

Samen in het Museumkwartier



's-Hertogenbosch

Bachelorwerkstuk Algemene Cultuurwetenschappen Radboud Universiteit Nijmegen

Student: Alien Stieger
Studentnummer: s4468694
Begeleider: Dr. J.D. Baetens
Datum: 13 juni 2017
Woorden: 7963 (exclusief summary, figuren en bijlagen)

Inhoudsopgave

Summary	3
Inleiding	4
1. Het Nederlandse beleid omtrent samenwerken	7
2. Policy Paradox.....	11
3. SWOT-analyse	15
3.1 De samenwerking	15
3.2 SWOT-analyse	18
4. Interpretatie SWOT-analyse.....	21
4.1 De samenwerking	21
4.2 Het landelijk beleid en de Policy Paradox.....	23
Conclusie.....	26
Bibliografie.....	28
Bijlage 1: Interview Leo Rozendaal, Het Noordbrabants Museum.....	30
Bijlage 2: Interview Thessa Lookman: Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch.....	36
Bijlage 3: Interview Patricia Postelmans, provincie Noord-Brabant.	42
Bijlage 4: Interview Femke van Hest en Janne van Wijnen, gemeente 's-Hertogenbosch	49

Summary

The Noordbrabants Museum and the Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch have shared a new renovated building called '*Het Museumkwartier*' since 2013. *Het Museumkwartier* is a big cultural attraction in south of the Netherlands. The museums complement each other by a different focus: HNBM focusses mostly on heritage and arts, while HSMS focuses on design. The collaboration ensures many visitors to both the two museums and the city of 's Hertogenbosch. Nevertheless if you look at the exhibitions of the museums the collaboration doesn't seem to be very deep-rooted. The only things the museums share according to the websites of the museums are a museum shop, a catering facility and a library. In this new building, a more intensified cooperation seems logical. This not deeply rooted cooperation, is the motivation for this bachelor thesis.

Collaboration has been highlighted in the last few years within the Dutch policy. Minister of Education, Culture and Science, Jet Bussemaker talks about cooperation as a second nature in the cultural sector. In *Ruimte voor Cultuur: de uitgangpunten voor het cultuurbeleid in de periode 2017-2020* four goals of her policy emerge. The first goal is a higher number of visitors, the second goal is a profitable business management, the third goal is to create more content by sharing knowledge and the final goal is a greater visibility of the collection. This thesis will analyze if, and how, these four goals can be found in *het Museumkwartier*.

To analyze the collaboration, a SWOT-analysis has been carried out on the basis of interviews with employees from both museums, the municipality of 's-Hertogenbosch and the province Noord-Brabant. Positive and negative factors have been mapped on the basis of these interviews, after which strengths, weaknesses, opportunities and threats of the collaboration are determined. Subsequently those outcomes are summarized and compared to the goals of Bussemaker. The results of this comparison are interpreted using a theory of Deborah Stone. Her theoretical framework, called the Policy Paradox, is based on two visions, the analytical and political vision. In the thesis this framework has been further explained. Friction arises when the national policy is being implemented in practice, while policy is subject to all kinds of (political) interests and external factors.

In the conclusion the thesis will provide an answer to the following question: How shapes the cooperation in *het Museumkwartier* the policy of Minister Bussemaker and how can Deborah Stone's Policy Paradox be seen in it?

Inleiding

“In het culturele veld is samenwerking geen vanzelfsprekendheid. Bij het huidige mechanisme van verdeling van subsidies wordt concurrentie eerder in de hand gewerkt dan samenwerking – het beste voorstel wint immers.”

Raad voor Cultuur (2015) *Agenda Cultuur, 2017-2020 en verder*

Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Jet Bussemaker (1961) schetst in haar brief *Ruimte voor Cultuur* (2015) de uitgangspunten voor het cultuurbeleid in de periode 2017-2020. Een belangrijk uitgangspunt in deze brief is samenwerking. De komende jaren zal zij samenwerkingen in de culturele sector stimuleren, bijvoorbeeld door de samenwerkingsregeling voor musea bij het Mondriaan Fonds.¹ Bussemaker pleit dat cultuur bijdraagt aan de ontplooiing van burgers en de ontwikkeling van een maatschappij.² In haar brief heeft ze het over “samenwerken als tweede natuur”. Daarbij gaat het over de verbinding tussen culturele instellingen, maar ook over de verbinding van culturele instellingen met de samenleving.³ Dit werkstuk zal ingaan op deze samenwerkingen, specifiek op samenwerking in de museumsector. In 2013 sprak Bussemaker in haar *Museumbrief: samen werken, samen sterker* dat in het bijzonder musea zullen moeten gaan samenwerken. De brief geeft criteria waaraan goede samenwerkingen moeten voldoen. Door krachten te bundelen, kan er samen worden samengewerkt aan initiatieven die het museumbezoek stimuleren en/of bezoekersaantallen vergroten, kosten besparen of inkomsten genereren en initiatieven die kwaliteit leveren voor hetzelfde of minder geld.⁴

In navolging van het cultuurbeleid van Bussemaker delen Het Noordbrabants Museum (hierna: HNBM) en Het Stedelijk Museum ’s-Hertogenbosch (hierna: HSMS) sinds 2013 hun locatie in het Museumkwartier. Samen vormen deze musea een grote culturele attractie met een veelzijdig aanbod van kunst en cultuur in Zuid-Nederland. Een intensieve samenwerking in een “nieuw” gebouw tussen de twee musea lijkt een logische stap. Daarnaast sluit een samenwerking ook aan bij het landelijke beleid. Echter lijkt de samenwerking op het eerste gezicht niet erg intensief, de musea delen enkel een museumwinkel, horecagelegenheid en een bibliotheek.⁵ In dit werkstuk zal worden gekeken of deze samenwerking inderdaad beperkt is en zo ja, wat hiervoor de reden(en) kunnen zijn.

Het nieuwe cultuurbeleid van Bussemaker, gericht op samenwerken, wordt op dit moment geïmplementeerd in het Nederlandse cultuurstelsel maar heeft voorlopig slechts beperkt onderzoek naar de resultaten in de museumsector opgeleverd. Literatuur over samenwerkingen in de cultuursector is schaars, vaak worden de resultaten over samenwerkingen wegens gevoeligheden niet gepubliceerd.⁶ In

¹ Bussemaker (2015): 4.

² Bussemaker (2015): 3.

³ Bussemaker (2015): 9.

⁴ Bussemaker (2013): 4.

⁵ BiermanHenketarchitecten (2013): 4.

⁶ Backer (2002): 17.

opdracht van de Museumvereniging zijn er in de periode 2012-2014 drie rapporten verschenen die ingaan op de positie van de museumsector. *Musea voor Morgen* (2012) van de commissie Asscher-Vonk I, *Musea voor Mensen* (2014) van de commissie Putters en *Proeven van Partnerschap* (2013) van de stuurgroep Asscher-Vonk II. Het laatste rapport zal besproken worden in dit werkstuk.

Er is nog niet veel geschreven over samenwerking, nochtans is het wel de moeite waard om te kijken naar samenwerkingen in de cultuursector zo is te zien in het werk van Thomas Backer. Deze psycholoog is gespecialiseerd in het ondersteunen van organisaties die verandering en innovatieve processen doormaken. Hij deed onderzoek naar samenwerkingen bij non-profit organisaties in de Verenigde Staten en concludeerde dat competitie en gebeurtenissen uit het verleden vaak in de weg staan bij samenwerkingsvormen. In zijn boek *Evaluating community collaborations* concludeert hij dat samenwerkingen niet systematisch worden geëvalueerd.⁷ Soms blijken samenwerkingen ook niet volledig te worden doorgevoerd en maar bij een klein aantal van de samenwerkingsverbanden zijn significante veranderingen te meten. Backer waarschuwt dat samenwerken goed moet worden geëvalueerd en doelen moeten worden bijgesteld om te slagen.⁸ Daarom wordt er in dit werkstuk gekeken naar de samenwerking in het Museumkwartier een aantal jaar na de start hiervan.

De samenwerking tussen HSMS en HNBM is voornamelijk gebaseerd op het delen van facilitaire diensten en het afstemmen van een aantal (educatieve) programma's. Dit lijkt een minder intensieve samenwerking dan waar Bussemaker naar streeft in haar beleid. Professor in bestuurskunde Deborah Stone (1946) heeft een theorie die kan verklaren waarom de samenwerking beperkt blijft. Stone is van mening dat beleidsprocessen niet enkel economische processen zijn maar onderhevig zijn aan allerlei (politieke) belangen en externe factoren.⁹ Volgens haar is beleid jarenlang gemaakt vanuit een rationeel marktmodel waarbij politiek is vergeten. Tegenover dit rationele systeem staat beleid als een politiek proces zoals Stone omschrijft in haar boek *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making* uit 2012. Het gangbare beleid is een marktgericht beleid waarbij het meetbare effect van de kunsten een grote rol heeft. In haar theorie schrijft Stone dat er meer moet worden gekeken naar de politieke invloed bij iedere afzonderlijke situatie waarin beleid wordt geïmplementeerd.¹⁰ Volgens Stone is het belangrijk om het politieke spanningsveld in het achterhoofd te houden wanneer beleid wordt geïmplementeerd in de praktijk.¹¹ Ze geeft aan dat het onmogelijk is om een beleidsvisie te schrijven en uit te voeren voor een heel land aan de hand van meetbare resultaten. Ze prefereert een systeem waarbij in alle afzonderlijke gevallen moet worden gekeken naar de politieke processen rondom de doelstellingen van het beleid.¹²

⁷ Backer (2013).

⁸ Backer (2002): 14-15.

⁹ Stone (2012): 2.

¹⁰ Stone (2012): 377-382

¹¹ Stone (2012): 6-9.

¹² Stone (2012): 37-38.

Deze theorie van Stone, waarbij beleid niet als een rationeel systeem moet worden gezien maar onderhevig is aan andere factoren, zal worden gebruikt om de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de samenwerking in het Museumkwartier met gebruik van een SWOT-analyse te analyseren. Dit werkstuk zal kijken op welke punten de samenwerking aansluit bij het beleid van Bussemaker en op welke punten dit niet het geval is. De hoofdvraag die in dit werkstuk zal worden beantwoord luidt: *Op welke manier geeft de samenwerking in het Museumkwartier vorm aan het beleid van minister Bussemaker en op welke manier is hier de Policy Paradox van Deborah Stone in terug te zien?*

In het eerste hoofdstuk van dit werkstuk zal nader worden ingegaan op het beleid van Bussemaker en op de adviesrapporten waarop dit beleid is gebaseerd. Er zal worden gekeken naar *Proeven van Partnerschap* van de stuurgroep Asscher-Vonk uit 2012, *Museumbrief: samen werken samen sterker* uit 2013 uitgebracht door minister Bussemaker, *Agenda voor Cultuur, 2017-2020 en verder* van de Raad voor Cultuur uit 2015 en *Ruimte voor Cultuur: de uitgangpunten voor het cultuurbeleid in de periode 2017-2020* van Bussemaker.¹³ In het tweede hoofdstuk zal de theorie van Stone nader worden toegelicht. In het derde hoofdstuk wordt het beleid zoals het nu is geïmplementeerd bij het Museumkwartier, geanalyseerd worden met behulp van een SWOT-analyse aan de hand van interviews met medewerkers van HNBM, HSMS, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch. Daarbij zal ook worden gekeken naar het *Jaarverslag 2015* van zowel HSMS als HNBM. Hierbij zal worden gefocust op de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke punten van de samenwerking. In het vierde hoofdstuk zullen de uitkomsten van de SWOT-analyse worden gekoppeld aan de kaders die voortkomen uit het beleid van Bussemaker en zullen deze resultaten worden geanalyseerd middels de theorie van Stone. In de conclusie zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

¹³Asscher-Vonk (2013).
Raad voor Cultuur (2015).
Bussemaker (2013).
Bussemaker (2015).

