceren richting alle belanghebbenden.

7.4 Beantwoording van de hoofdvragen

Er zijn in dit onderzoek al veel elementen langsgeslagen voor het beantwoorden van de twee hoofdvragen. Door te kiezen voor de oplossingsrichting 'Kennis' is een duidelijke richting gegeven voor het antwoord.

De coöperatie kan haar toegevoegde waarde voor de leden vergroten door, naast de aandacht voor individuele en collectieve belangen, ook in te zetten op kennis die nodig is voor een betere lobby en strategie. Door aan deze waarde te werken kan de relatie met de 'grote leden' op korte termijn worden versterkt en kan voor alle leden op de middellange termijn de strategische positie worden verbeterd. Het erfgoed van Gelderland wint op die wijze aan kracht en samenhang.

De coöperatie kan haar toegevoegde waarde beter zichtbaar maken door aandacht te schenken aan profilering en een strategische lobby. Dankzij de nieuwe kennis ontstaan er betere ingangen bij de subsidiegevers en cultuurfondsen. De coöperatie, bureaumedewerkers en leden, kunnen zich inhoudelijk beter voorbereiden en zijn op de hoogte van de actualiteit bij de verschillende subsidies en fondsen. Hetzelfde geldt voor de lobby richting overheden. Door verbeterde voorkennis is er een steviger positie in gesprekken over gemaakte beleidskeuzes. De coöperatie wordt een herkenbare gesprekspartner met een breed bereik, en dat zal zich kunnen vertalen in meer subsidies en een grotere zichtbaarheid bij gemeenten, provincie en het rijk. Dit werkt door richting alle leden, de samenhang wordt versterkt, zij merken dat het loont om te vertellen dat de eigen organisatie onderdeel uitmaakt van het 'machtsblok' coöperatie Erfgoed Gelderland.

Een andere belangrijke kracht om de toegevoegde waarde van de coöperatie te communiceren, is door leiderschap te tonen. Het bureau van de coöperatie is de aangewezen partij om als eerste de trots van de samenwerking uit te stralen. De leden vinden het prettig als er richting wordt gegeven en er aan de overheden een duidelijk signaal wordt afgegeven over de energie in het Gelderse erfgoedveld. Het Samen Verleden Toekomst Geven is geen loze term, maar het is aan de raad van bestuur en de medewerkers om deze slogan met trots te verkondigen. De leden zullen dit kunnen waarderen.

8. Implementatie

In paragraaf 7.4 werd een beeld geschetst van het effect dat kan ontstaan als voor de oplossingsrichting Kennis wordt gekozen. Om dit te realiseren, is een aantal duidelijke keuzes nodig en worden veranderingen in gang gezet. Voor de implementatie is de fase van de interne voorbereiding in mei 2019 al in gang gezet. Hieronder worden de fasen die doorlopen worden, beschreven.

8.1 Interne voorbereiding

De interne voorbereiding ligt met name bij de leden van de raad van bestuur en bestaat uit een aantal stappen. De uitdaging in deze fase is de financiële onderbouwing van de nieuwe taak. Door wisselingen in het personeelsbestand in het voorjaar van 2019, zijn er mogelijkheden om taken en functies opnieuw te bekijken en bestaande medewerkers eventueel een urenuitbreiding te geven. Als er geen middelen kunnen worden gevonden om deze nieuwe taak te beleggen, wordt de hele implementatie in gevaar gebracht. De stappen die worden genomen zijn:

- a. Keuze van de raad van bestuur voor het uitvoeren van de oplossingsrichting Kennis;
- b. Onderzoeken van de mogelijkheden om te schuiven met taken, zodat een medewerker wordt vrijgespeeld voor deze nieuwe taak;
- c. Onderzoeken van de financiële mogelijkheden om extra uren in te zetten voor deze nieuwe taak;
- d. Polsen van beoogde medewerker of hij deze taak op zich wil nemen;
- e. Informeren van medewerkers over de verschuiving van interne taken;
- f. Concreet formuleren van taken die horen bij invulling van deze functie, de plek en de borging in de organisatie. Een lid van de raad van bestuur is de directe begeleider van de medewerker met deze nieuwe taak en zorgt voor verdere inbedding en communicatie.

59

8.1.1 Kosten medewerker

Uit de jaarrekening 2018 van de stichting blijkt dat 86% van de omzet bestaat uit personele lasten.²³ Van de 21 medewerkers voeren er 3 ondersteunende taken uit, 18 medewerkers voeren inhoudelijke (project)taken uit. Alleen door een interne verschuiving van taken is het mogelijk structureel uren vrij te maken voor de nieuwe taak.

In paragraaf 7.2.1 is aangegeven dat de kosten voor een medewerker voor 32 uur per week uitkomen op € 55.000,- per jaar. Dit bedrag is niet beschikbaar om bovenop de bestaande formatie iemand aan te nemen. Het is ook niet realistisch om voor deze taak een extra subsidie bij de provincie aan te vragen, aangezien de provincie alleen subsidies verstrekt voor concrete erfgoedinhoudelijke projecten. De kosten van de uren voor deze nieuwe taak zullen uit de bestaande begroting worden gehaald. Het zal niet mogelijk zijn om al in 2019 het gehele bedrag vrij te spelen. De invulling van deze nieuwe taak zal als groeimodel verlopen. Er zou voor 2019 een bedrag van € 15.000,- gebruikt kunnen worden voor de invulling van deze nieuwe taak. Hiervoor is iemand in te zetten voor 6 maanden en 20 uur per week.²⁴ Dit budget is ook voor het hele jaar 2020 beschikbaar.

8.1.2 Intern draagvlak

De raad van bestuur heeft besloten welke oplossingsrichting uitgewerkt gaat worden. De medewerkers zijn hier nog niet van op de hoogte gebracht. Wel is door middel van de informele contacten gesproken over de organisatieontwikkeling en de mogelijke nieuwe taken die dat met zich meebrengt. Er zijn op vragen van medewerkers duidelijke signalen afgegeven dat er geen ruimte is om zomaar nieuwe medewerkers aan te nemen. Er wordt langzaam toegewerkt naar een presentatie van de nieuwe strategie, waar concreet invulling wordt gegeven aan de nieuwe kennistaak, tijdens het personeelsoverleg van eind juni 2019.

.....
²³ De bureaumedewerkers zijn in dienst van de stichting en worden indien nodig door de coöperatie ingehuurd voor de uitvoering van projecten.
²⁴ Museum-cao schaal 8.

