

Partners voor de toekomst

Over een structurele samenwerking tussen erfgoedinstellingen in Deventer

Naam: Julia van Marissing

Studentnummer: 3509958

Datum: 23 januari 2014

Docenten: Peter Hecht en Hilbert Lootsma

Vak: Onderzoekswerkgroep – Beeldende Kunst I

Inleiding

De commissie Asscher-Vonk van de Nederlandse Museumvereniging richt zich in de publicatie *Musea van Morgen* specifiek op de samenwerking binnen het Nederlandse museumbestel. In een tijd waar bezuinigingen in de cultuursector aan de orde van de dag zijn, constateert de commissie dat het niveau van samenwerking in Nederland grote ontwikkelingen doormaakt. Waar er eerst voornamelijk sprake was van incidentele samenwerking, ziet de commissie steeds meer gevallen van structurele samenwerkingsverbanden tussen musea. Over het algemeen levert samenwerking praktische en financiële voordelen op, verhoogt het de kwaliteit van het museum en kan het publiek makkelijker worden bereikt.¹

De bezuinigingen zijn ook in Deventer voelbaar. In maart 2013 kondigt de wethouder van Cultuur aan de gemeentemusea te willen sluiten. ‘De gemeentemusea leveren een te beperkte bijdrage aan de erfgoedambities van de stad. Het museum is geen zelfstandige publiekstrekker en de kosten voor de instandhouding zijn niet realistisch. Het is onze wens het Deventer erfgoed breder ten toon te stellen en beter toegankelijk te maken voor inwoners en bezoekers,’ aldus wethouder Robin Hartogh Heys.²

Structurele samenwerking kan een oplossing zijn voor de problematiek in Deventer. In de lijn van de publicatie *Proeven van Partnerschap* zou het creëren van één gezamenlijke organisatie een logische stap zijn voor de ontwikkeling van een nieuwe museale functie. Er zijn verschillende partijen in Deventer die geschikt zijn voor een samenwerking met de gemeentemusea zoals het Kunstenlab, Leeuwenkuil Kunstencentrum of Stadsarchief en Atheneum Bibliotheek(SAB). Het is vooral een samenwerking met SAB die interessant is om dieper op in te gaan. In de huidige situatie beheren de Gemeentemusea en SAB, weliswaar los van elkaar, het grootste deel van de Collectie Deventer Erfgoed. Deze bestaat uit de gemeentelijke archieven, de collectie van oude handschriften en boeken van de Atheneumbibliotheek en de museumcollecties. Het verbinden van die twee instellingen brengt het beheer van de Collectie Deventer Erfgoed samen bij een organisatie.

Om te onderzoeken of een dergelijke samenwerking een goede ontwikkeling is, moeten verschillende aspecten worden bekeken. Afhankelijk van welke problematiek er aan de orde is in het museum kan worden bepaald of een hervorming gewenst is. Daarnaast is de gemeente niet de enige partij die een mening heeft gevormd over de hervormingen. Ook andere partijen zijn betrokken bij het museum en hebben ideeën en ambities geuit voor de toekomst. Er zijn verschillende vormen van structurele samenwerking die in deze scriptie worden uitgelicht en aan de hand van voorbeelden uit de praktijk kan worden verduidelijkt welke vormen voor Deventer relevant zijn. Tot slot worden de voor- en nadelen van samenwerking besproken ten opzichte van de wensen van de betrokken partijen. Op die

1 Nederlandse Museumvereniging en Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea Amsterdam, *Musea voor morgen*, Amsterdam september 2012, p. 24.

2 Nicolai Lensen, 'Einde dreigt voor Historisch Museum Deventer', *De Stentor – Deventer Dagblad* 22 maart 2013.

manier kan worden bepaald of een dergelijke samenwerking een mogelijke oplossing is voor de presentatie van de Collectie Erfgoed Deventer.

De huidige museumorganisatie

Het Historisch Museum Deventer en het Speelgoedmuseum vormen samen de Gemeentemusea Deventer. Deze overkoepelende museumorganisatie staat momenteel onder leiding van directeur Charles Boissevain. De organisatie ziet het als haar doel om te fungeren als een cultureel podium voor de stad waarbij het Deventer Erfgoed een belangrijke rol speelt in de verbinding tussen de stad en haar burgers. De musea beogen bewoner en bezoeker te overtuigen van de kracht van de stad.³ Daarnaast is de apart opgerichte Stichting Promotie (1983) verantwoordelijk voor de exploitatie van de VVV-Museumwinkel die gevestigd is op de begane grond van het museum.⁴ De VVV-Museumwinkel ontvangt jaarlijks gemiddeld 110.000 bezoekers, daarvan brengen 23.000 een bezoek aan het Historisch Museum en 36.000 mensen een bezoek aan het Speelgoedmuseum.⁵

Het Historisch Museum programmeert drie à vier tentoonstellingen per jaar met in 2013 als hoogtepunt de tentoonstelling *Rondom Ter Borch* over Deventer schilderkunst in de zeventiende eeuw.⁶ Een à twee keer per jaar organiseert het Speelgoedmuseum tijdelijke tentoonstellingen die hoge bezoekersaantallen trekken zoals 'Barbie, eeuwig jong!', 'LEGO viert feest' en 'Speelgoed van bekende Nederlanders'.⁷

De gemeentemusea Deventer vinden hun oorsprong in de oprichting van Vereniging de Waag op 14 mei 1913. Dit initiatief van cultuurbewuste burgers krijgt het waaggebouw op de Brink in Deventer aangewezen als museumlocatie. De gemeente neemt de kosten van de verbouwing en het onderhoud voor haar rekening. De contributiegelden van de vereniging worden gebruikt voor het exploiteren van het museum en voor het uitbreiden van de collectie.⁸ Jarenlang draait het Historisch Museum Deventer volledig onder de hoede van de Vereniging. Echter in 1965 komt de Vereniging in de problemen en wordt het beheer en het personeel overgedragen aan de gemeente. In 1966 wordt een grote collectie antiek speelgoed aangekocht. Dit is het begin van een nationaal succes: inmiddels is deze collectie uitgegroeid tot de grootste en belangrijkste collectie speelgoed in Nederland, welke

3 Organisatie Historisch Museum Deventer <<http://www.historischmuseumdeventer.nl/algemeen/organisatie>> (27 oktober 2013).