1. Het Nederlandse beleid omtrent samenwerken

Het beleid van Bussemaker over meer samenwerking in de culturele sector is gebaseerd op twee documenten: *Proeven van Partnerschap* van de stuurgroep Asscher-Vonk uit 2012 en *Agenda voor Cultuur, 2017-2020 en verder* van de Raad voor Cultuur uit 2015. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de passages in deze adviezen en beleidsstukken van Bussemaker die specifiek betrekking hebben op samenwerkingen in de museumsector.

Binnen de Nederlandse overheid wordt gewerkt met onafhankelijke adviesorganen die richting geven aan beleid voor de culturele sector. De oorsprong hiervan is te vinden in het Thorbecke-adagium. De Nederlandse staatsman Johan Rudolph Thorbecke (1798-1872) pleitte ervoor dat de overheid geen oordeel kan of mag geven over kunst en wetenschap.¹⁴ Gedurende zijn kabinetsperiode ging het debat in 1862 om de verhouding tussen de overheid en de kunsten. Kunst is namelijk een kwestie van persoonlijke (en politieke) voorkeur waardoor Thorbecke ervoor pleitte dat de overheid geen oordeel mocht geven over de kunsten.¹⁵ Na de Tweede Wereldoorlog is vanuit dit principe het idee ontstaan dat de overheid wel geld mag geven aan de kunsten, maar dat ze daarvoor een onafhankelijk adviesorgaan nodig heeft: de Raad voor de Kunst.¹⁶

Sinds 22 november 1995 is de Raad voor Cultuur (opvolger van de Raad van de Kunst) één van deze adviesorganen in Nederland.¹⁷ Ook de stuurgroep Asscher-Vonk is tijdelijk ingesteld om een advies te vormen voor het beleid van minister Asscher.

Asscher-Vonk

In *Proeven van Partnerschap* worden voorbeelden van samenwerkingen in de museumsector besproken die dienen als inspiratiebron voor kwalitatieve samenwerkingen in de Nederlandse musea.¹⁸ Deze inspiratie was nodig omdat in deze beleidsperiode 2013-2016 bezuinigingen in de cultuursector aanzienlijk waren en musea zelf moesten proberen weggevallen subsidie op te vangen door bijvoorbeeld samenwerkingspartners te vinden.¹⁹ De kernvraag van het document van de stuurgroep betreft het bekijken van de mogelijkheden om samenhang tussen musea te verbeteren, samenwerkingen te intensiveren en het publieksbereik te vergroten door middel van samenwerking.²⁰ Nederlandse musea werkten volgens de stuurgroep dagelijks samen maar niet genoeg op duurzame basis. Het rapport wijst op vier doelen die samenwerking kan hebben.²¹

Het eerste doel is een rendabelere bedrijfsvoering op financieel gebied. Dat wil zeggen: minder kosten, meer inkomsten en meer efficiëntie van ruimten en personeel. Dit kan bijvoorbeeld worden

¹⁴ Pots (2010): 64.

¹⁵ Pots (2010): 86.

¹⁶ Pots (2010): 254.

¹⁷ Pots (2010): 332.

¹⁸ Asscher-Vonk (2013): 5.

¹⁹ Zijlstra (2011): 22.

²⁰ Asscher-Vonk (2013): 9.

²¹ Asscher-Vonk (2013): 11.

bereikt door het delen van facilitaire diensten, het gezamenlijk inkopen van materialen, het optrekken met andere bedrijven buiten de sector en het flexibel inzetten van personeel.²²

Het tweede doel is het delen van museale kennis ter verhoging van de inhoudelijke kwaliteit van de museale taakuitvoering. Gedurende onderzoek of het ontwikkelen van educatieve projecten kan inhoudelijke museale kennis bijvoorbeeld worden gedeeld. Als musea meer kwaliteit kunnen leveren zullen partners buiten de museumsector sneller geneigd zijn een samenwerking aan te gaan.²³

Ten derde wordt meer en nieuw publiek als doel gesteld. Nieuw publiek kan bijvoorbeeld worden bereikt door het verkopen van combinatietickets maar ook door het aantrekken van elkaars doelgroepen. Collectieve promotie en meeliften op toeristische arrangementen zorgt voor het mengen van verschillende markten.²⁴

Ten slotte wordt een grotere zichtbaarheid van de collectie als doel aangestipt. Dit kan door het afstemmen van digitale systemen op elkaar, maar ook de fysieke overdracht van collecties aan elkaar. Depotstukken kunnen op die manier vaker aan het publiek worden tentoongesteld.²⁵

Samen sterker

Resultaten uit *Proeven van Partnerschap* zijn terug te lezen in de *Museumbrief: samen werken samen sterker* uit 2013. Een brief aan de kamer gaat dieper in op beleid voor verschillende sectoren, in dit geval de nauwere samenwerking tussen musea. Bussemaker benadrukt in de brief dat er vooral inhoudelijk en op het gebied van bedrijfsvoering meer kan én moet worden samengewerkt om ervoor te zorgen dat musea optimaal kunnen functioneren.²⁶ Door krachten te bundelen zal er een positief effect zijn op educatie, publieksbereik, zichtbaarheid van de collectie en de wetenschap. Hierbij is behoud van kwaliteit en de toegankelijkheid en kwaliteit van het museum belangrijk.²⁷

In haar brief noemt zij een aantal maatregelen waarvan er twee de samenwerking tussen musea betreffen. Allereerst wordt subsidie voor rijksmusea afhankelijk gemaakt van behaalde resultaten waarbij vooral wordt gekeken naar samenwerking, educatie en het bereiken van nieuw publiek. Daarnaast stelt zij een budget van twee miljoen euro beschikbaar om subsidie aan te vragen voor samenwerkingen ter bevordering van educatie, zichtbaarheid van de collectie, publieksbereik, wetenschap en digitale mogelijkheden.²⁸ Bussemaker stipt de vier doelen van Asscher-Vonk niet apart aan, maar ze zijn wel verweven in de museumbrief.

²² Asscher-Vonk (2013): 18-26.

²³ Asscher-Vonk (2013): 27-31.

²⁴ Asscher-Vonk (2013): 32-38.

²⁵ Asscher-Vonk (2013): 39-42.

²⁶ Bussemaker (2013): 1.

²⁷ Bussemaker (2013): 2-8.

²⁸ Bussemaker (2013): 9-10.

Raad voor Cultuur

Het rapport *Agenda voor Cultuur, 2017-2020 en verder* gaat verder in op een rendabelere bedrijfsvoering. Een meer rendabele bedrijfsvoering kan het beste worden gemeten door middel van financiële indicatoren.²⁹ Hierbij gaat het over een betere afstemming tussen vraag en aanbod, beter inspelen op de wensen van het publiek en rekening houden met de veranderende arbeidsmarkt. Naast rendabelere bedrijfsvoering worden ook toenemend publieksbereik en zichtbaarheid van de collectie aangehaald.³⁰ Het aanspreken van nieuwe doelgroepen en het creëren van cross-overs zal zorgen voor een toenemend publiek.³¹ De Raad benadrukt dat samenwerkingen enkel kunnen ontstaan als de basis een vrijwillige samenwerking is die gebaseerd is op vertrouwen tussen de instellingen. Door samen te werken kan een instelling zich volgens de Raad scherper profileren.³² Hierbij acht de Raad het van belang om samenwerking vanuit de steden zelf te stimuleren omdat een lokaal cultuurbeleid, ten opzichte van het landelijk beleid, beter kan inspelen op de wisselende vraag.³³ Een fusie of samenwerking moet volgens de Raad niet het doel zijn, maar een middel om geld te besparen, een groter publiek te bereiken en de zichtbaarheid van de collectie te vergroten.³⁴ De commissie benadrukt dat de samenwerking niet enkel moet worden beoordeeld op het gebied van financiële indicatoren maar ook op kwaliteit.³⁵

Uitgangspunten 2017-2020

Uit het adviesrapport van de Raad voor Cultuur is *Ruimte voor Cultuur: de uitgangspunten voor het cultuurbeleid in de periode 2017-2020* ontstaan, waarin Bussemaker haar beleid presenteert aan de Eerste Kamer. Bussemaker benadrukt dat ze samenwerking wil stimuleren.³⁶ Ze zet bijvoorbeeld de subsidie van het Mondriaanfonds, ter bevordering van samenwerking, met een miljoen euro de komende jaren voort.³⁷ Over de samenwerkingen in de museumsector noemt Bussemaker bij deze uitgangspunten geen nieuwe middelen of doelen. Ze laat voornamelijk weten dat samenwerking, inclusief ondernemerschap, belangrijk wordt geacht en moet worden bevorderd.³⁸

Concluderend kan worden gesteld dat samenwerking in het cultuurbeleid van de afgelopen jaren en in de toekomst kan worden gezien als een middel om een aantal doelen te bewerkstelligen. Deze doelen zijn in te delen in vier categorieën:

²⁹ Raad voor Cultuur (2015): 82.

³⁰ Raad voor Cultuur (2015): 125-126.

³¹ Raad voor Cultuur (2015): 60-63 / 82-83.

³² Raad voor Cultuur (2015): 74.

³³ Raad voor Cultuur (2015): 21.

³⁴ Raad voor Cultuur (2015): 73-74.

³⁵ Raad voor Cultuur (2015): 34/82.

³⁶ Bussemaker (2015): 3.

³⁷ Bussemaker (2015): 4.

³⁸ Bussemaker (2015): 5/26.

- Vergroten van publieksbereik door meer en nieuw publiek aan te trekken.
- Meer rendabele bedrijfsvoering: minder kosten, meer inkomsten en meer efficiëntie van ruimten en personeel.
- Verhogen van de inhoudelijke kwaliteit door delen van kennis binnen en buiten de culturele sector.
- Grotere zichtbaarheid van de collectie.

2. Policy Paradox

In het vorige hoofdstuk is een overzicht geschetst van het huidige cultuurbeleid in Nederland dat gericht is op samenwerken binnen de museumsector. In dit hoofdstuk zal de theorie van Stone worden toegelicht die gaat over het maken en uitvoeren van beleid en waaraan vervolgens het samenwerkingsbeleid zal worden getoetst.

Analytische en politieke visie

Wanneer er wordt gekeken naar het vormen van beleid zijn er verschillende theoretische kaders mogelijk. Een belangrijk onderscheid daarbij is te vinden tussen de analytische visie (marktvisie) en de politieke visie (polisvisie). Deze visies verschillen in de basis van elkaar. In de analytische visie vormt rationaliteit het centrale uitgangspunt. Beleid is in dat geval een rationele afweging van de mogelijkheden voor het oplossen van een probleem. Hier wordt gedacht in termen van doelen en middelen. Binnen de politieke visie staat daarentegen politieke strijd centraal. Daar draait het niet enkel om rationele overwegingen maar voornamelijk om politieke haalbaarheid en overtuigingen. Door debat tussen de verschillende visies ontstaat er een consensus bij het maken van beleid.³⁹

Binnen de analytische visie worden sociale verschijnselen gezien als feitelijke gegevens, bij de politieke visie worden sociale verschijnselen gezien als constructies. Deze politieke visie gaat er vanuit dat interactie tussen (groepen) mensen de sociale werkelijkheid creëert. Pierre Bourdieu beschrijft dit construct met het begrip 'habitus'. Binnen de politieke visie kan beleid enkel vanuit een sociaal (politiek) perspectief worden bekeken omdat de maatschappij een constructie is van interactie tussen mensen.⁴⁰

Policy Paradox

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de theorie van Stone. Zij heeft een politieke visie op het ontwikkelen van beleid. Haar *Policy Paradox* wordt wereldwijd gebruikt. De eerste versie van deze theorie stamt uit 1988 en voor dit onderzoek wordt de vierde druk uit 2012 gebruikt.⁴¹

Er is volgens Stone sprake van een Policy Paradox vanaf het moment dat afspraken of regels aan de oppervlakte prima naast elkaar kunnen bestaan en gemaakt zijn om dingen eenvoudig te laten verlopen, maar dat deze regels op andere momenten zorgen voor tegenstrijdigheid. Zo neemt ze het voorbeeld van pesten. Haar beste vriendin wordt gepest omdat ze een donkere huidskleur heeft. Enerzijds heeft Stone geleerd om pesten te negeren en het geen aandacht te geven, anderzijds heeft ze ook geleerd dat ze mensen moet helpen als er iets aan de hand is. Op deze manier moet Stone kiezen voor een van de twee regels en de ander laten vallen. Er concurreren twee waarheden met elkaar en er

³⁹ Bovens (2007): 103-104.

