

De sleutel tot samenwerking

Of samenwerking tussen
musea succesvol kan zijn

Naam: Febe Verheijen

Studentennummer: 3924823

Cursus: Bachelor
Eindwerkstuk

Begeleider: Nathalie
Zonnenberg

15-6-2015

Het 'Matteüeffect' is een sociologisch begrip gebaseerd op de Bijbeltekst in Matteüs 25:29: 'Want wie heeft zal nog meer krijgen, en wel in overvloed, maar wie niets heeft, hem zal zelfs wat hij heeft nog worden ontnomen.'¹ Het Centraal Bureau voor de Statistiek haalt dit effect aan in een artikel over de huidige situatie in de museumsector. Deze concludeert dat in tijden van economische crisis de grote musea in financieel opzicht groeien, terwijl de kleine en middelgrote musea juist verliezen lijden.² Deze conclusie wordt niet alleen op basis van relatieve bezoekersaantallen getrokken, maar ook op basis van de sponsorbijdragen en subsidie. Het gevolg is dat bij kleine en middelgrote musea de schulden oplopen terwijl de grote musea winst maken.

Het cultuurbeleid van de overheid heeft invloed gehad op het ontstaan van de huidige situatie. De meeste subsidies die toegekend werden aan kleine en middelgrote musea zijn de afgelopen jaren niet meer verstrekt. De grote musea ontvangen daarentegen nog steeds subsidie. Het beleid van de voormalige minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Halbe Zijlstra heeft hier invloed op gehad. Hij voerde vanwege de economische crisis grote bezuinigingen in de culturele sector door. Deze bezuinigingen troffen vooral de kleine en middelgrote musea die hierdoor financieel niet stand konden houden.³ Een voorbeeld is Luchtvaartmuseum Aviodrome in Lelystad dat in november 2011 failliet werd verklaard.⁴ Doordat de subsidie met terugwerkende kracht over de jaren 2010 en 2011 werd ingehouden, was er geen financiële basis voor het museum meer en kon het niet blijven bestaan. Later heeft het door een particulier initiatief een doorstart kunnen maken.⁵ Oplossingen die Zijlstra voor musea bepleitte, waren het bevorderen van de marktwerking in de museumsector en het versterken van eigen ondernemerschap.⁶ De huidige minister, Jet Bussemaker, zet dit beleid in iets mildere vorm door, maar dat heeft de rigoureuze effecten van het beleid van Zijlstra nog niet ongedaan gemaakt. In haar recente nota *Ruimte voor Cultuur* wil ze laten blijken dat ze de cultuursector goed gezind is. Haar extra tegemoetkoming van 18,5 miljoen euro is echter maar schamel als het wordt vergeleken met de eerdere bezuiniging van 200 miljoen euro.⁷ In haar nota stelt zij dat musea meer moeten samenwerken.⁸ Dit ziet zij als de sleutel tot succes voor de musea en het thema 'samenwerken' staat daarom vaak centraal in de actuele nota's van de overheid. In deze paper wordt onderzocht of samenwerking tussen musea succesvol kan zijn.

Dit wordt gedaan door een casus te behandelen van de samenwerking tussen vier musea te Amersfoort, namelijk Flehite, het Mondriaanhuis, Kunsthal Kade en Fasade, die zijn gefuseerd in de stichting Amersfoort in C. Hierbij wordt eerst ingegaan op wat de adviescommissie Asscher-Vonk, de Raad voor cultuur, de overheid zelf en het gemeentelijk bestuur van Amersfoort, onder samenwerken tussen musea verstaan. Ook wordt er gekeken waarom samenwerken de sleutel tot succes zou moeten zijn en hoe deze instanties denken dat samenwerken succesvol is. Hierbij wordt er nadruk gelegd op zaken die voor samenwerking tussen musea van belang zijn. Hiervoor is gekozen

¹ De Nieuwe Bijbelvertaling, Matteüs 25:29, 2004.

² CBS *Grote musea winnen slag om bezoekers*, 17 april 2015 <<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/grote-musea-winnen-slag-om-bezoekers.html>>(15 juni 2015).

³ Harmen Bockma, 'Halbe Zijlstra: Er zit pijn in de bezuinigingen, dat klopt', *De Volkskrant* 11 juni 2011.

⁴ Anoniem, 'Zware tijden voor musea in succesvolle tijden', *Algemeen Nederlands Persbureau* 15 december 2011.

⁵ Anoniem, 'Failliet Aviodrome Lelystad heeft nieuwe eigenaar', *Trouw* 24 mei 2012.

⁶ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 2011, p. 24.

⁷ *Bezuinigingen op kunst- en cultuurbeleid* <<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid>> (15 juni 2015)

⁸ Jet Bussemaker, *Museumbrief: Samen werken, samen sterker*, 2013, pp.2-3.

omdat het beleid van de overheid gebaseerd is op de adviezen van adviescommissie Asscher-Vonk en Raad voor Cultuur. De gemeente Amersfoort is gekozen omdat hun cultuurbeleid invloed heeft op de casus. Vervolgens wordt er in de casus gekeken hoe samenwerking in de praktijk verloopt. Hiervoor is de stichting Amersfoort in C uitgekozen. Deze stichting is al in 2006 opgericht en dit heeft het voordeel dat er over een langere periode nagegaan kan worden of de samenwerking voor hen succesvol is gebleken.⁹ Hierbij worden bronnen geraadpleegd zoals relevante rapporten, nota's, krantenartikelen, jaarrekeningen, meerjarenplannen, beleidsplannen en een interview met Joyce de la Croix, de PR- en marketingmanager van Amersfoort in C. Bij Amersfoort in C zijn er nauwelijks documenten beschikbaar die kunnen aantonen hoe de inhoudelijke samenwerking verloopt. Wel wordt er tussen de musea over deze samenwerking gecommuniceerd. Door een interview met Joyce de la Croix kan de inhoudelijke samenwerking toch in kaart worden gebracht. De la Croix is PR- en marketingmanager voor alle musea van Amersfoort in C en weet goed hoe de inhoudelijke samenwerking verloopt.

