
BUSINESS MODEL
INNOVATIE
CULTUREEL ERFGOED

**BUSINESS MODEL INNOVATIE
CULTUREEL ERFGOED**

DEN / KENNISLAND / OCW 2009

INHOUDSOPGAVE

H1 — Inleiding	4
H2 — Business model innovatie	6
H3 — Organisatie	26
H4 — ICT-Infrastructuur	44
H5 — Auteursrecht	62
H6 — Verdienmodellen	84
Dankwoord	106
Literatuur	107
Colofon	111

1 INLEIDING

In tien jaar tijd hebben musea, archieven en andere erfgoedbeheerders instellingen een goede start gemaakt met het digitaliseren van belangrijke erfgoedcollecties en het ontwikkelen van digitale diensten. Soms hebben die diensten nog een experimenteel karakter, maar ze krijgen wel steeds meer strategische waarde: het versterken van de rol van erfgoed in de digitale samenleving.

Gedurende deze jaren heeft er ook een professionaliseringslag plaatsgevonden in de sector. Deze beweging, die door de overheid werd ondersteund, heeft geresulteerd in deskundigheidsbevordering binnen de muren van de instellingen. Daarnaast is de ICT-dienstverlening ingebed in de beleidsplannen van de organisaties. Toch moeten we constateren dat de digitale dienstverlening zoals die tot nu toe is ontwikkeld nog niet optimaal aansluit bij het mediagedrag van de hedendaagse gebruiker. Die verwacht bijvoorbeeld erfgoedmateriaal te kunnen halen, brengen en bewerken op populaire interactieve sites als Youtube, Flickr, Facebook en Wikipedia.

Zowel de instellingen zelf als beleidsmakers op landelijk, regionaal en lokaal niveau zien brede toegankelijkheid van erfgoed als een belangrijke bijdrage aan ons gezamenlijk maatschappelijk kapitaal. Maar bij de uitvoering van die opdracht stuit men op diverse barrières van onder andere auteursrechtelijke, organisatorische en technologische aard. Ook worden de instellingen door de overheid gestimuleerd enige vorm van ondernemerschap in hun digitale dienstverlening te tonen. Het toegankelijk maken van het materiaal vraagt immers om nieuwe technieken en nieuwe diensten die bekostigd moeten worden. Een belangrijke vraag is dan ook hoe verdienmodellen met digitaal erfgoed ontwikkeld kunnen worden zonder dat die brede toegankelijkheid in het gedrang raakt. Kortom, de erfgoedsector staat voor de uitdaging de business modellen te herijken en te vernieuwen.

De publicatie 'Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed' is erop gericht de genoemde knelpunten voor erfgoedinstellingen inzichtelijker te maken. Op basis van probleemanalyses worden oplossingsrichtingen geschetst die de instellingen kunnen helpen de juiste keuzes te maken over de verdere ontwikkeling van hun digitale diensten. Deze publicatie kan dan ook gelezen worden als praktische handleiding bij het innoveren van erfgoedinstellingen in het digitale tijdperk. We hopen dat zowel instellingen die al de nodige ervaring opgedaan hebben, als instellingen die de eerste schreden zetten op het digitaliseringspad, gebruik kunnen maken van deze handleiding.

Marco de Niet (DEN)

Harry Verwayen (Kennisland)

Janneke van Kersen (OCW – Directie Cultureel Erfgoed)

December 2009

Onderzoekdoelen

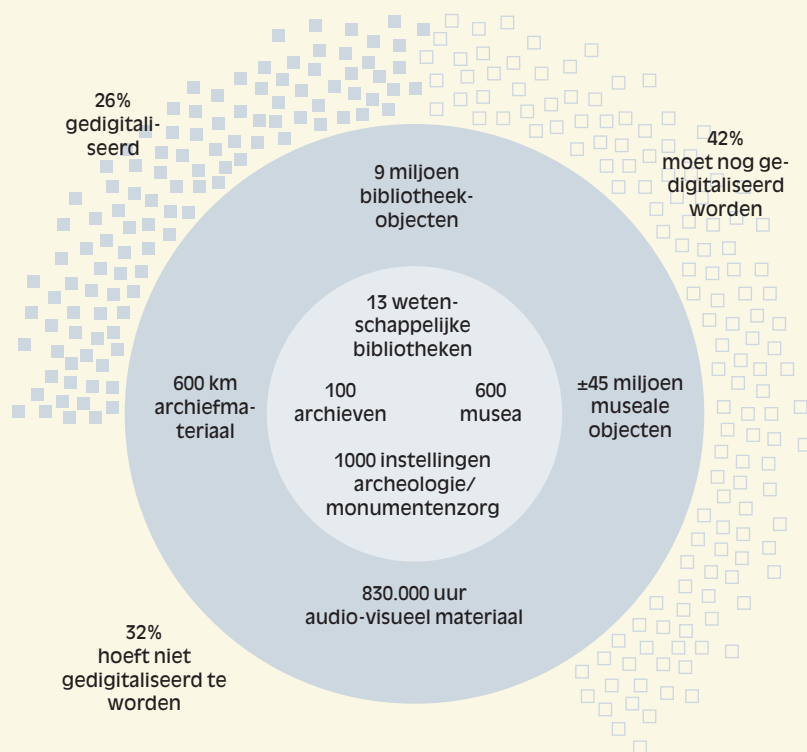
Deze publicatie heeft twee doelen:

1. Inzicht verschaffen in de keuzes waar de erfgoedsector voor staat in de digitale samenleving.

2. Instrumenten aanreiken waarmee erfgoedinstellingen op een gefundeerde wijze daadwerkelijk keuzes kunnen maken ten aanzien van hun rol(len) in de digitale samenleving.



Situatieschets

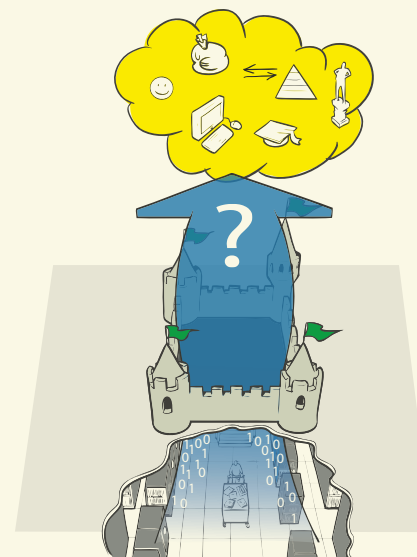


Afbeelding 1: Van de collecties van 130 koplopers in de sector is inmiddels 26% gedigitaliseerd, 42% moet nog gedigitaliseerd worden, 32% hoeft niet gedigitaliseerd te worden (percentages uit Digitale Feiten, 2009)

De digitale collecties vertegenwoordigen een grote potentiële economische en maatschappelijke waarde, mits ze optimaal toegankelijk worden gemaakt.

Toegang leidt tot waardecreatie

Sinds de grootschalige doorbraak van het web zo'n tien jaar geleden, hebben erfgoedinstellingen in toenemende mate geïnvesteerd in digitale dienstverlening om de collecties voor een breed publiek beschikbaar te maken. Digitaal erfgoed vertegenwoordigt niet alleen een groot cultureel belang, het heeft ook nieuwe vormen van economische en maatschappelijke baten binnen bereik gebracht (Anderson, 2006).



Afbeelding 2

Het potentieel van digitalisering van erfgoed.

Stichting Economisch Onderzoek (SEO) maakte voor enkele massadigitaliseringsprojecten een analyse van de economische en maatschappelijke kosten en baten van het digitaal beschikbaar maken van cultureel erfgoed (Baten in Beeld, 2006). Hierbij zijn naast de 'harde' cijfers zoals additionele inkomsten ook de 'zachte' effecten van toegankelijkheid van erfgoed gekwantificeerd, zoals een toename van welzijn en leefbaarheid.

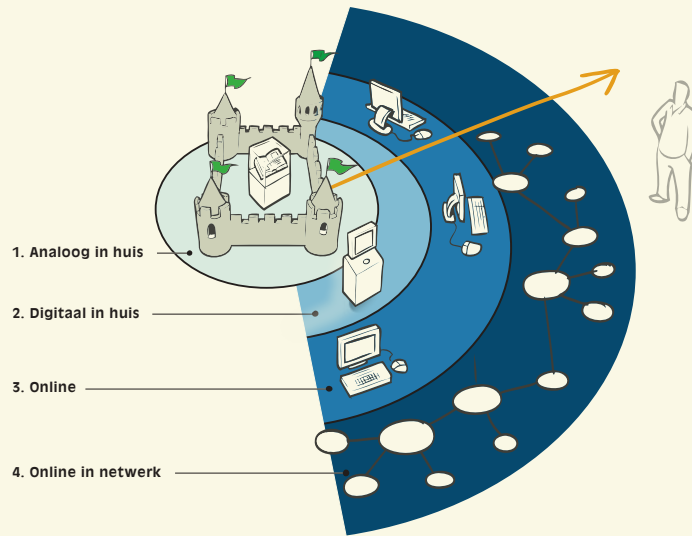
Uit deze analyses blijkt dat het totaal aan baten de kosten van digitalisering en toegankelijkheid over het algemeen overstijgt. De erfgoedsector, creatieve industrie, het onderwijs en consumenten zullen directe baten ondervinden van het breed beschikbaar maken van erfgoed. Indirecte maatschappelijke baten zijn het

vergroten van de digitale geletterdheid en het versterken van de kenniseconomie. De digitale collecties vertegenwoordigen dus een grote potentiële economische en maatschappelijke waarde, mits ze goed toegankelijk worden gemaakt.

Vier distributieringen

Om de verschillende vormen van toegang tot het erfgoed inzichtelijk te maken is er tijdens dit onderzoek een model met vier afgebakende distributieringen ontwikkeld (afbeelding 3). Deze ringen vertegenwoordigen verschillende manieren waarop toegang verkregen kan worden tot erfgoedcollecties.

Afbeelding 3
Distributieringen om de verschillende vormen van toegang tot het erfgoed inzichtelijk te maken.



1. Analoog in huis

Het werk wordt fysiek tentoongesteld of is fysiek in een archief of depot toegankelijk.

2. Digitaal in huis

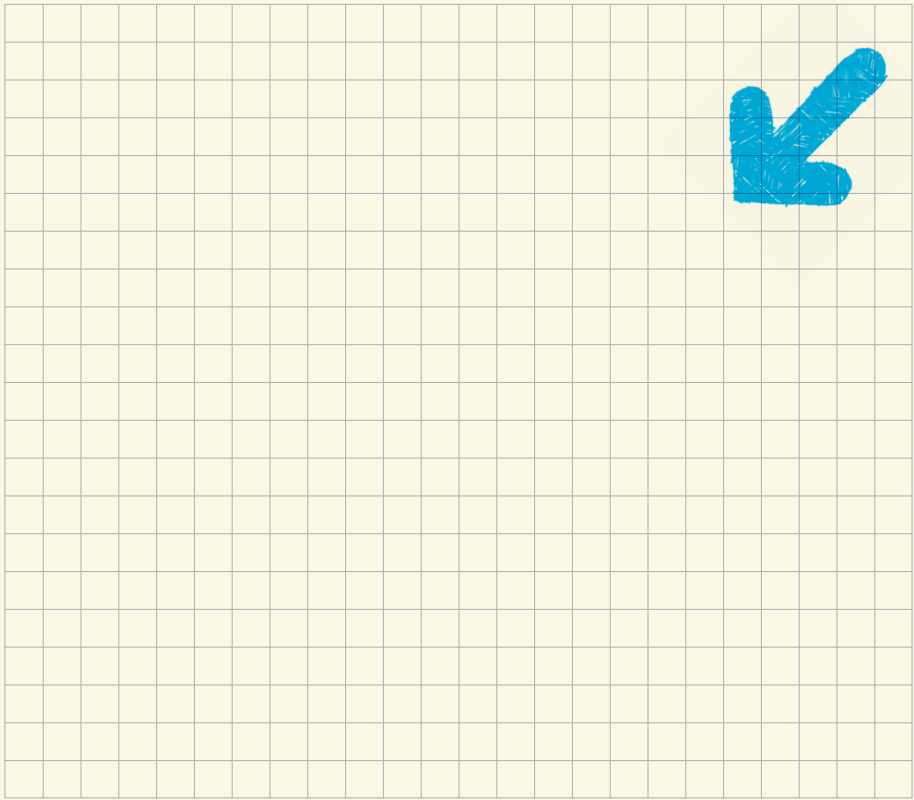
Het werk is digitaal beschreven en mogelijk ook gedigitaliseerd. Het wordt binnen de muren van de instelling door middel van een afgesloten netwerk (of via digitale gegevensdragers) toegankelijk gemaakt. Hierbij valt te denken aan een pc of terminal in een instelling waarmee de bezoeker de collectiedatabase kan doorzoeken.

3. Online

(Onderdelen van) de digitale collecties van de instellingen worden online op de website van de instelling aangeboden zonder expliciete (her)gebruiksrechten.

4. Online in het netwerk

(Onderdelen van) de digitale collecties van de instellingen worden online aangeboden. Tegelijkertijd wordt aan derden (het publiek, andere instellingen) gebruiksrechten verleend.

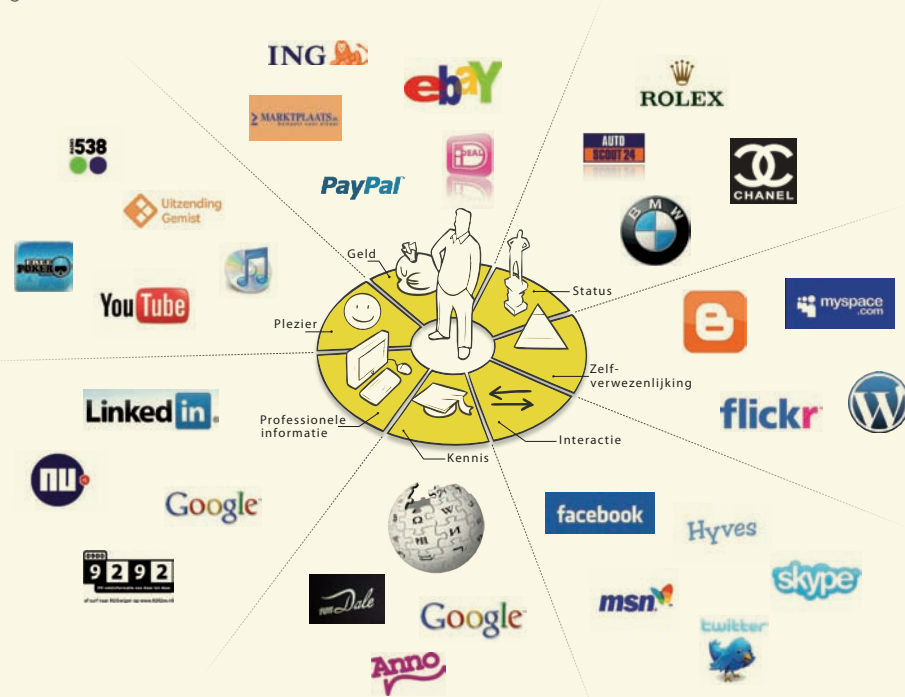


Het onderzoek De Digitale Feiten (2009) laat zien hoe het staat met de toegankelijkheid van het gedigitaliseerde bronmateriaal binnen deze vier ringen. Uit de cijfers blijkt dat het merendeel (61%) van het digitale materiaal beschikbaar wordt gemaakt binnen de fysieke muren van de instelling. Een aanzienlijk deel (41%) van het materiaal staat wel online, maar op de site van de instelling zelf en zonder expliciete gebruikslicenties te verlenen voor bijvoorbeeld hergebruik. Hoewel harde cijfers ontbreken lijkt het erop dat erfgoedinstellingen nog niet op grote schaal actief zijn in de buitenste ring.

De gebruiker centraal

Een belangrijke taak van de erfgoedsector is om het materiaal zo breed mogelijk toegankelijk te maken. Om dit op een zinvolle manier te doen, is het van groot belang om in de huid van de gebruiker te kruipen (Van Vliet, 2009). Wat verwacht een scholier bijvoorbeeld van digitale content, en waar vindt hij het? Wat zijn de paden die amateurfotografen bewandelen als ze op zoek zijn naar nieuw materiaal? Waar op het web bevinden de amateurhistorici zich die bereid zijn tijd te investeren in het metadateren van materiaal? Om de beoogde waardecreatie te realiseren, is het nuttig

Afbeelding 4
Behoeftepatroon
gebruikers



als erfgoedinstellingen zich buiten hun vertrouwde domein gaan begeven en het perspectief van hun doelgroepen als uitgangspunt nemen.

Erfgoed 2.0-initiatieven

Onderzoek laat zien dat er volop geëxperimenteerd wordt met het breed toegankelijk maken van digitaal erfgoed. TNO heeft recent pilots en diensten op het gebied van web 2.0-interactie in kaart gebracht (Limonard en Staal, 2009). De initiatieven zijn geordend langs twee vragen waar erfgoedinstellingen mee worstelen: wat is de beoogde doelgroep voor deze initiatieven, en in hoeverre ligt de regie bij de betrokken erfgoedinstelling? Het resultaat is weer gegeven in afbeelding 5.

Op basis van dit overzicht zijn de initiatieven die een soortgelijk aanbod bieden geclusterd waarbij is gekeken naar de manier waarop belangstellenden gebruikmaken van de dienst. De clusters worden kort uiteengezet in tabel 5a.

De studie van TNO heeft een verkennend karakter. Dat wil zeggen dat het een eerste poging is inzicht te verschaffen in de vele initiatieven. Zonder een sluitende uitspraak te kunnen doen over financiële levensvatbaarheid, doet TNO wel uitspraken over de beoogde doelgroepen en het organisatiemodel achter de dienstconcepten.

Doelgroepen: tussen leek en professional

Web 2.0 wordt vaak in één adem genoemd met jongeren, de digital natives die zijn opgegroeid met het internet. Afbeelding 5 laat echter zien dat er voor een breed spectrum aan doelgroepen diensten ontwikkeld worden, zowel voor de meer traditionele groepen professionals als voor de geïnteresseerde leek. Het publiek dat noch leek, noch professional is, lijkt de belangrijkste groep te vormen. In het geval van www.noordverandert.nl zijn dit bewoners van Amsterdam-Noord die meer willen weten of vertellen over hun buurt. Een ander voorbeeld is www.artbabble.com, waar cultuurliefhebbers worden bediend met een groot aanbod van widgets die men kan inbedden in een profiel op Facebook of Hyves.

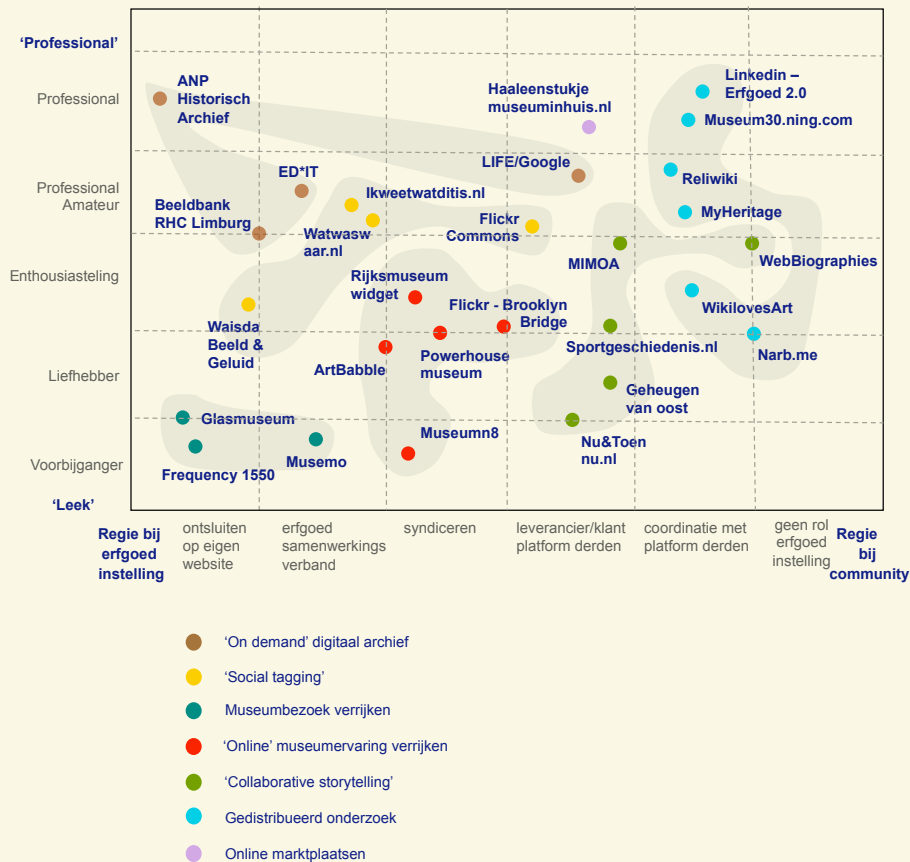
Regie: open noch gesloten

Een andere actuele vraag bij het opzetten van initiatieven is wie de regie over de dienst zou moeten hebben. Soms is het wenselijk om het publiek veel invloed te geven. Hierbij heeft de dienst een 'open' karakter en wordt de controle over het gebruik en hergebruik van gedigitaliseerde erfgoedbronnen vaak losgelaten.

In andere gevallen blijft de erfgoedinstelling de controle over de dienst behouden ('gesloten' karakter). De analyse laat zien dat het merendeel van de diensten momenteel ontwikkeld wordt op het grensgebied tussen deze twee uitersten.

Afbeelding 5

Erfgoed 2.0-initiatieven (TNO, 2009)



Tabel 5a
Omschrijving van de verschillende clusters (TNO, 2009).

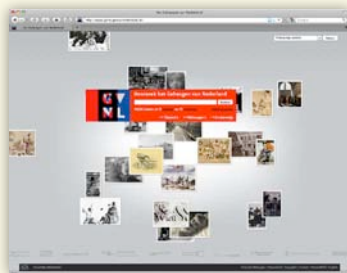
On demand digitaal archief	Gebruikers kunnen met verschillende zoekfuncties erfgoedbronnen doorzoeken, opvragen en/of bestellen. Dit is het enige cluster van initiatieven waar een verdienmodel vast onderdeel is van het dienstconcept.
Online museum ervaring	Alternatief of uitbreiding van het museum door inzet van web 2.0 tools en platformen. De doelgroep wordt actief benaderd door onder andere het aanbieden van widgets en het oprichten van discussiegroepen op sociale netwerken.
Collaborative storytelling	Gebruikers vertellen hun persoonlijke verhaal op platformen. Erfgoedinstellingen leveren vaak specifiek archiefmateriaal dat gebruikers kunnen integreren in hun verhaal.
Gedistribueerd online onderzoek	Technische platformen, tools en sociale netwerken waar gebruikers gezamenlijk onderzoek doen en presenteren. Er wordt een zekere mate van betrouwbaarheid gegarandeerd van informatie, relaties tussen bronnen en de leden van de community. Voorbeeld: wikipedia.org.
Social tagging	Gebruikers wordt de mogelijkheid geboden gedigitaliseerde erfgoedbronnen van tags te voorzien. Deze kunnen zowel beschrijvend van aard zijn als waardering uitdrukken. Met deze tags kan een collectie beter doorzoekbaar gemaakt worden.
Offline museum ervaring verrijken	Gebruikers kunnen in de voorbereiding en tijdens het bezoek aan een museum gebruikmaken van nieuwe media. Door gebruik van applicaties op vooral smartphones kan het museumbezoek interactiever en persoonlijker gemaakt worden.
Online marktplaats	Biedt gebruikers de kans online mee te dingen naar erfgoed en kunstobjecten.

De noodzaak van business model innovatie

Zoals hierboven is beschreven wordt er op tal van gebieden geëxperimenteerd in de erfgoedsector. Het zijn echter over het algemeen kortdurende, verkennende projecten bedoeld om dienstconcepten te testen op een heel breed veld. Om structureel de (potentiële) waarde van digitaal erfgoed te realiseren, is het van belang een bewuste keuze te maken op het gebied van concepten en doelgroepen. Daarnaast kunnen de succesvolste pilots opgeschaald worden tot een integraal onderdeel van de activiteiten van erfgoedinstellingen. Dit zet echter de werkwijze van de erfgoedinstellingen onder druk en vereist een andere vorm van samenwerking binnen en buiten de sector.

Nederland loopt in de voorhoede bij Europese digitale ontwikkelingen. We hebben een leidende rol bij het grootschalige Europeana-project en nemen deel aan allerlei hieraan ten grondslag liggende projecten zoals The European Library, IMPACT, Videoactive en Prestospace. Als we als land, sector en instelling mee willen blijven spelen op dit niveau, zullen er bewuste keuzes gemaakt moeten worden over de inrichting van de business modellen van de individuele instellingen en van de sector als geheel.

Nederland loopt in de voorhoede bij Europese digitale ontwikkelingen. Als we als land, sector en instelling mee willen blijven spelen op dit niveau, zullen er bewuste keuzes gemaakt moeten worden over de business modellen van de individuele instellingen en van de sector als geheel.



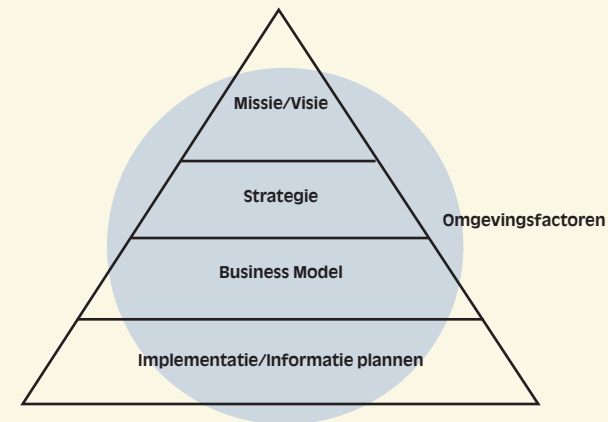
<http://www.geheugenvannederland.nl/>



<http://experience.beeldengeluid.nl/>

Oplossingsrichtingen

Het ontwerpen van een business model staat niet op zichzelf. Het is onderdeel van een proces dat begint bij de missie en visie van een organisatie. In combinatie met de heersende omgevingsfactoren (bijvoorbeeld digitalisering van de samenleving) zal dit de leidraad vormen voor de strategie. De hierin uitgezette koers (bijvoorbeeld het bereiken van nieuwe doelgroepen) vormt het fundament van een succesvol business model. Het business model zal dan verder uitgewerkt moeten worden met business- en informatieplannen die nodig zijn voor de uitvoering van het model.



Afbeelding 6

Het business model als onderdeel van het strategisch veranderingsproces.

Het business model canvas

Definitie business model

In het kader van dit onderzoek verstaan wij onder een business model het raamwerk (logica) dat een organisatie hanteert voor het creëren van maatschappelijke en economische waarde (Osterwalder en Pigneur, 2009).