⁴⁰ Stone (2012): 29

⁴¹ Stone (2012).

overheerst een overtuigingskeuze. Deze tegenstrijdigheid omschrijft Stone als haar eerste ervaring met een Policy Paradox.⁴²

Stone verwijst bij dit probleem naar de analytische en politieke visie op het maken van beleid. Het systeem dat zij bekritiseert is het ‘marktmodel’ hierin overheerst de analytische visie.⁴³ Binnen het marktsysteem worden politieke invloeden weggenomen en wordt het maken van beleid gezien als exacte wetenschap. Beleid wordt gecreëerd aan de hand van rationele keuzes met het gebruik van cijfers en resultaten als maatstaf. Tijdens haar werk ziet ze dat dit systeem heel vreemd is: rationeel beleid wordt namelijk gebruikt voor het verbeteren van bestuursprocessen, maar het veld waarin dit beleid wordt toegepast is juist onderhevig aan allerlei politieke invloeden.⁴⁴

Binnen dit rationele systeem ontdekt Stone dus een Policy Paradox. Bij het maken van beleid vanuit een marktwerking wordt politieke insteek weggelaten, omdat marktwerking enkel kijkt naar financiële indicatoren en politiek hier in de weg zou staan. De paradox komt naar voren wanneer het beleid wordt toegepast in de praktijk. De marktgerichte aanpak blijkt namelijk onvermijdelijk onderhevig aan politiek, juist die politieke invloeden die zijn weggenomen bij het maken van beleid. In de praktijk blijkt besturen namelijk één groot politiek proces.⁴⁵ *“I kept asking myself. If you take the politics out of governance, what exactly is left?”*⁴⁶ Stone gaat er daarom vanuit dat beleid moet worden gemaakt vanuit de politieke visie, de essentie van beleid is namelijk politieke strijd. De rationele en politiek waarheden concurreren hier met elkaar.

Volgens Stone werkt het rationale systeem niet omdat beleidsmakers en bestuurders genoodzaakt zijn om ook hun eigen waarden mee te nemen in het maken van beleid. Het maken van beleid zonder politiek is onmogelijk. Ze geeft aan dat het beleidsveld wordt gedomineerd door economische maatstaven en de samenleving als een markt en niet als een sociaal construct.⁴⁷ In haar boek helpt ze lezers met het herkennen van dit rationale systeem en geeft ze handvaten om dit te voorkomen of te veranderen.⁴⁸

Fasenmodel en stromenmodel

De twee beleidsvisies hebben ook twee verschillende modellen voor het maken van beleid: het (analytische) fasenmodel en het (politieke) stromenmodel. Binnen het fasenmodel vormen chronologische stappen het proces. Het beleidsproces wordt systematisch en objectief gecreëerd.⁴⁹ Het stromenmodel is daarentegen een ingewikkelde strijd tussen problemen, partijen en oplossingen. Hierbij

⁴² Stone (2012): 2.

⁴³ Stone (2012): 19.

⁴⁴ Stone (2012): 9.

⁴⁵ Stone (2012): 9-10.

⁴⁶ Stone (2012): 10.

⁴⁷ Stone (2012): 10.

⁴⁸ Stone (2012): 13.

⁴⁹ Herwijer en Hoogerwerf (2003): 25.

worden problemen en oplossingen aangehaald door maatschappelijke groepen en is beleidsvorming een georganiseerde chaos waarin problemen en oplossingen elkaar afwisselen.⁵⁰

De manier waarop de samenleving is ingericht, als een “market society”, zorgt voor verstoring van het politieke veld. Stone definieert een markt als een systeem waarin mensen noodzakelijk goederen met elkaar uitwisselen omdat ze niet zelfvoorzienend zijn. Binnen dit systeem probeert ieder individu zijn welvaart zo groot mogelijk te maken door te concurreren. Beleid wordt hierbij gemaakt vanuit een fasenmodel waarbij op een planmatige manier beleid wordt doorgevoerd. Stone wijst het fasenmodel af, ze is van mening dat de politieke stromingen moeten reageren op de problemen en oplossingen die worden aangekaart door maatschappelijke groepen in een bepaalde situatie.⁵¹ Daarom ontwikkelt Stone het idee van de polis: dit is een gemeenschap waarin beleidsvorming plaatsvindt vanuit een sociale en politieke context.⁵²

Samenwerken

Samenwerken is in de polis net zo belangrijk als concurrentie. Door samenwerkingen tussen “bondgenoten” kan er beter worden geconcurrereerd met andere instanties. Daarnaast zorgt een samenwerking er ook voor dat je sterker staat in onderhandelingen. Binnen het marktmodel is samenwerking een uitzondering, is het samenvoegen enkel noodzakelijk als dit zorgt voor hogere winstmarges. Bij de polis is samenwerken juist de norm, samen kan er veel meer worden bereikt.⁵³

Het Museumkwartier

In het maken van beleid is Stone van mening dat er niet (genoeg) wordt gekeken naar politieke spanningen die een rol spelen in de uitvoering van het beleid. Deze politieke spanningen zijn bij ieder project verschillend omdat er altijd rekening moet worden gehouden met (politieke) belangen van alle partijen. Volgens Stone moet er niet enkel worden gedacht in grote lijnen van beleid maar zijn er bij ieder project in de praktijk verschillende politieke debatten en onderliggende feiten. In alle gevallen zijn er verschillende gedachten over identiteit, economische welvaart en relaties met de overheid.⁵⁴ Op het eerste gezicht lijkt de samenwerking tussen HNBM en HSMS niet erg intensief, in dit onderzoek wordt gekeken of politieke spanningen daar inderdaad een oorzaak van kunnen zijn.

Om de theorie van Stone te kunnen gebruiken als bril om te kijken naar de samenwerking in het Museumkwartier moet er wel een nuance worden gemaakt. Het is niet zo dat er in het maken van het landelijke beleid enkel naar rationele overwegingen is gekeken. De politiek partijen hebben hun eigen politiek visie. Daarnaast benadrukte de Raad voor Cultuur dat samenwerking enkel vanuit een vrijwillige basis kan plaatsvinden en niet vanuit een rationele basis. De samenwerking moet een middel

⁵⁰ Bovens (2007): 190.

⁵¹ Stone (2012): 27.

⁵² Stone (2012): 19.

⁵³ Stone (2012): 27-28.

⁵⁴ Stone (2012): 381.

zijn om de gezamenlijke doelen te bereiken.⁵⁵ Echter is het wel zo dat zij bedrijfsvoering willen beoordelen en belonen aan de hand van financiële indicatoren.⁵⁶ De doelen van het beleid van Bussemaker zijn enerzijds gericht op hogere bezoekersaantallen, meer inkomsten en een efficiënte en kostenbesparende bedrijfsvoering. Anderzijds gaat het ook om inhoudelijke doelen: het zichtbaar maken van de collectie en inhoud verbeteren door het delen van kennis. Bij iedere samenwerking in de museumsector zal de samenwerking anders tot stand komen. De beleidsvisie en de politieke visie bestaan als waarheden naast elkaar. De theorie van Stone zal dienen om een verklaring te vinden voor de, op het eerste oog, geringe samenwerking in het Museumkwartier.

⁵⁵ Raad voor Cultuur (2015): 73-74.

⁵⁶ Raad voor Cultuur (2015): 82.

3. SWOT-analyse

Om de theorie van Stone te kunnen toepassen zal de samenwerking tussen HSMS en HNBM intern en extern in kaart worden gebracht. Dit zal worden gedaan door middel van een SWOT-analyse. Allereerst zal de huidige samenwerking en het ontstaan hiervan in kaart worden gebracht. Vervolgens zal aan de hand van interviews een SWOT-analyse worden toegepast.

SWOT-analyse

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De SWOT-analyse is een instrument om in kaart te brengen wat de zwakke en sterke interne factoren en de

	Positive	Negative
Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

figuur 1

bedreigende en kansrijke externe factoren van een bedrijf zijn.⁵⁷ Met behulp van de SWOT-analyse is het mogelijk om de samenwerking te bekijken vanuit de interne positie en de externe omgeving. Omdat de omgeving (grote subsidiënten) grote druk uitoefenen op het Museumkwartier zijn deze externe factoren ook belangrijk om mee te nemen in de analyse. De SWOT-analyse wordt vaak gebruikt bij het innoveren van een bedrijven en managementprocessen.⁵⁸ Voor dit werkstuk wordt de SWOT-analyse gebruikt als een methode die op een eenvoudige manier de belangrijkste aspecten van de samenwerking in kaart brengt.⁵⁹ Omdat dit werkstuk geen oordeel of advies zal geven over de samenwerking op managementniveau, maar enkel toetst hoe landelijk beleid vorm krijgt op lokaal niveau, zal de SWOT-analyse niet verder worden gebruikt voor het schrijven van een advies.

Voor het juist gebruiken van de SWOT-analyse wordt gebruik gemaakt van het artikel van David W. Pickton en Sheila Wright “What’s swot in strategic analysis” uit *Strategic Change* (1998). In het artikel wordt uitgelegd hoe de SWOT-analyse werkt en met welke punten rekening moet worden gehouden bij het toepassen van de analyse. Door het vergelijken van de verschillende aspecten komen de verschillende missies en (politieke) visies naar voren. Op deze manier sluit de SWOT-analyse goed aan bij het gedachtegoed van Stone.⁶⁰

3.1 De samenwerking

De samenwerking tussen HSMS en HNBM krijgt vorm door de ambities en visies die de twee musea voor zichzelf en de samenwerking hebben. Deze ambities en visies worden deels gestuurd door de grootste subsidiënten van de musea: voor HSMS is dit de gemeente 's-Hertogenbosch en voor HNBM is dit de provincie Noord-Brabant. Deze twee externe instanties hebben invloed op de uitvoering van de samenwerking en worden daarom meegenomen in de analyse.⁶¹ Samen vormen zij met de musea de vier

⁵⁷ Pickton & Wright (1998): 101.

⁵⁸ Pickton & Wright (1998): 101-102.

⁵⁹ Pickton & Wright (1998): 102.

⁶⁰ Pickton & Wright (1998): 103.

⁶¹ Pickton & Wright (1998): 102.

grootste instanties die invloed hebben op het ontstaan, het bestaan en de toekomst van de samenwerking. Met alle vier de partijen heeft een interview plaatsgevonden. Per partij zullen de positieve en negatieve factoren van de samenwerking worden samengevat zoals de organisaties deze zelf beoordelen. In de SWOT-matrix voor het gehele project worden vervolgens de positieve en negatieve factoren van de vier partijen opgedeeld in interne en externe factoren (zie figuur 1). De musea kunnen als interne en als externe factoren worden gezien omdat ze als museum onderdeel zijn van, maar ook van buitenaf als instelling impact hebben op de samenwerking.