4 Charles Boissevain, *Beleidsplan 2011-2014- Bijlage Organisatie en Personeel*, Deventer Musea (mei 2011), p. 14.

5 Telefoongesprek met Charles Boissevain, directeur Gemeentemusea Deventer, op 21 oktober 2013.

6 Boissevain (zie noot 9).

7 Henk Nalis, *Merkwaardig en zeldzaam, 160 jaar Deventer museumgeschiedenis*, Deventer 2013, p. 91.

8 Nalis (zie noot 7), p. 29.

apart onder gebracht in het Speelgoedmuseum.⁹

De problematiek

De vorm en indeling van de twee musea laat weinig ruimte over voor vernieuwing, laat staan uitbreiding.¹⁰ De musea kampen met ruimtegebrek wat tot gevolg heeft dat de museumcollectie niet tot haar recht komt. De collectie is van hoge kwaliteit. Het boek van Henk van Baalen *Deventer en zijn schilders* toont de verzameling prachtige schilderijen die zich in de collectie bevinden.¹¹ Henk Nalis schrijft in zijn boek *Merkwaardig en Zeldzaam* over 160 jaar museumgeschiedenis en de uitgebreide ontstaansgeschiedenis.¹² Beide zijn een bevestiging van de kwaliteit en variëteit van de collectie. De museumcollectie omvat nu circa 35.000 objecten waarvan maar een fractie in beide museumlocaties getoond kan worden.¹³

Deze interessante collectie wordt niet alleen in haar vaste presentatie beperkt. Ook de programmering van tijdelijke tentoonstellingen ondervindt problemen. De beperking van een kleine tentoonstellingsruimte en gebrek aan financiële middelen zijn van grote invloed op de programmering, en dan vooral voor die van het Historisch Museum.¹⁴ Daarnaast is er een aanzienlijk verschil tussen het aantal bezoekers van de VVV-winkel en de musea zelf. Het is belangrijk om die bezoekers meer te binden en ze ook de musea binnen te krijgen.¹⁵

De collectie is momenteel verspreid over acht eigen en gehuurde locaties in Deventer en Zwolle. Voor een efficiënte werkbenadering is deze indeling bij voorbaat al niet geschikt. Het is lastig bewegen tussen verschillende locaties, goede communicatie is essentieel en er is een risico dat werken zoek raken. Daarbij voldoet de klimaatbeheersing niet aan de eisen. Restaureren en conserveren heeft hierdoor op de lange termijn geen effect, nog los van de staat van de depots wat betreft brandveiligheid en beveiliging. Het museum noemt de situatie in het beleidsplan van 2011 al zorgelijk en vraagt de gemeente om hulp. Tot op heden zijn hier geen aanpassingen in aangebracht of oplossingen voor aangedragen.¹⁶

9 Nalis (zie noot 7), p. 73.

10 Boissevain (zie noot 5).

11 H.J. van Baalen, *Deventer en zijn schilders*, Deventer 1979 (2007). p. 8.

12 Nalis (zie noot 7), p. 7.

13 Nalis (zie noot 7), p. 153.

14 Beleidsplan 2011-2014 (zie noot 4), p. 7.

15 Boissevain (zie noot 5).

16 Beleidsplan 2011-2014 (zie noot 4), p. 10.

Het plan van de gemeente

In het definitieve bezuinigingsplan van de gemeente, gepresenteerd op 19 juni 2013, wordt verwezen naar *Ontgrenzen en verbinden*, een advies van de Raad van Cultuur. De Raad stelt dat musea 'maar tot op een zekere hoogte eilanden zijn in tijd en ruimte en dat zij zich moeten verhouden tot de actuele samenleving'.¹⁷ Hiermee doelt de Raad van Cultuur op het loskoppelen van het museum van zijn vaste vorm en plek; het moet buiten de bekende grenzen treden. Kernbegrippen zijn zichtbaarheid, samenwerking en collectiemobiliteit. Dit advies geldt als leidraad voor de hervormingen van de Gemeentemusea Deventer. Onder de noemer Museale functie 'Nieuwe Stijl' heeft de gemeente een bestuursopdracht geformuleerd waar haar wensen en ambities in zijn opgenomen. Hierin wordt benadrukt dat de gemeente zich wil richten op de presentatie van de Collectie Deventer Erfgoed. Deze collectie bestaat niet alleen uit de museale collecties. Het is een verzamelnaam voor het complete aanbod van monumenten, objecten, geschriften en kunstwerken die zich bevinden in de stad Deventer.¹⁸