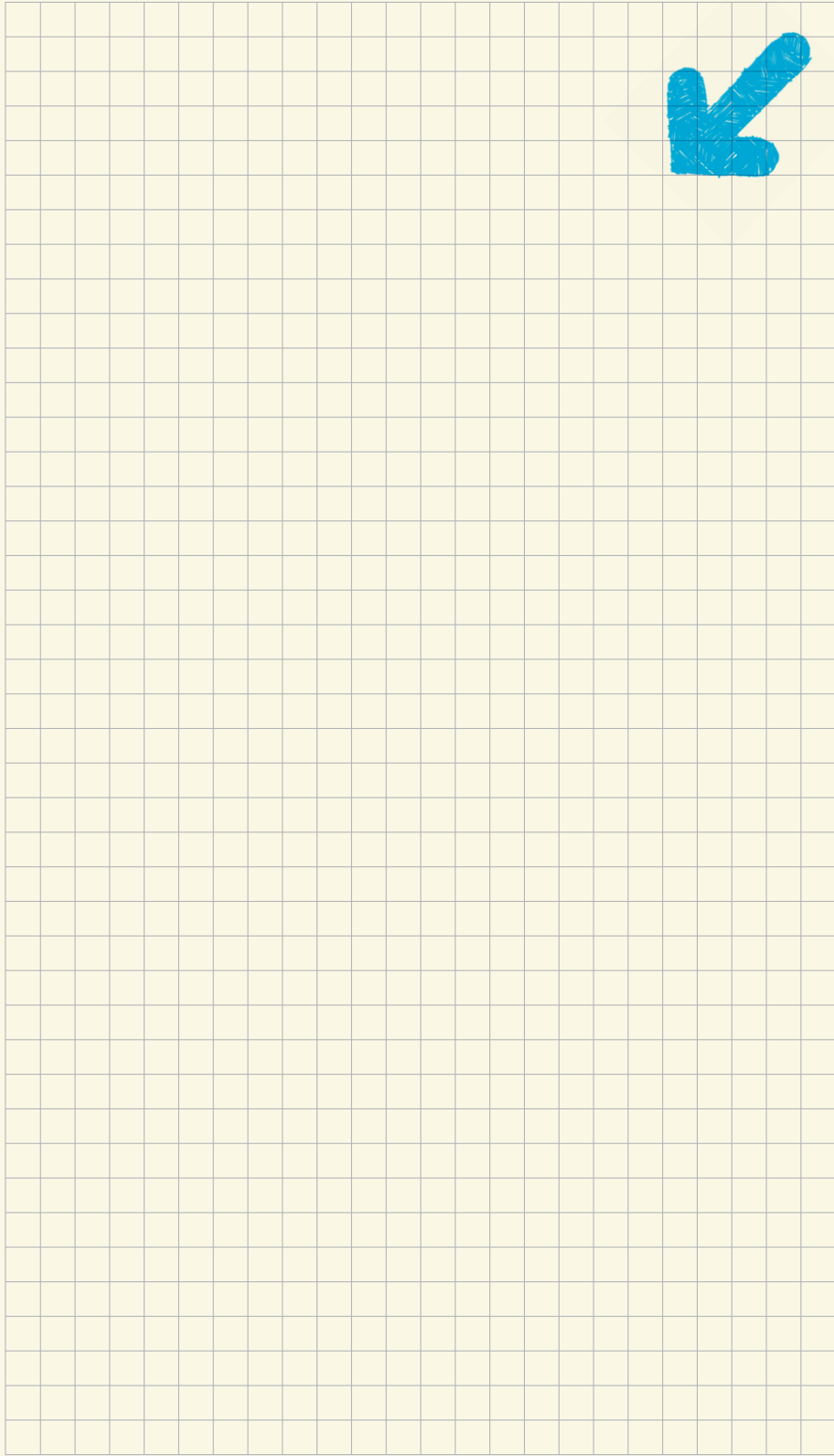
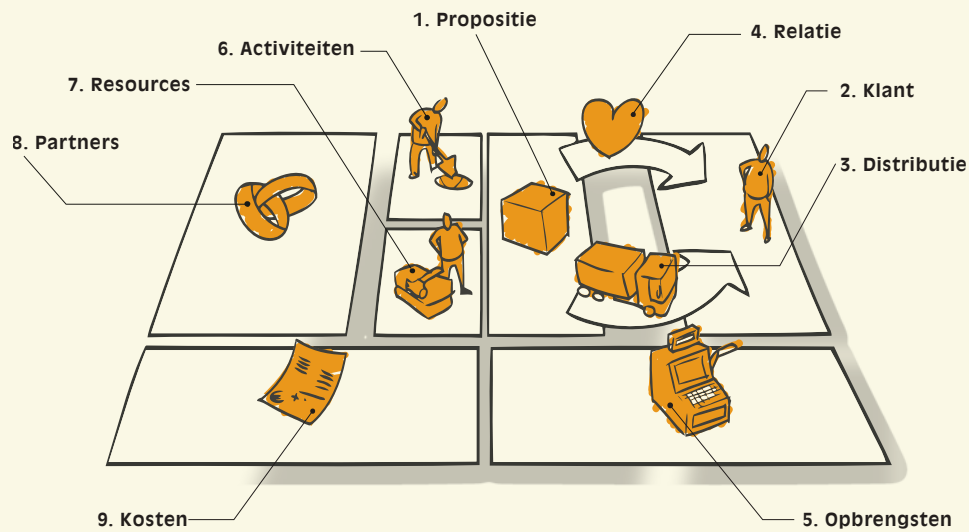
Door de digitale ontwikkelingen zijn er mogelijkheden ontstaan waar men nooit eerder rekening mee heeft gehouden. Wie had ooit gedacht dat je zonder kosten tegelijkertijd met iemand in Japan en Brazilië kon praten, via Skype? Zulke mogelijkheden hebben

grote invloed op de inrichting van organisaties en daarmee op het business model.

De laatste jaren is er dan ook veel onderzoek gedaan naar business model innovatie. Er zijn meerdere methoden ontwikkeld die ieder een eigen gezichtspunt vertegenwoordigen. Sommige spitsen zich toe op de verdienmogelijkheden op het web (zie onder meer Rapa), andere leggen meer focus op de relatie tussen markt en organisatie, zoals de STOF-methode (Faber en de Vos, 2008).

Voor deze publicatie gebruiken wij het model van Osterwalder en Pigneur, als hanteerbaar raamwerk voor innovatie. Het combineert elementen uit de verschillende hierboven genoemde methoden waarmee scherp inzichtelijk gemaakt kan worden wat het effect is binnen de organisatie als je één van de elementen in het business model (bijvoorbeeld de propositie) verandert. Het business model bestaat uit negen bouwstenen die in directe relatie tot elkaar staan, het zogenaamde canvas.

Afbeelding 7
Het business model canvas bestaat uit negen bouwstenen.



De propositie is het onderscheidende vermogen van de organisatie, het lost een klantprobleem op of vervult een klantbehoefte. Bijvoorbeeld de behoefte van klanten aan warme kledingstukken in de winter in combinatie met de wil zich op een bepaalde manier te onderscheiden. De klant staat altijd centraal in het business model. Zonder klanten geen inkomsten. De organisatie kan zich focussen op bepaalde goed gedefinieerde klantgroepen. Hierdoor kunnen er bewuste beslissingen genomen worden over de inzet van mensen en middelen ter versterking van de propositie. Het distributiekanaal dat wordt ingezet om de dienst te leveren bepaalt de communicatie en de ervaring van de klant. Het maakt bijvoorbeeld verschil of je een kledingstuk koopt in een chique boetiek of bij een online postorderbedrijf. Dit bepaalt voor een groot gedeelte wat voor relatie de organisatie met specifieke klantgroepen gaat onderhouden. Dit kan bijvoorbeeld heel persoonlijk zijn, wat hoge kosten met zich meebrengt maar ook een hogere prijs valideert. Het geheel van deze vier elementen bepaalt wat de klantgroepen bereid zijn te betalen, en daarmee de opbrengsten voor de organisatie. Dit geheel (wat levert de organisatie, en voor wie) wordt in deze publicatie aangeduid als de voorkant van het model.

Aan de achterkant van het model staan drie bouwstenen centraal. Om de propositie te kunnen realiseren zijn activiteiten nodig. De kleding moet onder meer ontworpen, geproduceerd, verpakt, geprijsd en verzonden worden. Een organisatie kan er voor kiezen al deze activiteiten zelf uit te voeren (resources), of een gedeelte hiervan in te kopen bij andere partijen (partners). In een steeds complexer wordende wereld blijkt het steeds aantrekkelijker te worden om strategische partnerships aan te gaan voor activiteiten die niet tot de kerncompetenties van de organisatie behoren. De combinatie van de activiteiten, de inzet van eigen middelen en de kosten van inkoop van partners bepalen de kostenstructuur van de organisatie (Osterwalder, 2009).

Business model innovatie

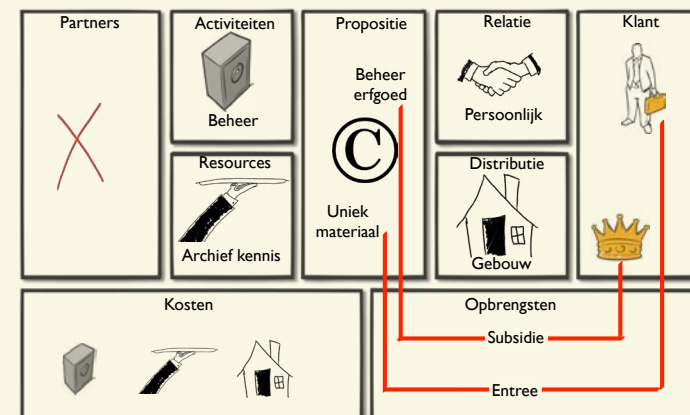
Het canvas laat zien dat innovatie van het business model verschillende drijfveren kan hebben. Een organisatie kan ervoor kiezen de activiteiten en resources te vernieuwen waardoor er nieuwe

waardeproposities mogelijk worden. Een goed voorbeeld hiervan is TNT Post die erachter kwam dat ze naast post bezorgen erg goed waren in logistiek, hierdoor besloten ze een consultancy tak op te zetten. Ook het bereiken van nieuwe klantsegmenten kan een basis vormen voor innovatie, dit zal een impact hebben op de activiteiten van de onderneming.

In het geval van erfgoed komt de vernieuwende kracht uit de digitaliseringsslag die de instellingen en de samenleving als geheel doormaken. De propositie van digitaal erfgoed is anders dan van het analoge materiaal. De doorzoekbaarheid wordt sterk verbeterd (propositie) en de marginale kosten van verspreiding zijn nagenoeg nul (Anderson, 2009) waardoor er geheel nieuwe klantgroepen te bedienen zijn. De al eerder genoemde maatschappelijke en economische baten die door deze toegenomen toegankelijkheid te realiseren zijn, maken deze vernieuwingsslag bijzonder interessant voor de sector. De kansen die zich aan de voorkant van het model afspelen, hebben echter ook grote implicaties voor de achterkant van de organisatie.

Voorbeeld Nationaal Archief

Veranderingen aan de achterkant zijn goed te illustreren aan de hand van een voorbeeld uit de archiefwereld. Als men de traditionele situatie van een archief op het canvas zou uitzetten zou dit er als volgt kunnen uitzien:

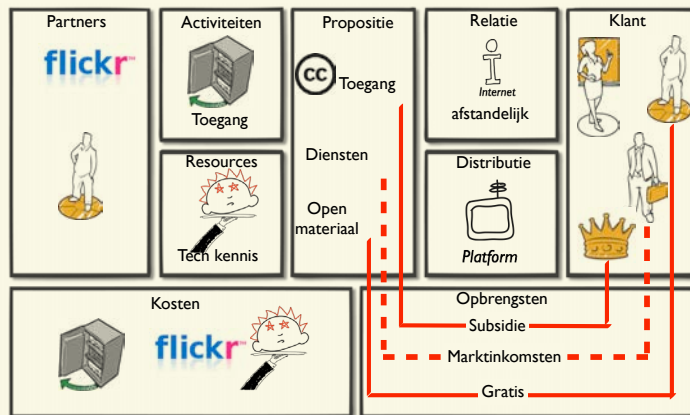


Afbeelding 8
Analoog business model voor archieven

Voorheen bestond de doelgroep van het archief voornamelijk uit wetenschappers, in genealogie geïnteresseerden en in afgeleide zin de overheid (die met subsidieverstrekking de kernactiviteiten financiert van het bewaren en toegankelijk maken van het archiefmateriaal). De propositie en kernactiviteiten die bij deze klanten hoorden, bestonden voornamelijk uit het beheren van en toegang bieden tot het analoge materiaal dat in het fysieke gebouw opgeslagen lag. Hier waren weinig partners voor nodig, de activiteiten konden voor het leeuwendeel door de organisatie zelf uitgevoerd worden.

In het voorjaar van 2008 besloot het Nationaal Archief te experimenteren met het toegankelijk maken van een kleine selectie uit de omvangrijke beeldbank op een publiek toegankelijke fotowebsite, Flickr the Commons (<http://www.flickr.com/commons>). Met deze pilot wilde het archief gebruikersparticipatie bevorderen en experimenteren met het toegankelijk maken van het materiaal. De resultaten waren opmerkelijk: in zes maanden tijd genereerden de 800 foto's meer dan 1 miljoen pageviews, bijna 2000 commentaren en ruim 6800 tags. Reden genoeg voor het archief om na een uitgebreide evaluatie te besluiten om dit experiment op te nemen in de lijnorganisatie (Taking pictures to the public, 2009).

Afbeelding 9
Digitaal business model voor archieven



Door de digitale ontwikkelingen zal het business model van een archief er in de toekomst uit kunnen gaan zien zoals hierboven is beschreven in afbeelding 9. De propositie is veranderd van analogoog materiaal naar digitaal materiaal dat onder verschillende gebruikers-

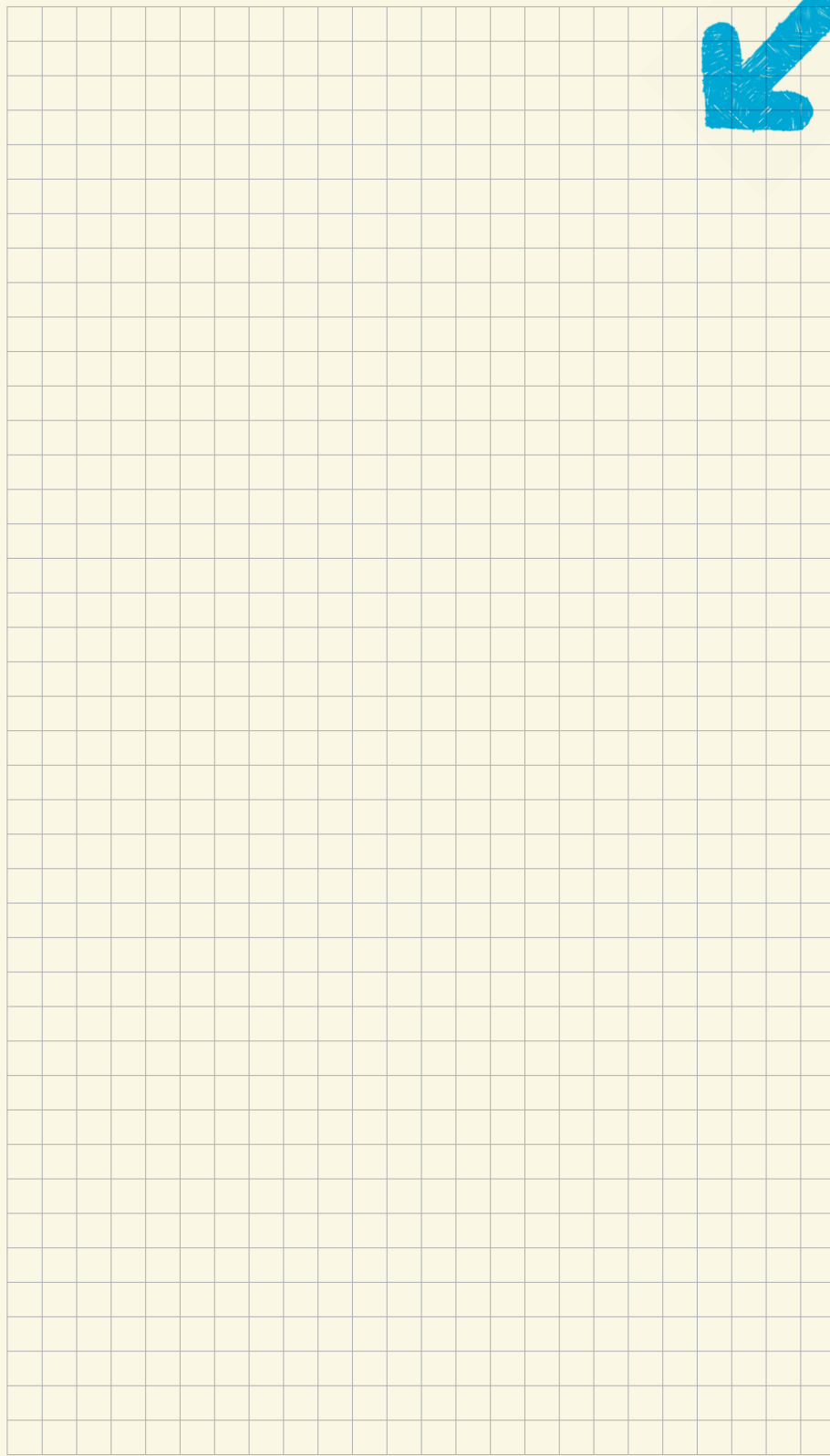
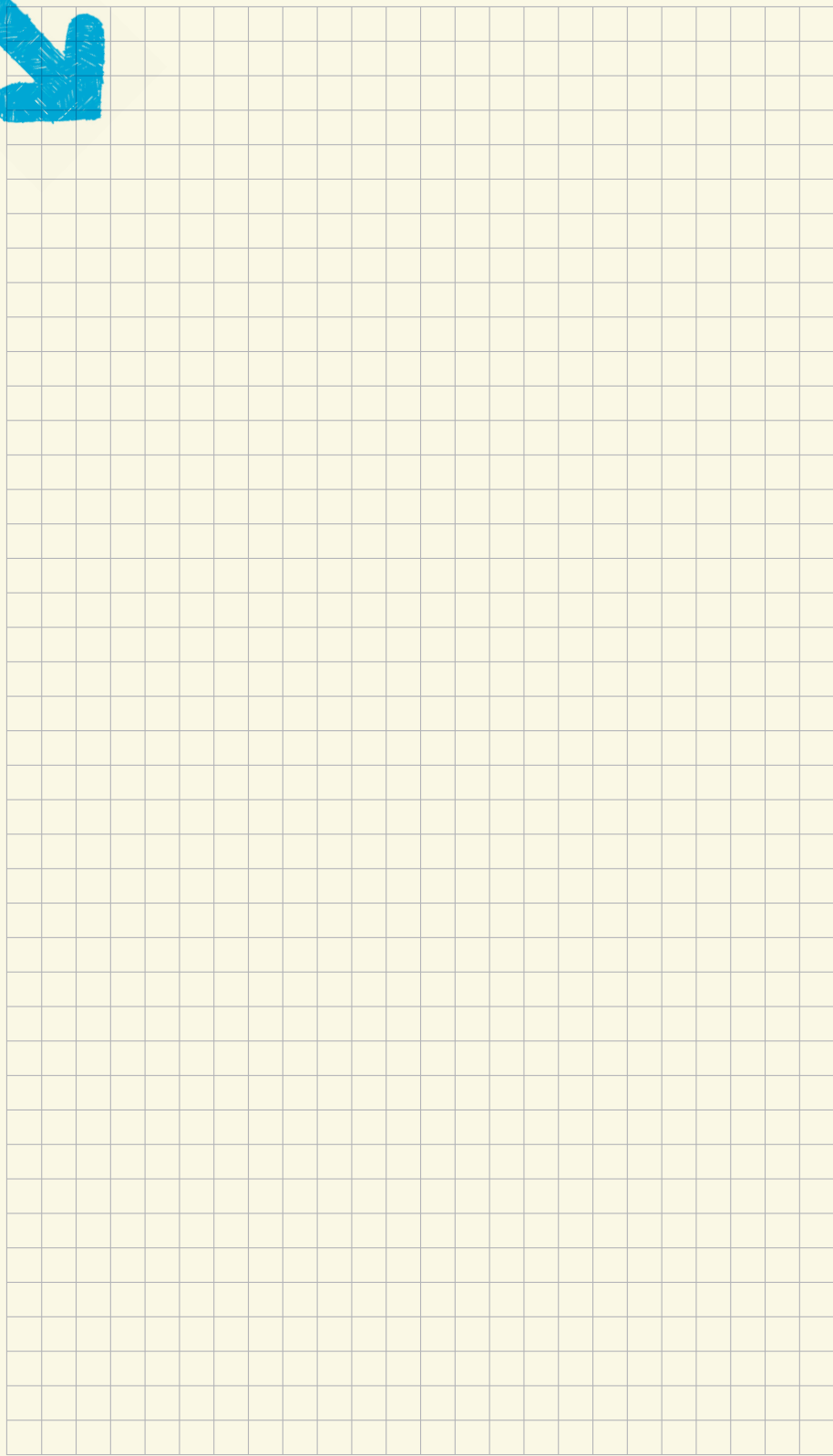
licenties beschikbaar wordt gemaakt. Daarnaast worden er verschillende digitale diensten ontwikkeld, in toenemende mate via generieke platforms. Hiermee worden diverse doelgroepen bediend. De activiteiten zullen meer dan voorheen gericht zijn op het verlenen van toegang tot het materiaal. Dit zal andere inhoudelijke kennis vereisen en een sterk partnernetwerk.

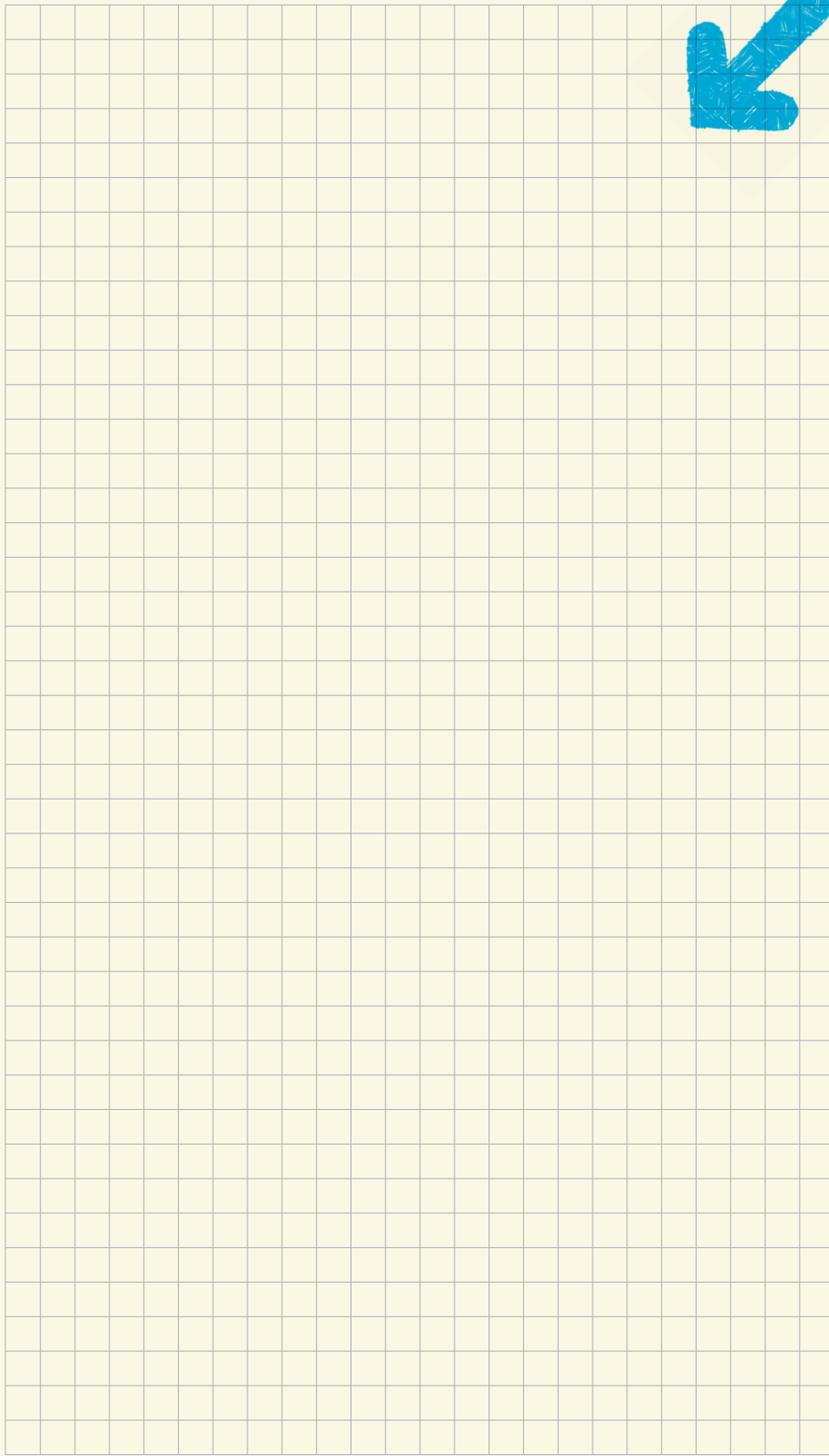
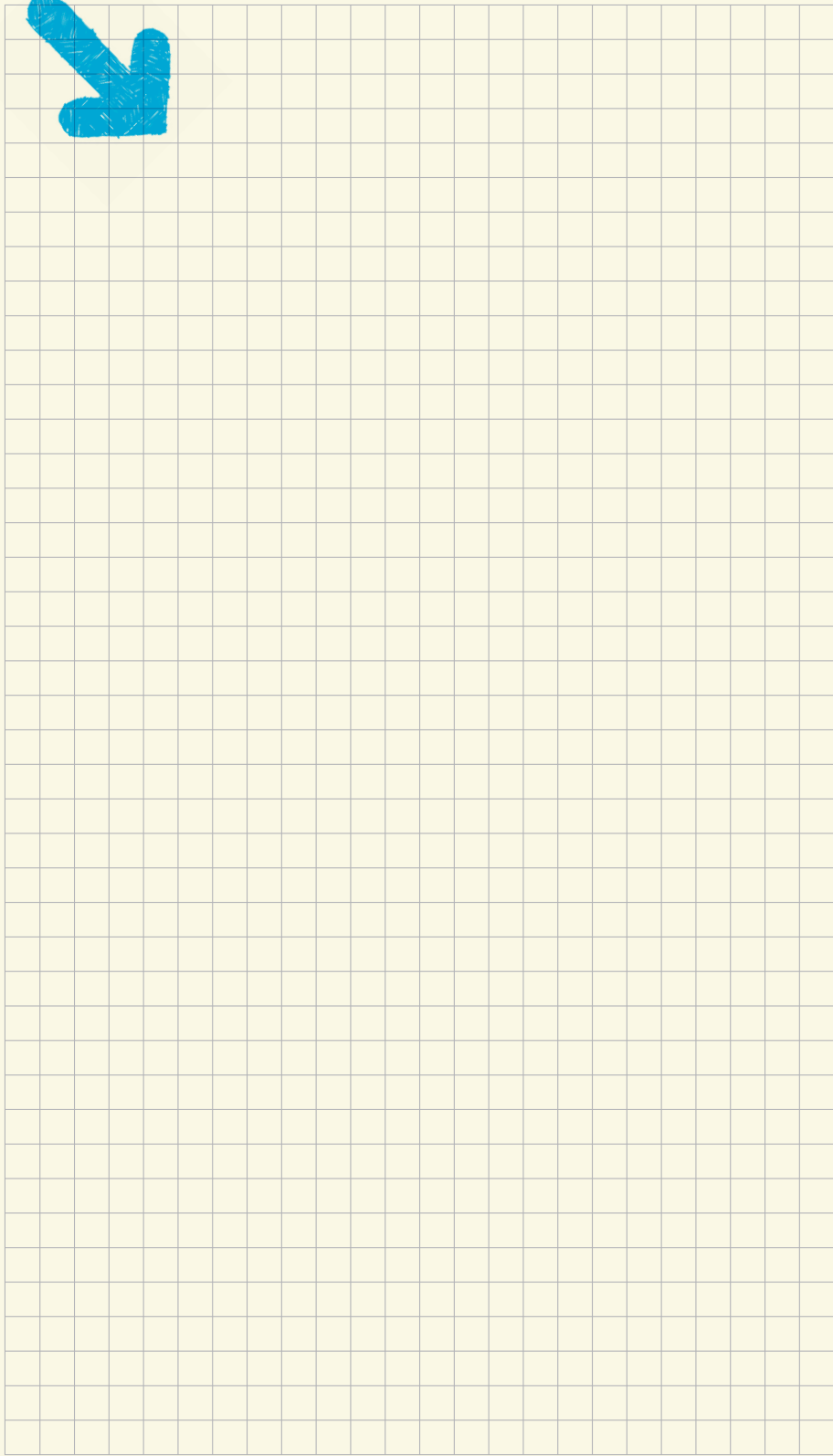
Conclusies

Knelpunten

De overgang van een analoge naar een digitale propositie biedt tal van mogelijkheden voor het creëren van maatschappelijke waarde, maar dit gaat niet zonder slag of stoot. Vrijwel alle onderdelen van de bedrijfsvoering van de instellingen zullen door deze transitie geraakt worden, waarbij digitale dienstverlening steeds centraler komt te staan. Hiervoor is innovatie van het business model noodzakelijk. In de vier volgende hoofdstukken zal dieper worden ingegaan op de elementen van het business model die in het veld als knelpunten worden beschouwd: Organisatie, ICT-infrastructuur, Auteursrechten en Verdienmodellen.