Een definitie van samenwerken

De adviescommissie Asscher-Vonk heeft in de afgelopen jaren een aantal rapporten over het samenwerken tussen musea uitgebracht. De adviescommissie belicht hierin hoe het museumbestel in Nederland versterkt kan worden en welke mogelijkheden er zijn om samenwerking te intensiveren.¹⁰ Adviescommissie Asscher-Vonk heeft in het rapport *Proeven van partnerschap* een definitie voor samenwerken voorgesteld: 'Het bijdragen aan een gemeenschappelijk resultaat door een gezamenlijke inspanning van een museum en een collega-museum of andere partij. De samenwerking dient navolgbaar te zijn en een duurzaam resultaat te beogen op ten minste een van de volgende gebieden: — rendabelere bedrijfsvoering door kostenreductie of omzetverhoging — gedeelde en/of geborgde museale kennis — toename van het publieksbereik door meer en/of nieuw publiek — grotere zichtbaarheid van de collectie.'¹¹ Uit de definitie blijkt dat de adviescommissie er belang aan hecht dat de samenwerking ook op langere termijn succesvol moet zijn, dus zoals zij het noemen een 'duurzaam resultaat' beoogt.

In de definitie worden enige gebieden genoemd waar deze succesvolle samenwerking bereikt kan worden. In het rapport wordt verder uitgelegd hoe die samenwerking plaats kan vinden. Zo zou organisatorische samenwerking onder meer als resultaat hebben dat er kosten worden bespaard en de bedrijfsvoering meer rendabel wordt. Vervolgens zouden netwerken, bestaande uit andere musea maar ook uit bedrijven of maatschappelijke organisaties, gekoppeld kunnen worden om van elkaars kennis gebruik te maken. Daarnaast zou het onderling uitwisselen van langdurige bruiklenen zorgen voor een grotere zichtbaarheid van de collectie.¹²

Om aan te tonen dat deze manieren van samenwerken ook in de praktijk voorkomen, staan er bij elke manier van samenwerken voorbeelden van Nederlandse musea waarbij die manier al is uitgetoetst.¹³ Helaas zijn deze omschrijvingen summier en bestaan slechts uit enkele zinnen. Ook wordt er niet vermeld of de samenwerking succesvol is gebleken. Nu lijkt het alsof het allemaal succesverhalen zijn, terwijl dat niet het geval hoeft te zijn. Verder worden er per onderkopje

⁹ Amersfoort in C, *Meerjarenplan 2007-2010*. p. 2.

¹⁰ Adviescommissie Asscher-Vonk, *Musea voor Morgen*, 2012, p. 5.

¹¹ Adviescommissie Asscher-Vonk, *Proeven van partnerschap*, 2013, p. 11.

¹² Ibid, pp.19, 29, 40.

¹³ Ibid, pp. 17- 42.

aanbevelingen gedaan hoe musea het besproken voordeel kunnen bereiken, maar deze aanbevelingen worden echter niet in een context geplaatst en noemen niet de negatieve effecten die de musea van de samenwerkingsverbanden zouden kunnen ervaren.

De adviescommissie Asscher-Vonk geeft aan dat er globaal gezien twee soorten samenwerking bestaan, namelijk een bedrijfsmatige en een inhoudelijke samenwerking.¹⁴ Met bedrijfsmatige samenwerking wordt de verbetering van de efficiëntie van de organisatie van een museum bedoeld. De inhoudelijke samenwerking gaat over de kwaliteit van de programmering. Hierbij benadrukken zij dat er incidentele vormen van samenwerking kunnen bestaan, maar ook volledige fusies. Toch zouden musea volgens de adviescommissie meestal niet volledig moeten fuseren. Het zou namelijk goed zijn om per museum een scherpe profilering te hebben omdat het dan ook verschillend publiek, fondsen en sponsors kan aantrekken.¹⁵

De visie van de Raad voor Cultuur

De Raad voor Cultuur geeft in het rapport *Ontgrenzen en Verbinden* een advies voor een herinrichting van het museumbestel om een duurzame toekomst te garanderen.¹⁶ De raad ziet in de huidige situatie musea failliet gaan en adviseert dat er daarom naar andere wegen gezocht moet worden om het cultureel erfgoed zichtbaar te houden.¹⁷ Ook zij zien een oplossing in nieuwe samenwerkingsverbanden. In de huidige situatie is samenwerken tussen musea nog vrijblijvend, maar om meer samenhang te creëren en samenwerking mogelijk te maken stelt de raad een andere structuur voor in het museumveld. Zij willen een stelsel van kern- en partnerinstellingen die samen ketens vormen.¹⁸ Er zou een beperkt aantal kerninstellingen door de overheid moeten worden aangewezen die verantwoordelijkheid moet nemen voor hun keten, waarna er samenwerkingsverbanden met partnerinstellingen kunnen worden aangegaan. De kerninstellingen nemen de regie door voor hun keten een collectiebeleidsplan, presentatiebeleid en een educatiebeleid op te stellen. Kerninstellingen kunnen voor samenwerkingsprojecten subsidie aanvragen, zodat de infrastructuur tussen musea verbeterd kan worden.¹⁹

Hierbij zou de keten niet alleen bestaan uit musea, maar ook uit andere partners. Volgens de raad zou samenwerking tussen musea als vanzelfsprekend moeten worden beschouwd. Ook zouden verbanden aangegaan moeten worden met andere instellingen zoals commerciële partijen of onderwijsinstellingen.²⁰ Om dit mogelijk te maken zouden alle musea zich moeten 'ontgrenzen'. Dit betekent dat musea meer interdisciplinair moeten samenwerken, maar ook dat musea meer tentoonstellingen buiten het gebouw moeten houden en collecties met elkaar moeten delen.²¹ Toch is er volgens de raad een grens aan 'ontgrenzen'. De samenhang binnen het museumbestel is het belangrijkste en moet daarbij gewaarborgd worden.²² Het behoud van een eigen identiteit kan

¹⁴ Adviescommissie Asscher-Vonk, *Musea voor Morgen*, 2012, p. 24.