Het Museumkwartier

De samenwerking in het Museumkwartier heeft vorm gekregen in 2000. Op dat moment was HNBM toe aan verbouwing van het gebouw en zat HSMS in een tijdelijke ruimte. Vanuit de provincie en de gemeente zijn gesprekken ontstaan voor nieuwbouw. De provincie en de gemeente hebben een groot deel van de verbouwing gefinancierd en met de vier partijen is om de tafel gezeten voor de bouwplannen. Daarnaast is een deel van het gebouw waar, de kantoren in zitten, eigendom van de provincie. De vier partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de vormgeving en toekomst van de samenwerking.⁶²

Provincie en gemeente

Uit het interview met de provincie is gebleken dat de samenwerking in het Museumkwartier van grote toegevoegde waarde is voor de provincie. Het Museumkwartier zorgt bijvoorbeeld voor meer toeristen die de provincie bezoeken uit binnen- en buitenland.⁶³ Vijftig procent van de bezoekers van HSMS komt uit de provincie.⁶⁴ Bij het verstrekken van de subsidie aan HNBM geeft de provincie dan ook al enkele jaren de opdracht dat HSMS en HNBM samen moeten werken op bestuurlijk niveau. In de opdracht van 2017-2020 staat daarnaast nadrukkelijk beschreven dat er ook op inhoudelijk gebied meer samenwerking moet worden gezocht.⁶⁵ De provincie verstrekt geen directe subsidie aan HSMS maar wel aan HNBM. Daarnaast is Erfgoed Brabant (onderdeel van de provincie) ook gevestigd in een deel van de kantoren in het Museumkwartier. De provincie heeft veel directe invloed op die organisatie. De provincie zou graag meer, regelmatig, contact zien tussen de vier partijen in het Museumkwartier. Tijdens de verbouwing is veel en intensief contact geweest, maar na de verbouwing is dat contact verwaterd. Omdat er niet één opdrachtgever is voor de samenwerking ziet de provincie het ontwikkelen van een langetermijnvisie als de verantwoordelijkheid van alle partijen.

De gemeente is de grootste subsidieverstrekker van HSMS. Voorheen was HSMS een gemeentelijke tentoonstellingsdienst die langzaam is uitgegroeid tot zelfstandig museum. De gemeente heeft een kleine begroting, waarvan een deel naar subsidie voor HSMS gaat. Deze subsidie werd

⁶² Dit komt naar voren uit de interviews met de vier partijen.

⁶³ Postelmans (24 april 2017).

⁶⁴ Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (2016): 5.

⁶⁵ Postelmans (24 april 2017).

voorheen verstrekt op basis van jaarlijkse plannen, vanaf 2017 wordt deze subsidie verstrekt over perioden van meerdere jaren zodat er wordt gewerkt aan een lange termijnvisie.⁶⁶ Daarnaast verstrekt de gemeente ook een kleiner bedrag subsidie aan HNBM.⁶⁷

Het Noordbrabants Museum en het Stedelijk Museum.

HNBM was voor de samenwerking gevestigd in het paleis dat nu onderdeel is van het Museumkwartier.⁶⁸ Met gemiddeld 180.000 bezoekers per jaar is dit het grootste museum binnen de samenwerking.⁶⁹ Het museum presenteert zowel erfgoed als kunst van Brabant, maar ook verschillende wisselende tentoonstellingen. Zakelijk leider geeft aan tevreden te zijn over de samenwerking in zijn huidige vorm. Hij beseft dat de musea heel verschillende eigen visies en interne bedrijfsvoering hebben, waardoor samenwerking voor de buitenwereld vanzelfsprekender oogt dan het daadwerkelijk is. Dat het museum op dit moment tevreden is, neemt niet weg dat men in de toekomst graag meer samenwerking zou zien. Dit moet wel op een goed overwogen manier gaan, waarbij genoeg tijd wordt genomen voor veranderingen.⁷⁰

HSMS was voorheen gevestigd in het Kruidhuis met stichting Kunstuitleen en de Gemeentelijke Tentoonstellingsdienst. De status van Museum voor Hedendaagse Kunst draagt het museum sinds 1985. Na een groei van de collectie en het aantal bezoekers van het museum was het genoodzaakt om te verhuizen. Na een mislukt nieuwbouwproject is HSMS uiteindelijk meegenomen in de nieuwbouw voor het Museumkwartier.⁷¹ Het museum heeft sinds de verhuizing jaarlijks ongeveer 75.000 bezoekers.⁷² Uit het interview met de zakelijk leider van HSMS en het *Jaarverslag 2015* is gebleken dat er voor het museum voordelen en nadelen zijn aan de samenwerking. De locatie midden in het centrum en de samenwerking zorgt voor nieuw en meer bezoekers. De bedrijfsvoering bij HSMS verschilt echter van HNBM. Het museum heeft een vrij vlakke bedrijfscultuur, ten opzichte van de hiërarchische cultuur in HNBM, en een klein aantal medewerkers. Hierdoor heeft het museum soms het gevoel te moeten opboksen tegen HNBM. HNBM is in alle opzichte groter en financieel zekerder. Een ander nadeel dat HSMS ervaart is dat zij meebetalen aan werkplaatsen en beveiliging waar HSMS in veel mindere mate gebruik van maakt in verhouding tot HNBM.⁷³ Het museum geeft aan open te staan voor samenwerking mits er meer wordt gecommuniceerd. Het zou goed zijn als er bijvoorbeeld eens per vier weken een

⁶⁶ Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (2016): 74.

Hest en Wijnen (2 mei 2017).

⁶⁷ Hest en Wijnen (2 mei 2017).

Het Noordbrabants Museum (2016): 23.

⁶⁸ BiermanHenketarchitecten (2013): 2.

⁶⁹ Het Noordbrabants Museum (2016): 8.

⁷⁰ Rozendaal (30 maart 2017).

⁷¹ Postelmans (24 april 2017).

⁷² Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (2016): 4.

⁷³ Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (2016): 4.

gesprek plaatsvindt tussen beide musea, zodat hun programmeringen op elkaar kunnen worden afgestemd.⁷⁴

3.2 SWOT-analyse

De resultaten van de interviews met de partijen worden hieronder samengevat. Er wordt een tweedeling gemaakt tussen positieve en negatieve factoren zoals de desbetreffende organisatie deze zelf ziet.

Het Noordbrabants museum (intern en extern)

Er is op 30 maart 2017 gesproken met Leo van Rozendaal. Hij is zakelijk leider bij het museum.

Positieve factoren:

- Het HNBM is een groeiend museum, dat voor en door de samenwerking veel publiek ontvangt.
- Het museum is erg tevreden over het gezamenlijk gebruikmaken van de facilitaire dienst, de werkplaatsen, het restaurant en de museumwinkel.
- Het museum vindt de verschillende identiteiten van de musea belangrijk en staat er positief tegenover dat deze in stand worden gehouden.

Negatieve factoren:

- Eigen visie en verschillende identiteiten van de musea zijn belangrijk en staan de inhoudelijke samenwerking op bepaalde gebieden in de weg.
- Op veel gebieden wordt er nog niet samengewerkt, het museum ziet hier zelf nog veel kansen maar merkt dat dit afhankelijk is van de directie van de musea.

Het Stedelijk museum (intern en extern)

Voor het interview is op 4 april 2017 gesproken met Thessa Lookman. Zij is hoofd bedrijfsvoering bij HSMS.

Positieve factoren:

- Het museum vindt de verschillende identiteiten van de musea belangrijk en staat er positief tegenover dat deze in stand worden gehouden.
- De samenvoeging met HNBM in een nieuw gebouw zorgt voor meer bezoekers bij HSMS.
- De locatie van het museum is verbeterd omdat het nu midden in de stad 's-Hertogenbosch gevestigd is.

Negatieve factoren:

- Eigen visie en verschillende identiteiten van de musea zijn belangrijk en staan de inhoudelijke samenwerking op bepaalde gebieden in de weg.

⁷⁴ Lookman (4 april 2017).

- Het Mattheus-effect: HNBM heeft een grotere financiële draagkracht waardoor HSMS als kleiner museum ook nog minder te vertellen heeft.⁷⁵ HSMS moet daarom altijd “opboksen” tegen het HNBM. Hierdoor zijn ook een aantal kostenposten onnodig gestegen voor HSMS. De beveiligingseisen bij HNBM zijn bijvoorbeeld hoger en HSMS maakt relatief minder gebruik van de werkplaatsen.
- Musea vullen elkaar inhoudelijk aan, ze zijn niet concurrerend; toch wringt de programmering soms door gebrek aan communicatie.

De provincie Noord-Brabant (extern)

Er is bij de provincie Noord-Brabant op 24 april 2017 gesproken met Patricia Postelmans. Zij is relatiemanager van de provincie Noord-Brabant voor HNBM.

Positieve factoren:

- De provincie staat positief tegenover de samenwerking en verlenen mede daarom subsidie.
- De provincie is deels eigenaar van het gebouw waarin het Museumkwartier is gevestigd en faciliteert een deel van de samenwerking.
- Het Museumkwartier maakt 's-Hertogenbosch en de provincie Noord-Brabant aantrekkelijker voor zowel binnenlandse als buitenlandse toeristen.

Negatieve factoren:

- De gemeente en provincie hebben verschillende belangen die het gesprek tussen de instanties in de weg staan.
- Het college van de gemeente 's-Hertogenbosch en het college van de provincie Noord-Brabant ontstaan bij verschillende verkiezingen waardoor de inhoudelijke motiveringen voor het verstrekken van subsidie van elkaar verschillen.
- De provincie heeft geen directe relatie met HSMS.

De gemeente 's-Hertogenbosch (extern)

Er is vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch gesproken met beleidsmedewerker cultuur Femke van Hest en haar voorganger Janne van Wijnen op 2 mei 2017. De beleidsmedewerker is relatiemanager vanuit de gemeente voor het Museumkwartier.

Positieve factoren:

- De gemeente wil meer samenwerking en innovatie, vooral op inhoudelijk gebied.
- Het Museumkwartier is de parel van de stad, dus de gemeente wil hier ook in investeren.
- Het Museumkwartier draagt eraan bij dat 's-Hertogenbosch op nummer één van “dagje uit stad” staat.

⁷⁵ Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (2016): 4.

- Het Museumkwartier zorgt voor bezoekers aan de stad 's-Hertogenbosch, iedere museumbezoeker geeft gemiddeld 50 euro in de stad uit.

Negatieve factoren:

- De gemeente staat zwak tegenover de provincie omdat ze een kleinere begroting hebben, dit zorgt voor spanningen.
- Door deze kleinere begroting merkt HSMS het direct als er wordt bezuinigd bij de gemeente.
- Het college van de gemeente 's-Hertogenbosch en het college van de provincie Noord-Brabant ontstaan bij verschillende verkiezingen waardoor de inhoudelijke motiveringen voor het verstrekken van subsidie van elkaar verschillen.
- De gemeente heeft geen eigen medewerkers in het Museumkwartier, de provincie heeft dit wel.

SWOT-analyse

Hierboven zijn de plus en minpunten van de samenwerking aangegeven. Deze observaties worden vervolgens in een SWOT-matrix gevuld. In figuur 2 zijn de plus en minpunten van de individuele instanties samengevoegd.