8.2 Interne uitvoering

In de fase van de interne uitvoering ligt de werklast bij de nieuwe medewerker, in nauwe samenwerking met één van de leden van de raad van bestuur. De groep adviseurs die de nieuwe kennis in hun dagelijks werk gaan benutten, wordt nauw betrokken, om zo te zorgen voor de borging van deze aanpak en werkwijze. De stappen die worden genomen in de fase van de interne uitvoering:

- a. Aanstellen van medewerker met de nieuwe taak;
- b. Overleg met groep adviseurs over gebruik nieuwe kennis voor hun advieswerk;
- c. Maken van plan van aanpak op uitvoerend werkniveau;
- d. Afstemmen met adviseurs hoe nieuwe kennis wordt aangeleverd;
- e. Start verzamelen informatie subsidies en fondsen, werkplan maken, hoe de informatie structureel te verkrijgen;
- f. Start samenwerking CBS en Museumvereniging voor verkrijgen van al bekende cijfers van de Gelderse musea;²⁵
- g. Start verzamelen gegevens cultuurbeleid van grote Gelderse gemeenten, provincie, landelijke partners en landelijke overheid. Werkplan maken hoe de informatie structureel is te verkrijgen.

In de zomer van 2019 zal een beknopte versie van dit onderzoeksrapport worden samengesteld. Dit is in feite al de eerste communicatiestap richting het informeren van de leden over het onderzoek en de daaruit voortkomende beleidskeuzen. Met een beperkte groep leden kan over het rapport worden gesproken en eventueel kort gepresenteerd tijdens de ledenraadsvergadering van november 2019. Deze stappen worden beschouwd als onderdeel van de interne uitvoering en vinden van draagvlak voor de verandering. Ze kunnen leiden tot aanpassingen in het plan. Pas in het voorjaar van 2020 wordt er echt een plan gemaakt voor het betrekken van alle leden.

8.3 Betrekken van de leden

Als intern taken en rollen duidelijk zijn, worden de leden op de hoogte gebracht van het nieuwe kennisveld dat wordt ontwikkeld. In deze fase ligt de werklast bij het lid van de RvB, de nieuwe medewerker en de afdeling communicatie. De groep adviseurs is belangrijk om de boodschap mede te communiceren tijdens individuele contacten met de leden, en zij organiseren de netwerkbijeenkomsten. De stappen die worden genomen in de fase waarbij de leden betrokken zijn:

- a. Op website en in ledennieuwsbrief informatie plaatsen over nieuw kennisveld;
- b. Informeren van de leden tijdens de ledenraadsvergadering;
- c. Start met de Erfgoedmonitor als concreet startproduct van dit nieuwe kennisveld. Leden wordt gevraagd de juiste gegevens aan te leveren en samenwerking met CBS en Museana;
- d. Inventarisatie met groep 'Grote Leden' over wensen rondom gegevens overheden en wensen fondswerving en subsidies;
- e. Organiseren thematische netwerkbijeenkomsten over bijvoorbeeld: aansturen vrijwilligers, verzekeringen, BHV en veiligheid;
- f. Adviseurs reageren actief op vragen van leden met betrekking tot hun gemeentelijke beleid;
- g. Adviseurs reageren actief op vragen rondom financiering en fondswerving en gebruiken daarbij de al opgedane kennis over dit onderwerp.

8.4 Resultaten meten

De informatie die vrijkomt door in te zetten op dit kennisveld, heeft betrekking op: overheden, financiering en fondswerving en feiten en cijfers uit het Gelderse erfgoedveld en de interne bedrijfsvoering van de leden. De resultaten worden op verschillende manieren gepresenteerd:

- a. Presentatie van de Erfgoedmonitor;
- b. Presentatie van overzicht fondsen en subsidies;
- c. Intern bijhouden hoeveel adviesvragen er over deze nieuwe thema's worden behandeld;
- d. Aantal thematische netwerkbijeenkomsten en meten tevredenheid aanwezigen;
- e. Aantal contacten met Gelderse gemeenten over hun cultuur- en erfgoedbeleid;
- f. Individuele gesprekken met de leden, met name de 'Grote Leden' over hun betrokkenheid bij en verwachtingen van de coöperatie.

²⁵ <https://museumcontact.nl/artikelen/museana>

8.5 Borging en implementatie

Elke fase van het implementatietraject wordt besproken door de raad van bestuur, met aandacht voor de risico's die aan deze verandering verbonden zijn (zie ook paragraaf 7.3.3). Met de medewerker en de adviseurs worden de concrete stappen in het traject gedetailleerd besproken. De afdeling communicatie wordt hier zo nodig bij betrokken. Tijdens het tweewekelijkse Teamoverleg worden alle medewerkers geïnformeerd en betrokken gehouden.

Na de eerste anderhalf jaar zullen de werksystemen een ritme hebben gekregen en zijn de eerste kortetermijnresultaten zichtbaar. Daarna is het belangrijk om te kijken wat nodig is om deze nieuwe kennistaak structureel te borgen in de organisatie, en het aantal uren te bepalen dat nodig is voor het goed uitvoeren en implementeren bij de leden.

De fase van de interne voorbereiding is in mei 2019 gestart. Op 20 mei heeft de raad van bestuur besloten om de oplossingsrichting Kennis te kiezen. Daarna is direct gestart met het in kaart brengen van de mogelijkheden om dit te realiseren, qua kosten en medewerkers. Als daar duidelijkheid over is, zal de beoogde medewerker worden gepolst op de bereidheid dit nieuwe kennisveld te willen uitvoeren. Pas daarna worden de overige medewerkers geïnformeerd over deze nieuwe beleidskeuze. Dit wordt pas gedaan als er duidelijkheid en zekerheid is, om onrust in de kleine organisatie te voorkomen, maar er wordt naar gestreefd dit tijdens de personeelsbijeenkomst van eind juni te doen. In tabel 12 is te zien hoe de planning van de implementatie verloopt. Aan gezien er wordt gestart met 20 uur per week in plaats van de beoogde 32 uur per week, is het niet duidelijk of deze planning ook daadwerkelijk gehaald kan worden, of uitgesmeerd wordt over een langere periode.

Periode	Wat
Mei – augustus 2019	fase 1: Interne voorbereiding,
September – december 2019	Fase 2: Interne uitvoering
Januari – juni 2020	Fase 3: Betrekken van de leden
Juli – december 2020	Fase 4: Resultaten meten
Vanaf 2021	Fase 5: Borging en continuering

TABEL 12 PLANNING IMPLEMENTATIE.

9. Reflectie

Erfgoed Gelderland is een hybride organisatie, met een stichting en coöperatie, met zowel de provincie als de leden als belangrijke stakeholders. Dankzij dit onderzoek is duidelijk geworden waar de kern van het werk ligt: bij de leden, de Gelderse erfgoedorganisaties, zonder de politieke relevantie van de provincie uit het oog te verliezen

Dit onderzoek heeft voor de organisatie meer opgeleverd dan de uiteindelijke beantwoording van de hoofdvragen en het implementeren van de gekozen oplossing. Dankzij de vele interviews en groepsgesprekken is de stem van de leden sterker aanwezig binnen de organisatie, ook voor de mensen die niet deelnamen aan deze gesprekken. Dankzij het inzicht van Action Learning is de opgedane kennis actief gedeeld en direct geïntegreerd in de dagelijkse werkwijze. In de kleine informele organisatie en het vrij eenvoudig elkaar te enthousiasmeren over opgedane ervaringen en deze direct toe te passen.