In de bestuursopdracht heeft de gemeente een aantal belangrijke speerpunten gekozen. Een daarvan is het ontbinden van de musea van hun vaste locatie. Het Historisch Museum, het Speelgoedmuseum en de VVV-Museumwinkel worden opgeheven in hun huidige vorm. Een flexibele, zelfstandige en kleine professionele kern wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van de nieuwe strategie. Zij moeten zich gaan richten op de zogenoemde gemeentebrede presentatie van het erfgoed. De nadruk zal hierbij niet liggen op het beheer van de collectie, maar op de innovatieve en zelfstandige organisatie daarvan. De gemeente ziet daarvoor verschillende mogelijkheden op alternatieve locaties in de binnenstad, zoals de Bergkerk en de Mariakerk, die uitermate geschikt zijn voor tentoonstellingen. Voor topstukken noemt zij de mogelijkheid deze te presenteren op vaste plekken, zoals het stadhuis. De Waag moet het centrale punt van de stad blijven met een VVV-winkel op de begane grond en een onbemande cross-mediale presentatie van de Deventer geschiedenis op de eerste etage. In de museale functie 'nieuwe stijl' is een belangrijke rol weggelegd voor het in 2013 opgerichte Netwerk Cultureel Erfgoed Deventer. Door samen te werken kan kennis over Deventer erfgoed worden gebundeld.¹⁹ In oktober zijn er twee kwartiermakers aangesteld, Annelies van der Horst en Rento Zoutman, beide verbonden aan de adviesgroep DSP. Zij zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een uitvoeringsstrategie voor deze 'nieuwe stijl', die in februari moet worden

17 Anoniem, 'Deventer Erfgoed: Museale Functie "Nieuwe Stijl" in Zelfstandige Vorm i.o', *Bestuursopdracht gemeente Deventer* 27 augustus 2013, p. 4.

18 Bestuursopdracht (zie noot 17), p. 4.

19 Bestuursopdracht (zie noot 17), p. 5.

gepresenteerd.²⁰

Cultureel Deventer

Naast de gemeente Deventer zijn er ook een aantal andere partijen die hun mening hebben gevormd over de aangekondigde hervormingen. Zowel de direct bij het museum betrokken groepen als de instellingen die verbonden zijn aan het Netwerk Cultureel Erfgoed Deventer hebben hun stem laten horen in deze kwestie.

Museumdirecteur Charles Boissevain heeft met gemengde gevoelens gereageerd op de plannen van de gemeente. Hij kan zich wel vinden in de plannen van de gemeente wat betreft de bredere presentatie van het erfgoed en de ontvlechting van het museum. Het ruimtegebrek speelt hem al jaren parten en ook hij was al op zoek naar mogelijke oplossingen. Er vind volgens hem wel overleg plaats met externe locaties zoals de Bergkerk om grotere tentoonstellingen te kunnen organiseren, maar dit is nog niet in de praktijk gebracht. Boissevain kan zich echter helemaal niet vinden in de inkrimping van de professionele staf en het ontbreken van een vaste museale presentatie. In zijn ogen is er geen sprake van een écht museum zonder een vaste locatie en de expertise van kundige mensen voor het beheer en behoud.²¹

De Adviesraad voor de Gemeentemusea Deventer heeft na de publicatie van de bestuursopdracht in september 2013 haar ontslag aangeboden. In de nieuwe plannen van de gemeente wordt voor een andere koers gekozen dan de Adviesraad heeft voorgesteld en ze zien daarom geen ruimte meer voor hun adviesfunctie. Zeer recentelijk kwam er opnieuw een geluid vanuit de ex-adviesraad over de museumkwestie. In een ingezonden brief in de Stentor Deventer Dagblad gaat ex-secretaris E. van der Weg dieper in op een oud plan dat geen gehoor heeft gekregen: de adviesraad heeft jarenlang aangeraden om de musea naar een hoger niveau te tillen door ze een nieuwe huisvesting te bieden. De openbare bibliotheek zal in de toekomst naar het nieuwe stadskantoor verhuizen en daarmee komt er een groot pand vrij aan de Brink waar de musea gehuisvest kunnen worden. De ex-adviesraad onderbouwt dit met twee argumenten. Landelijk is het museumbezoek afgelopen jaar met 21 procent gestegen. Het museum weghalen uit het culturele aanbod van Deventer op het moment dat musea in het algemeen goede tijden beleven is een zeer onverstandige stap. Daarnaast vraagt de leidende positie van het Speelgoedmuseum in Nederland juist om groei van het museum en haar staf en niet om inkrimping. De ex-adviesraad dringt er dan ook sterk op aan om nu te investeren in de musea zodat de musea én Deventer mee kunnen profiteren van deze landelijke ontwikkelingen in de cultuur.²²

20 Flora van Houwelingen, *Brief 'Bekendmaking kwartiermakers museale functie nieuwe stijl'*, Deventer 9 oktober 2013.

21 Boissevain (zie noot 5).

22 E. van de Weg, 'Museumkwestie: Deventer let op uw seack' *De Stentor – Deventer Dagblad* 18 januari 2014.

Ook de Vereniging de Waag heeft haar zorgen geuit in een brief aan de gemeenteraad. In de huidige plannen van de gemeente wordt geen aandacht besteed aan de kerntaak van de Vereniging de Waag: de kwaliteit en het niveau van de collectie waarborgen. Het ontbreken van een bekwame professionele staf ziet zij als een gevaar voor de collectie. Goed opgeleid personeel bezit belangrijke kennis van de collectie welke onmisbaar is voor wetenschappelijk onderzoek, conservering en kwalitatief hoogwaardig tentoonstellingsbeleid. Daar hoort een vaste plek om ten toon te stellen onverbreekbaar bij.²³

De aangestelde kwartiermakers zijn ook in gesprek gegaan met verschillende belanghebbende partijen om hun visies en ideeën voor de toekomst van de gemeentemusea Deventer te verzamelen. Denk hierbij niet alleen aan het Netwerk Cultureel Erfgoed Deventer, maar ook aan vastgoedbedrijven, horeca, winkeliers en ondernemers. De kwartiermakers hebben een werkconferentie georganiseerd, waar bijna alle belanghebbende organisaties voor waren uitgenodigd. Daar hebben zij gepresenteerd welke thema's en aspecten er tijdens de gevoerde gesprekken naar voren zijn gekomen. Deze zogenoemde 'rode draad' geeft een goed beeld van het culturele klimaat en de wensen van de stad.