	Positive	Negative
Internal	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt efficiënter gewerkt op het gebied van horeca, winkel, beveiliging en werkplaatsen. - Bezoekers lopen van het ene naar het andere museum omdat ze in één gebouw gehuisvest zijn. Hierdoor zijn de bezoekersaantallen gestegen. Inhoudelijk bieden ze samen een interessant en gevarieerd programma voor de bezoeker. - Het Museumkwartier is een parel voor de stad en de provincie en trekt bezoekers aan uit zowel binnen als buitenland. Deze toeristen stimuleren de economie van de stad en provincie tijdens hun verblijf, zoals bij het Jeroen Boschjaar. - Identiteiten van beide musea worden in de huidige constructie gewaarborgd. 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het opzetten van een gezamenlijke digitale databank is niet gelukt door verschillende belangen. - De samenwerking is afhankelijk van de directie van de instellingen, de samenwerking zit nog niet in de haarvaten van de instellingen. - Inhoudelijk worden tentoonstellingen nog weinig op elkaar afgestemd en wordt er nauwelijks samengewerkt omdat de identiteiten van de musea niet voldoende op elkaar aansluiten. - Er vindt geen overleg plaats tussen de vier partijen op duurzame basis.
External	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - De gemeente en provincie kunnen met elkaar duidelijkere richtlijnen voor de samenwerking geven bij het verlenen van de subsidie. - De programmering kan in de toekomst beter aansluiten waardoor de musea elkaar versterken. - Inhoudelijk kan er meer worden samengewerkt. 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - De provincie en de stad geven verschillende doelen mee in het verstrekken van subsidies. - Te weinig overleg tussen de vier partijen zorgt ervoor dat de musea vooral met de eigen ontwikkeling bezig zijn en niet met de ontwikkeling van de samenwerking, en dat subsidienten verschillende opdrachten geven. - Het Mattheus-effect; HNBM heeft een grotere financiële draagkracht en HSMS is kleiner en wordt daarom harder getroffen door bezuinigingen.⁷⁶

Figuur 2

⁷⁶ Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (2016): 4.

4. Interpretatie SWOT-analyse

In het voorgaande hoofdstuk is een SWOT-analyse gemaakt van de samenwerking in het Museumkwartier. De SWOT-analyse kan worden gezien als een synthese van de meest essentiële punten van de samenwerking.⁷⁷

4.1 De samenwerking

Uit de SWOT-analyse komen een aantal zwakke punten en bedreigingen naar voren waarop de samenwerking wringt. In het eerste stuk van dit hoofdstuk zullen deze punten concreet worden toegelicht.

Identiteiten verschillen van elkaar

HNBM wil zich in de komende jaren ontwikkelen als één van de grootste musea buiten de Randstedelijke regio. Het museum profileert zich echt als een publieksmuseum en presenteert kunst, cultuur en geschiedenis van Noord-Brabant aan Brabanders en niet-Brabanders.⁷⁸ HSMS is een aanzienlijk kleiner museum dat minder waarde hecht aan bezoekersaantallen maar op dit moment meer diepgang probeert te bieden op het gebied van design. Het is echt een kunstmuseum en HNBM is naast kunst ook een erfgoedmuseum.⁷⁹ Daarnaast verschilt de interne bedrijfscultuur en structuur van de musea. Dit zorgt ervoor dat de organisaties achter de schermen heel anders zijn opgebouwd en anders te werk gaan.⁸⁰

De samenwerking is afhankelijk van de directie van de instellingen, de samenwerking zit (nog) niet in de haarvaten van de instellingen.

Voor de vormgeving van de samenwerking zijn plannen gemaakt bij de bouw van het museum. Hierna zijn de musea zelfstandig verder gegaan waarbij er enkel synergie plaatsvindt waar dit logisch was tijdens de bouw. Hoe deze samenwerking verder vorm krijgt is afhankelijk van de afspraken die directeuren maken. Omdat de musea twee identiteiten hebben werken medewerkers voor één van de twee musea en dragen ze ook graag die identiteit uit.⁸¹ De medewerkers lopen moeilijk bij elkaar naar binnen om op de vloer punten met elkaar te bespreken.⁸² Een samenwerking loopt moeilijk omdat directeuren beide zullen zeggen dat hun eigen projecten voorrang hebben. Een volledige samenvoeging kan alleen als er één directie is, en juist dat maakt het moeilijk om de twee identiteiten te behouden.⁸³

⁷⁷ Pickton & Wright (1998): 104.

⁷⁸ Het Noordbrabants Museum (jaartal onbekend).

⁷⁹ Lookman (4 april 2017).

⁸⁰ Hest en Wijnen (2 mei 2017).
Lookman (4 april 2017).

⁸¹ Rozendaal (30 maart 2017).
Postelmans (24 april 2017).

⁸² Lookman (4 april 2017).

⁸³ Rozendaal (30 maart 2017).

Inhoudelijk worden tentoonstellingen nog weinig op elkaar afgestemd en wordt er nauwelijks samengewerkt omdat de identiteiten van de musea niet voldoende op elkaar aansluiten.

De samenwerking op inhoudelijk gebied aan de voorkant van het museum wordt niet concreet door de verschillende identiteiten. De beide musea profileren zich door hun eigen identiteit.⁸⁴ Door samen een tentoonstelling te organiseren zou de vermenging van deze identiteiten zorgen voor een hele anonieme stijl wat voor de bezoeker niet duidelijk is.⁸⁵ Daarnaast is het ook een eis van de twee overheden om deze identiteiten te behouden, samen een tentoonstelling maken blijkt daardoor een moeilijke opgave.⁸⁶ Op dit moment wringen de tentoonstellingen inhoudelijk op sommige vlakken. Zo programmeerde HNBM design terwijl dat logischerwijze beter past bij de identiteit van HSMS.⁸⁷

Te weinig overleg tussen de vier partijen zorgt ervoor dat de musea vooral met de eigen ontwikkeling bezig zijn en niet met de ontwikkeling van de samenwerking.

Tussen HNBM en HSMS vindt bij de directie ongeveer één keer in de 6 weken overleg plaats. Thessa Lookman geeft aan dat dit te weinig is waardoor de musea elkaar uit het oog verliezen. Ze zijn allebei druk bezig met hun eigen museum en stemmen daardoor te weinig op elkaar af.⁸⁸ De gemeente en provincie spreken elkaar regelmatig maar het is niet zo dat de gemeente volgt waar de provincie gaat.⁸⁹ Na het maken van de plannen voor de nieuwbouw en de uitvoering hiervan is er geen overleg meer geweest met de vier partijen binnen de samenwerking. Dit maakt dat deze partijen ieder hun eigen koers zijn gaan varen.⁹⁰ Zonder gezamenlijk overleg over de toekomst zal de samenwerking nooit verder worden uitgebouwd. De samenwerking wordt nauwelijks geëvalueerd, de plannen van het begin van de samenwerking worden daardoor niet bijgeschaafd, wat verbetering van de samenwerking in de weg staat.⁹¹ Eigenlijk willen de musea allebei meer bezoekers, maar ze moeten die wel samen naar 's-Hertogenbosch zien te krijgen.⁹² Er is letterlijk afstand tussen de vier organisaties waardoor de uit elkaar liggende visies niet op elkaar worden afgestemd.⁹³

De provincie en de stad geven verschillende doelen mee in het verstrekken van subsidies.

De twee hoofdsubsidiënten hebben andere visies en geven andere doelen mee. Zo is de provincie voornamelijk gericht op Brabant en is de gemeente voornamelijk gericht op 's-Hertogenbosch. Dit

⁸⁴ Rozendaal (30 maart 2017).

⁸⁵ Rozendaal (30 maart 2017).

⁸⁶ Rozendaal (30 maart 2017).

Hest en Wijnen (2 mei 2017).

⁸⁷ Hest en Wijnen (2 mei 2017).

⁸⁸ Lookman (4 april 2017).

⁸⁹ Hest en Wijnen (2 mei 2017).

⁹⁰ Postelmans (24 april 2017).

⁹¹ Lookman (4 april 2017).

Postelmans (24 april 2017).

⁹² Lookman (4 april 2017).

⁹³ Postelmans (24 april 2017).

maakt dat de aandachtsvelden uit elkaar liggen en samenwerken moeilijk is.⁹⁴ De Gemeenteraad en de Provinciale Staten worden op verschillende momenten gekozen middels verkiezingen, hierdoor zijn de politieke partijen bij de verschillende raden anders verdeeld.⁹⁵ Dit zorgt ervoor dat de provincie en de gemeente vanuit de basis een verschillende politieke insteek hebben. Daarnaast is de termijn waarin de gemeente plannen maakt veel korter dan de termijn waarop de provincie plannen maakt. Dit zorgt voor tegenstrijdigheid in de missies en visies die de musea hebben.⁹⁶

Het Mattheus-effect; HNBM heeft een grotere financiële draagkracht en HSMS is kleiner en wordt daarom harder getroffen door bezuinigingen.

De twee musea zijn van verschillende grote waarbij HSMS aanzienlijk kleiner is als HNBM. Hierdoor staat HSMS financieel minder sterk tegenover HNBM en staan ze ook niet sterk in onderhandelingen.⁹⁷ De samenwerking zorgt voor angsten dat het ene museum het andere museum als het ware zou opslokken.⁹⁸ Ook zijn de bedrijfsculturen van de musea verschillend, waardoor synergie minder voor de hand ligt. De musea werken heel verschillend en hebben verschillende achtergronden waardoor hun manier van werken niet op elkaar aansluit.⁹⁹

Concrete gevolgen hiervan zijn dat het opzetten van een (digitale) bibliotheek niet is gelukt, dat de musea niet dezelfde tevredenheid hebben over de samenwerking, tentoonstellingen niet altijd goed op elkaar aansluiten en de musea met name hun eigen koers varen en elkaar daarmee uit het oog verliezen.

4.2 Het landelijk beleid en de Policy Paradox

Na de samenwerking in kaart te hebben gebracht door het gebruik van een SWOT-analyse kan de samenwerking nu worden vergeleken met de doelen van Bussemaker zoals beschreven in het eerste hoofdstuk. Hieronder zullen deze vier punten worden getoetst aan de samenwerking in het Museumkwartier.

Vergroten van publieksbereik door meer en nieuw publiek aan te trekken

Beide musea geven aan dat er meer en nieuw publiek naar de musea komt. HSMS geeft aan dat het hogere bezoekersaantal mede wordt bepaald door de bezoekers die vanuit HNBM doorlopen naar

⁹⁴ Rozendaal (30 maart 2017).

Lookman (4 april 2017).

⁹⁵ Rijksoverheid (jaartal onbekend).

⁹⁶ Rozendaal (30 maart 2017).

⁹⁷ Lookman (4 april 2017).

Hest en Wijnen (2 mei 2017).

⁹⁸ Postelmans (27 april 2017).

⁹⁹ Rozendaal (30 maart 2017).

Lookman (4 april 2017).

HSMS.¹⁰⁰ HNBM geeft aan dat hun publieksbereik is gestegen, maar kan niet met zekerheid zeggen of dit komt door het samenwerkingsverband of door het nieuwe gebouw en de investeringen die het museum daar zelf voor heeft gedaan.¹⁰¹

Meer rendabelere bedrijfsvoering; minder kosten, meer inkomsten en meer efficiency van ruimten en personeel

Alle partijen geven in het interview aan dat er een meer rendabelere bedrijfsvoering plaatsvindt omdat een aantal onderdelen in de samenwerking gezamenlijk wordt opgepakt. De ruimte wordt beter benut omdat het cafetaria en de museumwinkel gezamenlijk worden gerund. Het personeel wordt op een aantal plekken efficiënter ingezet door bijvoorbeeld gezamenlijke beveiliging van het gebouw. Of er daadwerkelijk kostenbesparingen zijn weten de musea niet omdat zowel de inkomsten als de kosten bij beide musea zijn gestegen. Het is niet duidelijk of dit komt door de samenwerking of door de aantrekkingskracht van het nieuwe gebouw.

Een aantal punten op het gebied van rendabelere bedrijfsvoering zijn inderdaad doorgevoerd. Niettemin zien alle vier de partijen hier nog veel kansen. Er zijn meer punten waarop efficiënter kan worden omgegaan met ruimte, tijd en geld.