¹⁵ Ibid, pp. 25-26.

¹⁶ Raad voor Cultuur, *Ontgrenzen en verbinden*, 2013, p. 14.

¹⁷ Ibid, p. 19.

¹⁸ Ibid, p. 33.

¹⁹ Ibid, p. 47.

²⁰ Ibid, p. 26.

²¹ Ibid, pp. 25-28.

²² Ibid, p. 28.

voordelen bieden. De raad is hierbij onduidelijk wat de balans tussen begrenzen en ontgrenzen zou moeten zijn.

Het cultuurbeleid van de overheid

Bussemaker maakt in haar nota *Samen Werken, Samen Sterker* uit 2013 haar ideeën over samenwerken bekend. Hierbij haalt ze de rapporten van Asscher-Vonk en Raad voor Cultuur herhaaldelijk aan. Blijkbaar heeft ze deze rapporten ter harte genomen. Buiten dat er verbetering van de kwaliteit en de toegankelijkheid van de collectie moet plaatsvinden, vindt ze ook dat samenwerking tussen musea en andere instellingen onvoldoende tot stand komt en dat er nog genoeg mogelijkheden zijn om die te versterken.²³ Hierbij vindt zij het belangrijk dat er resultaat wordt geboekt maar ze schrijft wel dat musea de ruimte gelaten moet worden om zelf te kiezen hoe en met wie ze samenwerken.²⁴ Daarmee gaat ze wel in tegen het advies van de Raad voor Cultuur, die een ketenbenadering voorstelt. Dit zou volgens Bussemaker leiden tot starre samenwerkingsverbanden die zij 'niet succesvol' noemt.²⁵

Om samenwerking te stimuleren stelt zij vanaf 2013 een jaarlijks budget van twee miljoen euro beschikbaar.²⁶ Waarschijnlijk heeft zij dit idee overgenomen van het advies van de Raad voor Cultuur, waarin dit idee ook naar voren komt. Dit budget zou vanaf 2017 structureel worden, maar vanaf 2017 wordt de regeling voortgezet met een budget van nog maar 1 miljoen euro per jaar.²⁷ Bussemaker geeft in de nota *Ruimte voor Cultuur* waar zij deze verandering voorstelt geen reden voor deze vermindering. Van de musea wordt verwacht dat ze zelf een samenwerkingsplan indienen bij het Mondriaan Fonds. Het fonds beslist op basis van alle aanvragen wie een bijdrage krijgt toegekend.²⁸

Deze subsidie is niet alleen voor rijksgesubsidieerde musea maar voor alle musea toegankelijk. Bussemaker heeft specifieke richtingen in gedachte waar musea in gestimuleerd moeten worden.²⁹ Zo geeft ze subsidie aan musea die samenwerking aangaan op het gebied van educatie, zichtbaarheid van de collectie, publieksbereik, wetenschap en digitale mogelijkheden.³⁰ Hierbij heeft Bussemaker dus de aanbevelingen van Asscher-Vonk aangehouden maar daar wel haar eigen draai aan gegeven. Zo licht ze nu specifiek educatie, wetenschap en digitale mogelijkheden uit, die adviescommissie Asscher-Vonk als enkele manieren van samenwerken bezag.³¹ Bussemaker is van mening dat samenwerking niet tot musea beperkt moet blijven, maar 'om vruchtbaar te zijn' ook andere partners, zoals bedrijven, erbij moet betrekken.³² Zo zouden musea meer samenwerkingsverbanden moeten aangaan met scholen, universiteiten, maar ook met partners die een nieuwe doelgroep kunnen aanboren. Hierbij wordt het voorbeeld gegeven van een samenwerking tussen het

²³ Jet Bussemaker, *Museumbrief: Samen werken, samen sterker*, 2013, p.1.

²⁴ Ibid, p. 2.

²⁵ Ibid, p. 3.

²⁶ Ibid, p. 2.

²⁷ Ibid, p. 10, Jet Bussemaker, *Ruimte voor Cultuur*, 2015, p. 4.

²⁸ *Aanvraag Mondriaanfonds bijdrage samenwerking musea* <<http://www.mondriaanfonds.nl/aanvraag/bijdrage-samenwerking-musea/>> (13 juni 2015).

²⁹ Jet Bussemaker, *Museumbrief: Samen werken, samen sterker*, 2013, p. 9.

³⁰ Ibid, 2.

³¹ Adviescommissie Asscher-Vonk, *Proeven van partnerschap*, 2013, pp. 28, 29, 40.

³² Jet Bussemaker, *Museumbrief: Samen werken, samen sterker*, 2013, p. 3.

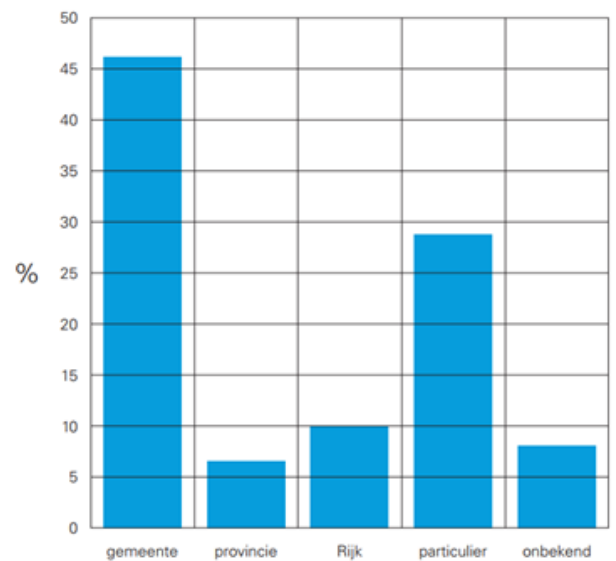
Gemeentemuseum Den Haag en de voetbalclub ADO Den Haag.³³ De nadruk ligt dus op samenwerkingsverbanden tussen andere partners dan alleen de musea zelf.