De heterogeniteit en het besef dat niet met alle leden contact is, was bekend, maar er bestond geen idee wat ertegen te doen. Door het onderwerp duidelijk te benoemen diende de oplossing zich bijna vanzelf aan, namelijk het erkennen ervan en zorgen voor netwerkbijeenkomsten waar alle leden zich op tijd gezien en gehoord voelen. De communicatie richting de leden is door de uitkomsten van het onderzoek aangescherpt, er is een grotere bewustwording over wat de leden belangrijk vinden en binnenkomende vragen rond de kennis-variant worden nu al actiever opgepakt. Het wordt een uitdaging om deze nieuwe focus structureel te integreren met oog op de toekomst van de coöperatie.

62

Als onderzoeker vond ik het persoonlijk bijzonder dat je vooraf niet weet waar je naar toe gaat. Ik heb mij daadwerkelijk laten sturen door de literatuur maar vooral door alle gesprekken. Goed luisteren en tot je laten doordringen wat men nu echt zei, leidde steeds tot nieuwe inzichten. Pas laat in het onderzoek realiseerde ik mij dat we in 2015 een beperkt onderzoek hebben gedaan onder leiding van een marketeer. Ik schaamde me toen bleek dat die uitkomsten voor een groot deel overeen kwamen met de huidige uitkomsten. We hebben toen erg weinig gedaan met de resultaten van dat onderzoek, wat waarschijnlijk komt door de beknopte presentatie ervan (door middel van een power point) en het feit dat het een extern onderzoek was en er te weinig is gedaan aan het interne draagvlak.

Het is een interessante zoektocht geweest, waarbij ik heb geleerd dat ik goed kan focussen en prioriteren. Naast dit onderzoek was ik bezig met een ingrijpende interne ict-verandering die invloed heeft op de werkwijze van alle medewerkers. Deze twee onderwerpen hebben van maart tot juni alle aandacht gekregen.

Zelf was ik het meest verrast en verheugd over oplossingsrichting drie, omdat daar een fundamentele verandering tot stand wordt gebracht. Het model dat is ontwikkeld voor de kanteling biedt ruimte om op een echt andere manier naar de coöperatie te kijken. Het is een organisatieverandering waar het op dit moment nog te vroeg voor is, maar waar ik me graag voor wil inzetten.

Het is de afgelopen maanden gebleken hoe het uitvoeren van een onderzoek een positieve en stimulerende werking heeft op zowel de bureaumedewerkers als op de leden. Het is aan te bevelen vaker tijd vrij te maken voor een dergelijk onderzoek, of hier heel gericht studenten voor te werven.

Onderwerpen voor verder onderzoek kunnen zijn:

1. De prijs/kwaliteitverhouding van zowel het lidmaatschap als van de producten en diensten.
2. De financiële basis voor de coöperatie.
3. De leden van de coöperatie zijn lid van veel meer netwerken. Welke netwerken zijn dat en welke waarde wordt daar geleverd?
4. In dit onderzoek is sterk ingezoomd op de leden zelf. Het is interessant breder te kijken naar landelijke culturele brancheorganisaties zoals de Museumvereniging en Kunsten '92, wat kan de coöperatie daarvan leren.
5. Er was bij de grotere leden met personeel in dienst vraag naar een mogelijkheid om aan job rotation te doen. Wat zijn daar de mogelijkheden voor en is daar draagvlak voor te vinden bij de leden?

10. Bibliografie

- Akkerman, J., 2010. Communicatie in de coöperatie. In: R. Galle, red. Handboek Coöperatie. Dordrecht: Convoy Uitgevers, pp. 231-338.
- Akkerman, J., 2010. Communicatie in de coöperatie. In: R. Galle, red. Handboek Coöperatie. Dordrecht: Convoy Uitgevers, pp. 231-338.
- Bie, L. d. & T. E., 2013. Trotse leden succesfactor voor coöperatie. Coöperatie, Issue nummer 614, pp. 11-13.
- Bosch, W. v. d., 2016. Ledenbetrokkenheidsonderzoek herijkt. Coöperatie, Issue 628 september, pp. 7-9.
- Cook, M. & B. M., 2009. A cooperative lifecycle framework. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/profile/Michael_Cook4/publication/228545021_A_Cooperative_Life_Cycle_Framework/links/09e41513c950aece40000000.pdf [Geopend 28 oktober 2018].
- Cornelissen, J. T. v. B. & B. v. R., 2006. Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization. Corporate Reputation Review, 9(2), pp. 114-133.
- Couchman, P. & M. F., 2015. When big co-ops fail, Saskatoon Canada: University of Saskatchewan.
- Dijk, G. v. & L. K., 2010. Het verenigingsaspect van coöperatief ondernemen.. In: R. Galle, red. Handboek coöperatie. Dordrecht: Convoy Uitgevers bv, pp. 373-391.
- Dijk, G. V., 2019. Gespreksverslag Gert van Dijk [Interview] (19 februari 2019).
- Duit, I., 2019. Interview met Ineke Duit [Interview] (21 maart 2019).
- Galle, R. (r.), 2010. Handboek coöperatie. Dordrecht: Convoy Uitgevers.
- Greveling, N. & R. B., 2019. Strategisch managen in turbulente tijden. Deventer: Vakmedianet.
- Gurcom, M. v., 2016. Customer experience in de praktijk. 3e druk red. sl:Business Contact.
- Jiménez, M. E. M. & M. O., 2010. Member Commitment in olive oil co-operatives: cause and consequences. Journal of Co-operative Studies, 43(augustus), pp. 24-35.
- Jonker, J., 2014. Nieuwe business modellen. Doetinchem en Den Haag: Stichting OCF 2.0 en Academic Service.
- Kaam, K., 2018. De kracht van innovatief leiderschap. [Online] Available at: <https://www.managementexecutive.nl/artikel/15844/De-kracht-van-innovatief-leiderschap?download=direct> [Geopend 10 mei 2019].
- Kramer, J., 2014. Deep Democracy. 6e druk 2018 red. Zaltbommel: Thema.
- Kuperus, M., 2005. De vereniging op survival. Utrecht: CIVIQ Uitgeverij.
- Melse, G., 2019. Interview George Melse [Interview] (12 maart 2019).
- Mills, C. & W. D., 2013. Blueprint for a co-operative decade, sl: International co-operative alliance.
- NCR, 2019. NCR Jaarverslag 2018-de coöperatieve dialoog. [Online] Available at: https://www.cooperatie.nl/sites/default/files/ncr_jaarverslag_2018.pdf [Geopend 02 mei 2019].
- Osterwalder, A. & Y. P., 2010. Business model Generatie. NL red. Deventer: Kluwer.
- Osterwalder, A. Y. P. G. B. & A. S., 2014. Waarde propositie ontwerp. 2018 red. Deventer: Vakmedianet.
- Plooi, F., 2011. Onderzoek doen. juni 2017 red. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Porter, K. & M. K., 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review, Issue Reprint R1101C, pp. 1-17.
- Rustenburg, G. T. d. G. & A. d. G., 2015. Strategische en operationele marketingplanning. 6e red. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Sloot, N., 2019. Measuring Member Commitment and its Determinants. [Online] Available at: <http://edepot.wur.nl/386069>
- Tofani, M., 2019. Communicatie van de coöperatie [Interview] (13 mei 2019).
- Toor, C. v., 2019. Interview met Chris van Toor [Interview] (30 januari 2019).
- Veldhoen, B. & S. v. S., 2017. Klanthelden in de 9+ organisatie. 4e druk red. sl:Van Duuren Media B.V.
- Wogens, M., 2019. Interview Marc Wogens [Interview] (8 april 2019).
- Wogens, M., 2019. Inzoomen op de leden van de coöperatie [Interview] (13 mei 2019).