Tijdens de werkconferentie constateerden de kwartiermakers dat Deventenaren in vergelijking met andere middelgrote steden een uitzonderlijk grote hoeveelheid kennis over en betrokkenheid bij het aanwezige culturele erfgoed bezitten. Veel culturele activiteiten zijn ontstaan uit een burgerinitiatief en er zijn meer dan genoeg interessante plannen die nog ontwikkeld kunnen worden. Er zijn veel kleine organisaties met grote ambities. Het is lastig als er teveel partijen vertegenwoordigd zijn en dat zorgt voor problemen en wrijvingen. Hieruit blijkt dat er een onvervulde behoefte is aan begeleiding tijdens de samenwerking. Daarbij geeft de aankondigde vernieuwing ook aanleiding tot vrees voor verlies van kennis van de collectie Erfgoed Deventer en de zorg daarvoor. Over een ding was bijna iedereen het eens: er moet een museumlocatie komen waar topstukken en een deel van de collectie getoond kunnen worden. In een culturele stad als Deventer mag een museum niet ontbreken. De betrokken partijen kijken dus wel degelijk met een kritische blik naar de plannen van de gemeente.²⁴

Samenwerking in de cultuursector

Jet Bussemaker, de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW), nam zowel de adviezen uit *Musea van Morgen* als uit *Ontgrenzen en verbinden* over in haar museumbrief van 10 juni 2013. Het belangrijkste probleem binnen ons museumbestel noemt zij de onvoldoende ontwikkeling van

23 N. Osinga, *Ingezonden brief Vereniging de Waag*, Deventer 16 september 2013. ; Telefoongesprek met Eva Kleeman, bestuurslid Vereniging de Waag, op donderdag 17 oktober 2013.

24 Bezoek aan werkconferentie Museale functie 'nieuwe stijl', Gemeente Deventer, 18 november 2013.

samenwerking tussen musea en erfgoedinstellingen. Samenwerking wordt daarmee een van de belangrijkste speerpunten van haar beleid.²⁵

Naar aanleiding van deze museumbrief besloot de commissie Asscher-Vonk II meer onderzoek te doen naar samenwerking in het museumbestel. In de publicatie *Proeven van Partnerschap* worden de verschillende vormen en niveaus van samenwerking besproken en worden 150 voorbeelden van samenwerking omschreven.²⁶ De commissie heeft vijf verschillende niveaus geformuleerd waarop samenwerking voor kan komen: incidentele samenwerking, netwerken, programmatische samenwerking, organisatorische samenwerking en fusie.²⁷

Een cultuurorganisatie

In de casus van Deventer wordt de bestaande organisatie opgeheven en moet er een zogenaamde museale functie 'nieuwe stijl' ontwikkeld worden. In de bestuursopdracht volgt de gemeente het advies van *Ontgrenzen en Verbinden* en heeft zij opgenomen dat zij op zoek is naar een gemeentebrede presentatie en programmering van het Deventer Erfgoed onder leiding van een kleine professionele kern.²⁸ Het is juist daarom dat in dit onderzoek specifiek gekeken wordt naar de mogelijkheden van structurele samenwerking. Het gaat hierbij dus om de twee meest zware vormen van samenwerking zoals omschreven in *Proeven van Partnerschap*. De commissie heeft de vier thema's die in *Musea voor Morgen* naar voren zijn gekomen, als belangrijkste elementen gekozen waarop de samenwerking van invloed kan zijn. Dit zijn: kostenbesparing en efficiëntie, kennis en kracht verenigen, publieksbereik en zichtbaarheid van collecties.²⁹

Een organisatorische samenwerking komt tot stand als musea of erfgoedinstellingen verschillende taken gemeenschappelijk uitvoeren of aan elkaar uitbesteden. Dit gaat om samenwerking waarbij krachten, middelen en kennis worden gedeeld. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld één gezamenlijk gebouw of depotruimte, combinatie kaartverkoop of bepaalde expertise op het gebied van personeel of ICT. Een belangrijk eigenschap van een organisatorische samenwerking is dat de instellingen wel elk hun eigen directie en identiteit behouden.³⁰

Bij een fusie worden verschillende organisaties samengevoegd tot één organisatie. Hierdoor ontstaat één directie die de leiding krijg over het al het personeel, de verschillende instellingen en

25 Ministerie van OCW, *Museumbrief Samen werken, samen sterker*, Den Haag 10 juni 2013, p. 1.

26 Nederlandse Museumvereniging en Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea Amsterdam, *Proeven van Partnerschap*, Amsterdam 2013, p. 6.

27 *Proeven van Partnerschap* (zie noot 26), p. 14.

28 Bestuursopdracht (zie noot 17), p. 4.

29 *Proeven van Partnerschap* (zie noot 26), p. 13.