Verhogen van de inhoudelijke kwaliteit door het delen van kennis binnen en buiten de culturele sector

Het delen van kennis gebeurt nog niet op grote schaal. Enkel op het gebied van educatie wordt er inhoudelijk samengewerkt bij het organiseren van de zomerworkshops.¹⁰² Daarnaast zijn de provincie en gemeente beiden tevreden met de samenwerking tijdens het Jeroen Boschjaar. Over de afstemming van collecties lopen de meningen uiteen. Op andere punten zoals projecten, tentoonstellingen en educatie wordt nauwelijks samengewerkt. Als er in de toekomst plannen worden gemaakt voor de samenwerking staat voorop dat de identiteiten van de musea in alle gevallen moeten worden gewaarborgd. Wel delen de musea kennis over het ondernemerschap en efficiënt functioneren van de musea. Echter is er geen kwaliteitsverbetering door middel van kennisverbetering te zien in de producten die de musea leveren zoals tentoonstellingen en educatief materiaal.¹⁰³

Grotere zichtbaarheid van de collecties

De musea hebben geen gezamenlijke ruimten waarin zij bijvoorbeeld werken uit depots kunnen tonen. Omdat de expositieoppervlakte voor beide musea bij de verbouwing is vergroot wordt er wel meer van de collectie tentoongesteld, echter is dit niet direct een gevolg van de samenwerking. Daarnaast is er gewerkt aan het gezamenlijk opstellen van een onlinedatabank. Hierdoor zou de collectie digitaal

¹⁰⁰ Lookman (4 april 2017).

¹⁰¹ Rozendaal (30 maart 2017).

¹⁰² Het Noordbrabants Museum (2016): 21.

¹⁰³ Lookman (4 april 2017).

zichtbaarder worden gemaakt. Deze samenwerking is niet voortgezet als gevolg van verschillende ideeën over de kosten en vormgeving van deze databank.¹⁰⁴

Er kan worden geconcludeerd dat een aantal punten uit het beleid van Bussemaker terug te zien is in de samenwerking, maar ook een deel van de punten niet. Zo is er als gevolg van de samenwerking nauwelijks aantoonbare verbetering van de kwaliteit en de zichtbaarheid van de collectie(s). Wel is er een meer efficiëntere bedrijfsvoering en zijn de bezoekersaantallen in het nieuwe gebouw gestegen.

Policy Paradox

Een aantal punten die Bussemaker beoogde zijn gerealiseerd in de samenwerking in het Museumkwartier en een aantal punten niet. Uit de interviews en de interpretatie hiervan in de SWOT-analyse en het eerste deel van dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat dit moeilijk is vanwege de uiteenlopende belangen en opdrachtgevers van de verschillende organisaties. Dit start bij de verschillende identiteiten van de musea maar is ook te zien aan de verschillende culturen van de musea. Het HNBM is bijvoorbeeld meer hiërarchisch ingedeeld dan het HSMS.¹⁰⁵

De Policy Paradox is op deze belangenstrijd toe te passen. Het landelijke beleid van Bussemaker ziet er op het eerste gezicht niet onhaalbaar uit. De punten die in haar beleid naar voren komen kunnen op de oppervlakte prima worden uitgevoerd. Nochtans was de inspiratie voor dit werkstuk het ogenschijnlijk weinig samenwerken van de musea. Gedurende dit onderzoek is gebleken dat er, zoals Stone beschrijft, belangen spelen bij het uitvoeren van het beleid. De belangen van de vier partijen zijn verschillende waarheden die naast elkaar bestaan en concurreren met elkaar bij de vormgeving van de samenwerking.

Er is een verschil tussen de rationeel veronderstelde beleidsstructuur van Bussemaker en de belangenstrijd die naar voren komt bij het implementeren van dit beleid. In de praktijk blijkt deze rationele benadering onderhevig aan politieke belangen.¹⁰⁶ Het landelijk bepaalde beleid pleit voor een aantal punten binnen samenwerking die in de praktijk zullen moeten worden doorgevoerd. De samenwerking in het Museumkwartier is een voorbeeld van de onderhandelingen tussen de verschillende visies waarin een consensus wordt behaald.¹⁰⁷ Het zijn geen simpele rationele overwegingen omdat de innerlijk motivatie van de vier partijen uit elkaar ligt. Bij de gemeente en provincie zijn dit letterlijk verschillende politieke belangen omdat de Raad van beide verschillende politieke partijen bevat, en bij de musea zijn dit de identiteiten. Het zijn deze verschillende belangen waardoor het beleid van Bussemaker niet volledig vorm krijgt.

¹⁰⁴ Het Noordbrabants Museum (2016): 21.
Lookman (4 april 2017).

¹⁰⁵ Lookman (4 april 2017).

¹⁰⁶ Stone (2012): 9.

¹⁰⁷ Bovens (2007): 103-104.

Conclusie

“Een parel voor de stad” zo beschreven de provincie Noord-Brabant en gemeente 's-Hertogenbosch de samenwerking in het Museumkwartier. Toch ziet de bezoeker weinig van de samenwerking tussen de musea bij het bezoeken van de musea. Dit was de aanleiding voor dit onderzoek. Werken de musea inderdaad zo weinig samen als het lijkt? Zo ja, hoe komt dat dan?

In dit werkstuk is gekeken hoe het Museumkwartier vormgeeft aan het beleid van Bussemaker en op welke manier hier de Policy Paradox terug is te zien. Allereerst is het huidige beleid van Bussemaker toegelicht. Hieruit zijn vier punten naar voren gekomen die Bussemaker belangrijk acht als resultaat van samenwerkingen: meer bezoekers, efficiëntere bedrijfsvoering, meer kwaliteit en een grotere zichtbaarheid van de collectie. In het tweede hoofdstuk is de theorie van Stone over Policy Paradox toegelicht. In haar theorie komt naar voren dat beleid vaak vanuit een rationele basis wordt gemaakt, maar in de praktijk blijkt dit beleid vaak lastig uit te voeren door verschillende (politieke) waarden die het veld verstoren. In het derde hoofdstuk is een SWOT-analyse gemaakt. Hiervoor zijn interviews gehouden met HNBM, HSMS, de gemeente 's-Hertogenbosch en de provincie Noord-Brabant. Op basis hiervan is allereerst een schets gemaakt van de samenwerking in de huidige vorm, waarna positieve en negatieve punten in kaart zijn gebracht. In het vierde hoofdstuk is de SWOT-analyse geïnterpreteerd en gekoppeld aan de beleidsdoelen van Bussemaker en de Policy Paradox van Stone.

Landelijk beleid

In dit werkstuk is gebleken dat grofweg twee van de vier doelen van het beleid van Bussemaker terug te zien zijn in het Museumkwartier. Het aantrekken van meer bezoekers en het meer rendabel bedrijfsvoeren kunnen worden gezien als doelen van het beleid van Bussemaker waarvan resultaten terug zijn te zien in het Museumkwartier. Gebleken is dat vanwege verschillende belangen het inhoudelijk samenwerken en meer tentoonstellen van de collectie niet is gelukt. Het delen van inhoudelijke kennis, anders dan kennis over bedrijfsvoering, die de musea hebben gebeurt niet zoals beoogt in het landelijke beleid. De gezamenlijke workshops in de zomer zijn hiervan het enige voorbeeld. Het gebruik maken en delen van elkaars kennis blijkt een moeilijk proces waarbij verschillen identiteiten tussen de onderhandelingen staan. Het gezamenlijk openbaar stellen van de collectie is niet terug te zien in de samenwerking. Er is geprobeerd om een online database op te stellen, maar dit is niet gelukt

Policy Paradox

De reden dat niet alle doelen terug zijn te zien in de samenwerking zijn (politieke) belangen van de verschillende instanties die een intensievere samenwerking lieten uitblijven. De (politieke) belangen van de musea en hun subsidienten sluiten in 2017, vier jaar na de opening, niet genoeg op elkaar aan om volledig bij het landelijke beleid aan te sluiten.

Dit is een voorbeeld de Policy Paradox van Stone. Stone gaat ervan uit dat beleid te veel vanuit een marktvisie wordt gecreëerd. Zo gaat het in dit geval bij *Proeven van Partnerschap* over het belonen van subsidies aan de hand van resultaten gericht op bezoekersaantallen en andere financiële indicatoren: een markgerichte benadering.¹⁰⁸ Ook het rapport *Agenda voor Cultuur 2017-2020* gaat in op een rendabelere bedrijfsvoering. Een meer rendabelere bedrijfsvoering moet ook volgens dit adviesorgaan worden gemeten met financiële indicatoren.¹⁰⁹ Over het meten van grotere zichtbaarheid van de collectie en verhogen van de kwaliteit worden geen indicatoren gegeven. Het zijn juist die twee punten waarop de samenwerking niet verder is geïntensiveerd. Hierbij stonden enerzijds de verschillende belangen van de musea in de weg en anderzijds ook de verschillende belangen van de gemeenteraad en provincie.

Zoals Stone omschrijft klinkt het beleid dat Bussemaker opstelt op het eerste gezicht logisch: meer samenwerking ter verhoging van bezoekers, kwaliteit, kostenbesparing en meer zichtbaarheid van de collectie. Echter worden hierbij de (politieke) spanningen en belangen niet meegenomen die in de praktijk van groot belang zijn. De verschillende belangen van de instanties die samenkomen in het Museumkwartier liggen zo ver uit elkaar waardoor het beleid van Bussemaker niet volledig kan worden vormgegeven.

De toekomst van het Museumkwartier

Er zijn geen concrete plannen voor de toekomst van het Museumkwartier. De vier instanties hebben daar hun eigen ideeën over. Wel geven ze in de interviews aan in de toekomst graag meer overleg te voeren. Bij het maken van een gezamenlijk toekomstplan is het verstandig om de punten van Bussemaker in het achterhoofd te houden maar vooral te kijken naar de uiteenlopende missies en visies van de instanties. Op die manier kan er gezamenlijk worden gedacht over wat het Museumkwartier zo bijzonder maakt, hoe de musea elkaar kunnen vinden en wat deze samenwerking in de toekomst voor alle partijen zo succesvol mogelijk kan maken.

¹⁰⁸ Bussemaker (2013): 9-10.

¹⁰⁹ Raad voor Cultuur (2015): 82.

Bibliografie

- Asscher-Vonk, I. (4-10-2013) *Proeven van partnerschap*, Amsterdam: Nederlandse Museumverenigingen en Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea.
- Backer, T. E. (2002) *Partnership as an Art Form: What works and what doesn't in nonprofit arts partnerships*, Encino, CA: Human Interaction Research Institute.
- Backer, T. E. (2013) *Evaluating community collaborations*, New York: Springer.
- BiermanHenetarchitecten (2013) *Museumkwartier 's-Hertogenbosch*, Vucht: Biermanhenket.
- Bussemaker, J. (10-06-2013) *Museumbrief; Samen werken, samen sterker*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Bussemaker, J. (8-6-2015) *Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Bovens, M.A.O. e.a. (2007) *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Alpen aan de Rijn: Kluwer.
- Het Noordbrabants Museum (2016) *Jaarverslag 2015*, 's-Hertogenbosch: Het Noordbrabants Museum.
- Hoogerwerf, A. (2008) "Beleid, processen en effecten" in: *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*, Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Pickton, D.W. en Wright, S. (1998) "What's SWOT in Strategic Analysis?" in: *Strategic Change*, volume 7, issue 2, p. 101 – 109.
- Pots, R. (2010) *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*, vierde geactualiseerde druk, Amsterdam: Boom-Amsterdam.
- Raad voor Cultuur (2016) *Agenda Cultuur, 2017-2020 en verder*, Den Haag: Raad voor Cultuur
- Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (2016) *Jaarverslag 2015*, 's-Hertogenbosch: Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch.
- Stone, D. (2012) *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*, New York: W.W. Norton & Company.
- Zijlstra, H. (2011) *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op het cultuurbeleid*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Online geraadpleegde bron

- Rijks overheid (jaartal onbekend) "Verkiezingen" via: rijksoverheid.nl, <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/verkiezingen> (27-05-2017).
- Het Noordbrabants Museum (jaartal onbekend) "Wat doen we, Missie visie en stichting" via: www.hnbm.nl, <http://www.hetnoordbrabantsmuseum.nl/topmenu/over-het-museum/wat-doen-we/> (7-6-2017).