Bijlagen

1. Overzicht gebruikte afbeeldingen, tabellen en foto's.
2. Visgraatanalyse.
3. Overzicht Veldonderzoek.
4. Vragenlijst voor sleutelfiguren coöperaties.
5. Vragenlijst voor gesprekken met medewerkers Erfgoed Gelderland.
6. Open vragen voor focusgroepen en individuele interviews.
7. Vragenlijst voor leden focusgroepen en aanwezigen ledenraad.
8. Vragen voor de vijf rondetafelgesprekken tijdens de ledenraad.
9. Overzicht indicatoren gebruikt voor interviews.
10. Samenvatting interviews en gesprekken met de leden.
11. Relevantie van tien bezigheden.
12. Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie u op?
13. Antwoorden open vragen.
14. Inventarisatie kennisgebieden medewerkers Erfgoed Gelderland.

Bijlage 1: Gebruikte afbeeldingen tabellen en foto's

Afbeeldingen

- Afbeelding 1 De wijze waarop de deelvragen worden onderzocht.
- Afbeelding 2 Methode van onderzoek.
- Afbeelding 3 Grondbeginselen van coöperaties.
- Afbeelding 4 Levenscyclus van coöperaties.
- Afbeelding 5 De vijf kernwaarden van Erfgoed Gelderland.
- Afbeelding 6 Samenvatting, taken, pijnpunten en successen.
- Afbeelding 7 Balans individueel, collectief, strategisch.
- Afbeelding 8 Organisatiemodel Erfgoed Gelderland uit 2015.
- Afbeelding 9 Nieuw Businessmodel Erfgoed Gelderland.

Tabellen

- Tabel 1 Methode van onderzoek.
- Tabel 2 Geschat aantal uren dat aan dit onderzoek is besteed.
- Tabel 3 Rubricering van uitkomsten interviews.
- Tabel 4 Overzicht contact leden.
- Tabel 5 Overzicht leden en hun kenmerk, november 2018.
- Tabel 6 Klantsegmenten zoals genoemd door de medewerkers.
- Tabel 7 Overzicht klanttaken door geïnterviewden spontaan genoemd.
- Tabel 8 Overzicht klanttaken uit vragenlijst.
- Tabel 9 Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie u op?
- Tabel 10 Kostenraming variant 'Kantelen'.
- Tabel 11 Afweging van de oplossingsrichtingen.
- Tabel 12 Planning implementatie.

Verantwoording foto's

Pagina 4 met de klok mee

- Kasteel Middachten. Foto Hannie Verhoeven.
- Elburg. Foto: Toerisme Veluwe Arnhem Nijmegen.
- Archeologische opgraving bij Dreumel. Foto: Expeditie Over de Maas.
- Impressie museum Henriette Polak. Foto: Ewout Huibers – Musea Zutphen.

Pagina 10 met de klok mee

- In gesprek met de rondleider. Foto: Erfgoed Gelderland.
- Het Paleis ontdekken met behulp van een audiotour. Foto: Paleis Het Loo.
- Verhalen vertellen bij een oude waterput op boerderij De Mariahoeve in Putten. Foto: Erfgoed Gelderland.
- Verhalen beleven op een multitouch tafel in Stadsmuseum Doetinchem. Foto: Erfgoed Gelderland.

Pagina 15

- Bijeenkomst coöperatie. Foto: Erfgoed Gelderland.