30 *Proeven van Partnerschap* (zie noot 26), p. 13.

locaties. Per fusie verschilt het in hoeverre er voor één nieuwe identiteit wordt gekozen of dat er losse instanties blijven bestaan. Zo kan het een puur zakelijke fusie zijn of kan er sprake zijn van een gehele samensmelting van instellingen. Dit is onder andere afhankelijk van wat voor soort instellingen er fuseren. Het is immers makkelijker twee musea samen te laten smelten dan een museum en een archief. Dit omdat het om twee culturele instellingen gaat die verschillend functioneren.³¹

Voorbeelden van organisatorische samenwerking of fusies

In de praktijk blijkt echter vaak dat een structurele samenwerking ook problematisch kan zijn. Er wordt al jaren onderzoek gedaan naar de effecten van samenwerkingen en fusies. Zo wordt er gesteld dat zestig tot zeventig procent van de fusies minder succesvol en effectief is dan vooraf verwacht.³² Aan de hand van twee voorbeelden die overeenkomsten vertonen met de situatie in Deventer kan met een kritische blik naar een organisatorische samenwerking of fusie worden gekeken. Zutphen is net als Deventer een Hanzestad en het stedelijk museum bezit een vergelijkbare collectie. Dordrecht is een interessant voorbeeld omdat het daar een fusie betreft van musea en erfgoedinstellingen die ook is uitgevoerd met het motief om te bezuinigen.

In *Barometer van het stadsgevoel* verteld Tiana Wilhelm, directeur van Musea Zutphen, over een op te richten cultuurcluster. Het Stedelijke Museum Zutphen, Museum Henriette Polak, de bibliotheek, de dienst Archeologie en de VVV overwegen een inhoudelijke en organisatorische samenwerking te beginnen.³³ Alle instellingen blijven zelfstandige partners met een eigen directie. Een aparte stichting moet worden opgericht om de exploitatie mogelijk te maken, van elke instelling zal een persoon in het bestuur van de stichting plaatsnemen. Doel van dit cultuurcluster is het bieden van één ontmoetingsplek voor informatie, kunst- en cultuurbeleving en ontmoeting. Men hoopt hiermee het huisvestingsprobleem van de musea en de bibliotheek op te lossen, de kwaliteit van de betrokken instellingen te verhogen, kosten te besparen op de exploitatie en een groter publiek te bereiken.³⁴

In Dordrecht werd al eerder gesignaleerd dat samenwerking een nieuwe stap voor de toekomst zou kunnen zijn. Daar werd in 2011 het initiatief genomen voor de oprichting van de Nieuwe Dordtse Cultuurorganisatie (NDC). De NDC werd per 1 januari 2013 een feit en betekende een fusie van het Dordrechts Museum, Huis van Gijn, Regionaal Archief Dordrecht, Erfgoedcentrum DiEP en Centrum Beeldende Kunst. Alle instellingen vallen nu onder één directie, waarmee vooral op management

31 Proeven van Partnerschap (zie noot 26), p. 14.

32 Mitchell L. Marks & Philip H. Mirvis, *Rebuilding after the merger: dealing with 'survivor sickness'*, *Organizational Dynamics* 21 (1992) nr. 2, p. 19.

33 Werkdocument Netwerk Nederlandse Stadsmusea, *Barometer van het stadsgevoel*, Amsterdam 2011, p. 56.

34 Projectgroep Broederenklooster, *Bedrijfsplan Stichting Broederenklooster i.o., Het Broederenklooster: de poort naar cultuurbeleving, zelfontplooiing en ontmoeting*, Zutphen januari 2014, p. 7.

niveau veel personeelskosten worden bespaard. Het doel van deze nieuwe stichting is het leggen van de verbinding tussen de bezoeker, de stad en de actualiteit.³⁵

Onderzoek heeft echter uitgewezen dat samenvoeging van verschillende bedrijven cultuurverschillen niet zomaar opheft. De werknemers hebben ieder een eigen werkmethode en hebben moeite met het creëren van een gezamenlijk doel. De verschillende identiteiten kunnen botsen.³⁶ Daarbij kost het oplossen van deze interne kwesties veel tijd en moeite waardoor het vaak zo belangrijke publiek uit het oog wordt verloren.³⁷ Deze aspecten hebben dus zowel een nadelig effect op de bundeling van kennis en kracht, als op het grotere publieksbereik. Om zulke interne kwesties te voorkomen wordt er daarom vaak voor gekozen om een adviseur in de arm te nemen. Een adviseur kan helpen bij het ontwikkelen van de juiste bestuursvorm en een gemeenschappelijke visie. Hier zitten echter vaak hoge kosten aan verbonden waardoor een kostenbesparing pas op de langere termijn kan worden bereikt.³⁸

Samenwerking met SAB

Het Stadsarchief en de Atheneumbibliotheek (SAB) kent een lange en rijke historie, die voor de Atheneumbibliotheek begint in 1560. Al 450 jaar is zij een gevestigd instituut in Deventer en is zij inmiddels uitgegroeid tot een landelijk erkende instelling.³⁹ De afgelopen dertig jaar heeft de bibliotheek grote veranderingen doorgemaakt. Door fusies met de bibliotheken van Rijkshogeschool IJsselland in 1996 en de hogeschoolbibliotheek van Saxion in Enschede in 2004 is zij een verbinding met het hoger onderwijs aangegaan. Daarnaast is de bibliotheek in 2000 gefuseerd met het Stadsarchief van Deventer, waarmee zij gezamenlijk de zorg draagt voor het beheren en behouden van een enorme collectie Deventer geschiedenis.⁴⁰

Vanuit de overweging dat de gemeentemusea en hSAB twee aparte instellingen zijn met overeenkomstige verantwoordelijkheden ligt een organisatorische samenwerking zeer voor de hand. Beide instellingen hebben in hun beleidsplan opgenomen dat ze het als hun missie zien om de

35 Huis van Gijn, *De organisatie* <<http://www.huisvangijn.nl/bovenmenu/organisatie>> (16-1-2014).

36 Roberto A. Weber & Colin. F. Camerer, 'Cultural conflict and merger failure: An experimental approach', *Management Science* 49 (2003) nr. 4 (april), p. 402.