Mondelinge bronnen

- Interview met Leo van Rozendaal. (30 maart 2017) 's-Hertogenbosch: Het Noordbrabants Museum.
- Interview met Thessa Lookman. (4 april 2017) 's-Hertogenbosch: Het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch.
- Interview met Patricia Postelmans. (24 april 2017) 's-Hertogenbosch: De Provincie Noord-Brabant.
- Interview met Femke van Hest en Janne van Wijnen. (2 mei 2017) 's-Hertogenbosch: Gemeente 's-Hertogenbosch.

Bijlage 1: Interview Leo Rozendaal, Het Noordbrabants Museum

Leo van Rozendaal: zakelijk leider van HNBM

30 maart 2017, Het Noordbrabants Museum

U bent zakelijk leider in het museum, kunt u daar iets meer over vertellen?

Een zakelijk leider in HNBM is verantwoordelijk voor alles behalve de inhoudelijke kant van de kunsten, het maken van tentoonstelling en de marketing en communicatie. Dat is een heel breed veld dat gaat van techniek, TD, veiligheid, beveiliging, facilitaire dienst, zaalverhuur, automatisering, administratie, personeelszaken. Alles wat op dat gebied betrekking heeft.

Op welke manier heeft u binnen uw functie te maken met de samenwerking tussen HSMS en het HNBM?

Omdat ook op die gebieden samengewerkt zou kunnen worden. Als voorbeeld: wij hebben samen één technische werkplaats.

HSMS en het HNBM werken op verschillende gebieden samen (De website zegt: De musea delen een museumwinkel, horecagelegenheid en een bibliotheek) welke gebieden wordt er nog meer samengewerkt?

Je hebt de belangrijkste gebieden genoemd, behalve dat er ook samen wordt gewerkt bij de technische dienst. HSMS heeft een schone werkplaats, daarvan hebben we er maar één voor twee musea. De vuile werkplaats wordt ook gedeeld. Het is niet zo dat we één technische dienst hebben, maar wel één werkplaats waar twee technische diensten actief zijn.

Lukt het om dit goed op elkaar af te stemmen?

Ja, dit hebben we in de loop der jaren wel geleerd. Er is bijvoorbeeld maar één expeditie.

Wat houdt een expeditie precies in?

Dat alle goederen en kunstwerken die geleverd worden, allemaal door één en dezelfde deur naar binnen moeten. Dus als daar veiligheidsissues bij zijn dan moet iemand zeggen: “Op donderdagmorgen wordt de kunst afgeleverd, dus dan kunnen jullie de expeditie niet gebruiken.” We hebben ook samen de beveiligingsdienst.

Zijn dat ook de beveiligers die op zaal rondlopen of zijn dat de camera's die ophangen?

Ja, dat dat is één dienst, mensen die toegang in de gaten houden op zaal, mensen die in de meldkamer zitten en camera's toezicht houden.

Waarom is er gekozen om op die gebieden wel samen te werken en op andere gebieden niet?

Omdat dat op voorhand al gebieden waren waar synergie logisch was. Dat waren de gebieden waar met de ontwerp van het gebouw en het complex rekening mee moest worden gehouden. Daar moest dus voor het gebouw ontworpen werd al overeenstemming over worden gevonden. Bijvoorbeeld: komt er één of twee schone werkplaatsen. Eén of twee expedities? Eén of twee winkels? Toen is op voorhand al besloten om dat in synergie uit te werken. Dit was ook een voorwaarde van de gemeente, de overheden, om samen te mogen werken.

Van waaruit zijn de ideeën ontstaan om samen te gaan werken?

Omdat wij als musea heel sterk aanvullend zijn op elkaar, we zijn niet concurrerend. Als je gezamenlijk bent heb je een veel grotere aantrekkingskracht. Je kunt van elkaars bezoekers profiteren. Als je bij elkaar bent zal een deel van de bezoekers van HSMS doorlopen naar HNBM en de bezoekers van HNBM zullen bijna vanzelfsprekend doorlopen naar HSMS. Zeker de museumkaarthouders, dat kost hun niets, ze hoeven alleen hun kaart te laten zien en dan lopen ze door. Dit is heel belangrijk.

Zijn er juist daarom ook aanzienlijk meer bezoekers?

Ja, wie zal het zeggen? We kunnen wel constateren dat de plussen en minnen bij de twee musea gelijk voorkomen. Als HNBM een periode minder bezoekers hebben dan heeft HSMS dat ook en andersom. En als wij een hele grote plus hebben, dan zie je de grafiek bij HSMS ook omhoog gaan.

Wat betekent de samenwerking voor de werknemers? Of is dat heel afhankelijk van de afdeling waar je op werkt?

Nou, de medewerkers hebben er in deze vorm weinig last van, omdat we na de herinrichting weer als museum aan de slag gingen. We wisten dat er maar één horecagelegenheid was en maar één museumwinkel. En eigenlijk alle gebieden waarbij in het ontwerp met synergie rekening is gehouden is op die manier aan de slag gegaan. En qua beveiliging is het logisch dat je in dit complex één veiligheidsdienst hebt.

Inhoudelijk, bijvoorbeeld rondom tentoonstellingen, hoe stemmen jullie dat op elkaar af? Waarom is er bijvoorbeeld niet gekozen om gezamenlijk een tentoonstellingsruimte te hebben?

Dat was eigenlijk ook weer vooraf een eis van de overheid. De twee musea moesten qua identiteit wel zelfstandig blijven. Dus we zitten qua huisvesting samen in het Museumkwartier, maar op het gebied van identiteit en de juridische organisatiestructuur zijn het nog steeds twee musea en die proberen toch zichzelf aan het publiek kenbaar te maken. Moeten wij als twee musea onder de noemer het Museumkwartier Nederland gaan veroveren, of moeten we als twee zelfstandige musea ook zelfstandig Nederland veroveren? Omdat het Museumkwartier als instelling vrij anoniem is en beide musea al wel een naam hadden op dat moment is er eigenlijk voor gekozen op dat moment om gebruik te maken van de bestaande reputatie. Het zijn natuurlijk ook behoorlijk verschillende musea. Het zou denk ik

marketingtechnisch niet goed zijn om die onder één noemer, vrij geanonimiseerd, naar buiten te brengen. Dan lopen we achter de feiten aan.

Maar je zou wel samen een tentoonstelling kunnen organiseren, is dat wel eens gebeurd?

Ja dat kan, maar dat is nauwelijks gebeurd. In de toekomst is wel de verwachting dat dat iets vaker gaat gebeuren. Maar de nadruk zal wel blijven liggen op de individualiteit van elk museum, omdat zijn eigen identiteit probeert te profileren. Dit heeft ook te maken met het feit dat we twee verschillende hoofdsubsidiënten hebben en daardoor ook twee verschillen opdrachten hebben. HNBM is met nadruk een provinciaal museum met de provincie als opdrachtgever. Die heeft natuurlijk Brabant in haar vizier. HSMS heeft de gemeente, zij hebben 's-Hertogenbosch in haar vizier. En wij zijn een cultuurhistorisch museum, en zij zijn een moderne-kunstmuseum. De aandachtsvelden liggen uit elkaar. Als je dat op een anonieme hoop gooit krijg je een heel anonieme stijl. Nu is het heel duidelijk en kunnen de musea zichzelf sterk profileren. Daar is duidelijk voor gekozen, het Museumkwartier is een locatie geworden en binnen die locatie kun je op alle gebieden die we net noemden goed samenwerken.

Bijvoorbeeld de programmering, stemmen jullie die op elkaar af?

Er zitten in de programmering soms gebieden waarvan je weet dat die door de twee musea allebei bediend worden. Dat zijn met name moderne kunst, maar ook als wij bijvoorbeeld sieraden zouden doen, dat is eigenlijk hun aandachtsveld. Over de sieraden houd je geen discussie, want daar begin je niet aan, maar op andere gebieden, daar hebben we wel overleg. Wat vinden jullie ervan? Soms vinden wij ook dat wij vanuit onze taak richting Brabant het gewoon moeten doen. Maar we stemmen het dan wel af. De overlap is niet groot hoor, we hebben er nog nooit ruzie over gehad.

Inhoudelijk zorgt de samenwerking ervoor dat de musea zich nog meer zelf kunnen profileren, naast elkaar?

Ja, het zijn natuurlijk drie afdelingen: CPE zorgt voor de producten die het publiek leuk vindt, afdeling Marketing die moet zorgen dat het publiek die producten koopt en mijn afdeling moet zorgen dat alles dat daar omheen zit goed gaat. In die zin heb je dan een goede afstemming intern.

De samenwerking, zorgt die ook voor kostenbesparing?

Ja, één werkplaats ten opzichte van twee, één winkel ten opzichte van twee, dat scheelt natuurlijk.

En de technische dienst, daarvan zijn er duidelijk twee, waarom zijn die apart?

Omdat die medewerkers al in dienst waren. De opdrachten zijn zo verschillend dat het samen gebruik maken van machines en gereedschap wel slim is. Maar de medewerkers willekeurig het ene moment bij HSMS inzetten en daarna bij HNBM is niet verstandig. Dit creëert te veel verwarring. Bovendien zitten onze medewerkers al helemaal vol. Wij werken namelijk met een TD die geschikt is voor 80 of 90

procent van de capaciteiten, daarbij huren we dan altijd extra mensen in. Dus we hebben relatief weinig capaciteit over. De musea willen, zeker bij het inrichten van tentoonstellingen, wel mensen die bekend zijn met hun eigen werkwijze. Iedereen heeft toch zijn eigen methodes, maniertjes en eigen dingen ontwikkeld.

Welke sterke punten komen door de samenwerking naar voren?

De sterke punten vind ik niet zo zeer intern gelegen, behalve kostenbesparing, maar zijn vooral gelegen in de aantrekkelijkheid richting het publiek. Je bent gezamenlijk het Museumkwartier, dat heel aantrekkelijk is en op een goede locatie ligt. Bovendien heb je eigenlijk nog meer te bieden dan één museum te bieden heeft. En je kunt natuurlijk inzetten op hele goede horeca. In het oude museum hadden wij bijvoorbeeld een soort papa-mamahoreca, nu hebben we professionele horeca, omdat we dat samen kunnen betalen.

Wat zijn de zwaktes die naar voren komen?

Ja, sommige dingen liggen gevoelig. Daar moeten beide musea op een zeer bewuste manier mee omgaan. Dat zijn de tentoonstellingen die elkaar raken, maar ook marketing, communicatie en educatie, waarom zou je dat niet op één locatie houden? Dan hebben de medewerkers toch zoiets van: "Het is mijn museum en ik wil voor mijn museum blijven werken." Elk probleem heeft een buitenkant en een binnenkant. Aan de buitenkant lijkt het heel logisch, maar aan de binnenkant is het moeilijker. Sommige dingen gaan heel vanzelfsprekend: we hebben soms wel eens samengewerkt, dat is ontstaan vanuit de vloer in plaats van bovenaf opgedragen. Dan kun je het ook beperken tot de dingen waar het goed gaat, om wat voor reden dan ook. Soms werken dingen niet goed omdat je te maken hebt met menselijke gevoeligheden. We zijn geen automaten, we zijn allemaal mensen.

De kansen voor de toekomst, zouden dat bijvoorbeeld samen tentoonstellingen organiseren kunnen zijn?