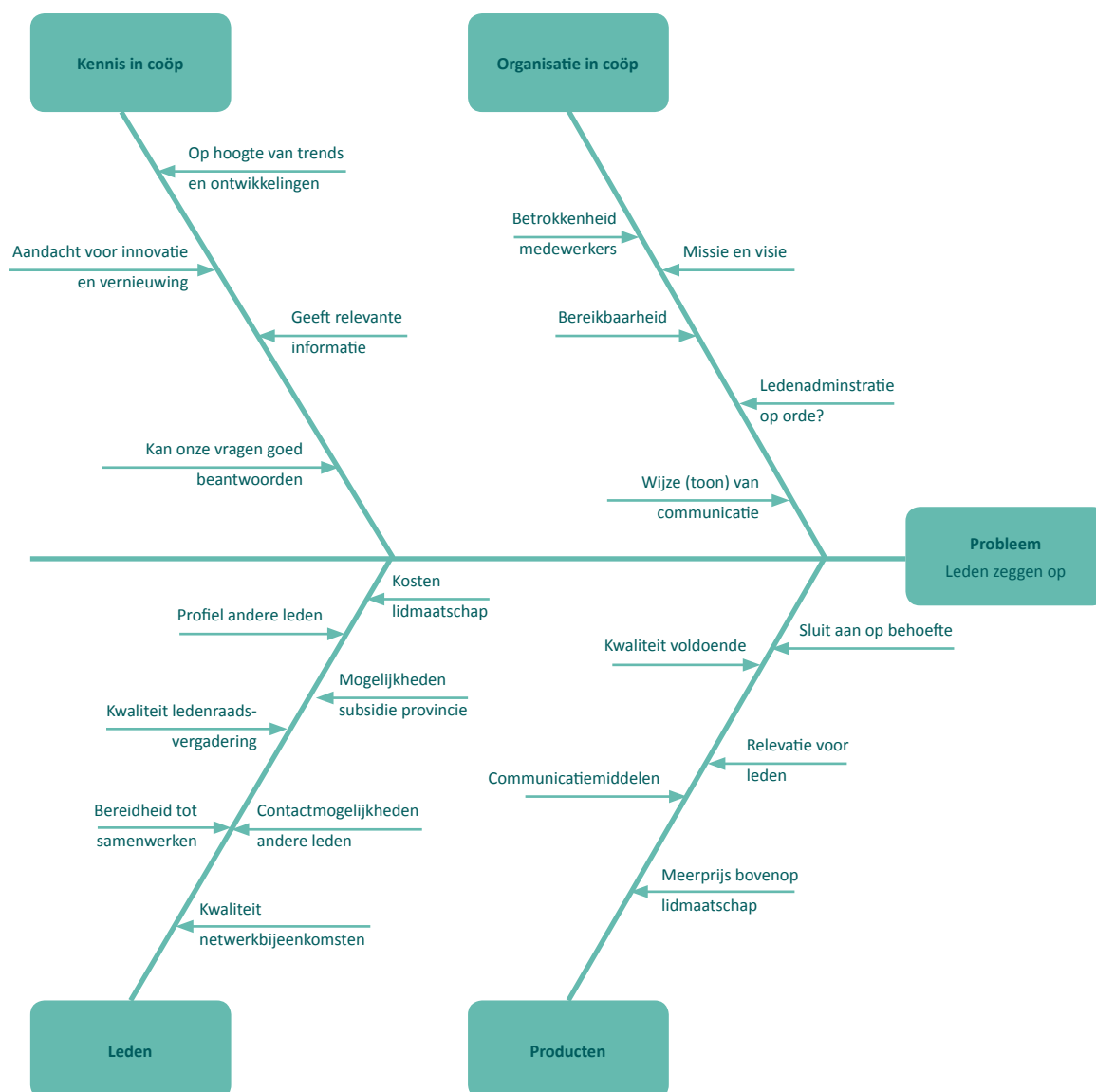
Pagina 20 met de klok mee

- Zaanse Schans in Nederlands Openluchtmuseum. Foto: Nederlands Openluchtmuseum.
- De jonge schutterij. Foto: Schuttersvereniging St. Antonius Lengel.
- Studiezaal Katholiek Documentatiecentrum Nijmegen. Foto: KDC 2018.
- Museum voor Heiligenbeelden Vorden. Foto: Museum voor Heiligenbeelden.

Pagina 27

- Medewerkers van Erfgoed Gelderland, voorjaar 2019.
- Foto: Erfgoed Gelderland.

Bijlage 2: Visgraatanalyse



Bijlage 3: Overzicht Veldonderzoek

	Naam	Organisatie	Datum	Doel gesprek	Vorm
1	bijeenkomst convenant VvG	17 personen van 14 organisaties (leden)	16-1-2019	Vraag naar reden komt en ondertekening	interviews tijdens groepsbijeenkomst
2	Chris van Toor	Verbond van Verzekeraars	30-1-2019	oriëntatie	interview
3	Gert van Dijk	Tias School for Business and Society	19-2-2019	check en uitdiepen literatuur	interview
4	George Melse	Vereniging Achmea	12-3-2019	check en uitdiepen literatuur	interview
5	Ineke Duit	Nice Management Consultant	21-3-2019	check en uitdiepen literatuur	interview
6	Jette Janssen	Erfgoed Gelderland	25-3-2019	kennis over leden	interview
7	Arno Stam	Erfgoed Gelderland	26-3-2019	kennis over leden	interview
8	Wim Schenk	Sjoel Elburg	26-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
9	Klaas Tammes	Streekmuseum Baron van Brakell	26-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
10	Karine van Drunen	Historische Kring West-Betuwe	26-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
11	Henri Koning	Museum De Oersprong	26-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
12	Wouter Daemen	Erfgoed Gelderland	27-3-2019	kennis over leden	interview

	Naam	Organisatie	Datum	Doel gesprek	Doel gesprek
13	Rinus Rabeling	Museum De Roode Tooren	27-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	interview
14	Else Gootjes	Erfgoed Gelderland	29-3-2019	kennis over leden	interview
15	Pien Pon	Museum STAAL	29-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
16	Dick van Sas	Historische Kring Duiven-Groessen-Loo	29-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
17	Hennie Sibon	Historisch Besef Beuningen	29-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
18	Silvia Heijnen	Koppelkerk Bredevoort	29-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
19	Frank Janssen	Huis Bergh	29-3-2019	Wat speelt er bij jullie?	groepsgesprek
20	Michelle van Lanschot	Erfgoed Gelderland	1-4-2019	kennis over leden	interview
21	Ingrid Gerritsen	Erfgoed Gelderland	3-4-2019	kennis over leden	interview
22	Henriette Kosse	Erfgoed Gelderland	4-4-2019 14-05-2019	kennis over leden en motto Samen Verleden Toekomst Geven	interview
23	Arthur Boonen	Fort Pannerden	5-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
24	Ben Mouw	Erfgoedplatform Apeldoorn	5-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
25	Theo Guikink	Casteelse Poort	5-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
26	Gert Van Peurse	Museum Vaassens Historie	8-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
27	Marc Wingens	algemeen directeur EG	8-4-2019 13-05-2019	kennis over leden en visie op coöperatie	interview
28	Hans Jongerius	Stichting Verborgten Landschap	9-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
29	Hans van Lith vz, Wim ter Haar, Sjoerd Kemeling, Ries de Jong	Vereniging Het Museum	9-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
30	Nel Viersen	Wijnhuisfonds	10-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
31	Klaartje Schweizer	Nederlands Openluchtmuseum	10-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
32	Hans van der Hoeven, Mathilde Stam	Anton Pieckmuseum	11-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
33	Ben Bregman	Erfgoed Gelderland	12-4-2019 15-05-2019	positie educatie bij onze leden en motto SVTG	telefoon en gesprek
34	ledenraad	55 leden	15-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	rondetafel gesprekken
35	Dhr. De Witte	Heerder Historische Vereniging	16-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
36	Daphne Niehoff	De Bastei	17-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
37	Ingrid Mispelblom	Erfgoed Meubelfabriek LOV	17-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
38	Fred van Kan	Gelders Archief	18-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
39	Ernst van der Grijp	Monumentenwacht	18-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
40	Jeanine Perryck	GLGK	18-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
41	René Koning	Gelders Genootschap	18-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
42	Hedwig Saam	Museum Het Valkhof	18-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
43	John Sijmonsbergen	Wereldmuseum	18-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
44	Ernest Verhees	Regionaal Archief Nijmegen	18-4-2019	behoefte grote leden peilen	groepsgesprek
45	Hans Tillema	Kasteel Doornenburg	19-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
46	Nicolette Hoorn	Museum Oldebroek	23-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview telefonisch
47	Adriaan van Oosten	HV Zutphen	24-4-2019	luisteren naar drijfveren en waarden	interview
48	Marianna Tofani	Erfgoed Gelderland	13-5-2019	informatie over communicatie van EG	interview telefonisch