37 Matthias Bekier & Michael Shelton, 'Keeping your sales force after the merger', *The McKinsey Quarterly* 38 (2002) nr. 4, p. 106.

38 BMC Advies management, *Fusie van overheidsdiensten: gemak of ongemak?* 9 december 2013 <<http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/partners/bmc/fusie-van-overheidsdiensten-gemak-of-ongemak.9174743.lynkx>> (20 januari 2014).

39 Hans Peeters, *Romantiek en mythevorming rond een bibliotheek*, Deventer 2010, p. 11.

40 Peeters (zie noot 39), p. 11.

geschiedenis van de stad en het beschikbare erfgoed te presenteren aan bewoner en bezoeker.⁴¹ Het samenvoegen van de Gemeentemusea en SAB leidt tot een instelling die verantwoordelijk is voor het beheer en behoud van nagenoeg de gehele Collectie Deventer Erfgoed.⁴²

Op het gebied van kostenbesparing kan een fusie voordelen opleveren. SAB is gevestigd in een groot complex in de binnenstad. SAB heeft al beschikking over veel kennis op het gebied van conservering en heeft verschillende depotruimtes met een klimaatbeheersingssysteem tot haar beschikking.⁴³ Bij een samenvoeging zal het personeelsbestand inkrimpen. Met name leidinggevende functies en organisatorische functies op het gebied van financiën, PR en marketing kunnen worden samengevoegd. Daarmee kan op algemene posten als personeel, kantoor en beheer worden bespaart.⁴⁴

Kennis en kracht worden gebundeld op het gebied van collectie beheer en behoud. De Atheneumbibliotheek is van oorsprong een wetenschappelijke instelling, waar de kennis over historische geschriften en de geschiedenis van Deventer al aanwezig is.⁴⁵ Kennis over de museale collectie bevindt zich nu bij museummedewerkers en Vereniging de Waag. Door de bundeling van deze kennis ontstaat een gezamenlijke kennisbron die nieuwe initiatieven en programma's kan versterken en nieuwe verbindingen binnen de Collectie Deventer Erfgoed tot stand kan brengen. De zorgen van Vereniging de Waag over het beheer en behoud van de collectie kunnen door de samenwerking met SAB worden weggenomen.⁴⁶ Conservering, kennis en onderzoek naar de collectie zijn in een wetenschappelijke omgeving als SAB veilig. Het belang van expertise voor het beheren en uitbreiden van de collectie zal dus ook in de gefuseerde instelling hoog in het vaandel staan.⁴⁷

Door het realiseren van één organisatie kan voor de Collectie Deventer Erfgoed een breder publiek worden bereikt. Collectieve marketing zal verschillende publieksgroepen aantrekken. Publiek wat zich nu richt op een specifieke collectie of onderwerp kan nu ook voor andere elementen worden geïnteresseerd. De bestaande onderlinge concurrentie zal door de collectiviteit verdwijnen. Daarbij ontstaan er mogelijkheden voor toeristische arrangementen en gezamenlijke educatieve programma's.⁴⁸

Zowel voor de gemeente als voor de cultureel betrokken partijen levert de samenwerking

41 Stadsarchief en Atheneumbibliotheek, Beleidskader 2013-2017, Deventer 2013, p. 14.

42 Proeven van Partnerschap (zie noot 26), p. 14.

43 Beleidskader 2013-2017 (zie noot 41), p. 10.

44 Proeven van partnerschap (zie noot 26), p. 19.

45 Peeters (zie noot 39), p. 384.

46 Osinga (zie noot 23).

47 Proeven van partnerschap (zie noot 26), p. 28.

48 Proeven van Partnerschap (zie noot 26), p. 34.

betere toekomstperspectieven op. Een museum voor de stad Deventer is in deze vorm veilig gesteld en het iconische waaggebouw blijft het middelpunt van de stad. De collectiemobiliteit zal toenemen doordat er een optimale samenwerking tot stand komt waarmee een gemeentebrede presentatie van de Collectie Deventer Erfgoed beter georganiseerd kan worden.⁴⁹ De cultureel betrokken partijen willen met waardering voor het erfgoed tentoonstellingen en activiteiten kunnen organiseren. De nu, naar eigen zeggen, nog gebrekkige samenwerking zal onder de leiding van één organisatie soepeler verlopen. Dit zal de uitwisseling van kennis en objecten vergroten en daarmee de variëteit van het culturele platform in Deventer ten goede komen. Uiteindelijk kan daarmee de zichtbaarheid van de Collectie Deventer Erfgoed naar een hoger niveau worden getild.⁵⁰

De realiteit

Op papier lijkt het een voordelig plan, maar zoals eerder al toegelicht, zijn er in de praktijk veel meer obstakels die overwonnen moeten worden om tot een succesvolle fusie te komen. Allereerst zal de gemeente moeten investeren wil er een fusie tot stand kunnen komen, terwijl ze kostenbesparing voor ogen had. Daarnaast zou een fusie betekenen dat het museum op gaat in een grotere organisatie, terwijl de gemeente een kleine, zelfstandige en flexibele kern voor zich ziet.⁵¹