In het hoofdstuk over organisatie zal met name de problematiek van vernieuwing van de organisatie, de herallocatie van mensen en middelen centraal staan: hoe ga je als publieke instelling om met de veranderende eisen van de buitenwereld? Hoe zorg je voor een maximalisering van de waardecreatie van digitaal erfgoed en wat zijn hiervan de bedrijfsmatige implicaties? Hier wordt in het volgende hoofdstuk op doorgegaan door meer specifiek te kijken naar oplossingsrichtingen voor de ICT-infrastructuur. Geconstateerd wordt dat de huidige, vaak instellingspecifieke systemen niet meer voldoen aan de vraag naar geïntegreerde oplossingen. In hoofdstuk 5 worden vier oplossingsrichtingen aangereikt voor het aanpakken van auteursrechtelijke problemen. In het laatste hoofdstuk ten slotte zal een aantal denkrichtingen over verdienmodellen in de erfgoedsector de revue passeren.





3 ORGANISATIE

Situatieschets

De digitalisering van de samenleving heeft grote invloed op de dienstverlening van organisaties, of die nu commercieel of niet-commercieel is. Bestaande diensten dienen soms grondig herzien te worden om van waarde te blijven. Denk aan de wijze waarop we nu fotoafdrukken laten maken. En wie had 20 jaar geleden kunnen bedenken dat we zelf onze vakantievlucht via internet zouden boeken? De ontwikkelingen binnen de ICT dwingen organisaties te veranderen, over de hele keten: van conceptidee via productie en distributie tot (her)gebruik.

Ook erfgoedinstellingen hebben met deze veranderingen te maken, zowel op instellings- als op sectorniveau. Hoe kan de digitalisering erfgoedinstellingen helpen bij het vervullen van de maatschappelijke rol? En welke organisatorische knelpunten gaan hiermee gepaard?

Erfgoed en het publieke belang

Erfgoedinstellingen behoren tot de publieke sector en zijn daarmee in de regel not for profit. Winstmaximalisatie is niet het doel en daarmee dus ook geen uitgangspunt voor business model innovatie. De overheid investeert in de cultuursector om publieke belangen te waarborgen. Voor archieven geldt zelfs dat hun organisatie sterk verweven is met de overheid: "De archiefsector is grotendeels een overheidssector, die meegetrokken wordt in het beleid ten aanzien van verbetering van de dienstverlening en de slagvaardigheid van de overheid, waarvoor veelal digitale oplossingen worden ontwikkeld." (Raad voor Cultuur, 2007)

Erfgoedinstellingen die geheel of grotendeels afhankelijk zijn van overheidsfinanciering, dienen rekening te houden met de beleidsdoelen op het gebied van cultuur en media. Het ministerie van OCW

onderscheidt vijf hoofddoelen (www.minocw.nl/cultuur):

1. Diversiteit van aanbod en gebruik bewaken en zo nodig bevorderen.
2. Kwaliteit ervan op peil houden.
3. Toegankelijkheid bewerkstelligen voor alle burgers.
4. Onafhankelijkheid tegen onevenredige druk van de markt en tegen inhoudelijke bemoeienis van overheden.
5. Het cultureel erfgoed beschermen tegen aantasting of vernietiging.

Digitalisering maakt het mogelijk om diensten te ontwikkelen die waarde creëren op al deze doelen. Denk bijvoorbeeld aan een divers en kwalitatief hoogwaardig informatieaanbod op het web (Griffith, 2008). Via internet worden bovendien veel meer mensen bereikt dan via fysieke locaties, zoals leeszalen of tentoonstellingszalen. Daarnaast worden kwetsbare originelen beschermd, doordat er digitale versies beschikbaar zijn. Kortom, digitalisering van erfgoed biedt goede kansen om cultuur een vaste plaats te geven in de informatiesamenleving en de kenniseconomie.

Een randvoorwaarde die de overheden aan erfgoedinstellingen stellen, is dat zij hun activiteiten efficiënt en kosteneffectief uitvoeren. Net als voor de private sector geldt voor de publieke sector dat digitalisering zichzelf moet terugverdienen. ICT wordt immers niet alleen ingezet om nieuwe diensten mogelijk te maken, maar ook om efficiency en zelfs besparingen te bereiken. Om deze redenen ontwikkelen bijvoorbeeld het Nationaal Archief en de Regionaal Historische Centra een gemeenschappelijk e-depot.

De overheid verwacht echter ook dat er meer eigen (private) inkomsten worden gegenereerd. Via de regeling Cultuurprofijs worden de instellingen aangemoedigd op jaarbasis minimaal 17,5% van het ontvangen overheidsbudget uit eigen inkomsten te genereren. Een belangrijke uitdaging voor de sector is dan ook om de maatschappelijke waardevermeerdering, waar mogelijk, te koppelen aan verdienmodellen die passen bij de sector.

Fysiek of digitaal?

Voor de erfgoedsector geldt in het algemeen dat digitale dienst-

verlening een uitbreiding is op fysieke dienstverlening en niet een vervanging, zoals in de private sector voorkomt. Het op grote schaal omvallen van tweedehands muziekwinkels is daar een sprekend voorbeeld van. Een volledige digitalisering van dienstverlening, zonder direct persoonlijk contact, is niet waarschijnlijk. Musea en archieven bieden steeds meer informatie digitaal aan, maar een groot deel van de collectie kan alleen ter plaatse bekeken worden. Dat is niet alleen omdat de originelen een eigen waarde behouden, maar ook omdat het simpelweg onhaalbaar is om al het fysieke erfgoed te digitaliseren (De Digitale Feiten, 2009).

De keuze voor digitalisering van diensten hangt rechtstreeks samen met keuzes over de inrichting van de eigen organisatie.

Door deze hybride vorm van dienstverlening zullen erfgoedinstellingen continu beleidsmatige keuzes moeten maken tussen investeringen in fysieke of digitale dienstverlening. Aan de ene kant moet een breed publiek bereikt worden door te digitaliseren en aan de andere kant moet ook de fysieke collectie goed toegankelijk blijven. Steeds moet worden afgewogen welk kanaal de grootste waardevermeerdering zal opleveren. Deze afweging kan gebaseerd zijn op de maatschappelijke doelstellingen, maar het kan ook efficiëntie in de organisatie betreffen. Archieven verwachten bijvoorbeeld dat een uitbreiding van digitale dienstverlening een vermindering van fysieke dienstverlening tot gevolg zal hebben. Hierdoor kan menskracht in de organisatie worden vrijgemaakt voor ontwikkeling of beheer van nieuwe diensten.

De keuze voor digitalisering van diensten hangt dus rechtstreeks samen met keuzes over de inrichting van de eigen organisatie. Werkprocessen worden steeds digitaal vastgelegd, samenwerking met partners en doelgroepen in netwerken wordt steeds belangrijker, kortom: digitalisering dringt zich op aan de hele organisatie.

EXPERTMEETING BUSINESS MODEL INNOVATIE:

‘In de publieke sector moet je ook blijven concurreren om subsidies te ontvangen en dat mag je ook als revenu zien, het publieke geld moet je steeds weer verdienen.’

Kennis binnen en buiten de instellingen

Voorheen was de expertise van de instelling de enige erkende bron van kennis over de collectie. Maar daar is verandering in gekomen. Natuurlijk zijn het nog steeds de musea en archieven die de collecties beschrijven en inhoudelijk ontsluiten. De resultaten van deze werkzaamheden leggen de medewerkers vast in databases. Door een koppeling naar het web worden deze databases doorzoekbaar gemaakt voor geïnteresseerden. Ook worden databases onderling gekoppeld, zoals gebeurt in erfgoedportals als Europeana, het Geheugen van Nederland, WatWasWaar en Thuis in Brabant.

Maar door de invloed van het sociale web (web2.0) komt deze werkwijze onder druk te staan. In plaats van de instelling en de collectie, staan in het sociale web de gebruikers centraal. Zij spelen een steeds grotere rol in de waardevermeerdering van de collectie. Erfgoedinstellingen experimenteren inmiddels volop met 2.0-diensten om de kennis en het enthousiasme van gebruikersgroepen te benutten. Zo staan steeds meer instellingen toe dat gebruikers trefwoorden of commentaar toevoegen aan individuele objecten in hun beeldbanken. Of kijk naar een project als Wiki Loves Art, waarbij museumbezoekers aangemoedigd worden om zelf foto's te maken van rechtenvrije museumobjecten, zodat die opgenomen kunnen worden in Wikipedia.

Ondanks deze activiteiten weten de meeste instellingen nog niet hoe om te gaan met deze decentralisatie van informatie. Wat doe je met de informatie die op de online platforms door bezoekers is toegevoegd? Laat je deze user generated content daar staan,

of combineer je de informatie met de kennis uit de traditionele informatiesystemen? Moeten de kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatie die de gebruikers hebben aangeleverd door de instelling worden gecontroleerd? Of laat je dat juist over aan andere gebruikers? Zorgvuldigheid en controleerbaarheid worden traditioneel als belangrijke eigenschappen van de werkzaamheden van een erfgoedinstelling gezien. Het is een uitdaging om deze waarden ook in de interactieve kennisuitwisseling met gebruikersgroepen te borgen.

Naast de vraag in hoeverre de regie moet worden gevoerd over de kennis die in het sociale web wordt gegenereerd, dient zich ook de vraag aan in welke mate instellingen mogen bepalen welk erfgoed beschikbaar komt in het sociale web. Erfgoedinstellingen beheeren veel unieke materialen en wat dat betreft zijn ze in hoge mate monopolist. Dat geeft een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid om kennis over het door hen beheerde erfgoed in het publieke domein te brengen en te houden.

Als er geen concrete vraag uit de maatschappij komt voor digitalisering, bepaalt de instelling welke informatie in het sociale web beschikbaar komt en dus over welke objecten kennis vergaard kan worden. Als een museum of een archief besluit een collectieonderdeel niet digitaal beschikbaar te stellen, zijn er geen tot weinig alternatieven voor digitaal (her)gebruik van erfgoed voorhanden. Aangezien selectie een onontkoombaar onderdeel is van digitalisering, is het wenselijk dat de instellingen duidelijkheid geven over de wijze waarop die selectie tot stand komt.

Oplossingsrichtingen

Hierboven zijn enkele hoofdlijnen geschetst van de wijze waarop anno 2009 erfgoedinstellingen hun dienstverlening digitaliseren en waar spanning optreedt in de organisatie eromheen. Hieronder worden oplossingsrichtingen geschetst die relevant zijn voor instellingen die hun business model willen innoveren.

Organisatieontwikkeling en digitale deskundigheid

Erfgoedinstellingen zijn van oudsher gericht op werkzaamheden voor de lange termijn: 'bewaren voor de eeuwigheid'. Hierdoor zijn werktradities ontwikkeld die op gespannen voet staan met de toenemende behoefte aan veranderingen in de organisatie. Een eerste stap die een instelling kan zetten om deze spanning te reduceren, is analyseren in welke mate de organisatie is ingericht voor de digitale dienstverlening en hoe de nieuwe taken zich verhouden tot de werktradities. Worden de digitale diensten beheerd in projectverband of als structurele taak? Bij welke afdeling/functionaris kan een digitale dienst het best worden ondergebracht? Welke kennis en vaardigheden zijn nog niet in de organisatie aanwezig om de digitale klanten goed te kunnen bedienen?

Om de noodzakelijke veranderingen goed in kaart te brengen, worden instellingen aangemoedigd een informatieplan op te (laten) stellen. Hierin wordt de missie van de organisatie gekoppeld aan de visie op de digitalisering van de dienstverlening. Daarnaast is het van belang de beschikbare middelen, het materiaal en de personele inzet te analyseren. Hier ligt een belangrijke taak voor branche-



www.thuisinbrabant.nl



www.europeana.eu



organisaties om zorg te dragen voor deskundigheidsbevordering op het gebied van nieuwe media. Bovendien ontstaan binnen de organisatie nieuwe functies waarvoor heldere profielen ontwikkeld dienen te worden. (Zie ook het themadossier Informatieplannen op www.den.nl en www.digitaliserenmetbeleid.nl.)

Explicitering van de (maatschappelijke) baten

Digitalisering van erfgoed wordt voor een belangrijk deel met tijdelijke financiering uitgevoerd (Bishoff, 2004). Nieuwe diensten met gedigitaliseerde erfgoedcollecties ontstaan vaak in kortdurende projecten. Voor de langere termijn zijn meestal geen middelen gereserveerd om het digitale erfgoed beschikbaar te houden (NCDD, 2009). Het is wenselijk dat er meer inzicht komt in de maatschappelijke baten van digitaal erfgoed over een langere periode. Wat is bijvoorbeeld de waardevermeerdering voor het onderwijs, het toerisme of de creatieve industrie? Hoe verhouden de baten zich ten opzichte van de oorspronkelijke investeringen? Nader onderzoek is nodig hoe digitalisering omgebogen kan worden van een activiteit met een kortetermijndoelstelling naar een strategisch middel voor de langere termijn.

Een duidelijke omschrijving van waardevermeerdering is niet alleen nodig voor afzonderlijke digitaliseringsprojecten, maar ook voor de instelling als geheel. Welke rol wil zij spelen in de digitaliserende samenleving? Het is belangrijk hierover een heldere visie te formuleren en vast te leggen. Op die manier kunnen de keuzes bij de herverdeling van beschikbare middelen goed onderbouwd worden. Deze herverdeling lijkt onvermijdelijk als digitale dienstverlening voor de langere termijn gegarandeerd moet worden.

Samenwerking met doelgroepen

Een heldere visie op de eigen rol is dus een belangrijke voorwaarde voor het maken van verantwoorde keuzes over de eigen dienstontwikkeling. Een ander cruciaal aspect bij de innovatie van het business model is de betrokkenheid van de gebruikersgroep(en). In het sociale web is de gebruiker centraal komen te staan. Niet de kwaliteit van aanbod is bepalend voor het succes van een dienst, maar of de klant zich werkelijk bediend voelt. Tevredenheid onder de doelgroepen is dus een belangrijk element ter rechtvaardiging van gedane investeringen, zeker voor een publieke sector als het erfgoed.

Niet de kwaliteit van aanbod is bepalend voor het succes van een dienst, maar of de klant zich werkelijk bediend voelt.

Een van de grootste wijzigingen die onder invloed van ICT in de private sector optreedt, wordt 'open innovatie' genoemd: er vindt een ommezwaai plaats van interne productontwikkeling naar gebruikersgeleide serviceontwikkeling. Ontwikkeling in bijvoorbeeld de telecomsector vindt niet meer uitsluitend plaats in de laboratoria van bedrijven, maar steeds meer in directe dialoog met de gebruikers. Deze verandering is zo groot, dat dit ook wel een 'disruptieve innovatie' wordt genoemd (Bloem, 2006).

Het concept van open innovatie, waarbij de aanbieder en gebruiker samenwerken, is ook aantrekkelijk voor de digitalisering van cultureel erfgoed. De erfgoedsector zoekt immers ook naar mogelijkheden om de drie elementen ICT, dienstverlening en gebruikersgroepen optimaal met elkaar te verbinden. Toch worden er in de praktijk nog weinig diensten ontwikkeld waar al in een vroeg stadium gebruikersgroepen meeontwikkelen. Dit komt doordat digitaliseren voor veel erfgoedinstellingen gelijkstaat aan het zelf creëren van een digitaal aanbod, zonder dat vooraf duidelijk is welke gebruikersgroepen hiermee bereikt zullen worden. Gebrui-

kers worden meestal pas ingeschakeld als er een testfase is aangebroken om de reeds ontwikkelde functionaliteit te toetsen. Deze functionaliteit is echter vaak gebaseerd op de wijze waarop de medewerkers de collectie ontsluiten en er zelf in zouden zoeken.

Op deze manier wordt de mate waarin waardecreatie bij derde partijen kan plaatsvinden, ondergeschikt gemaakt aan de eigen behoefte om de collectie digitaal zichtbaar te maken. Als dit het geval is, zal de erfgoedinstelling moeite hebben om de omslag te maken naar een diensten- en gebruikersgeoriënteerde benadering. De methoden uit open innovatie kunnen een instelling helpen de inbreng van gebruikersgroepen al in een vroeg stadium te vergroten.

Samenwerking met strategische partners

Samenwerking met eindgebruikers is dus een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van digitale diensten. Ook samenwerking met andere erfgoedinstellingen en partijen buiten de sector wordt gezien als een essentiële voorwaarde voor het creëren van meerwaarde in de digitale samenleving. Al in 2003 schreef de Raad voor Cultuur: "De toegevoegde waarde van culturele organisaties in het virtuele domein hangt namelijk sterk af van de mate waarin zij in staat zijn kennisdeling, crossovers en structurele samenwerking met anderen te integreren in de kern van hun bezigheden." (Raad voor Cultuur, 2003)

Samenwerking op het gebied van ICT biedt diverse voordelen (Bishoff, 2004):

- Optimaliseren van processen door kosten te verdelen/besparen.
- Bereiken van een groter publiek door doelgroepen op elkaar aan te sluiten.
- Verhogen van de kwaliteit van een dienst door bundeling van kennis.
- Vergroten van de inhoudelijke omvang van een dienst, die daardoor aantrekkelijker wordt om te gebruiken.
- Ontplooien van activiteiten die instellingen niet zelfstandig kunnen uitvoeren.

Er bestaan in de erfgoedsector vele grote en kleine samenwer-

kingsverbanden, vaak ook met gemeenschappelijke digitale diensten. Desondanks blijkt het in de praktijk lastig om de samenwerking een structurele inbedding te geven in de organisatie. Veel samenwerkingsverbanden zijn projectmatig van opzet en worden na verloop van tijd weer beëindigd. Dit kan deels verklaard worden door de sterke behoefte aan autonomie in de erfgoedsector. Hoewel de overheid samenwerking stimuleert in subsidieregelingen, draaien nog veel projecten om het digitaliseren van de eigen collectie.

Ter ondersteuning van de ontwikkeling van het eigen business model zou een instelling zelf kunnen analyseren hoe samenwerking in de organisatie is ingebed. Wat is de aard van de relatie met de andere partijen? Hoe wordt de samenwerking door de medewerkers gewaardeerd? En wordt de waardepropositie die de samenwerking belooft wel optimaal behaald?

Erfgoedinstellingen zijn van oudsher gericht op werkzaamheden voor de lange termijn. Hierdoor zijn werktradities ontwikkeld die op gespannen voet staan met de toenemende behoefte aan veranderingen in de organisatie

In het kader van samenwerking buiten de grenzen van de eigen sector is de relatie tussen publieke en private organisaties interessant. De Europese Unie stimuleert de vorming van publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS), vooral op het gebied van infrastructuur en dienstverlening (Europese Commissie, 2008). In een PPS nemen de private partijen een deel van de financiering en risico's van de publieke sector over, zoals gebeurt in de gezondheidszorg.

Een andere relatievorm tussen publieke en private partijen is die van opdrachtgever/opdrachtnemer. Denk hierbij aan de samenwerking met een webontwikkelaar. Of die van dataleverancier/dienstenontwikkelaar, bijvoorbeeld met een educatieve uitgeverij.

EXPERTMEETING BUSINESS MODEL INNOVATIE:

‘Door samenwerking moet je zorgen dat je aan de achterkant massa maakt; alleen dan kun je bepaalde diensten überhaupt aan de voorkant aanbieden.’

Een belangrijk aandachtspunt bij deze laatste relatievorm is onder welke condities de private partij de digitale data van de erfgoedinstelling kan exploiteren. Gaat dit in de vorm van een exclusieve licentie (Google Books) of niet-exclusieve licentie (Creative Commons)? Of kan de dienstenleverancier vrijelijk over de data beschikken, als zijn dienst de instelling helpt om een beleidsdoel te realiseren (bijvoorbeeld het vergroten van het publieksbereik)? Ook hier geldt dat het helder hebben van de eigen rol en de meerwaarde van de digitale dienst helpt om de juiste keuzes te maken.

Afstemming op sectoraal niveau

De organisatie van de erfgoedsector wordt gekenmerkt door zelfregulering. Maar door de groeiende behoefte aan samenwerking en interoperabiliteit dient de vraag zich aan of meer sturing gewenst is waarmee de totstandkoming wordt bevorderd van centrale digitale diensten waarvan de sector als geheel kan profiteren (Berenschot, 2007). Diensten als duurzame opslag en toegankelijkheid vragen om een landelijke aanpak (NCDD, 2009). Net als de vindbaarheid van bepaalde type bronnen die over veel instellingen verspreid zijn (bijvoorbeeld kaartmateriaal, biografische gegevens en kranten). Of denk aan het toekennen van onveranderlijke namen aan digitale bestanden ('persistente identificatie') (CatchPlus, 2009). Of aan de semantische verrijking van digitaal erfgoed en standaardisatie in het algemeen. Dit zijn belangrijke bouwstenen voor de Digitale Collectie Nederland.

De landelijke overheid stimuleert de digitale samenwerking en heeft hierbij in de afgelopen jaren de Digitale Collectie Nederland

als uitgangspunt gehanteerd: "Het is wenselijk dat erfgoedinstellingen digitaliseringsprojecten richten op de Digitale Collectie Nederland en daarbij gebruikmaken van de bestaande infrastructuur. Alleen dan worden de digitale bronnen daadwerkelijk optimaal toegankelijk en bruikbaar voor iedereen." (Ministerie van OCW, 2005) Een belangrijke vraag is in hoeverre de instellingen bereid zijn zich aan te passen aan nationale ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. Om de samenwerking te stimuleren is het wenselijk hier enige dwang bij uit te oefenen, bijvoorbeeld in projectfinanciering. Op die manier ontstaat er een situatie die men 'geconditioneerde zelfregulering' noemt.

Samenwerking met eindgebruikers is een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van digitale diensten. Ook samenwerking met andere erfgoedinstellingen en partijen buiten de sector wordt gezien als een essentiële voorwaarde voor het creëren van meerwaarde in de digitale samenleving.

Hiermee zijn we de innovatie van het business model op instellingsniveau ontstegen. Het verbeteren van gemeenschappelijke digitale voorzieningen vergt organisatorische aanpassingen die alleen gerealiseerd kunnen worden als er sprake is van een duurzame samenwerking tussen de erfgoedsector, de overheid en de markt. De visie op het publieke belang van zo'n gemeenschappelijke infrastructuur bepaalt in hoge mate de wijze waarop die verbetering kan plaatsvinden. Het is een opdracht aan de erfgoedsector als geheel om aan te tonen dat een gemeenschappelijke digitale infrastructuur maatschappelijke meerwaarde heeft.

Conclusies

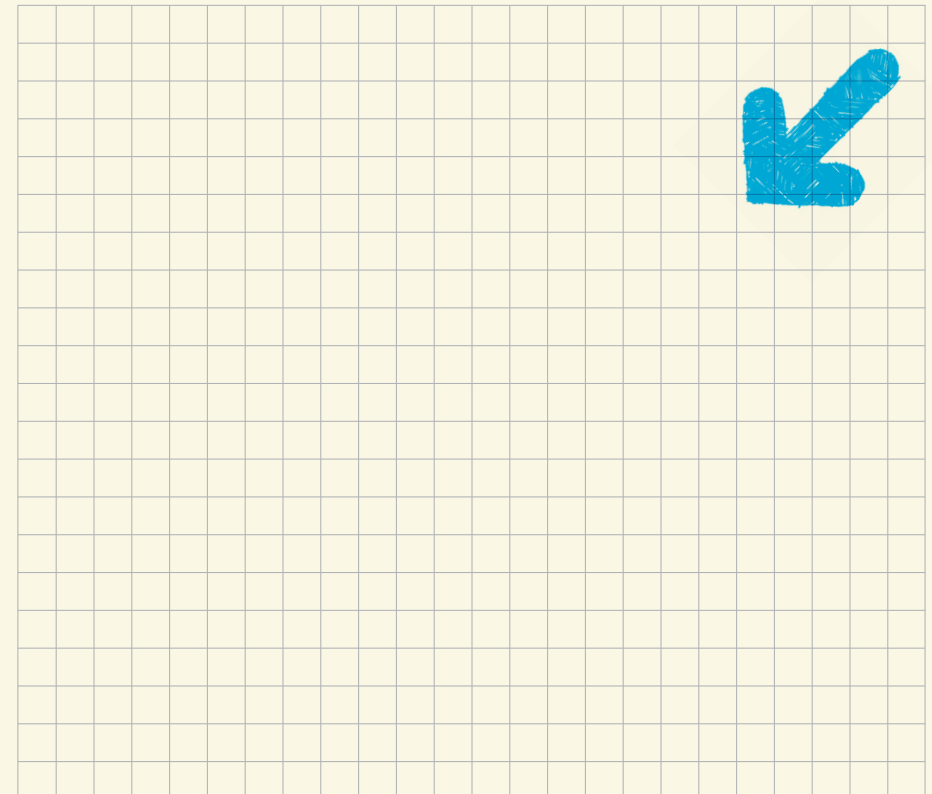
Digitalisering van erfgoedcollecties dient een publiek belang: het zo breed en duurzaam mogelijk toegang bieden tot authentieke culturele informatie. Aanvankelijk is digitalisering door de erfgoedinstellingen toegepast als een verlengstuk van traditionele taken als beheer, behoud en publieksbereik. Op deze wijze kon digitalisering geheel geregisseerd worden door de erfgoedinstelling zelf. Door de snelle ontwikkelingen in de ICT in het algemeen en het web in het bijzonder, is de traditionele organisatie echter onder druk komen te staan.