Bijlage 4: Vragen voor interviews sleutelfiguren coöperaties

Inleiding van het gesprek:

- Onderzoek naar waardecreatie voor de leden van onze coöperatie
- Bepalen wat de indicatoren zijn om de toegevoegde waarde te meten
- Kritische waarden voor het voortbestaan van de coöperatie bepalen

	Vraag	Waarom deze vraag
1	Wat is voor u de kern van het coöperatief ondernemen ?	Inleiding, aftasten
2	Welke actualiteit ziet u op dit moment bij (uw) coöperatie(s)?	Inleiden, aftasten, ingang voor etv verdieping
3	Coöperatie of branchevereniging? Ziet u verschillen of overeenkomsten? Wat heeft uw voorkeur en waarom?	Indicatoren onderzoeken
4	Ledenbetrokkenheid • Hoe relevant vindt u dit voor een coöperatie • Wat is de beste wijze om dit te realiseren, welke aandachtspunten • Is er volgens u een onderscheid tussen ledenbetrokkenheid en ledenbinding? • Uit onderzoek blijkt dat affectieve betrokkenheid het meest rendert voor coöperaties. Bent u het hier zelf mee eens?	Onderzoeken hoe gesprekspartner tegen ledenbetrokkenheid aankijkt <i>Definitie waardecreatie</i>
5	In plaats van ledenbetrokkenheid kan je ook kijken naar waardecreatie voor leden • Wat is volgens u het verschil tussen beide? • Is het relevant voor u om hier aandacht aan te schenken? • Hoe zou u waarde voor de leden willen creëren? • Hoe zou u waarde voor de leden willen meten / zichtbaar maken?	Zoeken naar nieuwe aspecten van waardecreatie <i>Definitie waardecreatie Indicatoren onderzoeken</i>
6	Welke kansen ziet u voor coöperaties op dit moment?	<i>Definitie waardecreatie</i>
7	Ik zie een aantal bedreigingen voor coöperaties op dit moment. Welke ziet U? (individualisme, geen tijd voor democratisch proces, leiderschap, communicatie, kwaliteit kantoor, te weinig kennis over kern van coöperatief ondernemen (verwateren idealen))	<i>Kritische waarden voortbestaan</i>
8	Wat is uw mening over: • Mensen zijn individueel en op de korte termijn gericht, het eigenbelang staat voorop en gaat ten koste van het samenwerken, de solidariteit • Een te heterogeen samengestelde groep, te weinig onderlinge herkenning en gedeelde belangen • Een te complexe organisatie zodat mensen niet meer weten waar ze aan deelnemen, waar ze van zijn	<i>Kritische waarden voortbestaan</i>
9	Op welke wijze denkt u dat de interne democratie het beste geborgd kan worden?	<i>Kritische waarden voortbestaan</i>
10	Wat is volgens u nodig voor een bloeiende coöperatie, wat zijn kritische kenmerken voor succes?	<i>Kritische waarden voortbestaan</i>
11	De coöperatie wordt ook wel een onzelfstandige onderneming genoemd (Galle), aan de andere kant is er momenteel veel aandacht voor leiderschap als kritische succesfactor. Hoe verhouden deze twee zich volgens u tot elkaar?	<i>Kritische waarden voortbestaan</i>
12	Ben ik nog iets vergeten?	Compleetheid onderzoeken

In de gesprekken zijn bijna alle onderwerpen steeds aan de orde gekomen. Het was een doorlopend gesprek waarbij de vragenlijst als leidraad is gebruikt.

Bijlage 5: Gesprekken met medewerkers Erfgoed Gelderland

1. Welke klantsegmenten ken je binnen onze coöperatie.
2. Met welke van de klantsegmenten heb jij het meeste contact, heb jij ook de meeste kennis over?

Per klantsegment onderstaande vragen aflopen

3. Wat zijn de meest relevante thema's onderwerpen, taken waar zij mee bezig zijn, de basis van hun 'huishouding'?
4. Wat zijn hun knelpunten, pijnpunten, waar lopen ze vast of lopen ze steeds weer tegenaan?
5. Wat zijn de successen die ze vieren, waar worden ze blij van?
6. Welke van onze producten en diensten denk je dat het beste past bij dit klantsegment.

Extra vragen voor Marc Wingens (raad van bestuur)

1. Wat is voor jou de kern van de coöperatief ondernemen?
2. Coöperatie of branchevereniging?
3. Wat vind je van de wijze waarop het democratisch proces wordt bewaakt in de coöperatie.
 - Is de werkwijze democratisch
 - Vind je dat we voldoende naar de leden luisteren en op welke momenten doen we dat het best?
 - Vind je de inbreng van de leden voldoende, vind je dat men betrokken is

4. Het ledenbestand is vrij heterogeen van samenstelling
 - a. Vind je dat een belemmering voor de betrokkenheid van de leden
 - b. Op welke manier kunnen wij de leden het beste betrokken houden?
5. Welke waarde denk je dat wij creëren voor de leden?
 - a. Hoop je dat of krijg je dat ook terug in gesprekken?
6. Wat is de grootste bedreiging voor onze coöperatie op dit moment?
7. Wat is een kans die zich op dit moment aandient?
8. De coöperatie wordt ook wel een onzelfstandige onderneming genoemd. Aan de andere kant is er in de management literatuur veel aandacht voor leiderschap als onderscheidend instrument. Hoe verhouden deze twee zich tot elkaar?
9. Welke type leiderschap heeft onze coöperatie nodig?

Bijlage 6: Interviews leden in focusgroepen en individueel

Inleiding van het gesprek:

- Rondje voorstellen
- Herkent u zich in elkaar als u zo de eerste voorstelronde heeft gehoord?

1. Wat is uw actualiteit op dit moment, waar bent u mee bezig in uw hoofd en in het bestuur?
2. Waarmee wilt u het liefst bezig zijn, als zijnde de hoofdtak van de organisatie?
3. Waar maakt u zich het meeste zorgen over? Wat loopt niet lekker
4. Waar bent u tevreden over welke successen heeft u geboekt?
5. Welke producten en diensten van Erfgoed Gelderland kent u en welke vindt u zinvol voor uzelf of voor anderen?
6. Wat wilt u nog kwijt?

Bijlage 7: Vragenlijst gebruikt bij focusgroepgesprekken en Ledenraadsvergadering

Erfgoed Gelderland is bezig met een onderzoek naar wat er speelt en leeft onder de leden. Zou u onderstaande vragen voor ons kunnen beantwoorden en het formulier bij een van de medewerkers achterlaten.