Daarnaast blijft het probleem van het ruimtegebrek bestaan. De externe locaties bieden wel meer mogelijkheden, maar tegelijk blijven de beide museumlocaties hangen in de te kleine panden en worden groeimogelijkheden tegengehouden. De ex-adviesraad heeft het plan aangedragen om beide musea in de binnenkort vrijkomende openbare bibliotheek op de Brink te vestigen. Dit is een mogelijkheid die los staat van eventuele samenwerking. Het zou een stap die beide musea aan veel meer ruimte zou helpen maar die wel een grote investering verlangt van de gemeente. De bestuursopdracht zoals die er nu ligt, biedt daarvoor geen enkel perspectief.⁵²

Tijdens de werkconferentie is wel gebleken dat de Deventenaren met liefde naar hun Erfgoed kijken.⁵³ Die liefde heeft echter ook geleid tot een lichte overschatting van het bezit. De Collectie Deventer Erfgoed bestaat uit interessante kunstwerken, objecten en monumenten. Maar een echt topstuk of een grote publiekstrekker heeft ze niet.⁵⁴ In de ambities van alle betrokken partijen wordt de aandacht gericht op meer tentoonstellingen en meer publiek, maar met het huidige bezit wordt het

49 Bestuursopdracht (zie noot 17), p. 4. ; Werkconferentie (zie noot 24).

50 Proeven van Partnerschap (zie noot 26), p.

51 Bestuursopdracht (zie noot 17), p. 4.

52 Bestuursopdracht (zie noot 17), p. 4.

53 Werkconferentie (zie noot 24), p.

54 Nalis (zie noot 7), p. 152.

maximum al snel bereikt. Daarbij moet niet worden vergeten hoe zwaar de concurrentie van omliggende steden is. In Zwolle is afgelopen jaar Museum De Fundatie grondig verbouwd. Dit museum trekt jaarlijks zo'n 130.000 bezoekers.⁵⁵ Zo'n groot en landelijk georiënteerd museum overschaduwde de ambities van een kleine stad als Deventer. Los daarvan zijn er op regionaal en provinciaal niveau nog genoeg andere instellingen die met Deventer kunnen concurreren zoals bijvoorbeeld Paleis het Loo en Coda in Apeldoorn en de Musea Zutphen.

Conclusie

Aan het begin van dit onderzoek is gebleken welke ontwikkelingen het museumbestel doormaakt. Nu bezuinigingen aan de orde van de dag zijn, worden musea gedwongen meer en meer samen te werken. De minister van OCW kondigde in haar museumbrief aan meer structurele samenwerking in het Nederlandse museumbestel te willen stimuleren. Ook de middelgrote stad Deventer moet op cultuur bezuinigen en heeft aangekondigd dat de Gemeentemusea Deventer in hun huidige vorm ophouden te bestaan. Er is opdracht gegeven voor de ontwikkeling van een nieuwe museale functie waarin collectiemobiliteit, zelfstandigheid en samenwerking centraal staan.

De publicatie *Proeven van Partnerschap* van de commissie Asscher-Vonk II gaat dieper in op de verschillende vormen van structurele samenwerking en de voordelen die deze op kunnen leveren voor musea en culturele instellingen. Aan de hand van deze publicatie is onderzocht of een vorm van structurele samenwerking de problematiek rondom het beheer, behoud en de presentatie van de Collectie Deventer Erfgoed kan oplossen. Een deel van de Collectie Deventer Erfgoed wordt beheerd door het Stadsarchief en Atheneumbibliotheek. Het is juist deze gezamenlijke factor die een structurele samenwerking tussen deze twee instellingen interessant maakt.

De huidige gemeentemusea Deventer, bestaande uit het Historisch Museum Deventer en het Speelgoedmuseum, kennen een lastige problematiek. De twee historische locaties beperken de musea in presentatie, beheer en behoud. De interessante museumcollecties komen niet tot hun recht en kunnen maar beperkt worden tentoongesteld. Door het ontbreken van tentoonstellingsruimtes is de programmering beperkt en wordt een minder breed publiek bereikt. Daarnaast zijn de depotruimtes in zeer slechte staat en moet er een oplossing komen voor de lange termijn.

Structurele samenwerking kan voorkomen in verschillende vormen. Vooral de twee vergaande vormen zijn interessant voor de casus van Deventer. Hierbij worden krachten, middelen en kennis gedeeld. Bij een organisatorische samenwerking worden taken gemeenschappelijk uitgevoerd of aan elkaar uitbesteed, maar blijven de instellingen hun eigen directie behouden. Bij een fusie worden de instellingen samen gevoegd tot één instelling en komt het geheel onder één directie. Structurele samenwerking moet kosten besparen, kennis en kracht verenigen en het publieksbereik en de zichtbaarheid van de collecties vergroten.

⁵⁵ Museum de Fundatie, *Jaarverslag 2012*, Zwolle 2013, p. 20.

Voor de casus van Deventer kan een structurele samenwerking verschillende voor- en nadelen opleveren. Kostenbesparing kan worden bereikt door kantoor en depotruimte gezamenlijk te gebruiken, het SAB heeft depotruimte met klimaatbeheersing tot zijn beschikking. Daarnaast kan het personeelsbestand worden ingekrompen omdat diverse werkzaamheden voor de gehele organisatie kunnen worden uitgevoerd. Kennis en kracht worden verenigd bij een structurele samenwerking. Beide instanties hebben een wetenschappelijke expertise en bezitten veel kennis over de Collectie Deventer Erfgoed. Deze gezamenlijke kennis levert voordelen op voor conservering, behoud en programmering. Als de samengevoegde organisatie een leidende functie vervult voor het Netwerk Cultureel Erfgoed Deventer, kunnen nieuwe samenwerkingsverbanden worden gevormd. Hierdoor kan een gemeentebrede presentatie van het Deventer erfgoed ontstaan en kan een breder publiek worden bereikt.