Toch kunnen musea die met elkaar willen samenwerken ook voor subsidie in aanmerking komen als zij hun collectie meer openstellen voor hun collega's. De zichtbaarheid van de collectie wordt verder gestimuleerd door als voorwaarde voor de subsidie op te nemen dat musea ruimhartig moeten zijn met het geven van bruiklenen.³⁴ Hier gaat Bussemaker gedeeltelijk tegen haar eigen principe in om musea de ruimte te laten zelf te weten hoe zij de samenwerking invullen. Het is opvallend dat het beleid van de overheid wel samenwerking stimuleert, maar niet aangeeft hoe musea deze samenwerking succesvol kunnen maken.

Het cultuurbeleid van de gemeente Amersfoort

Het cultuurbeleid bij gemeentes speelt een steeds belangrijkere rol voor de musea. Steeds minder musea worden door de Rijksoverheid gesubsidieerd en steeds meer door de gemeente zelf. Zo wordt er in 2012 door de gemeentes meer dan 45% van de musea gesubsidieerd terwijl de Rijksoverheid maar iets meer dan 10% voor haar rekening neemt (zie figuur 1).

Amersfoort is een stad met ruim 148.000 inwoners, waarbij de meeste inwoners de leeftijd van 25 tot 45 jaar hebben, wat het dus een jonge stad maakt.³⁵ De gemeente Amersfoort vindt het belangrijk dat het culturele klimaat op een kwalitatief hoog niveau blijft.³⁶ Het huidige cultuurbeleid van Amersfoort heeft sinds 2012 de naam *Samen werken aan een sterk cultureel klimaat*. Ook hier staan mogelijkheden om samenwerking te verstevigen centraal. De gemeente Amersfoort moet komende jaren bezuinigen en probeert onder meer met het stimuleren van de samenwerking het culturele veld op peil te houden.³⁷ Voorbeelden hiervan zijn het samenbrengen van culturele voorzieningen in één gebouw.³⁸ Ook zou een betere afstemming van de programmering zorgen voor een betere kwaliteit van het culturele aanbod. Hierbij wordt niet vermeld waarom dit voor betere kwaliteit zou gaan zorgen. De gemeente wil graag de rol van organisator op zich nemen en uitbreiden. Zo zou de gemeente niet alleen ideeën en mensen verbinden, maar ook ruimte bieden voor initiatieven en vernieuwing.³⁹



Figuur 1: Wijze van financiering Nederlandse musea 2012, in percentages van totaal. © Advies commissie Asscher-Vonk, *Musea voor morgen*, 2013.

³³ Ibid, p. 5.

³⁴ Ibid, p. 5.

³⁵ *Inwoners Amersfoort* <<http://www.stadindex.nl/amersfoort>> (15 juni 2015).

³⁶ Gemeente Amersfoort, *Samen werken aan een sterk cultureel klimaat 2012-2016*, 2012, p. 4.

³⁷ Ibid, p. 3.

³⁸ Ibid, p. 7.

³⁹ Ibid, p. 8.

Voor de musea in Amersfoort heeft samenwerking al in een fusie geresulteerd. Deze kunstmusea zijn sinds 2009 verenigd in een samenwerkingsverband met de Stichting Amersfoort in C.⁴⁰ Hieronder vallen de musea Kunsthal Kade, Museum Flehite, het Mondriaanhuis en Fasade. Deze krijgen structurele subsidie.⁴¹ De stichting moet aan prestatieafspraken voldoen om de subsidie te behouden. De gemeente probeert aan haar rol als organisator te voldoen door de afzonderlijke musea te laten samenwerken met andere partners. Kunsthal Kade is bijvoorbeeld gevestigd in een gebouw waar ook een bibliotheek, het Archief Eemland en Scholen in de Kunst zijn gevestigd. Deze verschillende instellingen moeten ook inhoudelijk proberen samen te werken waardoor het een herkenbaar cultureel centrum wordt. Vervolgens wil de gemeente een sterkere samenwerking tussen de Amersfoortse musea en die van de gemeente Utrecht. Ze wil verkennen of er samenwerking mogelijk is op het gebied van marketing, gezamenlijke programmering, uitwisseling van collecties en gemeenschappelijke depots.⁴² Het is opvallend dat dit precies de punten zijn die ook door de adviescommissie Asscher-Vonk genoemd worden.

Casus Amersfoort in C

De stichting heeft al sinds de oprichting in 2006 als belangrijkste doel 'het in stand houden van musea, opengesteld voor het publiek, met als daaruit voortvloeiende museale taken op het gebied van tentoonstellingen, collectioneren, beheer, documentatie, educatie en studie'.⁴³ Men had zich reeds vanaf het begin een fusie van alle musea in Amersfoort ten doel gesteld.⁴⁴ De samenstelling van de stichting heeft in de loop der jaren grote veranderingen doorgemaakt. Amersfoort in C begon met een fusie tussen de tentoonstellingsruimte de Zonnehof, het Armando Museum en Museum Flehite.⁴⁵ Hier kwam in 2009 al snel verandering in toen Kunsthal Kade en het Mondriaanhuis in de stichting werden opgenomen. Kunsthal Kade is een gemeentelijk initiatief geweest als vervanging voor de Zonnehof. De Zonnehof was te klein geworden en had onvoldoende faciliteiten.⁴⁶ Het bestuur van het Mondriaanhuis heeft eerst krachtig tegen een fusie geprotesteerd omdat Amersfoort in C in eerste instantie van plan was het museum te ontmantelen en er alleen een permanente expositie over Mondriaan over te laten.⁴⁷ Na een grote bijdrage van een sponsor en de gemeente werden de stichting en het Mondriaanhuis het toch met elkaar eens en bleef de profilering van het Mondriaanhuis onveranderd.⁴⁸ De Zonnehof heeft al sinds 2008 geen rol meer binnen de stichting.⁴⁹ Vanwege een brand in het Armando Museum en een grote bezuiniging werd er in 2011 besloten het Armando Museum over te dragen aan Museum Oud Amelisweerd te Bunnik.⁵⁰ In 2011 werd ook het architectuurcentrum Fasade, voorheen een onderdeel van Kunsthal Kade, een op

⁴⁰ Amersfoort in C, *Meerjarenplan 2007-2010*, p.2.