Doel van het onderzoek: aanbod producten en diensten beter afstemmen op de behoeften van de leden.

Naam organisatie:	
Plaats:	
Deze gegevens worden gebruikt om de behoeften van de leden te koppelen aan de grootte van de organisatie. Ze worden verder geanonimiseerd gebruikt.	

Open vragen

1	Welke thema's die in de vergadering aan bod zijn gekomen spreken u aan? Waarom?	
2	Welke onderwerpen zijn voor u actueel en zou u in deze vergadering graag bespreken met andere leden of met medewerkers van Erfgoed Gelderland?	
3	De leden van de coöperatie vormen geen homogene groep. Wie beschouwt u als u collega-leden?	
4	Met welke leden van de coöperatie heeft u wel eens contact?	
5	Wat mist u als EG er niet meer zou zijn?	

Hieronder staan een aantal onderwerpen waar veel organisaties mee te maken hebben. Geef voor elk van deze onderwerpen aan hoe actueel of relevant deze onderwerpen voor u zijn.

1 = helemaal niet relevant of actueel / 5 = zeer relevant of actueel.

		1	2	3	4	5
a)	Financiën op orde brengen.					
b)	Bestuurlijk proces aan de gang houden.					
c)	Inzet en begeleiding vrijwilligers / personeel.					
d)	Huisvesting.					
e)	Exposities.					
f)	Evenementen en activiteiten organiseren.					
g)	Marketing.					
h)	Digitaliseren collecties.					
i)	Verhalen vertellen.					
j)	Artikelen schrijven, publiceren.					

Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie voor u op

1 = helemaal niet relevant of actueel / 5 = zeer relevant of actueel.

		1	2	3	4	5
1	Het is een club waar we bij horen, we voelen verbondenheid.					
2	Op het Gelderse vlak is dit een relevante partij waar we ons bij aansluiten.					
3	We willen graag deel uitmaken van het Gelderse netwerk, dit lidmaatschap is de toegang tot dat netwerk.					
4	Het levert ons voordeel op, kennis en advies.					
5	Het levert ons financiële voordelen op.					
6	Ik weet niet bij wie ik anders zou moeten zijn met bepaalde vragen.					

Bijlage 8: Vragen voor rondetafelgesprekken ledenraad 15 april 2019

Tafel 1 De dagelijkse werkzaamheden

1. Welke zaken zijn voor u actueel, wat is uw waan van de dag?

Tafel 2 De passie

2. Welke zaken zou u het liefst doen, waar komt u niet aan toe?
3. Welke successen viert u, op welke momenten bent u tevreden?

Tafel 3 Wat kan anders of beter?

4. Wat zijn de pijnpunten binnen uw organisatie?
5. Wat kan anders of beter georganiseerd worden in uw eigen organisatie?

Tafel 4 Toegevoegde waarde lidmaatschap

6. Welke producten en diensten van Erfgoed Gelderland spreken u aan?
7. Wat brengt het lidmaatschap van de coöperatie voor uw organisatie?

Tafel 5 Samenwerking en lobby

8. Wat zijn voor u de voordelen van samenwerken binnen de coöperatie?
9. Op welke wijze vindt u dat de gezamenlijke (politieke) lobby het beste vorm kan krijgen?

Bijlage 9: Indicatoren interviews

Met de sleutelfiguren is gesproken over:

- Heterogeniteit
- Democratie
- Ledenbetrokkenheid
- Waardecreatie
- Coöperatie of branchevereniging
- Kansen en bedreigingen voor coöperaties
- Leiderschap

Met de medewerkers is gesproken over:

- Segmentatie van het ledenbestand
- Klanttaken
- Pijnpunten
- Successen
- Welke producten en diensten zullen de klanten van ons willen gebruiken?

De interviews met leden, in groepen en individueel gingen over:

- Klanttaken
- Pijnpunten
- Successen
- Met wie werkt u samen
- Welke producten en diensten kent de klanten van Erfgoed Gelderland en welke spreken daarbij aan?

Schriftelijke vragenlijst concreet inzoomen op een aantal thema's:

- Financiën
- Bestuurlijk proces
- Personeel en vrijwilligers
- Huisvesting
- Exposities
- Evenementen/activiteiten
- Marketing
- Digitalisering
- Verhalen vertellen
- Artikelen schrijven / publiceren
- Type binding dan men ervaart (affectief, normatief, calculatief, imperatief)

Bijlage 10: Samenvatting interviews en gesprekken met de leden

De getallen geven aan hoe vaak een bepaald onderwerp is genoemd. Dit is geen absoluut getal, ze komen voort uit notatie en interpretatie van meerdere manieren om iets te zeggen, van de onderzoeker.

Voor deze lijst zijn gebruikt:

- Verslagen van Erfgoedgesprekken;
- Interviews focusgroepen;
- Individuele interviews.

	Thema	Pijler	Klanttaak	Droom	Pijn	Succes	Taak EG
1	deskundigheidsbevordering	bedrijfsvoering					6
2	financien/fondswerving	bedrijfsvoering	8		11	4	8
3	huisvesting	bedrijfsvoering	14	2	7		
4	kwaliteit & ontwikkeling organisatie	bedrijfsvoering	30	6	3		
5	lobby overheden/ relatie overheden	bedrijfsvoering	8	2	18	1	11
6	maatsch betrokken/diversiteit/verjongen	bedrijfsvoering	8	1	2	3	1
7	netwerken	bedrijfsvoering	8				26
8	risicomanagement/veiligheid	bedrijfsvoering	2		1		
9	samenwerken	bedrijfsvoering	11			3	5
10	vrijwilligers/personeel aansturen/kennis	bedrijfsvoering	37	1	34	6	
11	collectie	collectie	25		1		14
12	inhoud	collectie	5	9		4	
13	tijdschrift / publicatie / verhalen	collectie	7				1
14	activiteiten	publiek	6	2		2	
15	educatie	publiek	5	2			8
16	exposities	publiek	14	5			1
17	herinrichten presentatie	publiek	15				1
18	PR en marketing / bezoekers (leden) trekken	publiek	22	7	3	7	2
19	website vernieuwen / vullen	publiek	5		1		2
20	advies / vraagbaak	ondersteuning					26

Bijlage 11: Relevantie van tien bezigheden

Hieronder staan een aantal onderwerpen waar veel organisaties mee te maken hebben. Geef voor elk van deze onderwerpen aan hoe actueel of relevant deze onderwerpen voor u zijn.

1 = helemaal niet relevant of actueel | 5 = zeer relevant of actueel.