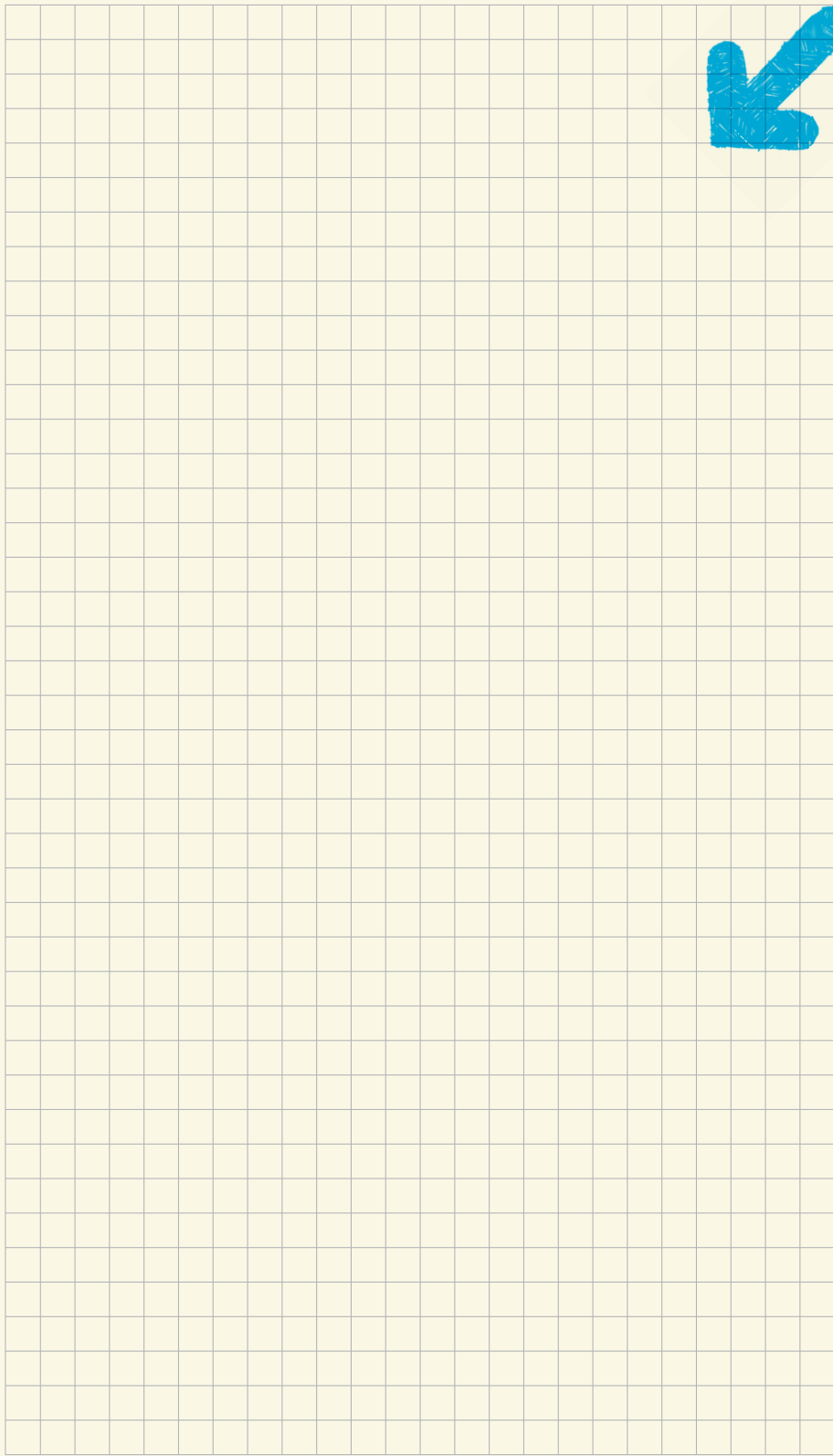
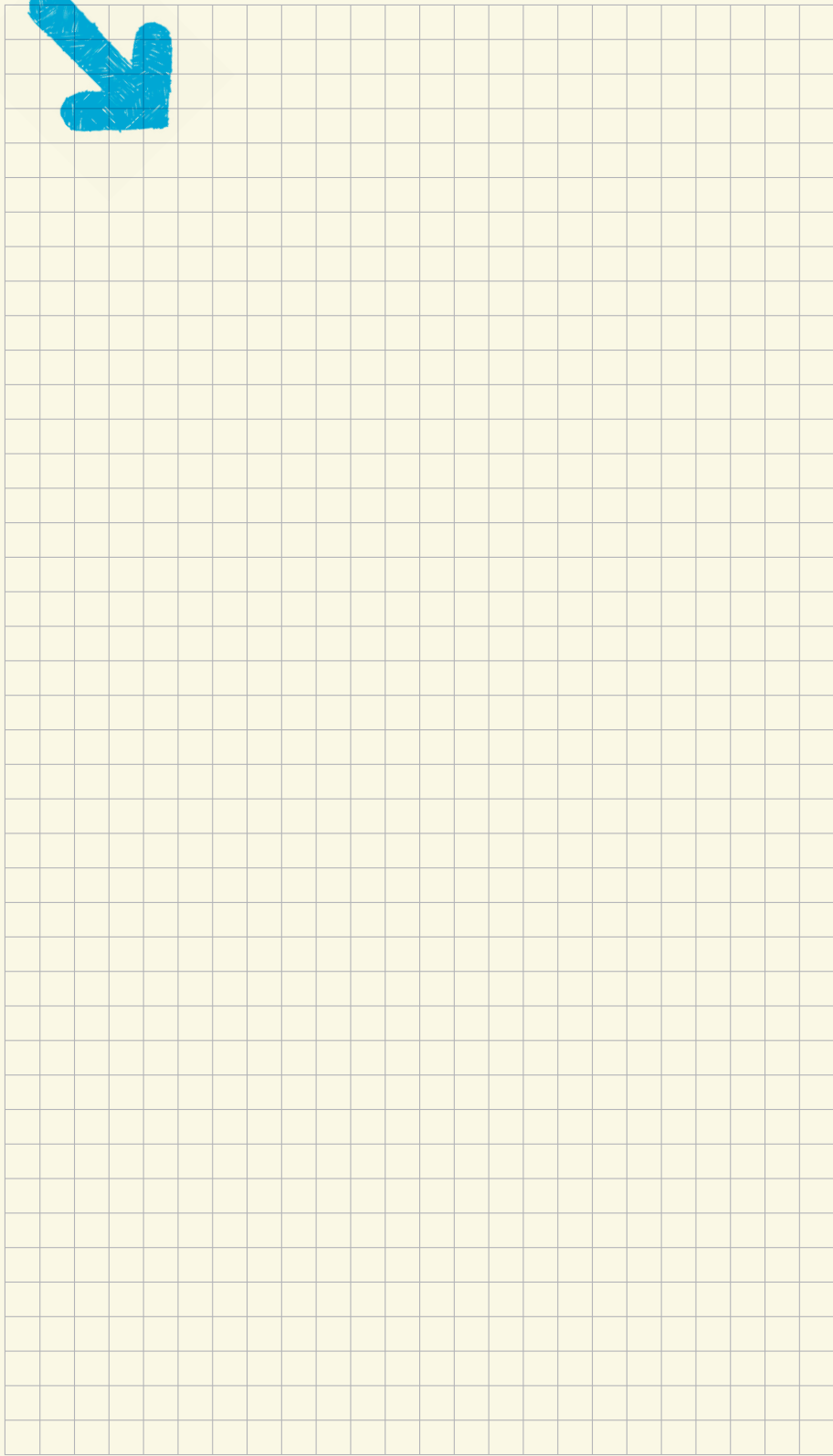
De verwachtingen over de beschikbaarheid en herbruikbaarheid van digitale erfgoed informatie worden hoger: wat niet digitaal vindbaar is, bestaat niet. Maar: de erfgoedinstelling is niet meer de onbetwiste autoriteit op het gebied van haar eigen collectie, ook al is dit haar unique selling point. Anderen beschikken over kennis die in het digitale domein vrijelijk uitgewisseld kan worden. Werktradities passen niet altijd op nieuwe vormen van dienstverlening. En het is evident geworden dat digitalisering structurele investeringen vergt. Projectfinanciering volstaat niet om de groeiende hoeveelheid digitale erfgoed informatie duurzaam toegankelijk te houden.

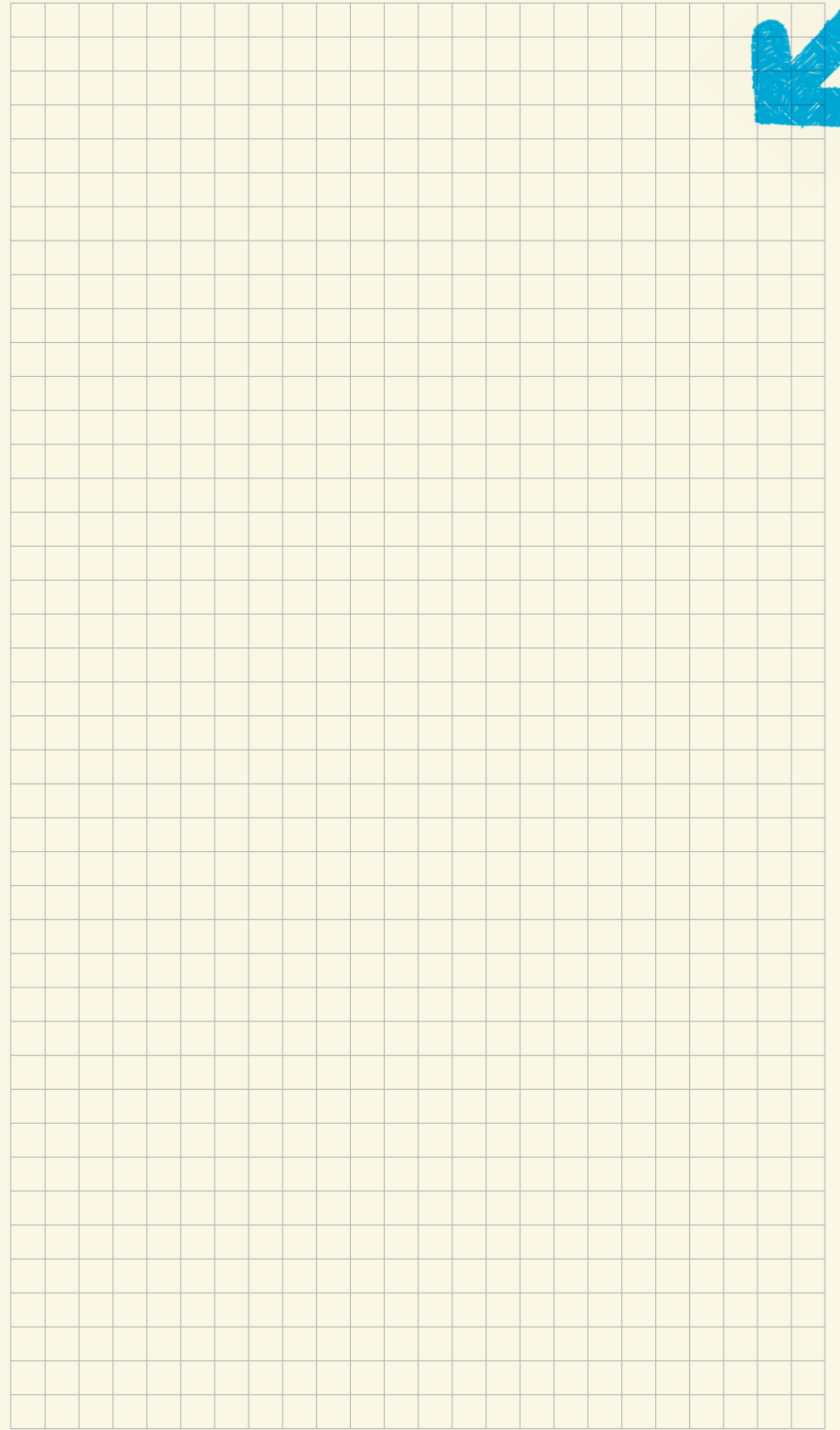
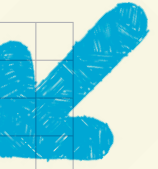
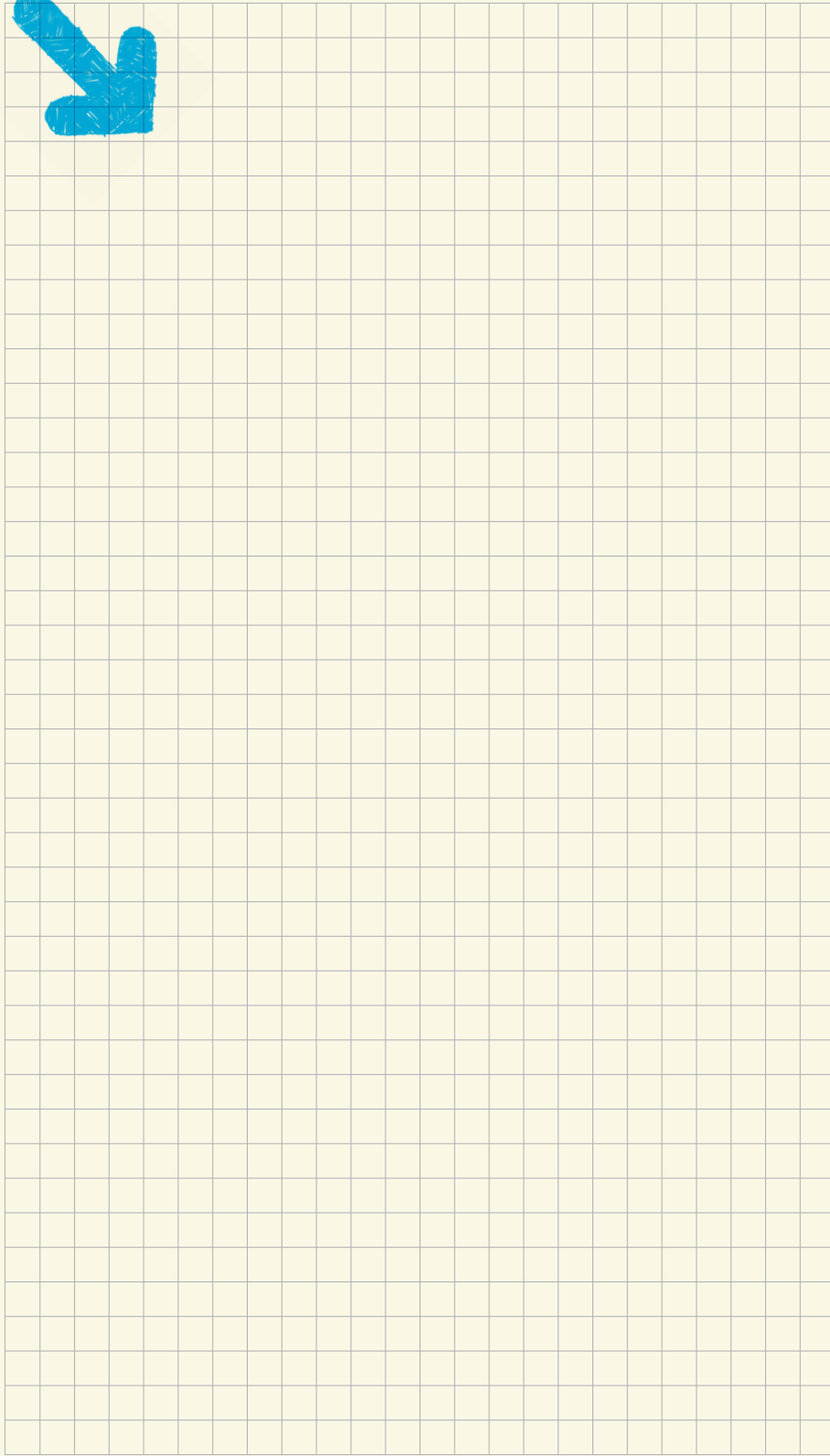
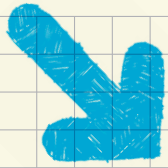
De rode draad is dat samenwerking voor erfgoedinstellingen essentieel is, of dat nu is met collega-instellingen, gebruikersgroepen, externe bedrijven, de overheid of andere partijen. Samenwerking brengt niet alleen efficiëntie en kostenbesparing, maar ook meerwaarde voor de doelgroepen door informatie en kennis te bundelen en in een gemeenschappelijke context te plaatsen.

Om samenwerking te laten slagen, is het van belang dat een instelling duidelijk voor ogen heeft hoe de eigen digitale diensten een meerwaarde brengen, en welke aanpassingen in de eigen organisatie nodig zijn om die meerwaarde te verzilveren. Het is onvermijdelijk geworden dat erfgoedinstellingen continu beslissingen zullen moeten nemen over de verhouding tussen fysieke

en digitale diensten. Welke vorm levert in een gegeven situatie de grootste waardevermeerdering op? De leidende criteria hierbij zijn de mate waarin de klant zich bediend voelt en de wijze waarop de instellingen in staat zijn met minimale inzet een maximaal effect te bereiken. Alleen dan kunnen de instellingen hun publieke rol volledig waarmaken.







4 ICT-INFRASTRUCTUUR

EXPERTMEETING VERDIENMODELLEN

'Infrastructuur is net zo belangrijk als een baksteen voor je kantoor.'



ICT-infrastructuur

Onder ICT-infrastructuur wordt in deze context verstaan: "het geheel aan technische voorzieningen in een instelling (lokale infrastructuur), een land (nationale infrastructuur) of wereldwijd (het internet) om digitale dienstverlening te realiseren." (Woordenboek voor het Digitaal Erfgoed, 2008)

Frontoffice – backoffice

Een ICT-infrastructuur is meestal gelaagd. Een veelgemaakte indeling is frontoffice en backoffice. Met frontoffice wordt de voorkant bedoeld die de gebruikersgroepen zien en waar functies voor hergebruik worden geboden. De interface, de opmaak en de gebruikersfuncties behoren alle tot de frontoffice. Met backoffice worden de technische en organisatorische voorzieningen achter de schermen bedoeld die de dienstverlening mogelijk maken. Opslag, indexering en protocollen voor interoperabiliteit worden tot de backoffice gerekend.

Situatieschets

De eerste stap van analoog naar digitaal heeft de erfgoedsector in de jaren '70 gezet. Voor de medewerkers werden toen gespecialiseerde systemen ontwikkeld om de collecties te beschrijven en te ontsluiten. Langzamerhand ontwikkelden deze systemen zich tot een nieuwe vorm van dienstverlening: bezoekers kregen nieuwe

mogelijkheden om in de collectie te zoeken en objecten aan te vragen. Binnen een gesloten netwerk van gekoppelde systemen werd ook het raadplegen van externe informatiebestanden mogelijk (De Niet, 2007).

Met de komst van de kantoorautomatisering in de jaren '80 vervingen personal computers de terminalsystemen. Nu werd het ook voor de kleinere erfgoedinstellingen mogelijk om collecties digitaal te ontsluiten. Instellingen vervaardigden eigen databases in specialistische of gangbare softwarepakketten op basis van de eigen kennis en de aanwezige kaartsystemen. Toen flatbedscanners en digitale camera's op de markt kwamen, konden ook zelfgemaakte digitale afbeeldingen gekoppeld worden aan de collectie- en objectbeschrijvingen. Naast de collectiedatabases ontwikkelden instellingen ook andere kennissystemen, zoals naslagwerken, indexen en toegangen, beeld- en tekstcorpora en tentoonstellingscatalogi.

Met de komst van het web in de jaren '90 schoten de mogelijkheden tot informatie-uitwisseling omhoog. Aangesloten instellingen werden onderdeel van een kennisnetwerk op wereldschaal. Het web bood een gestandaardiseerde, laagdrempelige technologie als uniforme, geïntegreerde interface voor heterogene informatiesystemen.

Erfenis

Als gevolg van de hierboven geschetste ontwikkeling is er anno 2009 een erfenis van databases en andere informatiesystemen die dateren van vóór het online tijdperk. Sommige databases zijn inmiddels voorzien van een webinterface, maar verbindingen met andere systemen binnen en buiten de eigen instelling kunnen vaak moeilijk gelegd worden. Dit belemmert modernisering van de dienstverlening, zoals deelname aan grootschalige diensten op het web. Bovendien kan niet flexibel ingespeeld worden op actuele klantbehoeften en kunnen verschillende doelgroepen niet in een eigen context bediend worden.

Erfgoedinstellingen hebben in de afgelopen jaren naast de collectiedatabases wel nieuwe webapplicaties vervaardigd om nieuwe vormen van dienstverlening mogelijk te maken. Deze applicaties komen vaak projectmatig tot stand en worden met een specifiek doel opgezet, bijvoorbeeld ter ondersteuning van een tentoonstelling of om de topstukken uit de collectie te tonen. Vaak gaan deze applicaties een vast onderdeel uitmaken van de ICT-infrastructuur van de instelling, vanwege de kennis die erin opgeslagen ligt en omdat ze voorzien in een blijvende behoefte aan informatie bij de gebruikersgroepen. Het gevolg van deze projectmatige dienstenontwikkeling is een wirwar aan verschillende systemen (e-Archief, 2008), hetgeen een beheersprobleem oplevert voor de instelling.

De hybride samenstelling van de ICT-infrastructuur waarmee de meeste erfgoedinstellingen momenteel werken, heeft een grote invloed op de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Door de mix van verschillende en soms verouderde technologieën zijn digitale collecties vaak slechts gedeeltelijk online beschikbaar. Uit onderzoek is gebleken dat nog veel erfgoedcollecties niet op internet raadpleegbaar zijn, ook al zijn ze gedigitaliseerd (Digitale Feiten, 2009). Als een instelling al de collectiedatabase op de website heeft gepubliceerd, is het maar de vraag of deze eenvoudig inzetbaar is in het sociale web (web 2.0) en het semantische web (web 3.0). Doorontwikkeling van de infrastructuur zou dus grotere flexibiliteit en connectiviteit moeten ondersteunen.



Web 2.0, het sociale web: de tweede fase in de ontwikkeling van het World Wide Web. Het gaat over de verandering van het web als verzameling aanbodgerichte websites naar een platform voor interactieve webapplicaties, waarmee iedereen die dat wil, informatie of kennis kan delen (ABC-DE, 2008).

Web 3.0, het semantische web: derde generatie websites, die in staat zijn betekenisvolle informatie tussen servers uit te wisselen zonder menselijke tussenkomst. Een web dat internetpagina's kan begrijpen. De betekenisgeving wordt meestal

gebaseerd op gestructureerde annotaties of metadata. Door de overeenkomende structuren kunnen automatisch inhoudelijke relaties binnen en tussen documenten worden gelegd. Het semantisch web is nog in ontwikkeling (ABC-DE, 2008).

De huidige ICT-infrastructuur van erfgoedinstellingen biedt nog veel mogelijkheden om het business model van digitaal erfgoed te verbeteren.

De ontwikkelingen in ICT zijn in een stroomversnelling gekomen, met het web als grote motor achter de veranderingen. De erfgoedinstellingen staan nu op een kruispunt. Met de huidige hybride situatie blijft het waardepotentieel van digitaal erfgoed onderbenut en worden de kosten van ICT-infrastructuur voor digitaal erfgoed onnodig opgedreven door het onderhoud aan diverse niet goed op elkaar aangesloten systemen. Standaardisatie, gebruik van generieke infrastructuur en samenwerking bieden mogelijkheden om zowel de balans van kosten en baten van ICT-infrastructuur als de toegankelijkheid ervan te verbeteren.

Oplossingsrichtingen

Een ICT-infrastructuur vergt continue investeringen om de waardecreatie in een netwerk omgeving op peil te houden. Dat maakt de infrastructuur een factor van belang in een business model. Enerzijds is het belangrijk te zien waar doorontwikkeling van de ICT-infrastructuur een kostenreductie kan opleveren. Bijvoorbeeld doordat de inzet van ICT de uitvoering van taken van medewerkers efficiënter maakt, of omdat snel voortgebouwd kan worden op eerder gedane investeringen. Anderzijds dienen keuzes gemaakt te worden over de modernisering van de infrastructuur ten behoeve van dienstenontwikkeling, zodat de instelling blijvend waarde creëert en daarmee dus haar maatschappelijke rol in de informatiesamenleving goed kan blijven vervullen.

Hieronder dragen we enkele oplossingsrichtingen aan om deze beide aspecten van ICT-infrastructuur, kostenvermindering en waardecreatie, te realiseren.

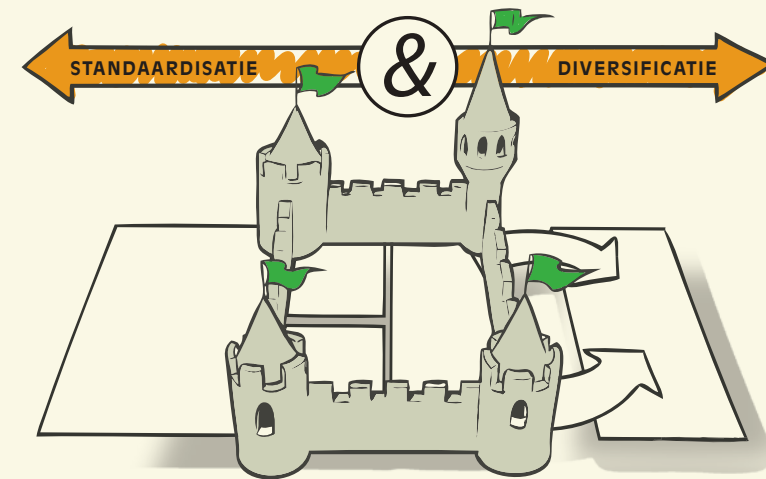
Standaardisatie

Veel cultureel erfgoed is uniek. Deze uniciteit is een belangrijk aspect van de meerwaarde die een erfgoedinstelling kan leveren in de informatiesamenleving. Als de instelling niet het initiatief neemt om het erfgoed (digitaal) beschikbaar te maken, zijn er weinig andere mogelijkheden om ermee kennis te maken. Erfgoedinstellingen hebben een behoefte en tot op zekere hoogte zelfs een noodzaak om zich te onderscheiden van anderen. De ontwikkeling van bijzondere digitale diensten kan een goede manier zijn om die aandacht te krijgen. Dit vertaalt zich vaak naar het web door het tonen van het erfgoed in opvallende interfaces met specifieke functies (De Haan, 2007).

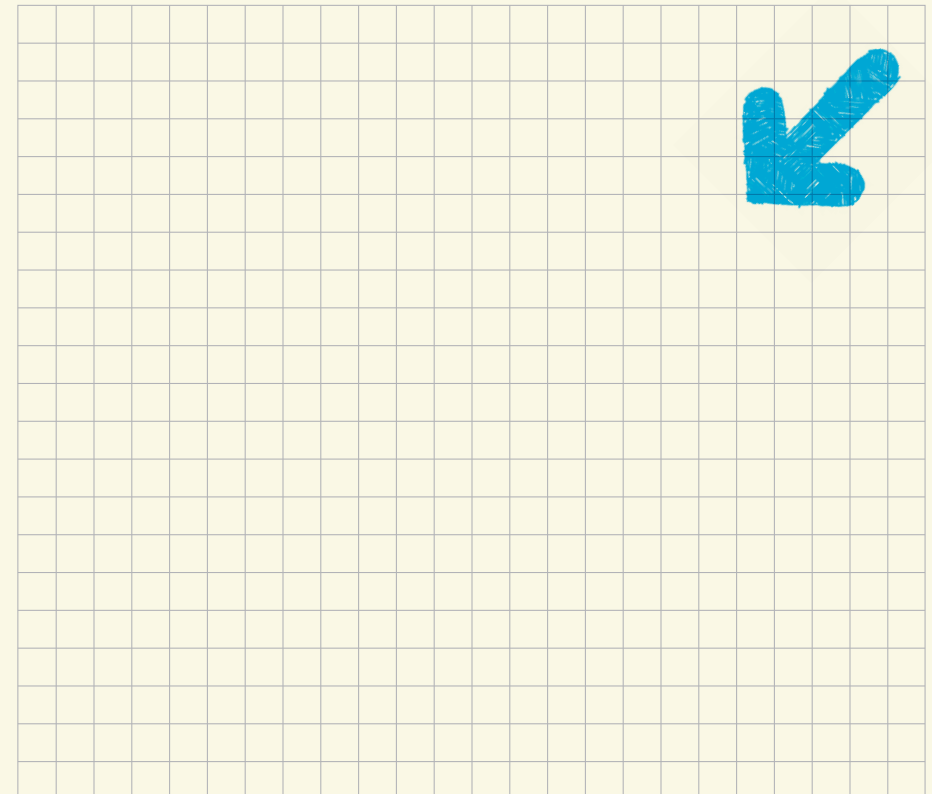
Deze behoefte aan uniciteit en dus aan diversificatie op het web, leidt wel tot de vraag in welke mate erfgoed buiten de context van de eigen instelling beschikbaar kan of zelfs moet zijn. Want waardevermeerdering treedt pas werkelijk op als een breed (her)gebruik mogelijk is. De technologie die gehanteerd wordt om het erfgoed digitaal te presenteren, moet dus in staat zijn (her)gebruik te ondersteunen. Hiermee betreden we het terrein van ICT-standaardisatie. Diversificatie aan de voorkant kan een bewuste keuze zijn om zich te onderscheiden, maar het is verstandig de achterkant zo veel mogelijk te standaardiseren om flexibiliteit in het gebruik te realiseren, zowel door de klantgroepen als door de eigen organisatie.

Momenteel is er nog flink gebrek aan standaardisatie in de backoffice van veel erfgoedinstellingen, bijvoorbeeld op het gebied van communicatieprotocollen en datamodellering. Dit hangt voor een belangrijk deel samen met de ICT-erfenis die hierboven is beschreven. De slechte vindbaarheid van digitaal erfgoed in grote zoeksystemen als Google en Yahoo is een bekend gevolg van dit gebrek aan standaardisatie (Van Kersen, 2004).

Digitale dienstverlening kan moeilijk aansluiten op actuele en veranderende behoeften van klanten als aanpassingen in de ICT-



Afbeelding 10
Standaardisatie aan de achterkant ondersteunt diversificatie aan de voorkant.

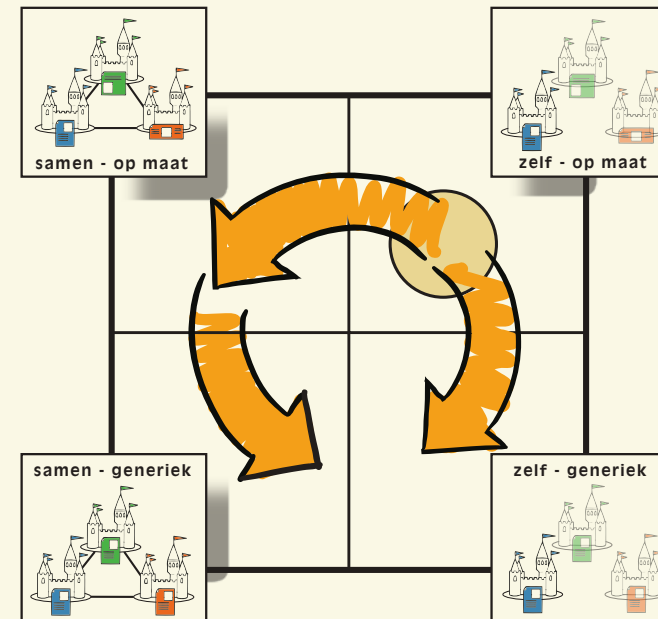


infrastructuur steeds als maatwerk moeten worden doorgevoerd. Dit maatwerk resulteert niet alleen in een gefragmenteerd aanbod op het web, maar ook in inefficiënte werkprocessen in de organisatie. Als koppelingen tussen informatiesystemen niet automatisch gelegd kunnen worden met behulp van onderlinge standaarden, is steeds specifieke kennis nodig om systemen te kunnen doorontwikkelen. Een goede scheiding tussen back- en frontoffice, die wel onderling verbonden zijn met behulp van (open) standaarden, vergroot de slagkracht van een organisatie.