⁴¹ Gemeente Amersfoort, *Samen werken aan een sterk cultureel klimaat 2012-2016*, 2012, p. 17.

⁴² Gemeente Amersfoort en provincie Utrecht, *Cultuurpact 2014-2015*, 2014., p. 6.

⁴³ Amersfoort in C, *Jaarrekening 2013*, p. 4.

⁴⁴ Amersfoort in C, *Meerjarenplan 2007-2010*. p. 2.

⁴⁵ Amersfoort in C, *Meerjarenplan 2007-2010*. p. 1.

⁴⁶ Gerard de Kleijn, 'Vier parels in de binnenstad', *Algemeen Dagblad* 10 november 2007.

⁴⁷ Robin Bruinsma, 'Reddende engel Mondriaanhuis', *Algemeen Dagblad* 11 september 2008.

⁴⁸ Mondriaanhuis, *Jaarverslag 2009*, p.1. Jeroen de Valk, 'Volwaardig museum door geld Heijligers –Twee ton voor Mondriaanhuis', *Algemeen Dagblad* 1 november 2008.

⁴⁹ Amersfoort in C, *Meerjarenplan 2007-2010*. p. 7.

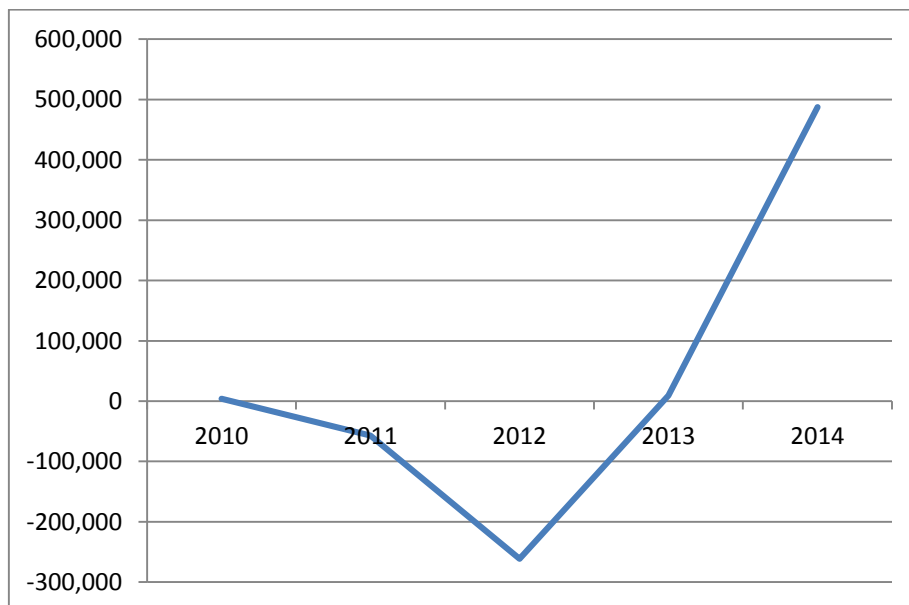
⁵⁰ Amersfoort in C, *Jaarrekening 2010*, p. 4.

zichzelf staande organisatie. Dit is gedaan om Fasade als afzonderlijk merk in de markt te kunnen zetten.⁵¹

Bedrijfsmatige samenwerking

Bedrijfsmatige samenwerking speelt een belangrijke rol in het bedrijfsresultaat van de stichting. Het is ook een van de twee soorten samenwerking die de commissie Asscher-Vonk adviseert.⁵²

Amersfoort in C is in organisatorisch opzicht gefuseerd, maar kent zowel een centrale organisatie als lokale organisaties voor de afzonderlijke musea. Dit is al vanaf de oprichting van de stichting het geval. De centrale organisatie kent twee stafbureaus, namelijk het bedrijfsbureau, waarin de financiële administratie, automatisering, personeelszaken, archivering en centrale inkoop is samengebracht, en het projectbureau, waar alle centrale taken op het gebied van publiekszaken, zoals relatiebeheer en gezamenlijke campagnes worden uitgevoerd.⁵³ Elk museum heeft een eigen museumhoofd die leiding geeft aan alles wat met het specifieke museum te maken heeft, zoals de ontwikkeling van het publieksprogramma, de zorg voor het gebouw en het leiding geven aan de medewerkers van het museum. Er wordt ook bedrijfsmatig samengewerkt op andere vlakken. Zo worden kosten bespaard door vrijwilligers te vragen om ook op de andere locaties te gaan werken. Vooral voor technische zaken zoals de op- en afbouw van een tentoonstelling is dat een voordeel. Daarnaast worden er ook spullen, zoals beamers en speakers aan elkaar uitgeleend. Door op deze manieren samen te werken probeert Amersfoort in C zoveel mogelijk geld te besparen.



Figuur 2: Bedrijfsresultaat van Amersfoort in C in periode 2010-2014.

Helaas had deze samenwerking eerst niet het gewenste resultaat (zie figuur 2). In de beginjaren was de stichting nog voor 90% van de subsidie van de gemeente afhankelijk.⁵⁴ De jaren daarna werd vanwege de economische crisis door de gemeente een grote bezuiniging ingevoerd waardoor in 2010 de verhouding subsidie andere inkomsten nog maar op 60% lag. Toch kon Amersfoort in C door eigen

⁵¹ Amersfoort in C, *Jaarrekening 2011*, p. 4.