	Score TOTAAL N = 49	Totaal	Musea	Hist. Ver	Coll beh.	Monu- ment
a	Financiën op orde brengen.	2,9	3,1	1,9	2,8	3,6
b	Bestuurlijk proces aan de gang houden.	3,6	3,7	3,7	2,9	3,8
c	Inzet en begeleiding vrijwilligers / personeel.	3,7	4	3,3	3	4,2
d	Huisvesting.	3	3,7	1,9	2,5	2,4
e	Exposities.	3,2	3,9	2,4	2,3	3,4
f	Evenementen en activiteiten organiseren.	3,6	3,9	3,5	3,4	3,6
g	Marketing.	4,1	4,5	3,6	3,6	4,8
h	Digitaliseren collecties.	3,6	3,6	3,9	3,9	3,4
i	Verhalen vertellen.	3,5	3,9	3,3	3,5	3,6
j	Artikelen schrijven, publiceren.	3,3	3	4,4	2,3	3,4

Bijlage 12: Wat levert het lidmaatschap van de coöperatie voor u op

1 = helemaal niet relevant of actueel | 5 = zeer relevant of actueel

		Totaal	Musea	Hist. Ver	Coll beh.	Monu- ment
1	Het is een club waar we bij horen, we voelen verbondenheid.	3,9	4,1	3,7	3,8	3,6
2	Op het Gelderse vlak is dit een relevante partij waar we ons bij aansluiten.	4,2	4,3	4	4,4	4
3	We willen graag deel uitmaken van het Gelderse netwerk, dit lidmaatschap is de toegang tot dat netwerk.	4,5	4,7	4,5	3,5	4,4
4	Het levert ons voordeel op, kennis en advies.	4,2	4,3	4,3	3,9	3,8
5	Het levert ons financiële voordelen op.	2,8	3	2,3	2,8	2,8
6	Ik weet niet bij wie ik anders zou moeten zijn met bepaalde vragen.	3	3,1	3,1	2,4	2

Bijlage 13: Open vragen

Hieronder een overzicht van de antwoorden op de open vragen, thematisch gegroepeerd en het aantal malen dat het antwoord werd gegeven.

	Welke thema's uit de vergadering spreken u aan of zijn voor u actueel?	
	Wat	Aantal x genoemd
1	Actualiteiten/ ervaringen uitwisselen	18
2	vrijwilligers / bestuur	13
3	samenwerking en lobby richting gemeente en overheden	9
4	Samenwerken (ook binnen de coöperatie)	9
5	Governance Code Cultuur	8
6	samenwerken verwante musea / regionaal / thematisch	8
7	Publieksbereik, Zichtbaarheid / vermarkten erfgoed	8
8	De rondetafelgesprekken	7
9	Subsidies, fondswerving	6
10	personeelsbeleid / werving personeel / job rotation	6
11	verjonging organisatie	5
12	ondersteuning vanuit EG: "ondersteuning is relevanter dan projecten (te weinig menskracht)"	3
13	herkenning onderlinge problematiek, uitwisseling	3
14	depotruimte	3
15	Ledenwerving	2
16	Netwerken	2

Onderwerpen die 1 maal werden genoemd zijn: Behoud en beheer collecties, rode erfgoed. ICT, regelgeving musea en collecties, Museumregister basistaken musea, museale ambitie collectie, publicaties, onbekende verhalen, aansluiten bij wetenschappelijke onderzoeksprojecten en vakmanschap.

	De projecten / activiteiten die werden genoemd	
1	Collectie Gelderland	17
2	Verhaal van Gelderland	8
3	MijnGelderland	6
4	Erfgoedfestival/ Gelderse Landdag	2
5	Educatie	1

Als de antwoorden uitgesplitst worden naar de grootste ledensegmenten. Dan blijkt dat actueel voor de musea is de lobby richting overheden en het samenwerken met musea en andere partners. Voor de historische verenigingen ligt de grootste relevantie bij vrijwilligers en bestuur werven. De verzamelgroep van aanwezige archieven, bibliotheken, monumentenorganisaties noemt als grootste actualiteit de projecten en activiteiten van de coöperatie, te weten Collectie Gelderland en Verhaal van Gelderland.

Alle groepen noemen het uitwisselen van ervaringen en het kennis nemen van de actualiteit als belangrijkste opbrengst van de ledenraadsvergadering.

Bijlage 14: Inventarisatie kennisgebieden medewerkers Erfgoed Gelderland

Waar zit de kennis van de medewerkers van Erfgoed Gelderland? N = 18								
	Thema	Pijler	1	2	3	4	5	Analyse
1	financiën/fondswerving	bedrijfsvoering	7	1	4	6	0	voldoende kennis aanwezig
2	huisvesting	bedrijfsvoering	8	7	3	0	0	te weinig kennis aanwezig
3	kwaliteit & ontwikkeling organisatie	bedrijfsvoering	4	3	7	3	1	zeer gemiddelde kennis aanwezig, niet specifiek
4	lobby overheden/ relatie overheden	bedrijfsvoering	6	2	7	1	2	1 of 2 specialisten
5	maatschappelijk betrokken/ diversiteit/verjongen	bedrijfsvoering	1	4	5	5	3	voldoende kennis aanwezig
6	netwerken	bedrijfsvoering	0	3	5	5	5	voldoende kennis aanwezig
7	risicomanagement/veiligheid	bedrijfsvoering	6	7	2	2	0	weinig kennis aanwezig
8	samenwerken	bedrijfsvoering	0	2	5	6	5	voldoende kennis aanwezig
9	vrijwilligers/personeel aansturen/ kennis medewerkers	bedrijfsvoering	1	1	8	7	1	voldoende kennis aanwezig
10	collectie	collectie	1	8	5	1	2	voldoende kennis aanwezig ²⁶
11	Inhoud, (historische thema's)	collectie	0	5	5	3	3	voldoende kennis aanwezig
12	tijdschrift / publicatie / verhalen vertellen	collectie	2	4	4	3	5	voldoende kennis aanwezig
13	activiteiten	publiek	2	4	1	10	1	voldoende kennis aanwezig
14	educatie	publiek	1	5	7	3	2	voldoende kennis aanwezig
15	exposities	publiek	0	6	8	3	0	weinig kennis aanwezig
16	herinrichten presentatie	publiek	0	8	5	4	1	voldoende kennis aanwezig
17	PR en marketing / bezoekers (leden) trekken	publiek	1	6	2	4	5	voldoende kennis aanwezig
18	website vernieuwen / vullen	publiek	1	2	7	4	4	voldoende kennis aanwezig

1= ik weet hier niets of zeer weinig van

5 = dit onderwerp weet ik alles van

opvallend: veel hoge cijfers aan de 'geringe kennis' kant. = opvallende score = voldoende tot hoge kennis aanwezig = weinig kennis aanwezig

.....

²⁶ Specialistisch onderwerp, 2 andere specialisten hebben de lijst niet ingevuld