Een structurele samenwerking levert echter ook nadelen op. Fusies blijken niet altijd succesvol. Er ontstaan cultuurverschillen binnen het bedrijf en interne kwesties nemen de aandacht weg voor het publiek. Om een samenwerking goed te laten verlopen moet de gemeente eerst geïnvesteren in een adviseur op het gebied van bedrijfsprocessen en samenwerking. Daarnaast lost een structurele samenwerking niet de gehele problematiek op. De musea blijven met een ruimtegebrek kampen, met name de doorgroeimogelijkheden zijn beperkt. Nog daargelaten welke concurrentie cultureel Deventer krijgt van haar omgeving.

Naar mijns inziens wegen de voordelen op tegen de nadelen. Als een grote investering van de gemeente uitblijft zal dit een goede stap zijn voor de toekomst. Zeker als de 'gevaren' van samenwerking van tevoren goed in kaart worden gebracht, kan een stabiele organisatie ontstaan die de Collectie Deventer Erfgoed met veel expertise kan presenteren. Op deze manier kunnen de Deventer musea een rooskleuriger toekomst tegemoet en kan Deventer de concurrentie met de regio zeker aan. Het advies van de kwartiermakers zal binnenkort worden gepresenteerd. Afhankelijk van deze plannen zal in februari blijken welke nieuwe weg de gemeentemusea in zullen slaan.

Literatuurlijst

- Anoniem, 'Deventer Erfgoed: Museale Functie "Nieuwe Stijl" in Zelfstandige Vorm i.o',
Bestuursopdracht gemeente Deventer 27 augustus 2013, p. 4.
- Baalen, H.J. Van, *Deventer en zijn schilders*, Deventer 1979(2007).
- Bekier, M. & Shelton, M., 'Keeping your sales force after the merger', *The McKinsey Quarterly* 38 (2002) nr. 4, pp. 106-115.
- Boissevain, C., *Beleidsplan 2011-2014- Bijlage Organisatie en Personeel*, Deventer Musea (mei 2011).
- Houwelingen, F., van, *Brief 'Bekendmaking kwartiermakers museale functie nieuwe stijl'*, Deventer 9 oktober 2013.
- Lensen, N., 'Einde dreigt voor Historisch Museum Deventer', *De Stentor – Deventer Dagblad* 22 maart 2013.
- Marks, M.L. & Mirvis P.H., Rebuilding after the merger: dealing with 'survivor sickness',
Organizational Dynamics 21 (1992) nr. 2, pp. 18-32.
- Ministerie van OCW, *Museumbrief Samen werken, samen sterker*, Den Haag 10 juni 2013.
- Museum de Fundatie, *Jaarverslag 2012*, Zwolle 2013.
- Nederlandse Museumvereniging en Vereniging Rijks gesubsidieerde Musea Amsterdam, *Musea voor morgen*, Amsterdam september 2012.
- Nederlandse Museumvereniging en Vereniging Rijks gesubsidieerde Musea Amsterdam, *Proeven van Partnerschap*, Amsterdam 2013.
- Nalis, H., *Merkwaardig en zeldzaam, 160 jaar Deventer museumgeschiedenis*, Deventer 2013.
- Osinga, N., *Ingezonden brief Vereniging de Waag*, Deventer 16 september 2013.
- Peeters, H. Romantiek en mythevorming rond een bibliotheek, Deventer 2010.
- Projectgroep Broederenklooster, *Bedrijfsplan Stichting Broederenklooster i.o., Het Broederenklooster: de poort naar cultuurbeleving, zelfontplooiing en ontmoeting*, Zutphen januari 2014.
- Weber, R.A. & Camerer, F.A., 'Cultural conflict and merger failure: An experimental approach',
Management Science 49 (2003) nr. 4 (april), pp. 400-415.
- Stadsarchief en Atheneumbibliotheek, *Beleidskader 2013-2017*, Deventer 2013.
- Weg, E., van de, 'Museumkwestie: Deventer let op uw seack' *De Stentor – Deventer Dagblad* 18 januari 2014.
- Werkdocument Netwerk Nederlandse Stadsmusea, *Barometer van het stadsgevoel*, Amsterdam 2011.

Overige bronnen:

Telefoongesprek met Charles Boissevain, directeur Gemeentemusea Deventer, 21 oktober 2013.

BMC Advies management, *Fusie van overheidsdiensten: gemak of ongemak?* 9 december 2013

<<http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/partners/bmc/fusie-van-overheidsdiensten-gemak-of-ongemak.9174743.lynkx>> (20 januari 2014).

Bezoek aan werkconferentie Museale functie 'nieuwe stijl', Gemeente Deventer, 18 november 2013.

Huis van Gijn, *De organisatie* < <http://www.huisvangijn.nl/bovenmenu/organisatie>> (16-1-2014).

Telefoongesprek met Eva Kleeman, bestuurslid Vereniging de Waag, op donderdag 17 oktober 2013.

Organisatie Historisch Museum Deventer

<<http://www.historischmuseumdeventer.nl/algemeen/organisatie>> (27 oktober 2013).