⁵² Adviescommissie Asscher-Vonk, *Musea voor Morgen*, 2012, p. 24.

⁵³ Amersfoort in C, *Eenheid in verscheidenheid. Meerjarenplan 2012-2015*, 2011, p. 24.

⁵⁴ Amersfoort in C, *Jaarrekening 2010*, p.12.

inkomsten te verwerven een positief bedrijfsresultaat van € 3.774 in 2010 laten zien.⁵⁵ Helaas werd er in 2011 flink verlies geleden met een tekort van € 56.889. Dit verlies in 2011 was veroorzaakt door het wegvallen van belangrijke sponsors die hun meerjarige overeenkomst niet wilden verlengen en een verdere vermindering van de gemeentelijke subsidie.⁵⁶ De situatie verergerde nog in 2012 door het ontbreken van nieuwe sponsors en weer een vermindering van subsidie.⁵⁷ Ook de bezoekersaantallen vielen tegen. Bij elkaar leidde dit tot een tekort van € 261.240. De stichting besloot tot een grondige reorganisatie om te kunnen overleven. Het administratiekantoor werd afgeschaft, de kosten per tentoonstelling werden naar het vereiste minimum teruggebracht, taken werden uitbesteed en er werd meer aandacht aan de inkoop gegeven, zodat er goedkoper kon worden ingekocht.⁵⁸ Daardoor kon 2013 weer met een positief resultaat van € 9.380 eindigen. Dit goedkopere organisatiemodel en het kostenbewustzijn werden in 2014 doorgezet. Door fiscale correcties was er een grote financiële meevaller en kon het jaar afgesloten worden met het positieve resultaat van €487.412. De stichting is weer op de goede weg, maar uit de ervaring blijkt wel dat louter alleen samenwerken niet voldoende is om een positief resultaat te halen. Er zijn meer factoren die daarbij een rol spelen.

Inhoudelijke samenwerking

De tweede soort samenwerking die de adviescommissie Asscher-Vonk noemt is de inhoudelijke samenwerking. Al in 2006 was de visie van Amersfoort in C om de verschillende musea hun eigen profilering te laten houden. Dit bleef zo toen de samenstelling van de musea binnen de stichting veranderde. Er wordt in het huidige meerjarenplan zelfs nog meer de aandacht op gevestigd. De afzonderlijke profielen zullen meer worden versterkt zodat er een grotere focus op de verschillen ontstaat en het onderscheidend programma duidelijk zichtbaar is.⁵⁹

Deze nadruk op profilering komt doordat al de musea geheel verschillend zijn. Museum Flehite richt zich op de kunst- en cultuurgeschiedenis van Amersfoort en omgeving, op een wijze die geschikt is voor een publiek van alle leeftijden.⁶⁰ Zij willen de bevolking van Amersfoort interesseren voor de geschiedenis van Amersfoort, maar willen ook een landelijk publiek aantrekken door kwalitatief hoogwaardige tijdelijke tentoonstellingen te organiseren. Piet Mondriaan is in het Mondriaanhuis geboren en daarom vertelt het in een vaste opstelling iets over het leven en werk van Mondriaan.⁶¹ Er is niet alleen een historisch perspectief, maar er wordt een brug naar het heden gevormd met tijdelijke tentoonstellingen die de invloed van Mondriaans werk en ideeën op andere kunstenaars laten zien. Kunsthal Kade heeft meer vrijheid dan de andere musea doordat het geen eigen collectie heeft en de tentoonstellingsruimtes flexibel zijn.⁶² Hierin kunnen tentoonstellingen worden georganiseerd die onmogelijk zijn in Flehite of in het Mondriaanhuis, maar de focus wordt gelegd op tijdelijke tentoonstellingen van actuele kunst. Exposities kenmerken zich door een internationaal en sterk visueel karakter. Fasade zal altijd een vreemde eend in de bijt zijn doordat het meer een discussie- en activiteitenplatform is dan een museum. Het centrum wil stedenbouwkundige

⁵⁵ Ibid, p. 4.

⁵⁶ Amersfoort in C, *Jaarrekening 2011*, p. 7.

⁵⁷ Amersfoort in C, *Jaarrekening 2012*, p. 9.

⁵⁸ Amersfoort in C, *Jaarrekening 2013*, pp. 4,5.

⁵⁹ Amersfoort in C, *Eenheid in verscheidenheid. Meerjarenplan 2012-2015*, 2011, p.9.

⁶⁰ Museum Flehite, *Beleidsplan Flehite 2012-2015*, p. 4.

⁶¹ Het Mondriaanhuis, *Beleidsplan Mondriaanhuis 2012-2015*, p.4.

⁶² Kunsthal Kade, *Beleidsplan Kade 2012-2015*, p. 4.

ontwikkelingen, thema's en dilemma's onder de loep nemen en organiseert daarom vaak lezingen, workshops of discussiebijeenkomsten.⁶³ De doelstelling is om architectuur, stedenbouw en landschap bij een breed publiek onder de aandacht te brengen en zo ook het kritisch denken hierover te prikkelen.

Profilering was dus vanaf het begin al belangrijk voor de stichting, maar het was ook vanaf het begin de bedoeling om gezamenlijke en inhoudelijke afstemming te bereiken van de tentoonstellingen over de verschillende locaties.⁶⁴ De la Croix zegt in het met haar gehouden interview dat inhoudelijke samenwerking na al die jaren nog steeds lastig blijft.⁶⁵ Doordat de musea zeer verschillend zijn hebben ze ook een zeer verschillend programma. De programmering afstemmen wordt daardoor bemoeilijkt. Wel probeert Amersfoort in C elk jaar een thema voor een gezamenlijk project voor te stellen. Hier proberen ze onder meer in te spelen op de actualiteit. Zo wordt het thema van volgend jaar 'Brazilië' wegens de Olympische Spelen aldaar en was het vorig jaar 'Belgen in Amersfoort' om de Belgen te herdenken die tijdens de Eerste Wereldoorlog naar Amersfoort gevlucht waren. Dit zijn duidelijk zeer brede thema's zodat elk museum een eigen invulling kan geven voor zijn eigen doelgroep. Elk museum werkt het thema op zijn eigen manier uit.