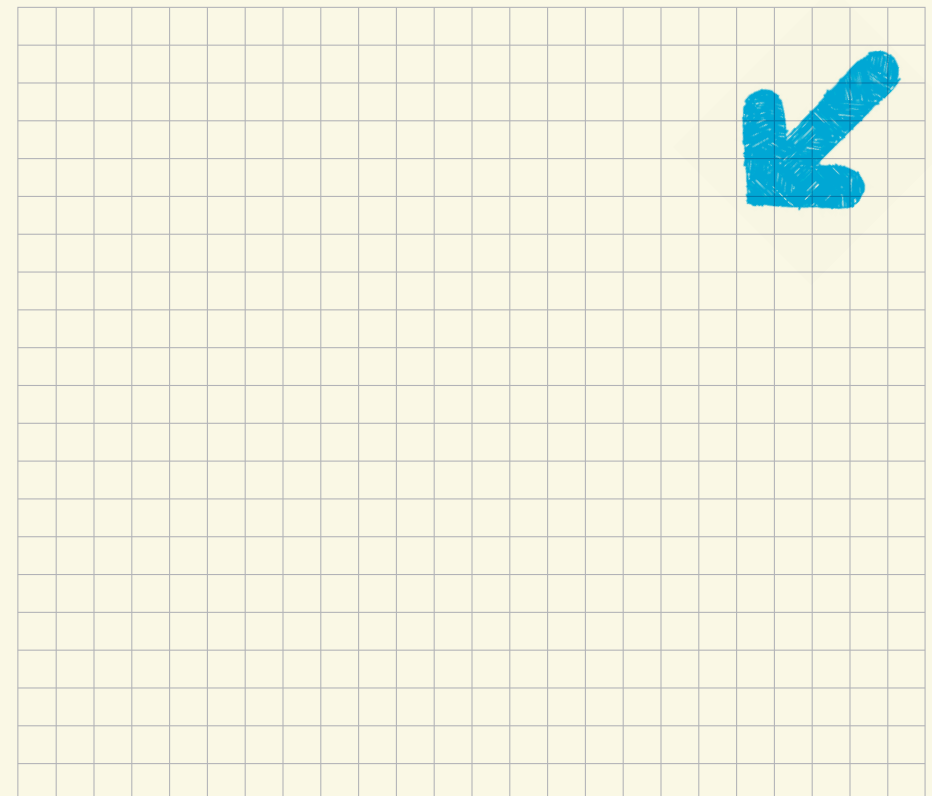
Ook op sectorniveau doet gebrekkige interoperabiliteit zich voelen bij de opbouw van de Digitale Collectie Nederland. Diversificatie met specifieke digitale dienstverlening per instelling of per type erfgoed (beeldmateriaal, geo-informatie, audiovisueel materiaal), voldoet maar ten dele aan een gebruikersbehoefte. Het publiek vraagt namelijk ook om ontschotting: het kunnen zoeken dwars door collecties en informatiesystemen heen, om onvoorziene verbanden te kunnen leggen. Bredere en betere toepassing van open standaarden draagt bij aan het leggen van efficiënte en hoogwaardige koppelingen tussen de verschillende diensten die inmiddels tot stand zijn gebracht (Innoveren, participeren!, 2006).

Generieke technologie

Standaardisatie is dus een belangrijke methode om flexibiliteit in dienstverlening te realiseren. Het gebruik van generieke ICT biedt aanvullende mogelijkheden voor waardevermeerdering in de digitale dienstverlening. Denk hierbij aan open technologie als API's, het toepassen van web 2.0-voorzieningen en het benutten van voorzieningen voor cloud computing. Net als bij het gebruik van standaarden geldt hier dat de instelling niet het automatiseren van de eigen uitzonderlijkheid als uitgangspunt dient te nemen bij het realiseren van een moderne ICT-infrastructuur, maar juist de gemeenschappelijkheid. De inzet van generieke ICT kan de kosten voor exploitatie van dienstverlening aanzienlijk reduceren door schaalvergroting of door het inpassen van een functionaliteit die niet zelf ontwikkeld hoeft te worden (Inventarisatie Infrastructuur Digitaal Erfgoed, 2002).



Afbeelding 11
Verschillende strategieën voor ICT-infrastructuur.



Afbeelding 11 geeft de trend aan in de wijze waarop erfgoedinstellingen hun digitale dienstverlening realiseren. Veel instellingen zijn zelf begonnen met het bouwen van op maat gemaakte diensten (kwadrant rechtsboven in afbeelding 11). In de afgelopen jaren zijn er op basis van samenwerking diverse erfgoedportals gemaakt (zoals het Geheugen van Nederland, Genlias en WatWasWaar), maar ook deze kennen het nodige maatwerk. Daarmee geven de bovenste twee kwadranten de algemene situatie weer in de erfgoedsector. Dit betreft niet alleen de dienstverlening aan de gebruikersgroepen, want ook typische backoffice-taken zoals beheer en opslag van digitaal erfgoed bevinden zich over het algemeen in de bovenste helft. Elke organisatie heeft zijn eigen ICT-systemen, op maat gemaakt om de eigen werkwijzen zo goed mogelijk te faciliteren.

In de onderste helft van het model wordt gebruik gemaakt van generieke (markt-)ICT. De algemene trend in de informatiemaatschappij is een verschuiving naar de onderste helft van het model: de inzet van ICT wordt steeds generieker, vooral bij publiek gefinancierde zaken. Dit is wat de ronde pijl in het model uitdrukt. Een Nederlands voorbeeld hiervan is Wikiwijs. Wikiwijs wordt opgezet als een Wikipedia-achtige webtoepassing die docenten (en anderen) in staat stelt zelf digitaal lesmateriaal te ontwikkelen en te delen. De lesstof op Wikiwijs kan steeds verder aangevuld of verbeterd worden. Iedereen kan het lesmateriaal van Wikiwijs afhalen en gebruiken. Dit initiatief moet in 2010 operationeel zijn en wordt door de overheid ondersteund. Ook het hergebruiken van erfgoedmateriaal dat is opgenomen in diensten als Youtube en Flickr is een voorbeeld van de inzet van generieke ICT.

Standaardisatie en generieke technologie dragen bij aan waardevolmeerdering door flexibel hergebruik van digitaal erfgoed en het reduceren van kosten van algemene diensten.

Van belang, ook voor de erfgoedsector, is de ontwikkeling van *cloud computing*. Dit is een vorm van grootschalige dienstverlening op internet, waarbij beheer van technische voorzieningen als hardware en software bij enkele grote partijen als Google, Amazon of Yahoo is ondergebracht. Het is niet waarschijnlijk dat de erfgoedsector voor het beheer van de digitale collecties op korte termijn massaal zal overgaan op uitbesteding in *the cloud*. Hierbij speelt niet alleen een behoefte aan controle over het 'kenniskapitaal' van de instelling een grote rol, er zijn ook juridische complicaties: wat als collecties opgeslagen op servers in Amerika langere tijd niet beschikbaar zijn? Dat brengt de primaire dienstverlening van een instelling in gevaar. De complicaties van procederen buiten het eigen rechtssysteem zijn moeilijk te overzien.

Maar voor andere, meer dynamische activiteiten zoals nieuwsvoorziening, projectondersteuning en het toegankelijk maken van de collectie gelden deze bezwaren minder. Toepassing van cloud computing door deel te nemen aan bestaande diensten, die zich vanuit de markt verder ontwikkelen, levert erfgoedinstellingen grootschalige web 2.0 mogelijkheden. Als een dienst als YouTube of Flickr omvalt, zou het relatief eenvoudig moeten zijn om de digitale collecties die in the cloud zijn geplaatst, in te zetten in nieuwe diensten die YouTube of Flickr gaan vervangen.

Dankzij generieke technologie wordt ICT steeds meer een gemeenschappelijk gebruiksartikel (*commodity*). Grondige kennis van ICT is dan voor het realiseren van grootschalige digitale dienstverlening eigenlijk geen issue meer.

LEO PLUGGE (WTR SURF):

‘De student van tegenwoordig gebruikt het emailadres van de onderwijsinstelling alleen om berichten door te sluizen naar zijn algemene emailaccount. Daarom kan het beheer van e-mailaccount aan Google worden uitbesteed.’

Samenwerking

Standaardisatie en generieke technologie dragen bij aan waardevermeerdering door het ondersteunen van flexibel hergebruik van digitaal erfgoed en het reduceren van kosten in het bouwen en beheren van digitale diensten. Beide methoden gaan uit van winst door bundeling van krachten. Samenwerking is, ook als het om ICT-infrastructuur gaat, een kernbegrip geworden (Archiveren is vooruitzien, 2009). Door de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen kunnen erfgoedinstellingen niet langer volledig autonoom opereren. Ze vormen een onderdeel van grotere digitale ecosystemen: in de eigen regio, de eigen sector, de publieke sector en het wereldwijde online kennissysteem.

Een instelling heeft niet langer volledige controle over de factoren die de kosten en baten bepalen van digitaal erfgoed en de



www.watwaswaar.nl



<http://easy.dans.knaw.nl/dms>

daarvoor benodigde infrastructuur. Bovendien maken nieuwe manieren om ICT-infrastructuur te organiseren, zoals uitbesteding van onderhoud, applicaties (ASP)¹ en zelfs dienstverlening (SaaS)², kosten constanter en de ICT-infrastructuur flexibeler. Afstemming en samenwerking zijn dus onvermijdelijk geworden bij het vernieuwen en opschalen van digitale dienstverlening. In deze paragraaf leggen we daarom nog een extra accent op het belang van samenwerking bij het opzetten en beheren van een infrastructuur voor digitaal erfgoed.

Zoals hierboven beschreven staat, bestaan er al enige jaren publieksdiensten met digitaal erfgoed die op basis van samenwerking tot stand zijn gekomen. Recentelijk zien we ook meer samenwerking op het gebied van typische backoffice-taken, zoals beheer en opslag. Hierbij wordt met name gekeken naar mogelijkheden tot gezamenlijke duurzame opslag, zoals in de samenwerking tussen het Nationaal Archief en de Regionaal Historische Centra. Uit onderzoek is gebleken dat erfgoedinstellingen elkaar het meeste vertrouwen als het op het uitbesteden van duurzaam bewaren van digitale data aankomt (Van Nispen, 2009). De instellingen investeren in dergelijke gemeenschappelijke voorzieningen om gezamenlijk aan kennisopbouw te doen, en omdat ze verwachten dat (op termijn) besparingen zullen optreden.

EXPERTMEETING BMICE OVER ICT-INFRASTRUCTUUR

‘In plannen wordt vaak gemeld dat content op een “open” manier wordt aangeboden, maar bij het bouwen van de dienst wordt toch vaak voor een “gesloten” omgeving gekozen.’

Een dienst die de sector voor zichzelf wenst te ontwikkelen en waarbij samenwerking een essentiële voorwaarde vormt, is identificatie van digitaal erfgoed. Het is in het belang van de gehele sec-

¹ Software as a Service

² Application Service Providing

tor dat digitale erfgoedobjecten namen krijgen die door iedereen en voor altijd gebruikt kunnen worden. Een dergelijke permanente identificatie garandeert niet alleen duurzame vindbaarheid, maar ondersteunt ook de zichtbaarheid van de herkomst van het object, zeker als er van het object meerdere digitale kopieën in omloop komen. Voorwaarde is dat alle betrokken partijen de toegekende namen geldig houden. Daarnaast is er extra (centraal) beheer nodig om ervoor te zorgen dat de identificatie uniek blijft.

LEILA LIBERGE (STAP/WATWASWAAR):

‘Er zijn standaarden voor identificatie, maar die worden niet gebruikt.’

Samenwerking is ook nodig om het profiel van cultureel erfgoed op internet in de volle breedte te versterken. Door de snelle groei van informatie op internet, is er behoefte aan thematische omgevingen die een apart podium bieden aan authentieke culturele uitingen. Een dienst als Artbabble is opgezet om videokunst niet te laten verdrinken in de grote hoeveelheid video's op YouTube (www.artbabble.org). Ook Europeana is opgezet om een informatie-ruimte te creëren waarin Europese informatiebronnen eenvoudiger gevonden en gebruikt kunnen worden (www.europeana.eu). Samenwerking is dus niet alleen nuttig voor de betreffende deelnemers, het versterkt ook de gehele (internationale) sector.



www.artbabble.org



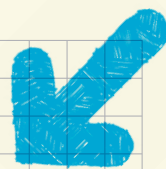
www.europeana.eu

Samenwerking tussen erfgoedinstellingen biedt de sector mogelijkheden tot nieuwe business modellen dankzij schaalvergroting en gedeelde kosten voor basisvoorzieningen.

Conclusies

ICT-infrastructuur is voor erfgoedinstellingen een kritische factor bij het verbeteren van business modellen in de digitale wereld. De huidige ICT-infrastructuur van veel erfgoedinstellingen vormt nog vaak een beperking op de mogelijkheden. Enerzijds brengt de gewenste uitbreiding van de bestaande digitale activiteiten te hoge kosten met zich mee doordat aanpassingen op maat nodig zijn. Anderzijds vormt de beschikbare ICT niet altijd een goede basis om het waardepotentieel van digitaal erfgoed in de vernetwerkte maatschappij te verzilveren, omdat er te weinig aansluiting is op de open technologie van het web.

In dit hoofdstuk zijn enkele richtingen aangegeven om daarin verbetering te brengen. Twee factoren zijn hierbij bepalend: de mate waarin de instelling de technologie naar eigen hand wenst te zetten en de relatie tussen de eigen ICT-infrastructuur en gemeenschappelijke voorzieningen. Een instelling kan zich in de digitale wereld onderscheiden door bijzondere of exclusieve vormen van technologie toe te passen. Dit genereert mogelijk veel aandacht, maar het kan de instelling ook voor beheersmatige problemen stellen. De mogelijkheid tot hergebruik als de technologie veroudert, is niet gegarandeerd. Het toepassen van open standaarden in de backoffice en het benutten van generieke technologie zijn voor de langere termijn verstandigere keuzes om de digitale investeringen te laten renderen (Archiveren is vooruitzien, 2009).





5 AUTEURSRECHT

Auteursrecht op erfgoed

Auteursrecht is het recht van de auteur of een eventuele rechtverkrijgende van een werk binnen de literatuur, wetenschap of kunst om te bepalen hoe, waar en wanneer zijn werk wordt gepubliceerd of vermenigvuldigd. Dit exclusieve recht ontstaat automatisch en is van kracht tot 70 jaar na de dood van de maker (of 70 jaar na de eerste publicatie in het geval van institutionele auteurs). Dit betekent dat op een groot gedeelte van de door Nederlandse erfgoedinstellingen beheerde werken auteursrecht rust (Beunen en Schiphof, 2006). Daarnaast zijn er nog op het auteursrecht lijkende naburige rechten en het databankenrecht. In het vervolg van dit hoofdstuk gebruiken we de term auteursrecht als verzamelbegrip voor het auteursrecht en deze op het auteursrecht lijkende aanverwante rechten.

Werken in collecties van erfgoedinstellingen vallen wat de auteursrechtelijke status betreft in drie categorieën:

1. Werken in het publiek domein: op deze werken rust geen auteursrecht (meer). Erfgoedinstellingen zijn vrij om deze werken voor welke doeleinden dan ook te gebruiken.
2. Werken waarop auteursrecht rust en waarvan de auteursrechtelijke bekend en benaderbaar is: voor gebruik van deze werken moet er van de auteursrechtelijke of de vertegenwoordiger toestemming verkregen worden.
3. Verweesde werken (orphan works): dit zijn werken waarop auteursrecht rust maar waarvan de auteursrechtelijke niet (of zeer moeilijk) te benaderen is omdat zijn identiteit niet bekend is of omdat er geen contactgegevens bestaan. Deze werken kunnen niet gebruikt worden omdat er krachtens de auteurswet wel toestemming voor gebruik vereist is,

terwijl het onmogelijk is om deze van de auteursrechtelijke te verkrijgen (Korn, 2009).

In dit hoofdstuk richten wij ons op de laatste twee categorieën, aangezien daar de auteursrechten obstakels vormen bij het digitaliseren en exploiteren van cultureel erfgoed.

Situatieschets

Bij het digitaliseren en ontwikkelen van digitale business modellen, worden erfgoedinstellingen op een nieuwe manier met het auteursrecht geconfronteerd. In het analoge tijdperk speelde het auteursrecht voor veel erfgoedinstellingen een ondergeschikte rol (met uitzondering van de audiovisuele sector). Het vertonen van fysieke werken (zoals schilderijen) en het opslaan in archieven vereist geen toestemming van welke auteursrechtelijke dan ook (artikel 23, Auteurswet). Maar voor het digitaliseren en het online brengen van digitale reproducties is wel toestemming nodig van alle rechthebbenden. De meeste erfgoedinstellingen zijn niet in het bezit van deze auteursrechten.

Dit betekent dat erfgoedinstellingen bij het ontwikkelen van digitale business modellen met een nieuwe groep belanghebbenden te maken hebben: de auteurs(recht)hebbenden van de werken in hun collectie. Hierdoor moeten niet alleen de operationele kosten van het digitaliseren worden gedekt, maar ook de vergoedingen voor rechthebbenden.

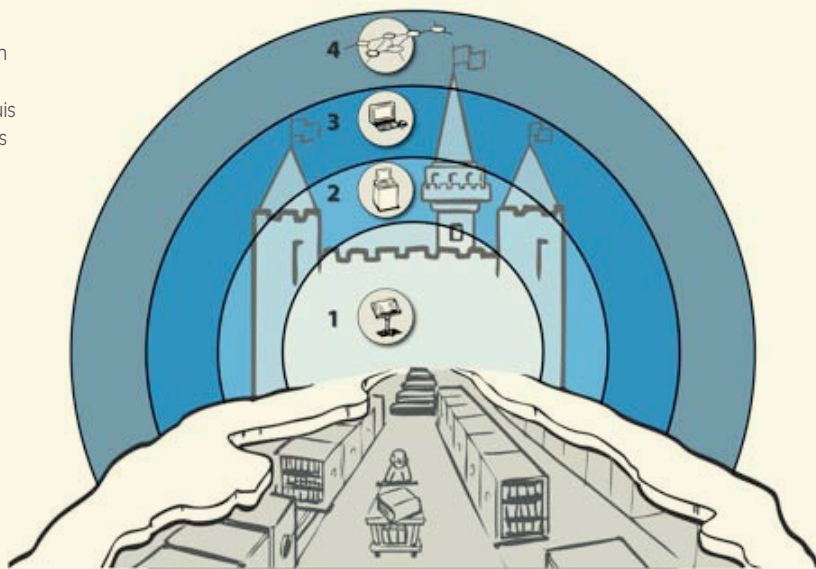
Daarmee ontstaat een bijzondere situatie. Ter illustratie een voorbeeld: een museum kan met de topstukken van moderne kunstenaars (bijvoorbeeld Piet Mondriaan) een speciale tentoonstelling organiseren. Hiervoor mag het museum hoge entreegelden vragen, zonder dat er enige vergoeding naar de rechthebbenden gaat. Maar als ditzelfde museum afbeeldingen van deze werken in een lage resolutie op zijn eigen website wil zetten, dan is er wel

toestemming vereist. De rechthebbenden kunnen publicatie uiteraard weigeren of een willekeurig bedrag vragen, ook als er met de online publicatie geen inkomsten worden gegenereerd.

Duidelijk is dat er geen relatie bestaat tussen het realiseren van inkomsten en de vergoeding van de rechthebbenden. Het is de vorm van gebruik die bepaalt of er toestemming nodig is, en of er dus een vergoeding betaald moet worden. Deze verplichting bestaat namelijk alleen als er sprake is van openbaarmaken of verveelvoudigen van het werk.

Afbeelding 12:
Distributieringen erfgoed.

1. Analoog in huis
2. Digitaal in huis
3. Online
4. Online in het netwerk



In de inleiding van deze publicatie zijn vier vormen van toegang tot gedigitaliseerd erfgoed geïdentificeerd (de vier ringen). Alleen voor de buitenste drie ringen dienen erfgoedinstellingen rekening te houden met de auteursrechtelijke status van de werken. Het proces van het verkrijgen van toestemming wordt ook 'clearen' van rechten genoemd. Voor gebruik in de buitenste ringen moeten over het algemeen meer rechten gecleared worden dan in de binnenste ringen.

1. Analoog in huis: toegang tot het analoge werk wordt in de regel niet via het auteursrecht maar via huisregels, tentoonstellingsbeleid, openingstijden e.d. gereguleerd. Een uitzondering hierop is het uitlenen van auteursrechtelijke beschermde boeken, hiervoor is een vergoeding aan de auteurs verschuldigd (leenrecht).
2. Digitaal in huis: voor het digitaliseren van auteursrechtelijk beschermde werken is toestemming van de rechthebbenden vereist (uitgezonderd preserveringskopieën). Voor het toegankelijk maken van een gedigitaliseerd werk binnen erfgoedinstellingen bestaan auteursrechtelijke uitzonderingen waardoor er onder bepaalde voorwaarden geen toestemming vereist is.
3. Online: voor het online vertonen van gedigitaliseerde werken op de eigen website is toestemming van alle rechthebbenden noodzakelijk. In veel gevallen zal deze toestemming gebonden zijn aan het betalen van een vergoeding en betreft de toestemming een beperkt doel. Voor het online aanbieden van verweesde werken bestaan er geen algemeen geaccepteerde of wettelijke procedures.
4. Online in het netwerk: voor het aanbieden in het netwerk en het gebruik van open content licenties is toestemming van alle rechthebbenden noodzakelijk. Hieraan zijn dezelfde problemen verbonden als onder 3 beschreven. In aanvulling hierop zijn afspraken rondom vergoeding voor gebruik door derde partijen lastig te realiseren.

In de praktijk lijkt het auteursrecht het digitaliseren van werken minder te belemmeren dan het verspreiden ervan. Zolang het digitaliseren op relatief kleine schaal en binnen de muren van erfgoedinstellingen gebeurt, zijn er weinig mogelijkheden voor rechthebbenden om inbreuk op hun rechten te constateren.

Hierdoor zijn erfgoedinstellingen de facto in staat om de wet ruim uit te leggen. De auteursrechtelijke status van werken wordt pas bij het online aanbieden (de ringen 3 en 4) echt een probleem. De kern van dit probleem is dat erfgoedinstellingen in de regel over onvoldoende rechten beschikken om hun collecties ook online te vertonen en aan te bieden, terwijl digitale dienstverlening zich ontwikkelt tot de core-business van erfgoedinstellingen.

Auteursrechtelijke knelpunten:

In het kader van het onderzoek zijn er drie generieke auteursrechtelijke knelpunten binnen de erfgoedsector geïdentificeerd. Deze zijn niet in dezelfde mate op alle erfgoedinstellingen van toepassing maar wel kenmerkend voor de gehele sector:

1. Instellingen moeten de auteursrechtelijke status van hun collecties in kaart brengen. Hier is vaak een enorme personele en/of financiële inspanning voor nodig. Daarnaast is onduidelijk hoe er met 'verweesde werken' om moet worden gegaan, er zijn immers geen rechthebbenden bekend.
2. Erfgoedinstellingen hebben in veel gevallen onvoldoende capaciteit en ervaring om auteursrechten op werken te clearen. Er is weinig gespecialiseerd personeel en bovendien zijn deze specialisten duur. Door het gebrek aan ervaring en kennis kan er bij onderhandelingen met rechthebbenden een onvoordelige onderhandelingspositie ontstaan.
3. Het auteursrecht houdt voor online exploitatie van beschermde werken geen rekening met de bijzondere positie van erfgoedinstellingen. De erfgoedsector heeft een publieke en vaak educatieve taak, waarbij het van belang is om een zo breed mogelijk publiek te bereiken. Het bieden van online toegang tot gedigitaliseerde collecties is hiervoor een bijzonder effectief instrument.

Oplossingsrichtingen

De centrale vraag is welke mogelijkheden er bestaan voor erfgoedinstellingen om hun collecties online aan te bieden zonder inbreuk te maken op het auteursrecht van derden. Hiervoor zijn in de loop van het onderzoek vier verschillende modellen geïdentificeerd. Voordat we ingaan op deze verschillende modellen, is het belangrijk een duidelijk onderscheid te maken tussen niet-commerciële en commerciële activiteiten van erfgoedinstellingen in de digitale omgeving.

Niet-commercieel vs. commercieel

In het ene geval gebeurt het online aanbieden van de collecties vanuit de publieke taakstelling van de instelling. Dit is in essentie een niet-commerciële activiteit, die nauw verbonden is aan de analoge activiteiten van de instellingen. Het online aanbieden van de collectie vindt dan in eerste instantie



plaats omdat de instelling haar taak op een actuele manier invulling wil geven. In dit geval worden er door het online aanbieden geen directe inkomsten gerealiseerd en is er dus geen sprake van het ontwikkelen van een online verdienmodel.

In andere gevallen bestaat er wel de intentie om op basis van de collectie commerciële activiteiten te ontwikkelen. Dit kan zowel direct, door het licenseren van werken aan derde partijen (verkoop van bestanden en afgeleide werken), als indirect, bijvoorbeeld via sponsoring. In dit geval is er sprake van een online verdienmodel en worden er op basis van werken uit de collectie inkomsten gegenereerd.

Vanuit het perspectief van erfgoedinstellingen ligt het voor de hand dat er voor deze twee verschillende manieren van gebruik verschillende auteursrechtelijke regelingen komen.

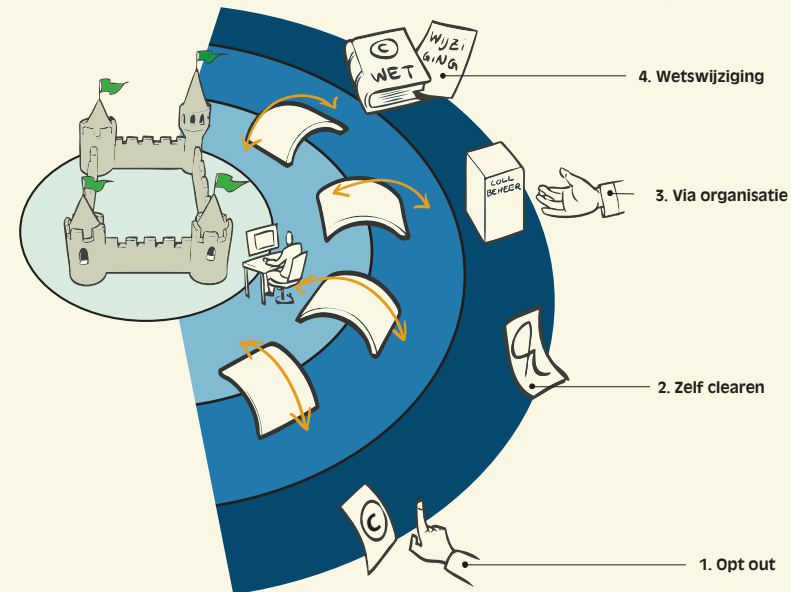
- Voor niet-commercieel gebruik is het van belang dat er afspraken komen die de financiële risico's voor erfgoedinstellingen beperken. Die afspraken maken het mogelijk om bij de begroting van digitaliseringprojecten of bij het opstellen van hun structurele begrotingen rekening te houden met hieraan verbonden kosten.
- Indien er wel sprake is van online verdienmodellen, is het wenselijk dat de hoogte van de vergoeding voor gebruik direct of indirect aan de opbrengst gekoppeld is.

Het is echter niet zo dat alle online activiteiten van erfgoedinstellingen eenvoudig als commercieel of als niet-commercieel aangewezen kunnen worden. Er bestaat op dit moment veel onduidelijkheid en daarom is er behoefte aan algemeen geaccepteerde richtlijnen. Een duidelijke afbakening van commercieel en niet-commercieel handelen is een belangrijke voorwaarde voor het implementeren van oplossingen voor de auteursrechtenproblematiek (Creative Commons, 2009).

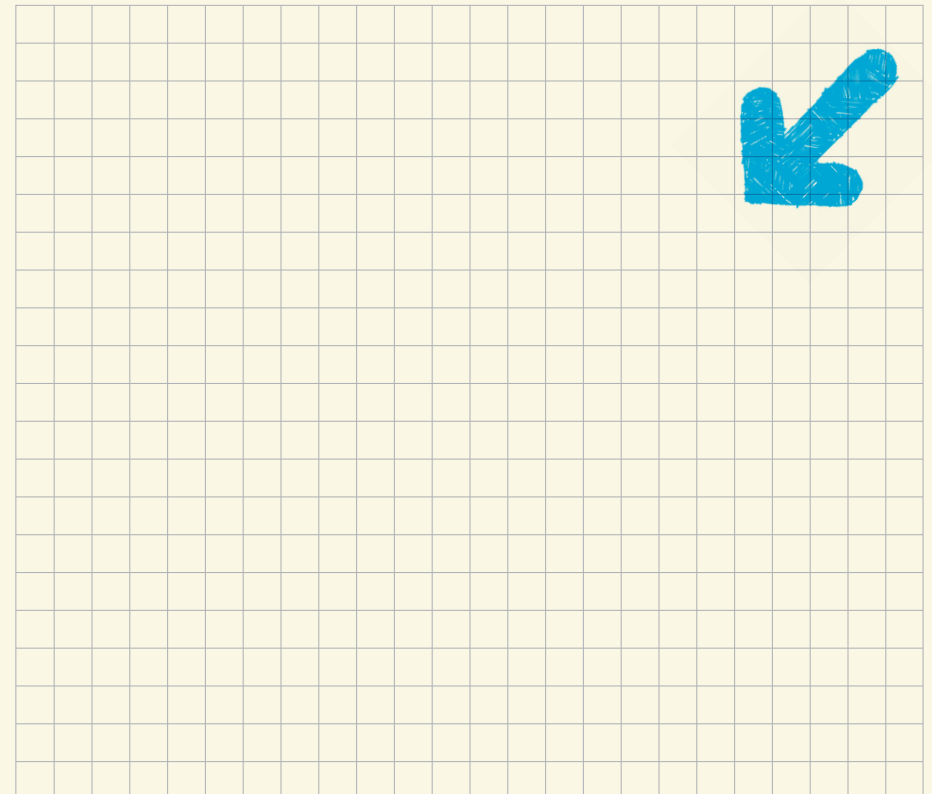


Het is van belang dat er vanuit de erfgoedsector gezamenlijk met de rechthebbenden een duidelijke definitie van niet-commercieel handelen ontwikkeld wordt.

Het is niet wenselijk en ook niet realistisch te verwachten dat erfgoedinstellingen alle auteursrechtelijke kwesties zelfstandig oplossen. De complexiteit van de auteursrechtelijke problemen vraagt om een gemeenschappelijke, sectorbrede aanpak.

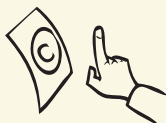


Afbeelding 13
Vier modellen voor het clearen van auteursrechten.



Modellen voor het online aanbieden van gedigitaliseerde collecties

In dit onderzoek naar de auteursrechtelijke mogelijkheden van erfgoedinstellingen bij het online aanbieden van collecties zijn we tot vier modellen gekomen. De modellen kunnen naast elkaar gebruikt worden of in combinatie.



Model 1: opt-out

Bij het opt-outmodel worden werken online gezet zonder vooraf toestemming te hebben gekregen van rechthebbenden. Hierbij bieden de erfgoedinstellingen de mogelijkheid om deze werken weer te verwijderen indien de rechthebbende dit aangeeft (opt-out), of er worden afspraken gemaakt over een vergoeding. Zo ontstaat op den duur meer duidelijkheid over de auteursrechtelijke status van de collectie.

In de praktijk wordt dit model al door veel erfgoedinstellingen toegepast. Dit is echter vaak geen bewuste of strategische keuze, maar het resultaat van onvoldoende inzicht in de auteursrechtelijke eisen. De (financiële) risico's van deze overtreding zijn moeilijk vooraf te bepalen. Gebruik van dit model is daarom eigenlijk alleen zinvol als verwacht wordt dat er weinig rechthebbenden zullen zijn die het niet eens zijn met het online zetten van hun werken.

Voordelen:

- Weinig personele en financiële inspanning vereist voor het in kaart brengen van en het clearen van rechten.
- Collecties kunnen snel en volledig online geplaatst worden.

Nadelen:

- Dit model komt neer op het maken van bewuste inbreuk op het auteursrecht van derden en daarmee bestaat het risico van financiële of andere sancties. Instellingen dienen in staat te zijn om onmiddellijk op bezwaren van rechthebbenden te reageren.
- De auteursrechtelijke status van een deel van de werken blijft onduidelijk.
- Geen basis voor het ontwikkelen van businessmodellen waarin content voor commerciële doeleinden gebruikt wordt.

Model 2: zelf clearen

In dit model cleart de erfgoedinstelling de rechten zelf. Afhankelijk van de grootte en de samenstelling van de te ontsluiten collecties kan dit een zeer tijds- en dus kostenintensief proces zijn. Erfgoedinstellingen zetten alleen werken online waarvoor zij expliciet toestemming hebben verkregen.

Het is hierbij verstandig om auteurs een beperkt aantal opties voor hun toestemming aan te bieden. Bijvoorbeeld alleen voor gebruik op de website van de instelling, of onder de voorwaarden van een van de Creative Commons licenties, of helemaal zonder beperkingen. Desondanks is te verwachten dat de mate van toestemming binnen collecties sterk kan variëren.

Naast werken waarvoor expliciet wel of niet toestemming gekregen is, zijn er werken waarvan de rechthebbenden niet getraceerd kunnen worden (verweesde werken). Voor deze gevallen is er behoefte aan richtlijnen voor het leveren van een redelijke inspanning om een rechthebbende te achterhalen. In gevallen waarbij dit niet lukt, kan er op deze werken alsnog een opt-outconstructie toegepast worden (zie model 1).

Voordelen:

- Levert voor gebruik van het werk duidelijkheid op over toegestane vormen van online gebruik.
- Dit model is volledig in lijn met de auteursrechtelijke situatie en beperkt het aansprakelijkheidsrisico.
- Het is mogelijk om toestemming voor gebruik in ring 4 (zoals het aanbieden onder een open content licentie) te verkrijgen.
- Er bestaat de mogelijkheid om afspraken te maken voor het ontwikkelen van business modellen waarin content voor commerciële doeleinden gebruikt wordt.

Nadelen:

- Dit model is met name in het geval van grote en diverse collecties zeer tijdrovend en dus kostenintensief.
- Leidt tot heterogene rechtensituatie binnen de te ontsluiten collecties: de toegestane vormen van gebruik kunnen per werk verschillen.
- Werkt niet voor verweesde werken.





Model 3: rechten clearen via externe organisaties

In dit model wordt het clearen van de rechten aan externe organisaties uitbesteed. In eerste instantie valt hier te denken aan collectieve beheersorganisaties. Deze kunnen namens hun leden en andere door hun gerepresenteerde rechthebbenden toestemming geven voor online gebruik van collecties. In Nederland wordt dit model door de commissie digit@e uitgewerkt (digit@e, 2009). In dit model verlenen de collectieve beheersorganisaties toestemming voor het digitaliseren en online zetten van de werken van door hun gerepresenteerde rechthebbenden. Voor de werken van andere auteurs en verweesde werken wordt door de collectieve beheersorganisaties een vrijwaring afgegeven. Collectieve beheersorganisaties brengen voor het verlenen van deze toestemmingen kosten in rekening waaruit zij de rechthebbenden vergoeden.

Op dit moment is het model van de commissie digit@e echter nog niet op een concreet digitaliseringsproject toegepast. Met het uitbesteden van het clearen kunnen erfgoedinstellingen zich richten op hun kerntaken: het ontsluiten en contextualiseren van collecties.

Voordelen:

- Auteursrechten kunnen per collectie op een uniforme manier geregeld worden.
- Geen auteursrechtenspecialisten aan de kant van erfgoedinstellingen nodig (wel wenselijk dat er voldoende inzicht in de overeenkomsten bestaat).

Nadelen:

- Op dit moment onduidelijk wat de kosten zijn. De verwachting is dat deze voor veel erfgoedinstellingen niet uit het structurele budget te bekostigen zijn.
- Er bestaan twijfels over de rechtsgeldigheid van de door externe partijen gegeven vrijwaringen.
- De scope van de vrijwaring en de gebruikslicenties is beperkt tot Nederland (of werken van Nederlandse auteurs).



Model 4: aanpassing wettelijke kader

Ten slotte bestaat er de mogelijkheid om het auteursrecht zodanig aan te passen dat er meer ruimte ontstaat voor het online ontsluiten van collecties. Binnen het auteursrecht bestaan er reeds een aantal uitzonderingen voor educatieve gebruikers en culturele erfgoedinstellingen. Deze uitzonderingen zouden aangepast kunnen worden om niet-commercieel online gebruik van gedigitaliseerde collecties (tegen een billijke vergoeding) mogelijk te maken.

Een aantal Nederlandse erfgoedinstellingen heeft in een gezamenlijke reactie op het Groenboek over auteursrecht in de kenniseconomie van de Europese Commissie voorgesteld om deze auteursrechtelijke uitzonderingen te verruimen. Het online aanbieden van werken zonder commerciële doelstellingen, moet zo onder bepaalde voorwaarden (bijvoorbeeld een vergoeding) zonder toestemming van de rechthebbenden worden toegestaan.

Of een dergelijke aanpassing van het wettelijke kader werkelijk tot stand komt, zal afhangen van de ontwikkelingen op Europees niveau.

Aangezien het aanpassen van de wettelijke kaders voor veel erfgoedinstellingen de enige 'echte' oplossing is, is het van belang dat deze discussie tot concrete aanpassingen gaat leiden. Hierbij valt in eerste instantie te denken aan het creëren van een auteursrechtelijke uitzondering die het erfgoedinstellingen toestaat om hun collecties te digitaliseren en tegen betaling van een billijke vergoeding online beschikbaar te stellen.

Voordelen:

- Binnen de grenzen van de uitzonderings situatie hoeven er geen rechten gecleard te worden en is er dus geen extra personele capaciteit vereist.
- Duidelijke en uniforme kosten voor erfgoedinstellingen, door een wettelijk geregelde vergoeding. Dit garandeert bovendien een billijke vergoeding voor auteursrechthebbenden.
- Leidt tot een homogene rechtensituatie voor gehele collecties en geeft alle erfgoedinstellingen dezelfde rechten voor niet-commerciële exploitatie.

Nadelen

- Zeer ingrijpende maatregel voor rechthebbenden.
- Geen basis voor het ontwikkelen van business modellen waarin erfgoed voor commerciële doeleinden gebruikt wordt.

Reservering voor verweerde werken

Bij deze vier modellen is er een mechanisme nodig om kosten uit eventuele claims te kunnen vergoeden van auteurs van ten onrechte als verweerd gecategoriseerde werken. Hierbij valt in eerste instantie te denken aan het reserveren van financiële middelen. Voor model 1 zou een dergelijke reservering door de individuele instellingen gemaakt moeten worden. In model 2 is zowel een individuele of een collectieve pot voor gereserveerde middelen denkbaar. In model 3 wordt een dergelijke pot door de collectieve beheersorganisaties beheerd, op basis van de door de instellingen betaalde vergoedingen. En in model 4 zal een dergelijke pot door de overheid of een door de overheid aangewezen instantie beheerd worden.



Conclusies

Afhankelijk van de resources en de structuur van individuele erfgoedinstellingen kunnen deze vier modellen onderdeel worden van het auteursrechtenbeleid van de individuele instellingen. Belangrijkste drempels voor het toepassen van deze modellen zijn de juridische gevolgen (model 1), organisatorische, financiële en personele tekortkomingen (model 2), juridische bezwaren en ontbrekende financiële middelen (model 3) en onvoldoende organisatie van de sector om beleidsveranderingen tot stand te brengen (model 4).

Voor instellingen met een overzichtelijke, goed gedocumenteerde collectie en voldoende resources voor het zelf clearen van rechten, lijkt model 2 de aangewezen optie. Voor de sector als geheel is een combinatie van model 4 (voor niet-commerciële activiteiten) en model 3 (voor commerciële activiteiten) de meest voor de hand liggende optie.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Niet-commercieel gebruik	In het geval van niet-commercieel gebruik is het risico van schadevergoeding relatief klein.	Het is mogelijk om met rechthebbenden gedifferentieerde afspraken te maken (relatief lage of geen vergoeding voor niet-commerciële vormen van gebruik. Delen van gerealiseerde opbrengsten bij commerciële exploitatie.	Laag basistarief voor niet-commercieel ontsluiten van gehele collectie.	Niet-commercieel gebruik door erfgoedinstellingen is onder bepaalde voorwaarden (onder meer betaling van een billijke vergoeding) zonder toestemming vooraf toegestaan.
Commercieel gebruik	Niet geschikt voor commerciële exploitatie van de werken door de instelling		Hogere tarieven (percentage van opbrengst) voor commercieel gebruik van werken van door de CBO gerepresenteerde rechthebbenden.	Toestemming voor commercieel gebruik valt niet onder een auteursrechtelijke uitzondering en moet dus op een andere manier verkregen worden.
Geschikt voor	Collecties met veel verweesde werken en laag commercieel potentieel.	Relatief kleine en homogene collecties.	Collecties met veel werken van door de CBO gerepresenteerde rechthebbenden.	Alle collecties van Nederlandse erfgoedinstellingen

Meer samenwerking vereist

De complexiteit en urgentie van deze kwestie vragen om een gemeenschappelijke, sectorbrede aanpak. Het is niet wenselijk en ook niet realistisch te verwachten dat erfgoedinstellingen alle auteursrechtelijke kwesties zelfstandig oplossen.

Op een aantal terreinen lijkt meer coördinatie tussen en samenwerking van de Nederlandse erfgoedinstellingen geboden. Gezamenlijk optreden kan in alle vier hierboven beschreven modellen belangrijke voordelen opleveren:

- Indien erfgoedinstellingen opt-outregelingen toepassen is het wenselijk om reacties van rechthebbenden in een gezamenlijke en openbare database vast te leggen. Een dergelijke database zou ook gebruikt kunnen worden om rechthebbenden de mogelijkheid te geven om gebruik van hun werken te autoriseren (opt-in).
- Bij het zelf clearen van rechten kan het delen van informatie op termijn tot meer efficiëntie leiden. Ook is het denkbaar dat er afspraken komen om te voorkomen dat dezelfde werken door meerdere erfgoedinstellingen gecleard worden.
- Bij het clearen via collectieve beheersorganisaties moet coördinatie tussen erfgoedinstellingen tot een verbetering van de onderhandelingspositie leiden en dus op termijn tot lagere tarieven. Ook is het denkbaar om gezamenlijk gespecialiseerd personeel aan te trekken dat massadigitaliseringsovereenkomsten met de collectieve beheersorganisaties coördineert.

Met dit model is op korte termijn de meeste winst te halen. De huidige overlegstructuur (de commissie digit@e) lijkt aan de kant van de erfgoedinstellingen onvoldoende gemandateerd om binnen korte termijn tot afspraken te komen die voldoende ruimte bieden voor het online aanbieden van erfgoedcollecties. Het is daarom raadzaam om het overleg met de collectieve beheersorganisaties op een hoger niveau te laten plaatsvinden. Verder is het wenselijk dat de rijksoverheid een actievere rol in dit proces inneemt, bijvoorbeeld door overleg tussen de erfgoedinstellingen en de collectieve beheersorganisaties te hosten.

- Ten slotte is gezamenlijk optreden van de sector een essentiële voorwaarde in de discussie rondom een aanpassing van de wettelijke kaders voor online ontsluiting van digitaal erfgoed. Met het oog op de discussie op Europees niveau (Reading, 2009) is het van belang dat de Nederlandse erfgoedinstellingen zo snel mogelijk een gezamenlijke positie bepalen en zich op basis hiervan in deze discussie mengen. Verder is het aan de rijksoverheid om een gezamenlijke positie van de erfgoedinstellingen te ondersteunen en zo toegang van burgers tot gedigitaliseerd erfgoed te bevorderen.

Zolang er geen structurele oplossing voor het clearen van de rechten van derden in zicht is, zullen erfgoedinstellingen in eerste instantie met collecties moeten werken waarvan de auteursrechten verlopen zijn, of waarvan zij zelf in het bezit van de benodigde rechten zijn. In beide gevallen zijn erfgoedinstellingen in staat om zowel niet-commerciële als commerciële activiteiten te ontplooiën. Verder zijn deze collecties op dit moment de enige waarmee activiteiten in het netwerk (ring 4) ontplooid kunnen worden.

Auteursrechtenbeleid voor nieuwe aanwinsten

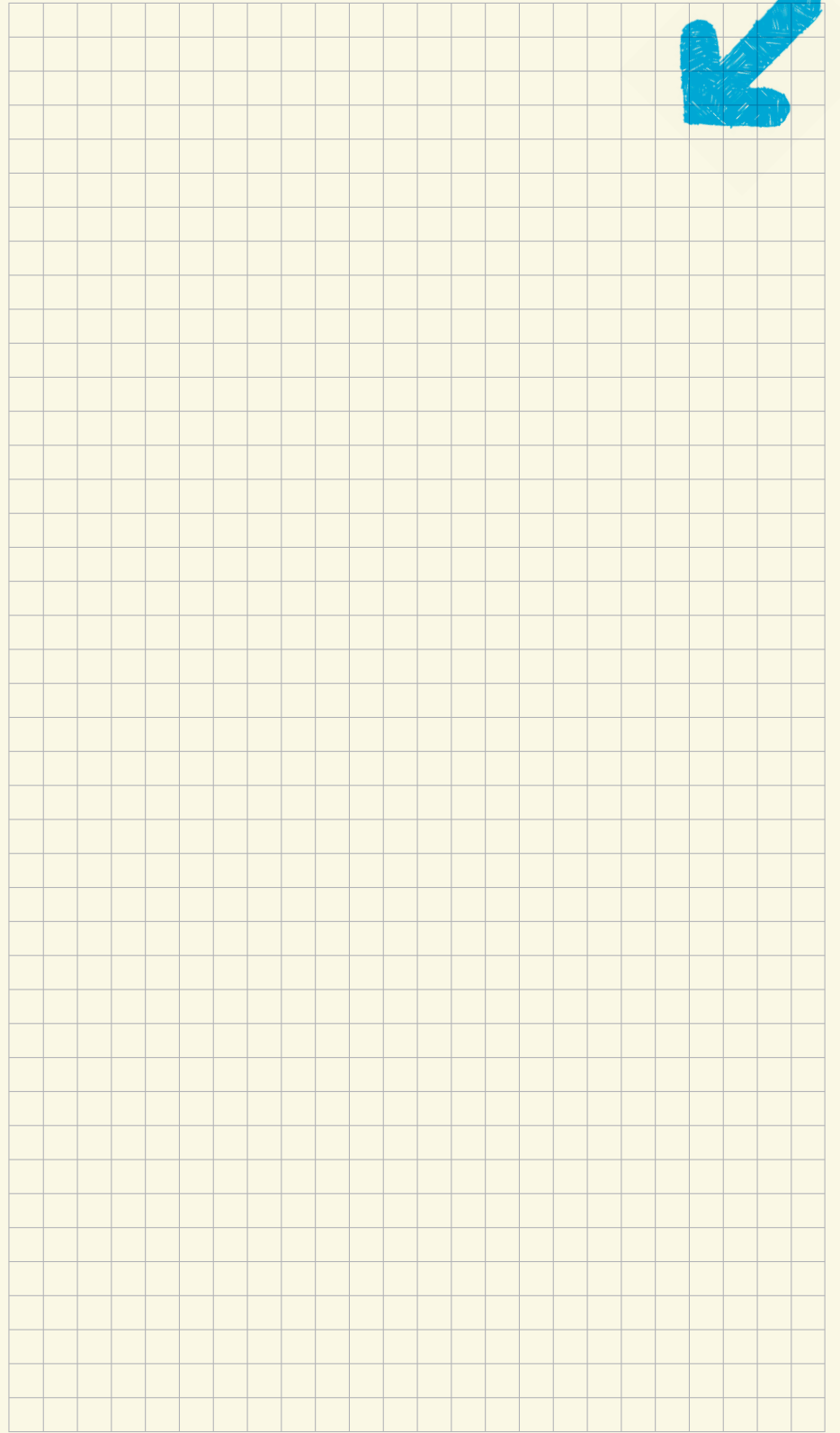
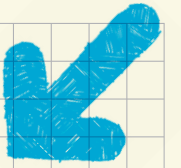
Op korte termijn is de meeste winst te halen door samenwerking tussen de erfgoedsector en collectieve beheersorganisaties. Op middellange termijn lijkt echter ook een aanpassing van de auteursrechtelijke kaders mogelijk en wenselijk.

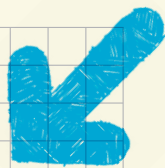
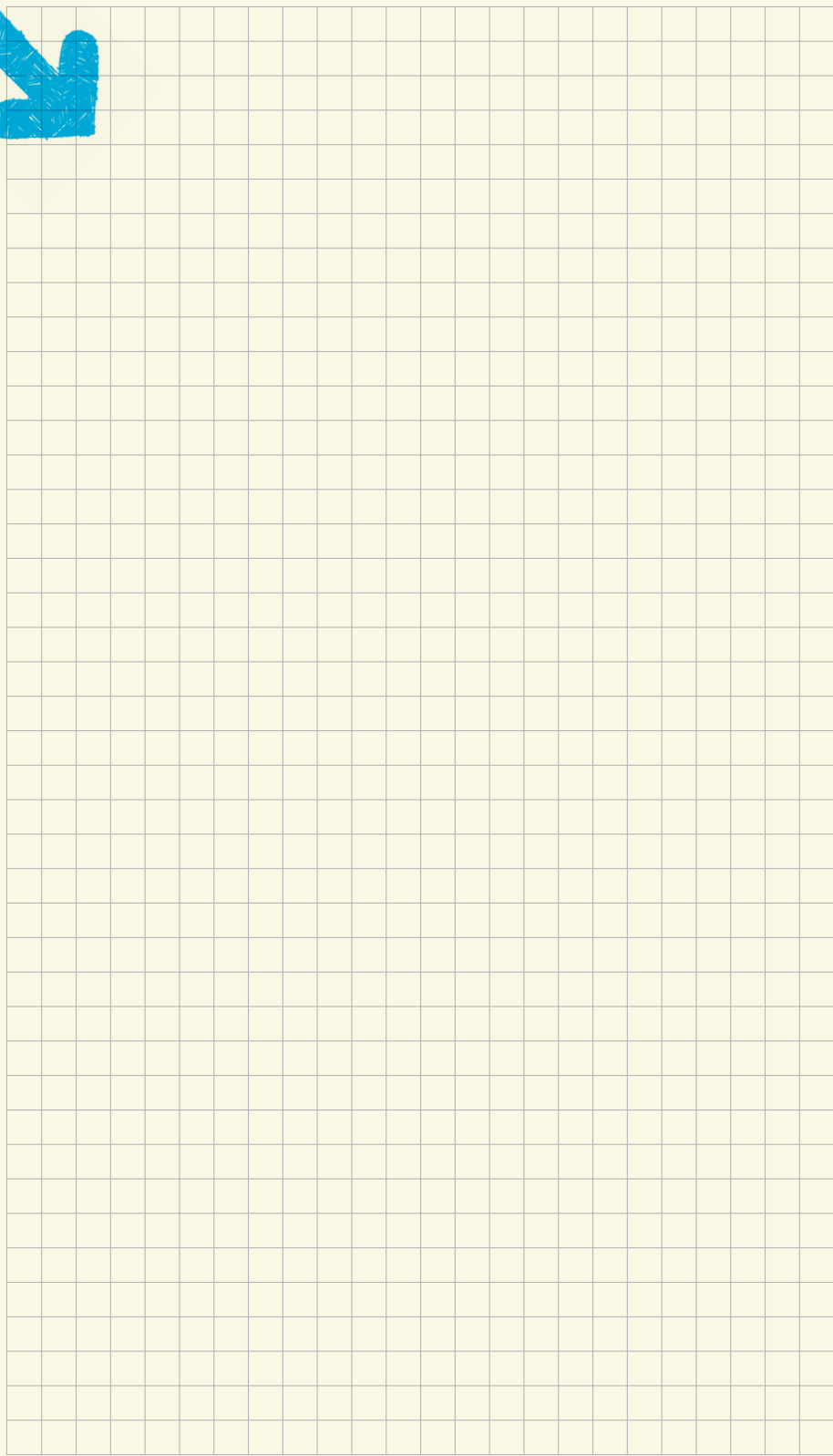
De hierboven beschreven problemen betreffen in eerste instantie werken waarvan de auteursrechten in het verleden niet geregeld zijn. De voornaamste reden hiervoor is dat bij het opbouwen van collecties geen rekening gehouden is met de latere digitale mogelijkheden.

Op dit moment is het echter wel mogelijk om bij het opbouwen van collecties en het verwerven van nieuwe werken rekening te houden met de auteursrechtelijke status. Erfgoedinstellingen zijn erbij gebaat om er direct voor te zorgen dat zij voldoende rechten verwerven om deze werken online te ontsluiten. Uitgaande van de overwegingen hierboven lijkt het in ieder geval wenselijk dat

erfgoedinstellingen over het recht beschikken om de door hun beheerde werken op een niet-commerciële manier online aan te bieden. Het is daarom aan te bevelen om hiervoor standaardinstrumenten te ontwikkelen.

Met de Creative Commons licenties is een bouwsteen voor een dergelijke standaardovereenkomst beschikbaar (Hoorn, 2006). Deze licenties regelen de gebruiksrechten van eindgebruikers op een duidelijke, internationaal gestandaardiseerde en beproefde manier. Creative Commons licenties passen bij het streven om het publiek actief bij de online activiteiten van erfgoedinstellingen te betrekken. Ze worden toegepast door zowel erfgoedinstellingen (bijvoorbeeld het Instituut voor Beeld en Geluid en het Brabants Historisch Informatiecentrum) als door belangrijke content platforms (wikipedia, flickr.com). Om het gebruik van Creative Commons licenties door erfgoedinstellingen en hun acceptatie bij rechthebbenden te bevorderen lijkt het echter ook hier noodzakelijk om tot een sectorbreed geaccepteerde definitie van niet-commercieel gebruik te komen.





6 VERDIENMODELLEN

Situatieschets

Digitalisering creëert naast nieuwe mogelijkheden om collecties te ontsluiten ook nieuwe mogelijkheden om inkomsten te genereren. Erfgoedinstellingen begeven zich bij die verkenning van nieuwe verdienmodellen op grotendeels onontgonnen terrein. Het is pionieren en experimenteren. In dit hoofdstuk geven we denk- en doerichting aan de zoektocht naar verdienmodellen rond gedigitaliseerd erfgoed.

Maar eerst even een andere vraag: zijn erfgoedinstellingen eigenlijk wel geroepen om inkomsten te genereren? In hoofdstuk 5 over auteursrecht wordt hier al deels op ingegaan. Het belangrijkste argument voor een ontkennend antwoord op deze vraag is de maatschappelijke functie en doelstelling van erfgoedinstellingen. De primaire taak is namelijk het beheren, conserveren en voor een breed publiek ontsluiten van collecties.