Hoe dat in de praktijk werkt kan geïllustreerd worden door het project 'Belgen in Amersfoort'. Bij Museum Flehite werd de tentoonstelling *Belgen op de Vlucht* georganiseerd. Deze concentreerde zich op het historische aspect van het thema. Fasade richtte zich met *Belgische Contrasten* op een vergelijking tussen de stedelijke processen van Vlaanderen en Nederland.⁶⁶ Geheel in stijl van het architectuurcentrum werd dit project uitgevoerd door een aantal debatten en lezingen. Kunsthal Kade pakte het weer geheel anders aan en organiseerde de tentoonstelling *De Vierkantigste Rechthoek* en liet hierbij de Belgische muzikant Tom Barman als gastcurator een tentoonstelling maken over een eeuw Belgische kunst.⁶⁷ De tentoonstelling werd kritisch ontvangen omdat men vond dat Barman meer had gekozen wat hij mooi vond, in plaats van een goed beeld van een eeuw Belgische kunst te laten zien. Hij zegt hier zelf over: 'Ik heb geen zin om een intellectuele smoes te moeten bedenken om kunstenaars bij elkaar te laten zien. België is als smoes al meer dan genoeg.'⁶⁸ Dit laat zien dat het thema 'Belgen in Nederland' meer een kostenbesparende samenwerking was dan inhoudelijk. Het voordeel van een dergelijk project is voornamelijk een besparing op kosten. Het budget voor alle musea kan dan samen worden gevoegd zodat er samen een goedkopere en betere campagne kan worden gevoerd. Daarnaast kon Amersfoort in C ook extra subsidie aanvragen bij de gemeente Amersfoort aangezien zij alle thema's rond Belgen in de Eerste Wereldoorlog sponsorde. Ook werd er door de verschillende musea naar elkaar verwezen op hun eigen websites. Wat opvalt is dat het Mondriaanhuis als enige niet mee deed aan deze samenwerking. Door omstandigheden met onder meer het opstappen van hun museumhoofd hebben zij niet aan het project meegedaan. Niet elk museum hoeft dus aan de gezamenlijke projecten mee te doen.

⁶³ Fasade, *Beleidsplan Fasade 2012-2015*, p.3.

⁶⁴ Amersfoort in C, *Meerjarenplan 2007-2010*, p.4.

⁶⁵ Interview met Joyce de la Croix, 10 juni 2015.

⁶⁶ Fasade, *Belgische contrasten* <<http://www.fasade.nl/index.php/portfolio/belgische-contrasten/>> (15 juni 2015)

⁶⁷ Kunsthal Kade, *De Vierkantigste Rechthoek* <<http://www.kunsthalkade.nl/agendaltem.php?item=2526>> (15 juni 2015)

⁶⁸ Sandra Smalenburg, 'België is een goede smoes, mannetje met gitaar', *NRC Handelsblad* 28 augustus 2014.

Een ander samenwerkingsvoorstel van Amersfoort in C was 'het museumlint'. Dit zou een gunstige combiticket moeten voorstellen, maar helaas was hiernaar niet veel vraag. De la Croix vertelt dat veel bezoekers speciaal voor één museum komen of dat dagjesmensen naar 'een museum' willen gaan, dus niet specifiek een museum in gedachte hebben en al helemaal niet drie musea willen bezoeken. Een nieuw publiek bij de andere musea trekken is daardoor niet echt gelukt. Ook is het lastig om in een los verband inhoudelijke samenwerking tot stand te brengen. Zo heeft de la Croix in 2014 nog geprobeerd om met Huis Doorn een gezamenlijk project op te zetten, maar omdat de plannings van de musea zo verschillend waren, was het moeilijk om een goede programmering af te stemmen. Samenwerken op het gebied van educatie tussen de musea van Amersfoort is iets gemakkelijker. Eens per maand komen de medewerkers van de verschillende musea samen om hierover te overleggen. Educatieprogramma's zijn vaak op meerdere projecten van toepassing en nu zijn ook de tijden van de kinderworkshops afgestemd zodat ze elkaar niet overlappen. De la Croix vertelt hierbij wel dat deze vorm van samenwerken pas sinds kort is gelukt.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de betreffende overheidsinstanties het erover eens zijn dat samenwerken meer gestimuleerd moet worden. Adviescommissie Asscher-Vonk laat vooral manieren zien waarop samengewerkt kan worden en waarom dit belangrijk is. De overheid en het gemeentebestuur van Amersfoort nemen deze manieren over en proberen deze op hun eigen situatie toe te passen. De Raad voor Cultuur heeft een hele nieuwe benadering voor samenwerken bedacht. Hierbij worden samenwerkingsverbanden door de overheid bepaald. Bussemaker neemt dit advies niet over, maar stelt wel op hun advies een regeling in om samenwerkingsverbanden te subsidiëren.

Uit de nota's en rapporten van de overheidsinstanties blijkt niet *hoe* een succesvolle samenwerking tot stand kan komen en deze vertellen hierbij ook niet *of* hun aangehaalde voorbeelden wel een succes zijn gebleken. Alleen de adviescommissie Asscher-Vonk geeft advies hoe samenwerking succesvol kan zijn, hoewel ook zij dit niet goed in een context plaatsen. De adviezen van de commissie Asscher-Vonk, maar ook van de Raad voor Cultuur zijn ambivalent. Aan de ene kant moeten de musea zoveel mogelijk samenwerken terwijl aan de andere kant profilering belangrijk zou moeten blijven. Ook de Raad voor Cultuur is hierin tegenstrijdig. Zo willen zij dat musea 'ontgrenzen', maar stellen tegelijk dat er binnen het museumbestel nog wel grenzen moeten blijven bestaan.