Maar de vraag kan om ten minste vier redenen even goed met ja worden beantwoord. In de eerste plaats is het in de erfgoedsector al lang gebruikelijk om een publieksbijdrage te vragen voor bepaalde producten of diensten. Denk aan de toegang tot een museum of het hergebruik van archiefmateriaal. Deze bijdrage wordt over het algemeen ook als een fair deal ervaren; het publiek is eraan gewend. Het tweede argument om inkomsten te genereren is meer kostengerelateerd. Digitalisering is een buitengewoon kostbare en arbeidsintensieve operatie. Het gaat niet alleen om het digitaal maken van collectiemateriaal, maar ook om contextualisering: het aanbrenge van metadata. Die digitalisering wordt niet of slechts ten dele door de overheid betaald. Erfgoedinstellingen moeten digitalisering daarom vaak via andere wegen bekostigen. De derde overweging is het gegeven dat veel erfgoedinstellingen gebonden zijn aan afrekenmodellen die de instellingen dwingen om inkom-

Digitale collecties openen de deur naar nieuwe inkomstenbronnen

sten uit de markt te halen. Cultuurproducerende instellingen met rijks subsidie moeten vanaf 2013 minimaal 17,5% eigen inkomsten verdienen (Cultuurprofijs, 2009). Lukt dat niet dan kan het zijn dat de subsidiekraan wordt dichtgedraaid. Het laatste argument is het feit dat digitale diensten en producten een investering van de instelling vereisen. Het is dan niet vreemd om die diensten of producten vervolgens tegen betaling aan te bieden.

Overigens bevindt de erfgoedsector zich in de zoektocht naar nieuwe verdienmodellen in bont gezelschap. Uitgevers, platenmaatschappijen, filmproducenten, creatieve makers: overal in de creatieve industrie stelt digitalisering ondernemende organisaties en bedrijven voor nieuwe uitdagingen. We zullen er daarom niet voor terugdeinzen om ook binnen de beperkte ruimte die dit hoofdstuk biedt, over de schutting te kijken naar andere creatieve sectoren.

Oplossingsrichtingen

Een erfgoedinstelling die op zoek is naar een verdienmodel, kan het beste starten bij de potentiële klanten en niet bij de collectie. Voor veel erfgoedinstellingen is dat een onnatuurlijk gegeven, aangezien de collectie altijd in het middelpunt heeft gestaan. Maar als duidelijk is welke waarde de klant zoekt, kan de dienstverlening daarop aangepast worden. Daarom kunnen we in het business model canvas niet over de verdienmodellen praten zonder de bouwsteen 'klant' daarbij te betrekken (Osterwalder, 2009).

OLIVIER BRAET (VRIJE UNIVERSITEIT BRUSSEL):

‘De truc is om een productbundel te maken waarin je iets wat gratis verkrijgbaar is combineert met iets wat wel geld kost. Dan verdien je niet direct aan digitalisering, maar aan een gelinked product.’

Het is goed om op te merken dat er twee soorten klanten zijn: betalende en niet-betalende klanten. Beiden kunnen even belangrijk zijn (Anderson, 2009). Het brede publiek kan als klant bijvoorbeeld gratis toegang krijgen tot de digitale collectie online, terwijl adverteerders als tweede klant tegen betaling ruimte op de website innemen.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat er verschillende waardeproposities in het spel zijn. Voor het publiek schuilt de waarde in de toegang tot het collectiemateriaal. Voor de adverteerders zit de waarde in de aandacht voor zijn product. Het collectiemateriaal is dus niet de enige waardepropositie die erfgoedinstellingen kunnen bieden. Om tot een werkend verdienmodel te komen, is het belangrijk te weten waar de waarde voor de klant zit.

Wie is je klant?

Wie zijn de potentiële klanten van de erfgoedinstellingen? Globaal zijn er vijf klantgroepen aan te wijzen. Natuurlijk is er een veel grotere differentiatie mogelijk, maar als startpunt is de onderstaande vijfdeling goed werkbaar:



De consument. De consument is een brede benaming voor klantgroepen die tot de consumentenmarkt behoren. Het gaat om niet-zakelijke afnemers. De consument is voor veel erfgoedinstellingen een van de meest voor de hand liggende klantgroepen.

De creatieve industrie. De creatieve industrie staat voor klantgroepen die bestaan uit de makers van creatieve werken in het algemeen. Het zijn de afnemers van erfgoed als halffabrikaten, die benut worden voor de producten die de creatieve industrie voortbrengt (bijvoorbeeld film, muziek, games). Overigens mag niet worden vergeten dat erfgoed op zichzelf ook bestaat uit creatieve producten. Bij moderne collecties zijn de creatieve makers in kwestie op de achtergrond aanwezig. Erfgoedinstellingen kunnen daardoor ook op een andere manier waarde voor de creatieve industrie creëren. Namelijk door beheren, conserveren en digitaliseren van creatieve werken als dienst aan te bieden aan de creatieve industrie.



De zakelijke professional. Het derde personage verbeeldt alle klantgroepen in de zakelijke markt. Het gaat hier om zakelijke professionals die zich met erfgoed als bedrijf willen profileren (kunstcollecties, sponsoring) of via hun producten (merchandise). Daarnaast bestaat er een (meer marginale) markt voor dienstverlening aan zakelijke partijen die de expertise van een erfgoedinstelling inhuren of om advies vragen.



Het onderwijs en onderzoek. De onderwijzer staat hier symbool voor klanten die vanuit educatief of wetenschappelijk oogpunt in digitaal erfgoed geïnteresseerd zijn.



De overheid. Voor een groot aantal erfgoedinstellingen is de overheid een belangrijke, wellicht wat aparte en toch ook vanzelfsprekende, klantgroep. De overheid zorgt vooral via subsidies voor de nodige inkomsten van erfgoedinstellingen.

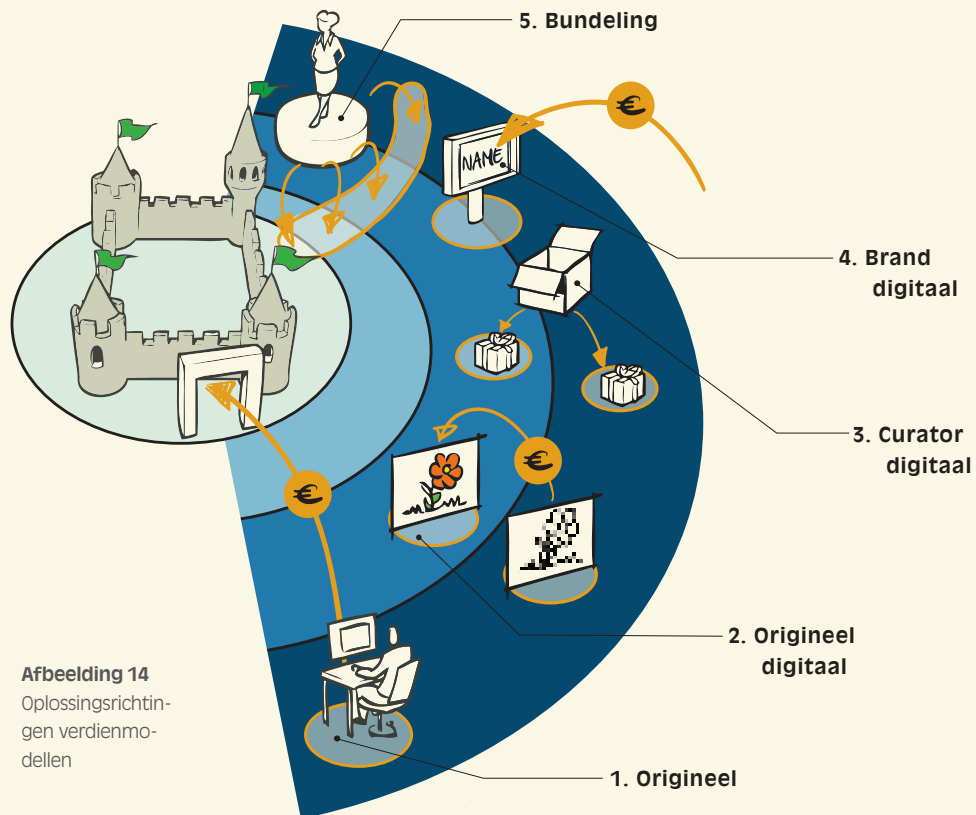


De hamvraag is nu welke nieuwe waarden erfgoedinstellingen dankzij de digitalisering aan deze vijf klantgroepen kunnen aanbieden. We geven vijf mogelijke oplossingsrichtingen voor verdienmodellen. Het zijn wat ons betreft niet noodzakelijkerwijs de enige richtingen. We zien ze als ‘paraplumodellen’ waar tal van meer gespecificeerde verdienmodellen onder te vatten zijn.

Vijf oplossingsrichtingen voor verdienmodellen

Afbeelding 14 laat nog eens de vier 'distributieringen' zien van (digitale) dienstverlening op basis van collectiemateriaal. In de vier schillen zijn vijf oplossingsrichtingen verbeeld. Bij elke oplossingsrichting laten we, in willekeurige volgorde, het volgende zien:

- Om wat voor soort inkomstenbronnen het gaat.
- Welke klantgroepen waarschijnlijk nodig zijn om die bronnen aan te kunnen boren.
- Welke waardeproposities daarbij horen.
- Welke rol digitaal erfgoed daarbij speelt.



Afbeelding 14
Oplossingsrichtingen
verdienmodellen





1. Origineel: de erfgoedinstelling als ervaringsmaker

Voor veel, maar zeker niet alle, erfgoedinstellingen is de fysieke toegang tot hun collectie altijd een belangrijke inkomstenbron geweest. Naast de kaartverkoop zijn ook inkomsten uit het museum-café of de verkoop van plattegronden en catalogi te scharen onder inkomsten die rechtstreeks verband houden met de eerste schil.

Door het collectiemateriaal digitaal beschikbaar te maken, kan een erfgoedinstelling zich breder onder de aandacht van potentiële bezoekers brengen. Hiermee kan men hogere bezoekersaantallen behalen. Maar er zijn meer mogelijkheden om waarde te creëren. Hiervoor is een verschuiving in de waardepropositie nodig.

Digitalisering heeft een trend ingeluid naar een nieuwe waardering voor het 'fysieke origineel'. Dat geldt niet alleen voor beeldende kunst, maar bijvoorbeeld ook voor fotografische kunst of muziek. Om een voorbeeld te noemen: nog geen twee decennia geleden werden popartiesten rijk van de verkoop van platen en cd's. Maar in korte tijd heeft een omslag plaatsgevonden waarbij live-optredens nadrukkelijk in de kijker komen als primaire inkomstenbron. De belangrijkste waarde zit niet in de muziek op zich, maar in de ervaring van het 'authentieke' optreden.

Het fysiek samenkomen, zoals bij een concert, is een verschijnsel dat zich op verschillende terreinen voordoet. Zelfs bij games, die van nature digitaal zijn: gaming events trekken duizenden spelers per keer om samen te gamen. Het fysieke deelnemen en de gezamenlijke ervaring lijken belangrijke toegevoegde waarde te hebben.

Ook bij het project Wiki Loves Art was dit het geval. Hierbij mochten bezoekers in een groot aantal musea collectiemateriaal fotograferen. Het doel was om de lege plekken op Wikipedia in te vullen. Wie de fotografen bezig heeft gezien, zal dat nauwelijks in verband hebben gebracht met een klassiek museumbezoek. Bezoekers waren heel actief bezig met de kunst, niet alleen om waar te nemen, maar ook om het perfecte plaatje te schieten. En de activiteit ging thuis verder: het uploaden van de foto op fotoplatform Flickr en

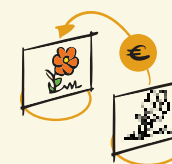
het meedoen aan online discussies. (www.wikilovesart.nl)

De fysieke collectie is voor alle klantgroepen relevant en daarmee dus verre van afgeschreven als bron van inkomsten. Er is echter wel een verschuiving in de bijhorende waardepropositie. In het analoge tijdperk was die propositie sterk gericht op het bieden van toegang tot een verder gesloten collectie. In het digitale tijdperk zijn authenticiteit en ervaring of beleving de opkomende waardeproposities.

2. Origineel-digitaal: de erfgoedinstelling als digitaal erfgoedmakelaar

Een tweede oplossingsrichting is om de digitale collectie te zien als 'grondstof' voor nieuw creatief werk en voor diensten die door derden ontwikkeld kunnen worden. Een voorbeeld is het gebruik van gearchiveerde filmfragmenten voor een nieuwe documentaire. In dat geval vormt het digitale materiaal de belangrijkste inkomstenbron. Het aanbod bestaat bijvoorbeeld uit licenties voor (her)gebruik van digitale collectiestukken, of uit overdracht van auteursrechten.

Het grootste verschil bij Origineel-digitaal ten opzichte van Origineel is de wijze waarop exploitatie van de collectie wordt geregeld. Bij de fysieke collecties wordt de zeggenschap over een collectiestuk vooral geregeld door eigendomsrechten en huisregels ('verboden te fotograferen'). In het digitale domein biedt eigenlijk alleen het auteursrecht handvatten om exclusieve zeggenschap te waarborgen. En zelfs dan zet de kopieerbaarheid van digitaal materiaal deze oplossingsrichting onder druk.



www.wikilovesart.nl



www.getty.edu



Het lastige voor erfgoedinstellingen is dat op oudere collectie-stukken vaak geen auteursrecht meer rust, terwijl van jongere stukken de erfgoedinstelling vaak niet de auteursrechthebbende is (zie hoofdstuk 5 over auteursrecht). In het laatste geval kan de erfgoedinstelling als een soort makelaar of bemiddelaar optreden voor de rechthebbende, zoals nu al gedaan wordt door instellingen zoals Beeld en Geluid. De erfgoedinstelling int daarbij een percentage van de opbrengsten uit licensering of handel in rechten, als compensatie voor geleverde diensten. De waardepropositie is dan de bemiddeling voor de creatieve maker/rechthebbende.

Soms kan met Origineel-digitaal een aantoonbare nieuwe waarde worden gecreëerd, naast het conserveren van het werk. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de zeer hoge resolutie foto's van collectiestukken zoals het Rijksmuseum (www.rijksmuseum.nl) en het Amerikaanse Getty Museum publiceren (www.getty.edu). Op die digitale stukken is meer detail te zien dan met het blote oog is waar te nemen, wat – in dit geval – voor onderzoek en onderwijs interessante nieuwe waarde oplevert. Het digitale werk geeft namelijk meer informatie over de gebruikte schildertechnieken dan het fysieke werk.

Origineel-digitaal is een populaire oplossingsrichting in de archiefwereld. Te denken valt aan de zoek- en bestelservice van het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, of de online portal Filmotech (in oprichting) waarop onder meer het Nederlands Film-museum archiefmateriaal tegen betaling als download aanbiedt.



3. Curator digitaal: de erfgoedinstelling als contextmaker

Waar bij de tweede oplossingsrichting het digitale erfgoed centraal staat als inkomstenbron, is dat in de derde richting juist de context rondom de digitale collectie. Gekscherend hebben we dat de 'digitale curator' of 'digitale archivaris' genoemd, maar die term dekt de lading eigenlijk verrassend goed. Bij deze oplossingsrichting gaat het om de dienstenontwikkeling rondom de digitale content.

"Content is king, but metadata is queen" is onder webontwikkelaars een populair adagium. Daarmee wordt aangegeven dat in de

Een maatschappelijke doelstelling en commerciële activiteiten hoeven elkaar niet te bijten.

digitale omgeving de context van een digitaal werk minstens zo belangrijk is geworden als het digitale werk zelf. Context betekent aan de ene kant dat het materiaal wordt verrijkt met extra informatie (wie was de auteur, welk materiaal werd gebruikt, etc.). Aan de andere kant betekent het dat het materiaal in een bepaalde context wordt geplaatst waardoor het betekenis krijgt.

Curator digitaal gaat ervan uit dat de expertise van erfgoedinstellingen een waardepropositie is waar inkomsten uit voort kunnen komen. De meest voor de hand liggende klantgroepen voor Curator digitaal zijn de consument, het onderwijs en onderzoek en de zakelijke professional. Er liggen kansen op ten minste twee terreinen:

Allereerst hebben erfgoedinstellingen vaak zeer professionele en specialistische kennis in huis (Falk & Sheppard, 2006). Het is denkbaar dat erfgoedinstellingen niet alleen hun collecties digitaal ontsluiten, maar ook, als een soort digitale curator of archivaris, diensten rondom het collectiemateriaal digitaal aanbieden. Te denken valt aan 'verfijnde' metadata als specialistische achtergrondinformatie bij de collectie, of aan educatieve digitale lespakketten. Tate in Groot-Brittannië biedt bijvoorbeeld voor 20 pond online cursussen aan rond 'Artists' techniques and methods', waarbij aan de hand van schilderijen uit het museum verschillende schildertechnieken worden uitgelegd (www.tate.org.uk/learnonline). Ook archieven zijn op dat vlak actief. Zo geven bijvoorbeeld veel archieven, waaronder het Nationaal Archief, cursussen aan (beginnende) archiefonderzoekers.

Op de tweede plaats kunnen digitale diensten worden ontwikkeld die de beleving en ervaring van de fysieke collectie versterken. Veel musea hebben bijvoorbeeld al een gepersonaliseerde rondlei-

KLAAS KUITENBROUWER (VIRTUEEL PLATFORM):

Content is niet langer slechts in één format beschikbaar. In het toekomstscenario voor het erfgoed is het museum onderdeel van een gehele waardenwereld.

ding, die via de website gedownload kan worden om te gebruiken tijdens het museumbezoek. Ook voor archieven liggen hier opties, zoals het Utrechts Archief aantoont, waar archiefmateriaal in een museumsetting beschikbaar wordt gemaakt. De klantgroep voor deze diensten is hoofdzakelijk de consument. Waardeproposities zijn onder meer beleving, plezier en bijvoorbeeld ook gemak.

Zelf doen of uitbesteden?

Bij alle oplossingsrichtingen is de vraag wat een erfgoedinstelling zelf moet doen en wat uitbesteed kan worden. Denk bijvoorbeeld aan de creatieve industrie: zij zijn expert in (her)gebruik en het creëren van nieuwe waarde rond digitale content. Of je het zelf moet doen of het beter kunt uitbesteden hangt af van prioriteiten die de erfgoedinstelling stelt, en van beschikbare resources. Geredeneerd vanuit verdienmodellen zijn er drie wegen te bewandelen, met elk hun voor- en nadelen.

1. Alles zelf doen. Heeft als groot voordeel dat je volledig de controle houdt en er niet met derden overlegd hoeft te worden over verdeling van inkomsten. Nadeel is dat het ontwikkelen van diensten een grote wissel kan trekken op de organisatie en er aan de 'achterkant' van het business model stevige aanpassingen vereist zijn.
2. Alles uitbesteden. Het andere uiterste, waarbij de erfgoedinstelling naast het digitale erfgoed hooguit nog bepaalde kennis of kunde inbrengt. Uitbesteden kan in de vorm van een opdrachtgever-opdrachtnemerconstructie, maar ook via 'Origineel-digitaal' (licensering van digitaal erfgoed). Een

derde optie is merklicensering (zie 'Brand digitaal') waarbij een derde partij een dienst ontwikkelt waar de naam van de erfgoedinstelling aan verbonden mag worden.

3. In samenwerking. De altijd aanwezige gulden middenweg is om diensten in gezamenlijkheid te ontwikkelen. Voordeel is dat de erfgoedinstellingen de resources optimaal kan inzetten (erfgoed en expertise). Nadeel is dat zo'n model altijd een extra inspanning vereist om tot afspraken te komen over verdeling van inkomsten. In samenwerking wil zeggen dat ook het uitvoeren en onderhouden van de dienst een gezamenlijke onderneming is. Inkomsten en risico's moeten dan worden gedeeld.

4: Brand digitaal: de erfgoedinstelling als reputatiemaker en merkenbouwer

In de vierde oplossingsrichting staat het digitale collectiemateriaal geheel in dienst van merken en reputatie. De inkomstenbronnen hebben hier alles te maken met de naam en reputatie van de erfgoedinstelling, waarbij een scala aan mogelijkheden bestaat.

Een merk kan 'cool' zijn, waarbij de waardepropositie voor klanten vooral status of (sociale) identificatie is. Een merk kan ook als een kwaliteitszegel fungeren, waarbij de waarde eerder ligt in betrouwbaarheid of exclusiviteit. Brand digitaal is de oplossingsrichting waarin waardeproposities zoals betrouwbaarheid, status en associatie ('het verbonden willen zijn met') belangrijk worden.

Brand digitaal is bij uitstek ook de paraplu van verdienmodellen waarin er meerdere klantgroepen naast elkaar voorkomen, maar niet alle klantgroepen direct aan de inkomsten bijdragen. We geven vier voorbeelden. Ten eerste is het sponsoring- en advertentie-model een verdienmodel dat binnen Brand digitaal een plek heeft. Bij sponsoring en advertenties is de waardepropositie richting de sponsor meestal 'aandacht' en/of 'associatie'. Tegenover sponsoring en adverteren staat – hoewel niet altijd – een klantgroep die een aanbod krijgt waar niet of nauwelijks voor betaald hoeft te worden.



JAN WILLEM SIEBURGH (RIJKSMUSEUM):

‘De grootste toegevoegde waarde van digitaliseren is *better than real*. Je kunt objecten in een hogere resolutie digitaliseren, waarmee details zichtbaar worden die je met het blote oog niet kunt zien.’

Een tweede voorbeeld van een op merk of reputatie gestoeld verdienmodel is de ‘Vrienden-van-constructie’. Hoewel ‘vrienden’ vaak bepaalde kortingen of voordelen krijgen, zijn ‘associatie’ en de wens om een instelling bij wijze van ‘goed doel’ te ondersteunen over het algemeen de basis waarop zo’n constructie kan bestaan.

Het derde model waarin reputatie of merk van centrale betekenis is, is crowdfunding (Dell, 2008). Bij crowdfunding zorgt (meestal) de consument voor inkomsten om een bepaald project mogelijk te maken. Het is een vorm van voorfinanciering, waarbij consumenten hun vertrouwen uitspreken dat de erfgoedinstelling het project in kwestie succesvol zal opzetten en uitvoeren. In andere creatieve sectoren wordt eveneens met dit model geëxperimenteerd. Een sprekend voorbeeld is Sellaband, waarbij muziekliefhebbers een ‘aandeel’ kunnen kopen in de muziekproductie van (onbekende) artiesten. Pas als een artiest 50.000 dollar heeft opgehaald, wordt daadwerkelijk een album geproduceerd. De financiers delen vervolgens mee in de opbrengsten.

Het voorbeeld van Sellaband wijst naar een mogelijk vierde model, waarin de creatieve maker zelf de klantgroep wordt. Als we weer naar Sellaband kijken, dan zie je dat dat merk inmiddels ook een eigen reputatie heeft opgebouwd. Want voor de wannabe artiesten is het interessant om juist bij dit merk aan te haken. Zo kan merkassociatie zorgen voor een reputatieboost voor de creatieve maker. ING Art Management kent dat effect ook, en laat kunstenaars,

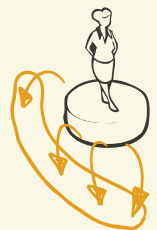
bijvoorbeeld via lezingen en tentoonstellingen, ‘meeliften’ op de reputatie van ING als collectiehouder. Hoewel ING daar voornamelijk kosten mee maakt, is het niet ondenkbaar dat er een verdienmodel ontstaat rondom het opbouwen van de reputatie en naam van creatieve makers.

Bij alle merk- en reputatiemodellen is het voor de erfgoedinstelling van belang dat digitaal collectiemateriaal duidelijk geassocieerd blijft met de erfgoedinstelling. Als dat goed geregeld kan worden is er echter geen reden om aan te nemen dat die modellen alleen in de derde schil (online, maar niet in een netwerkstructuur) kunnen werken.

5: Bundel: de erfgoedinstelling als aanbieder van productbundels

In de vijfde oplossingsrichting, tot slot, komen een aantal van de voorgaande richtingen samen. Centraal in deze oplossingsrichting staat de (transmediale) bundeling van verschillende inkomstenbronnen (Bakos & Brynjolfsson, 1998). Waar we tot nu toe uitgingen van het een of het ander, is er bij deze oplossing sprake van en-en.

Een eenvoudig model van productbundels is te vinden bij kabeltelevisie, waarbij een bundel aan zenders als gezamenlijk pakket wordt aangeboden. In een wat complexere vorm lijken productbundels in de creatieve sectoren aan een opmars bezig. Het eerder genoemde voorbeeld van teruglopende cd-verkopen in de muziekindustrie wordt bijvoorbeeld te lijf gegaan door bij cd’s een kortingsbon weg te geven voor liveconcerten. Of zoals de band Cold Play het eerder dit jaar aanpakte met een ‘teasermodel’, waarbij de



www.tate.org.uk/learnonline

Exploitatie van de collectie is slechts een van de manieren om in de markt geld te verdienen.

band rondom hun concerten gratis downloads van hun nieuwste album aanboden.

Zo zou ook in de erfgoedsector gezocht kunnen worden naar gebundelde diensten en producten binnen allevier de schillen. Bovendien hoeft je dergelijke bundels niet helemaal zelf te verzorgen. Juist bij bundeling bestaan er kansen om met andere partijen in zee te gaan, om bijvoorbeeld collecties te combineren. In principe kunnen productbundels voor elke klantgroep interessant zijn.

Conclusies

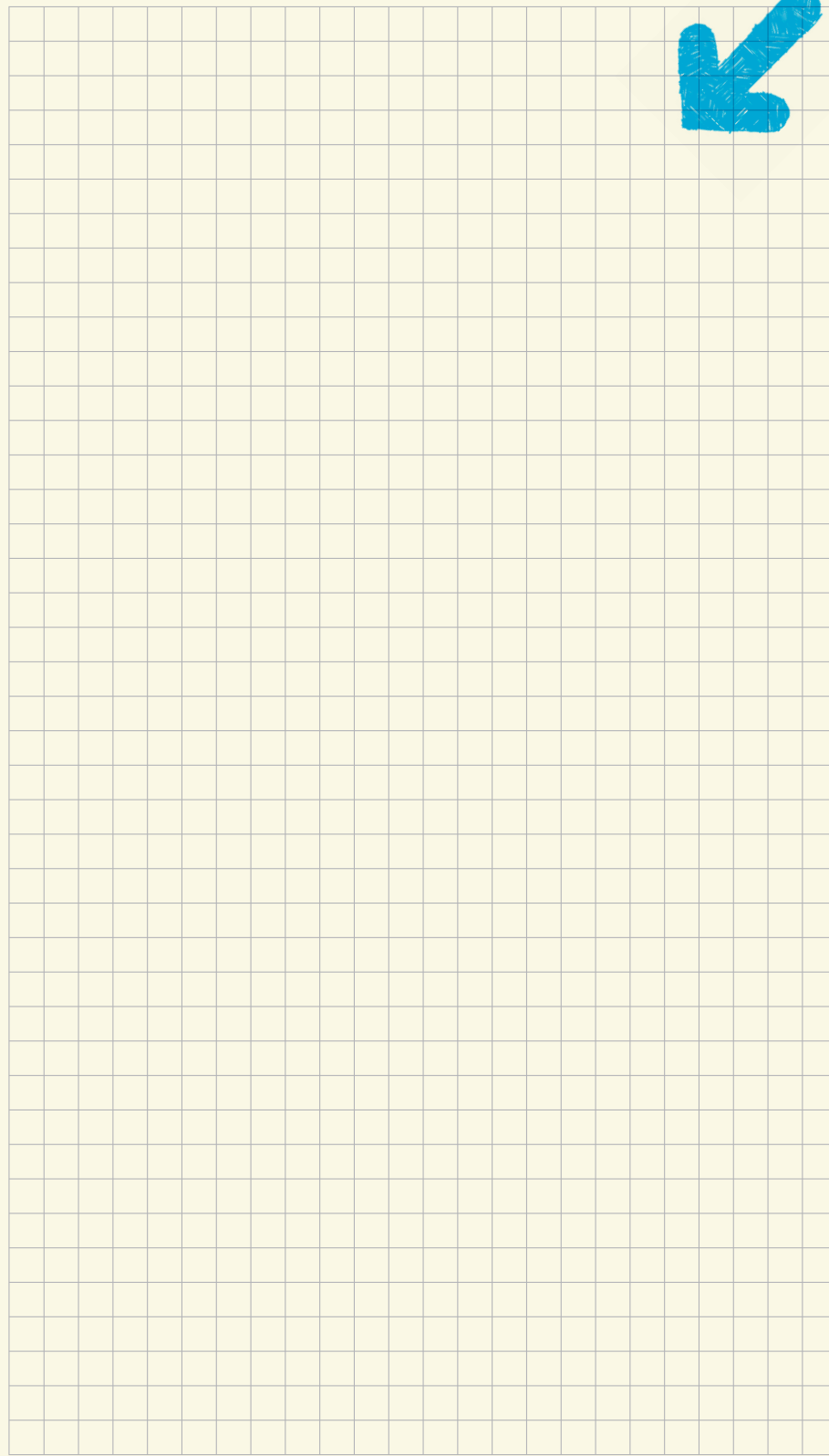
Dit hoofdstuk is in vogelvlucht langs een aantal oplossingsrichtingen gegaan. Elke richting kan uitmonden in een scala aan verdienmodellen, en voor elke erfgoedinstelling zal het op eigen afwegingen aankomen in welke richting gezocht wordt. Als laatste stippen we nog drie opgaven voor de erfgoedinstellingen aan:

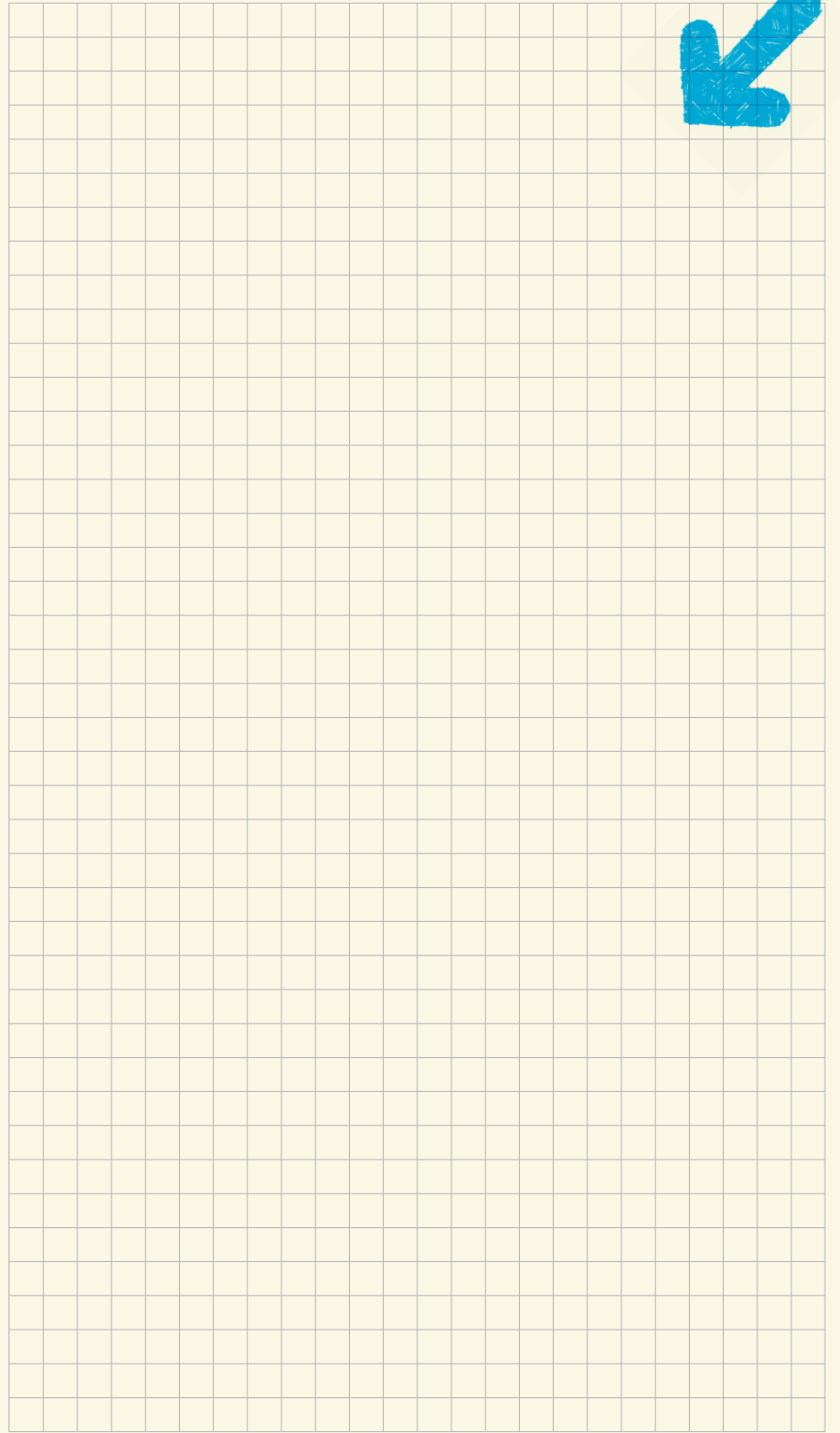
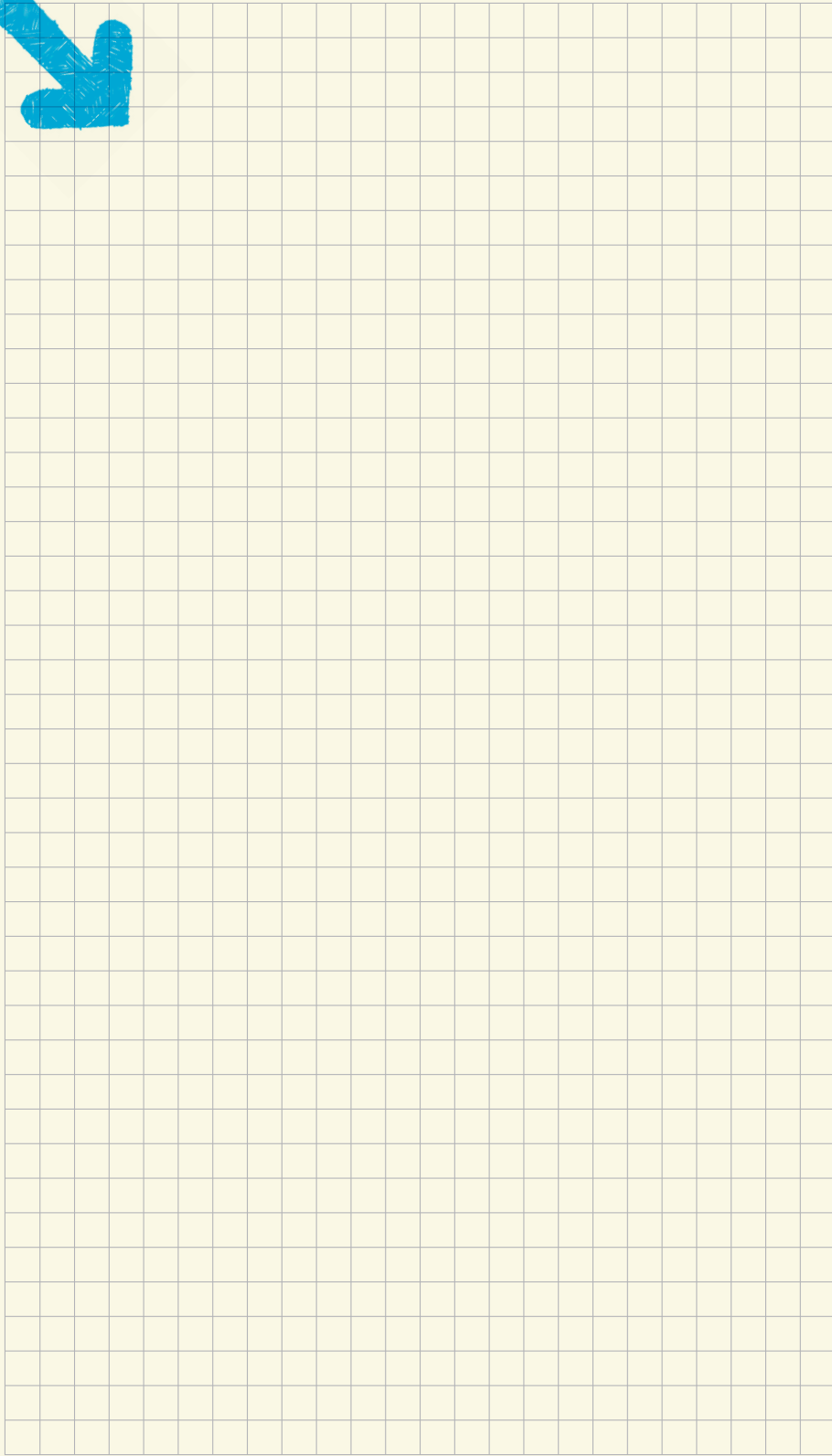
Op de eerste plaats moeten erfgoedinstellingen de blik verbreden. Veel erfgoedinstellingen hebben de – zeer begrijpelijke – neiging om hun kernactiviteiten en daaruit voortvloeiende waardeproposities te definiëren in termen van beheer, conservering en ontsluiting van collecties. Maar met de vijf paraplumodellen willen we aangeven dat de waardeproposities die erfgoedinstellingen te bieden hebben, veel diverser zijn. Hierdoor bestaat een grote diversiteit aan potentiële inkomstenbronnen.

Als vervolg daarop is de tweede opgave voor erfgoedinstellingen om in een netwerkomgeving met decentrale, centrumloze vormen van distributie (de vierde schil) toch waarde te genereren en daar

inkomsten uit te halen. De vierde schil biedt ideale mogelijkheden om erfgoed breed toegankelijk te maken. Dat past bij de maatschappelijke doelstelling van erfgoedinstellingen, maar (nog) niet bij de manier van exploiteren die erfgoedinstellingen over het algemeen gewend zijn. Van erfgoedinstellingen is daarom durf gevraagd om te experimenteren.

De derde opgave voor de erfgoedsector is om actiever te worden bij afrekenmodellen in relatie met de overheid. Aan subsidie hebben we geen heel grote plek gegeven in dit hoofdstuk, omdat de interesse in de eerste plaats uitging naar opbrengsten uit de markt. Maar voor het grootste deel van de erfgoedsector blijft de overheid de belangrijkste financier. De basis waarop de overheid erfgoedinstellingen afrekent (subsidie toekent) is daarbij van cruciaal belang. In principe kan de erfgoedsector zelf bij de overheid aangeven waarop moet worden afgerekend. Maar dat gebeurt (nog) niet. Dat komt onder meer doordat de sector zelf geen duidelijk standpunt heeft over hoe de maatschappelijke doelstelling zich verhoudt tot commerciële activiteiten. Geconditioneerde zelfregulering (zie hoofdstuk 3 over organisatie) zou een oplossing kunnen bieden die leidt tot een meer proactieve houding op het gebied van afrekenmodellen.





DANKWOORD

Dit boekje *Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed* is het resultaat van vele formele en informele discussies die gevoerd zijn in het kader van een project dat DEN en Kennisland in 2009 in opdracht van het Ministerie van OCW hebben uitgevoerd. Het onderwerp businessmodellen is in korte tijd hoog op de erfgoedagenda gekomen en is onderdeel van de beleidslijn van het Ministerie, gericht op deskundigheidsbevordering en professionalisering. Deze publicatie is bedoeld om erfgoedinstellingen te ondersteunen bij hun zoektocht naar nieuwe businessmodellen.

Al vroeg in het project zijn de vier knelpunten geïdentificeerd die centraal staan in dit boekje: organisatie, ICT-infrastructuur, auteursrechten en verdienmodellen. Rondom deze vier thema's zijn in de zomer van 2009 expertmeetings georganiseerd, met in totaal ca. 100 vertegenwoordigers uit de erfgoedsector, de overheid, de wetenschap, het onderwijs, de creatieve industrie en het bedrijfsleven. De uitkomsten van deze bijeenkomsten vormen de kern van dit boekje. Aanscherping van de bevindingen heeft plaatsgevonden tijdens een seminar in het najaar, in de Hermitage aan de Amstel. Deze bijeenkomsten zijn voorbereid in overleg met een begeleidingscommissie, bestaande uit Lucie Guibault (UvA, Instituut voor Informatierecht), Dirk Houtgraaf (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed), Frans Hoving (Erfgoed Nederland), Eerde Hovinga (Beeld en Geluid), Hans Jansen (Koninklijke Bibliotheek), Paul Rutten (Universiteit Leiden) en Jan-Willem Sieburgh (Rijksmuseum Amsterdam).

DEN, Kennisland en OCW danken allen die aan deze bijeenkomsten hebben deelgenomen of in een andere hoedanigheid een actieve bijdrage aan het project hebben geleverd.

LITERATUUR

Anderson, Chris (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion.

Anderson, Chris (2009). *Free: the future of radical price*. Hyperion.

Bakos, Yannis & Brynjolfsson, Erik (1998). *Bundling information goods: pricing, profits and efficiency, working paper*.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=11488

Berenschot (2007). *Advies infrastructuur Digitale Collectie Nederland*. Utrecht 2007.
<http://www.den.nl/docs/20070719095645>

Beunen, Annemarie & Schiphof, Tjeerd (2006): *Juridische wegwijzer archieven en musea online*. een PDF versie is verkrijgbaar via
<http://www.taskforcearchieven.nl/projects/juridischewegwijze>

Bishoff, Liz & Allen, Nancy (2004). *Business Planning for Cultural Heritage Institutions; A framework and resource guide to assist cultural heritage institutions with business planning for sustainability of digital asset management programs*. Council on Library and Information Resources, Washington D.C (USA).
<http://www.clir.org/pubs/reports/pub124/pub124.pdf>

Bloem, Jaap & Van Doorn, Menno (2006). *Open voor business; open-source-inspiratie voor innovatie*. Verkenninginstituut Nieuwe Technologie ViNT, Groningen.
<http://vint.sogeti.nl/books/open4business.pdf>

Brain en KVAN (2009). *Archiveren is vooruitzien. Visie op de koers en de inrichting van het archiefwezen*. Creative Commons (2009): *Defining "Noncommercial" A Study of How the Online Population Understands "Noncommercial Use"* een PDF versie is verkrijgbaar via
http://wiki.creativecommons.org/Defining_Noncommercial

Cultuurprofijs (2009). *Eigen inkomstennormen voor de cultuur-producerende instellingen in de basisinfrastructuur*. Advies aan de minister van OCW. Den Haag,

<http://www.minocw.nl/documenten/133933b.pdf>

Consortium van Regionale Historische Centra en het Nationaal Archief (23 juni 2009). *e-Archief in ontwikkeling*, Visiedocument 2009-2014.

CATCHplus, *Continuous Access to Cultural Heritage plus (2009)*.

<http://www.catchplus.nl/>

Dell, Kristina (2008). *Crowdfunding*, in Time Magazine,

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1838768,00.html>

Europese Commissie (2008): *Interpretatieve mededeling van de Commissie over de toepassing van het Gemeenschapsrecht inzake overheidsopdrachten en concessieovereenkomsten op geïnstitutionaliseerde publiek-private samenwerking (geïnstitutionaliseerde PPS)*. http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/ppp/comm_2007_6661_nl.pdf

Faber, Edward & de Vos, Henny (2008). *Creating succesful ICT-services*, Telematica Instituut.

Falk, John H. & Sheppard, Beverly K. (2006). *Thriving in the knowledge age. New business models for museums and other cultural institutions*. AltaMira Press, U.S.

Fries Museum en Tresoar (2009). *Friese Merklappen*, Projectvoorstel Digitaliseren met Beleid.

Griffiths, José-Marie (et al.) (2008). *InterConnections, The ILMS National study on the use of Libraries, Museums and the Internet*. Chapel Hill, Univ. of North Carolina.

De Haan, J. & Mast, R. & Varekamp, M. (e.a.) (2006). *Bezoek onze site: over digitalisering van het culturele aanbod*. Den Haag, SCP.

HEC (31 maart 2009). *Rapport over infrastructuur en e-governance in relatie tot business model innovation*.

Hoorn, Esther (2006): Creative Commons Licences for cultural heritage institutions - A Dutch perspective. een PDF versie is verkrijgbaar via <http://creativecommons.nl/onderzoek/>

Kelly, Kevin (2008). *Better than free!* online beschikbaar op

http://www.kk.org/thetechnium/archives/2008/01/better_than_fre.php

Korn, Naomi (2009): *In from the Cold: An assessment of the scope of 'Orphan Works' and its impact on the delivery of services to the public*. een PDF versie is verkrijgbaar via <http://www.jisc.ac.uk/publications/documents/infromthecold.aspx>

Leadbeater, Charles (2008). *We think. Mass innovation, not mass production*. London: Profile Books. Online draft accessible at <http://www.wethinkthebook.net/home.aspx>

Limonard, S. & Staal, M. (2009). *Erfgoed 2.0: doelgroepen, organisatie, geld. Een positioning paper*. TNO, Delft.

Ministerie van OCW (2002). *Beleidsbrief Digitalisering Cultureel Erfgoed* (uitgave 2002).

<http://www.minocw.nl/documenten/brief2k-2002-doc-18765.pdf>

Ministerie van OCW (2005). *Digitalisering brengt erfgoed dichterbij*. Brochure.

http://www.minocw.nl/documenten/folder_digitalisering_erfgoed.pdf

Ministerie van OCW (2009). *De cultuur- en mediastelsels*.

<http://www.minocw.nl/cultuur/1105/De-cultuur-en-mediastelsels.html>

Moortgat, J. (2009). *Taking pictures to the public*. Evaluatieverslag Nationaal Archief en Sparnestad Photo op Flickr The Commons. Nationaal Archief, Den Haag.

http://www.nationaalarchief.nl/images/3_16370.pdf

De Niet, Marco (2007). *Bouwstenen van de digitale bibliotheek in De Digitale Bibliotheek*. Red. Van der Meij, Bart & Westerkamp, Kees. Rotterdam, Essentials/NVB.

Van Nispen, Annelies (2009). *Inputnotitie sector cultuur/erfgoed*. Nationale Verkenning Digitale Duurzaamheid.

Nationale Coalitie voor Digitale Duurzaamheid (2009). *Toekomst voor ons digitaal geheugen, Duurzame toegang tot informatie in Nederland*. Den Haag.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. <http://www.businessmodelgeneration.com/order.html>

Poort, J. e.a. (2006). *Baten in Beeld. SEO economisch onderzoek*, Amsterdam.

Raad voor Cultuur (2003). *eCultuur: van i naar e, advies over de digitalisering van cultuur en de implicaties van cultuurbeleid*. Den Haag.

Raad voor Cultuur (2007). *Innoveren, participeren, Advies agenda cultuurbeleid & culturele basisinfrastructuur*. Den Haag.

Reading, Vivian (2009): *Europe's Fast Track to Economic Recovery The Ludwig Erhard Lecture 2009 Lisbon Council, Brussels, 9 July 2009* <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/09/336>

Rappa, Michael (2009). *Business Models On The Web*. <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>

Samenwerkende Nederlandse Erfgoedinstellingen (2008): *Reactie van Nederlandse erfgoedinstellingen op het Groenboek Auteursrecht in de kenniseconomie*. een PDF versie is verkrijgbaar via <http://www.den.nl/docs/20081202032636>)

SenterNovem (2009). [Subsidieregeling] *Digitaliseren met Beleid, Projecten*.

<http://www.senternovem.nl/Digitaliserenmetbeleid/projecten/index.asp>

Shirky, Clay (2008). *Here comes everybody. The power of organizing without organizations*. The Penguin Press, New York.

Stichting DEN (2009). *De Digitale Feiten; Onderzoek naar de omvang en kosten van gedigitaliseerd cultureel erfgoed*. DEN, Den Haag.

<http://www.den.nl/docs/20090326122902>

Stichting DEN (2009). *Informatieplannen [thema dossier]*.

<http://www.den.nl/kennis/thema/informatieplan/>

Stichting DEN (2008). *Woordenboek voor het Digitaal Erfgoed*.

Telematica Instituut (23 oktober 2002). *Inventarisatie Infrastructuur Digitaal Erfgoed*.

Van Vliet, Harry (2009). *De Digitale Kunstkamer*, Lectoraat Cross-media Content, Hogeschool Utrecht.

Wetenschappelijk Technische Raad SURF (1998). *Alles uit de kast, op weg naar een nationaal investeringsprogramma digitale infrastructuur cultureel erfgoed*. Utrecht.

COLOFON

Hoofdstuk 2 - Business Model Innovatie: Harry Verwayen (Kennisland), Erfgoed 2.0: Sander Limonard (TNO)

Hoofdstuk 3 - Organisatie: Marco de Niet, Marco Streefkerk (DEN)

Hoofdstuk 4 - ICT- Infrastructuur: Marco de Niet, Marco Streefkerk (DEN)

Hoofdstuk 5 - Auteursrecht: Paul Keller (Kennisland)

Hoofdstuk 6 - Verdienmodellen: Martijn Arnoldus (Kennisland)

Inhoudelijke redactie: Marco de Niet, Lieke Heijmans, Harry Verwayen

Tekstredactie: Hannah de Groot (Blanco&co)

Illustraties: JAM Visueel Denken

Vorm: Sin – Bureau voor Visuele Communicatie

Druk: Bestenzet

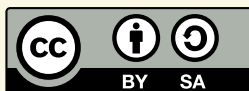
In opdracht van het ministerie van OCW

Reacties: Stichting Nederland Kennisland, Postbus 2960, 1000 CZ Amsterdam, info@kennisland.nl

Een PDF van deze tekst is beschikbaar via de websites van DEN en Kennisland



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



De gebruiker mag:

Het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven

Remixen - afgeleide werken maken

Onder de volgende voorwaarden:

- Naamsvermelding. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij instemmen met uw werk of uw gebruik van het werk).
- Gelijk delen. Indien de gebruiker het werk bewerkt kan het daaruit ontstane werk uitsluitend worden verspreid krachtens dezelfde licentie als de onderhavige licentie, een gelijksoortige of een compatible licentie.
- Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden. De beste manier om dit te doen is door middel van een link naar deze webpagina.
- De gebruiker mag afstand doen van een of meerdere van deze voorwaarden met voorafgaande toestemming van de rechthebbende.
- Niets in deze licentie strekt ertoe afbreuk te doen aan de morele rechten van de auteur, of deze te beperken.

De volledige licentietekst is te vinden op

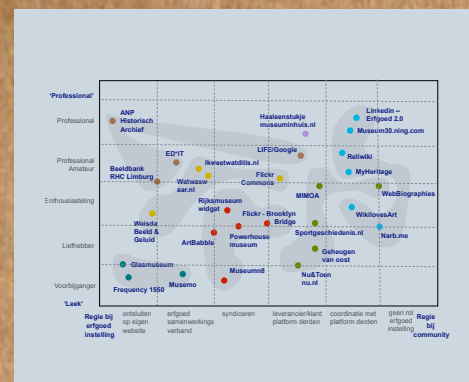
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/nl/>



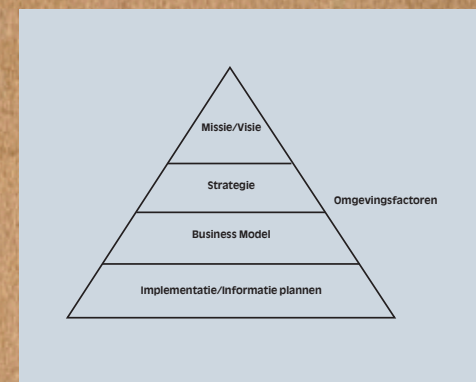
► pagina 6



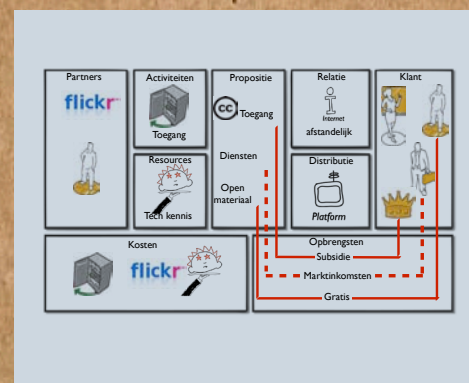
► pagina 7



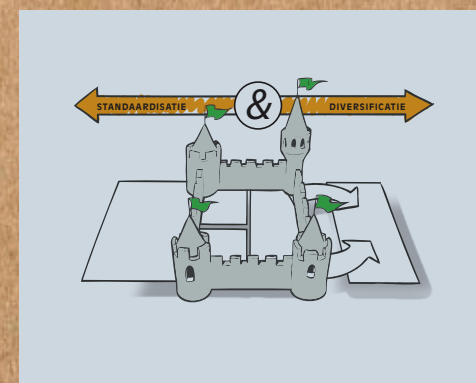
► pagina 12



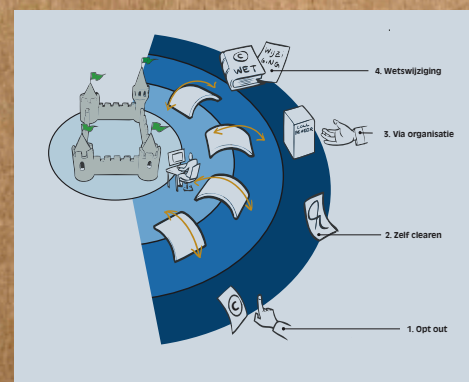
► pagina 15



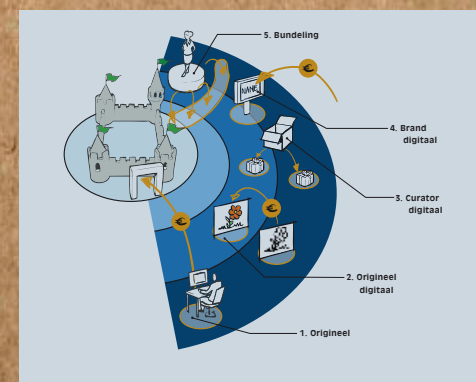
► pagina 20



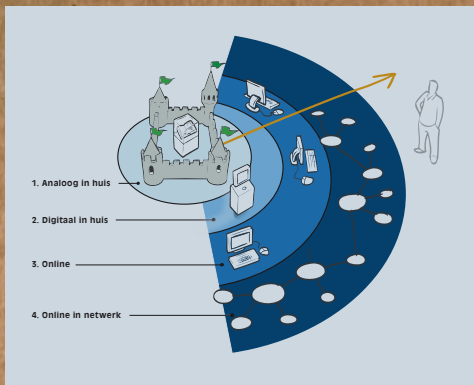
► pagina 49



► pagina 69



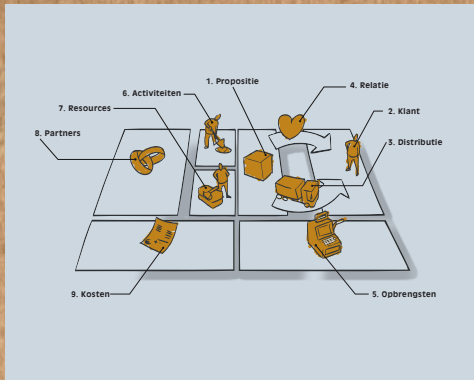
► pagina 88



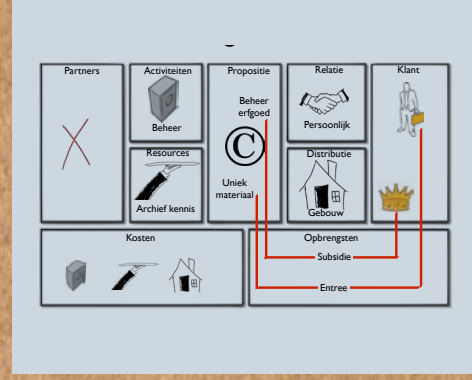
► pagina 8



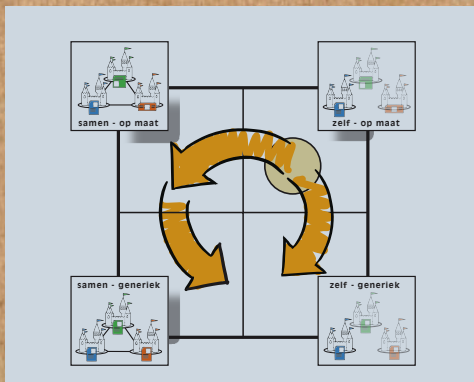
► pagina 10



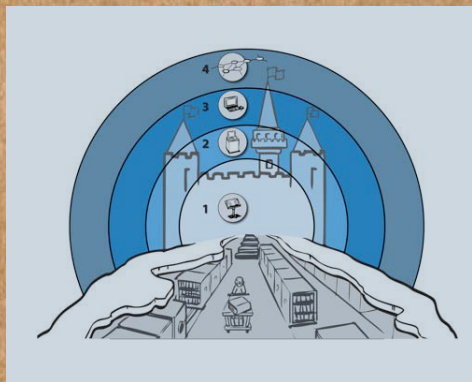
► pagina 16



► pagina 19



► pagina 51



► pagina 64