Het lijkt wel alsof de overheidsinstanties er van uitgaan dat samenwerking tussen musea vanzelfsprekend een succes zou zijn. De casus van stichting Amersfoort in C laat zien dat dit zeker niet het geval is. De stichting heeft veel zaken die de commissie Asscher-Vonk voorstelt, zoals samenwerking op organisatorisch vlak en het behouden van profilering, al in een vroeg stadium toegepast. Toch kon er een groot tekort oplopen bij de stichting. De rumoerige jaren bij Amersfoort in C laten zien dat het 'Matteüeffect' ook bij de stichting van toepassing was. Tijdens de laatste economische crisis liepen de schulden door de bezuinigingen van de gemeente en het wegvallen van sponsors hoog op. Pas toen er flink werd gereorganiseerd bij de stichting zelf, kon er een positief resultaat behaald worden. Het succes van een fusie kan erg afhankelijk zijn van de economische omstandigheden. De nadelen van samenwerking lijken door de overheidsinstanties buiten beschouwing te worden gelaten.

Uiteindelijk kan samenwerking zeker tot positief bedrijfsresultaat leiden en daarom succesvol zijn. Inhoudelijke samenwerking is zeer moeilijk bij een fusie, zoals die van Amersfoort in C, maar ook bij kortstondige samenwerkingsverbanden. De musea zijn door hun uiteenlopende profilering alsnog te verschillend wat de afstemming bemoeilijkt. De voordelen die de overheidsinstanties bij inhoudelijke samenwerking schetsen, zoals de toename van publieksbereik, lijken in de praktijk niet goed uit te pakken.

Zijn de inhoudelijke samenwerkingsvormen wel mogelijk op de manier die de overheidsinstanties zouden willen zien? In de theorie lijkt het haalbaar, maar de praktijk blijkt toch weerbarstiger. Is het niet te onrealistisch? Het is dus nog maar de vraag of samenwerking de sleutel tot succes is. Samenwerking wordt gepresenteerd als een panacee, maar uit de casus blijkt dat dit niet altijd het geval is.

Literatuurlijst

Adviescommissie Asscher-Vonk, *Musea voor Morgen*, 2012.
Adviescommissie Asscher-Vonk, *Proeven van partnerschap*, 2013.
Amersfoort in C, *Eenheid in verscheidenheid. Meerjarenplan 2012-2015*, 2011.
Amersfoort in C, *Jaarrekening 2010*.
Amersfoort in C, *Jaarrekening 2011*.
Amersfoort in C, *Jaarrekening 2012*.
Amersfoort in C, *Jaarrekening 2013*.
Amersfoort in C, *Meerjarenplan 2007-2010*.
Bussemaker, Jet, *Museumbrief: Samen werken, samen sterker*, 2013.
Bussemaker, Jet, *Ruimte voor Cultuur*, 2015.
Fasade, *Beleidsplan Fasade 2012-2015*.
Gemeente Amersfoort en provincie Utrecht, *Cultuurpact 2014-2015*, 2014.
Gemeente Amersfoort, *Samen werken aan een sterk cultureel klimaat 2012-2016*, 2012.
Kunsthall Kade, *Beleidsplan Kade 2012-2015*.
Mondriaanhuis, *Jaarverslag 2009*.
Mondriaanhuis, *Beleidsplan Mondriaanhuis 2012-2015*.
Museum Flehite, *Beleidsplan Flehite 2012-2015*.
Raad voor Cultuur, *Ontgrenzen en verbinden*, 2013.
Zijlstra, Halbe, *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 2011.

Krantenartikelen

Anoniem, 'Zware tijden voor musea in succesvolle tijden', *Algemeen Nederlands Persbureau* 15 december 2011.
Anoniem, 'Failliet Aviodrome Lelystad heeft nieuwe eigenaar', *Trouw* 24 mei 2012.
Bockma, Harmen, 'Halbe Zijlstra: Er zit pijn in de bezuinigingen, dat klopt', *De Volkskrant* 11 juni 2011.
Bruinsma, Robin, 'Reddende engel Mondriaanhuis', *Algemeen Dagblad* 11 september 2008.
Kleijn, Gerard de, 'Vier parels in de binnenstad', *Algemeen Dagblad* 10 november 2007.
Smallenburg, Sandra, 'België is een goede smoes, mannetje met gitaar', *NRC Handelsblad* 28 augustus 2014.
Valk, Jeroen de, 'Volwaardig museum door geld Heijligers –Twee ton voor Mondriaanhuis', *Algemeen Dagblad* 1 november 2008.

Websites

Aanvraag Mondriaanfonds bijdrage samenwerking musea
<<http://www.mondriaanfonds.nl/aanvraag/bijdrage-samenwerking-musea/>> (13 juni 2015).

Bezuinigingen op kunst- en cultuurbeleid <<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid>> (15 juni 2015).

CBS Grote musea winnen slag om bezoekers, 17 april 2015 <<http://www.cbs.nl/nl/NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/grote-musea-winnen-slag-om-bezoekers.html>>(15 juni 2015).

Fasade, Belgische contrasten <<http://www.fasade.nl/index.php/portfolio/belgische-contrasten/>> (15 juni 2015).

Inwoners Amersfoort <<http://www.stadindex.nl/amersfoort>> (15 juni 2015).

Kunsthalkade, De Vierkantigste Rechthoek
<<http://www.kunsthalkade.nl/agendaltem.php?item=2526>> (15 juni 2015).

Overig

Matteüs 25:29, *De Nieuwe Bijbelvertaling*, 2004.
Interview met Joyce de la Croix, 10 juni 2015.