Ja, er zijn in 's-Hertogenbosch een aantal stromingen op dat gebied. De ene wil graag zelfstandig blijven en er zijn ook stromingen die nadrukkelijk aandringen op een samengaan, ook op organisatorisch gebied samengaan. Omdat ze twee politieke opdrachtgevers hebben zal dat nog wel enige tijd duren. Ze hebben door hun ontstaan ook andere identiteiten en achtergronden. Het is heel lastig om dat in één geheel te combineren. Er zal in de toekomst zeker worden gekeken naar een administratieve samenvoeging, waarom zou dat bijvoorbeeld niet kunnen? Maar dat zijn dingen voor de toekomst. Het is altijd heel erg goed opletten waar je begint met dat soort samenwerkingen. Als je ergens halverwege begint dan loop je tegen het probleem aan dat je de directies niet mee krijgt. Als je als voorbeeld de afdelingen educatie neemt, zou je zeggen dat je die vrij gemakkelijk kunt samenvoegen. Hier kan meer synergie geregeld worden, maar dan moeten de directeuren afstemmen wat de taken worden en wie op de afdeling de opdrachten uitvoert. Welke opdracht heeft prioriteit? Beide directeuren zullen zeggen dat hun

opdrachten prioriteit hebben. Dan zit de afdeling ertussenin. Eigenlijk moet je dan bovenaan beginnen, op projectbasis, moet de opdrachtgever dan één worden. Je raakt anders geheid in conflict.

Is die opdrachtgever de directie of zijn dat de provincie en gemeente die het met elkaar eens moeten worden?

Eigenlijk de directie en de subsidiënten. En daar zit een heel politiek krachtveld achter, waarin iedereen een mening heeft. Het is heel complex om die twee samen te voegen. Het is heel complex, dat moet je niet onderschatten, daar komen enorm veel factoren bij kijken. Voornamelijk veel financiële, organisatorische en mensgevoelige factoren. Het zijn ook twee verschillende subsidiënten. Wij moeten ons als museum afvragen of wij de gemeente wel als hoofdsubsidiënt willen. De provincie heeft een sterker en beter langetermijnbeleid. De gemeente heeft, door de aard van het beestje, een veel kortere termijn van werken. Dat gaat in conflict met elkaar.

Welke bedreigingen zie je voor de samenwerking?

Voor de huidige samenwerking? Als de directies niet goed met elkaar overweg kunnen. Het is een bedreiging als ze niet door een deur kunnen. Dus bij directiewisselingen moet naar beide musea gekeken worden. Als die twee directies niet door één deur kunnen, dan vergeet het maar snel.

Wordt dat dan wel gedaan? HSMS heeft net een nieuwe directeur, is er overleg geweest?

Wij zijn niet betrokken geweest bij de directiewisseling. Gelukkig is het wel goed afgelopen en is er een nieuwe directeur gekomen die het beleid van de vorige directeur op dat vlak wel voortzet. We hebben een heel vriendschappelijke samenwerking. Voor hetzelfde geld komt er iemand die heel sterk zichzelf gaat profileren zonder tijd en aandacht voor de omgeving.

Zijn er ook bedreigingen in de omgeving van 's-Hertogenbosch waar het publiek van HNBM naar toe trekt?

In 's-Hertogenbosch zijn er drie hele grote aandachtstrekkers: de rondvaart, de Sint Janskathedraal en de monumentale binnenstad. HNBM sluit hier heel mooi bij aan. In die flow gaat HSMS natuurlijk ook mee.

Is HNBM op dit moment tevreden over de samenwerking?

Ja.

Heeft de samenwerking het eindpunt bereikt? Dit hebben we natuurlijk al een beetje besproken.

Er zal altijd innovatie blijven plaatsvinden. Het meest verstandige in mijn optiek is dat om in deze omstandigheden het projectmatig te doen. Door bij sommige projecten te kiezen voor een samenwerking

op educatief gebied. Dan is dat een stuk minder bedreigend en kunnen dingen worden uitgetoet. Er kunnen dan goede afspraken worden gemaakt.

En de andere afdelingen?

Ja, andere afdelingen zouden ook kunnen, bijvoorbeeld MARCOM. Maar de administratie is niet projectgebonden, dus dat wordt lastiger.

Heeft u zelf nog toevoegingen? Of punten die interessant zijn om te bekijken voor dit werkstuk?

Afdeling MARCOM is iets dat altijd op twee gedachten hinkt. Ze moeten niet alleen de tentoonstelling en het museum verkopen maar ook de locatie. De locatie verkopen dat doe je vaak gezamenlijk. Daar is interactie met HSMS veel frequenter, daar is al van nature een vorm van synergie. Je wilt je bezoekers en belangstellenden eenduidig bedienen. Dat doe je door duidelijkheid te bieden over de locatie. Je moet dan af en toe met elkaar werken. Kunstnacht moet bijvoorbeeld ook samen: het zou vreemd zijn als één van de musea niet mee deed. Dit zijn punten waarbij de samenwerking bijna een automatisme is. De afstemming is een automatisme.

Ik wil nog even terug naar de oorsprong van de samenwerking. HNBM zat al in deze locatie en jullie wilden gaan verbouwen. Wanneer kwam HSMS in beeld voor een samenwerking?

Dat is een complex verhaal. De gemeente 's-Hertogenbosch is al 25 of 30 jaar bezig om deze twee musea op één locatie te krijgen. Vroeger hadden we twee directeurs die niet zo goed met elkaar overweg konden. Die zagen een samenwerking niet zitten. Toen heeft op een bepaald moment de gemeenteraad het besluit genomen om dat nooit meer te doen. Toen kreeg een van de twee musea een andere directeur en die ging de straat op en riep dat het jammer was dat er geen samenwerking kon plaatsvinden. Toen is de bal opnieuw gaan rollen. Oorspronkelijk wilden de twee overheden dat er meer samen werd gewerkt maar uiteindelijk is het dus vanuit één van de musea zelf gekomen. We zaten in het begin ook kilometers uit elkaar maar zijn geleidelijk aan, misschien wel gedurende drie jaar, steeds dichterbij elkaar gekomen, tot er uiteindelijk besloten is om op deze locatie ook een nieuw SMS te bouwen.

Ik denk dat ik een goed beeld heb van de samenwerking vanuit HNBM, ik wil u hartelijk bedanken voor het interview.

Bijlage 2: Interview Thessa Lookman: Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch

Thessa Lookman: hoofd bedrijfsvoering.

4 april 2017, Het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch

U bent hoofd bedrijfsvoering in het museum, kunt u daar iets meer over vertellen?

Zeg alsjeblieft 'je'. We zijn geen grote organisatie, we hebben weinig mensen die allemaal veel doen. Ik ben verantwoordelijk voor het financiële stuk, voor de ICT, voor de commerciële verhuur, voor de winkel en voor onze beveiligingsonderdelen. Ik denk dat ik ze dan ongeveer heb. Alle niet-inhoudelijk dingen. Ik programmeer niet, ik maak geen tentoonstellingen en ik organiseer geen activiteiten. Dus de afdeling marketing, publiekstaken en tentoonstellingen zitten niet bij mij.

Op welke manier heb je binnen die functie te maken met de samenwerking tussen de twee musea?

Heel veel, we hebben gezamenlijke functies in het complex. Zoals we hebben één restaurant, één vuile en schone werkplaats, één expeditie en aan de achterkant hebben we een samenwerking met de andere huurders om een aantal facilitaire processen te delen, bijvoorbeeld de beveiliging of de schoonmaak. Zo proberen we de samenwerking op te zoeken. Ik ben daarvoor het eerste aanspreekpunt.

HSMS en het HNBM werken op verschillende gebieden samen De website zegt: 'De musea delen een museumwinkel, horecagelegenheid en een bibliotheek.' Maar volgens mij zijn er wel meerdere punten waarop samen wordt gewerkt?

Jazeker, in de keuze van het complex zijn beslissingen genomen. We hebben bijvoorbeeld ook maar één koel- en een verwarmingsinstallatie. Dit komt vanuit HNBM. Wij voeren een heel groot stuk van de nieuwbouw. Al in de bouw van het complex zijn keuzes gemaakt. Achter de schermen gebeurt er inderdaad dus ook meer.

Waarom is er gekozen om op juist die gebieden wel samen te werken?

Dit zijn denk ik politieke beslissingen voor een deel, het werd heel belangrijk geacht dat de musea intensief samen gingen werken. Dat werd ook in de bouw besparend geacht. Waarom zou je dingen dubbel doen? Twee winkels en twee restaurants zijn voor de bezoeker. In het gebouw is gekozen voor twee identiteiten maar wel samen één complex rondom de binnentuin, het is één ervaring.

Je zegt politieke beslissingen, het werd belangrijk geacht dat er samen werd gewerkt. Wie zijn dat dan die die politieke beslissingen maakte?

Dat zijn de gemeente en de provincie.

Kun je iets vertellen over het ontstaan van de ideeën om samen te gaan werken.

Die zijn al heel vroeg ontstaan. Ik ben sinds 2005 in dienst en toen waren de ideeën er eigenlijk al. Ik denk dat dat al begin van de jaren 2000 heel concreet is voorbereid. Daarna zijn die plannen voor een gezamenlijke nieuwbouw gekomen.

Vanuit wie is dat initiatief dan met name gekomen?

Ik denk vanuit de politiek. De musea waren best heel verschillend en stonden niet te trappelen om intensief samen te werken. Het is een gedwongen huwelijk maar het pakt goed uit.

Wat betekent de samenwerking voor de werknemers van HSMS?

Weinig, want de musea hebben eigen stichtingen en we hebben ook de processen op de werkvloer gescheiden. Er zijn een aantal processen die er overheen liggen. Bijvoorbeeld de beveiliging, die is wel vanuit HNBM gericht, maar dan heb je het meer over calamiteiten, als er een escalatie plaatsvindt. Normaal gesproken doet ieder zijn eigen ding.

Op inhoudelijk vlak wordt er dus weinig samengewerkt, als ik dat zo mag stellen?

Ja, de programmering en voor de tentoonstellingen wordt ook weinig samengewerkt. Daar hebben de musea ook een heel eigen idee voor. HNBM presenteert zich meer als een publieksmuseum en wij zijn ons nu meer op design aan het richten. We vullen elkaar heel mooi aan. Als bezoeker heb je verschillende mogelijkheden om het bezoek te brengen. Voor de bezoeker is het niet allemaal hetzelfde. Op educatief gebied wordt er wel samengewerkt, met name in schoolvakanties om gezamenlijk een programmering te maken. Maar dan doen we het uitvoerend nog op onze eigen manier. Naar buiten toe presenteren we het dan vaak samen, zodat mensen het makkelijk kunnen vinden. Maar de activiteiten zelf doet iedereen op zijn eigen manier. De tentoonstellingen staan helemaal los van elkaar. We hebben wel eens samen bepaalde onderwerpen gehad. Maar HNBM heeft een hele andere scope dan wij, dus dat past ook niet altijd.

Verhoogt de samenwerking voor jullie het aantal bezoekers?

Ja, enorm. We kwamen op onze oude plek, achter het station, aan dertig- tot vijfendertigduizend bezoekers per jaar. Door de samenwerking hier, en het aantrekkelijke combiticket zitten we rond de vijfenzeventigduizend gemiddeld. Dat is een flinke stijging. We zijn van een klein museum echt gegroeid naar een middelgroot museum. De drempel om bij HNBM een combiticket te kopen is heel erg laag. Een kaartje voor HNBM is twaalf euro en een combiticket is vijftien euro. Voor drie euro heb je er een museum bij en de museumkaarthouders lopen helemaal makkelijk door.

Zorgt de samenwerking inhoudelijk voor meer verdieping? Kunnen jullie elkaars kennis aanvullen?

Nou zeker in de ondersteunende processen, je bent sterker als je samen optreedt. Bijvoorbeeld de schoonmaakaanbesteding kun je samen inkopen. Dat scheelt heel veel.

Heeft de samenwerking wel of geen kostenbesparing opgeleverd en op welke gebieden wel en op welke gebieden niet?

Bijvoorbeeld de schoonmaak heeft een heel interessant contract opgeleverd, samen met Erfgoed Brabant, het Provinciaal Depot en Maison. Dat hebben we heel goed weg kunnen zetten. Maar bijvoorbeeld de beveiliging is voor ons een heel ander verhaal. Omdat wij een veel lagere eis hebben op beveiligingsgebied moeten we nu mee opschalen van HNBM en dat kost ons veel te veel geld. Dat is een negatieve synergie.

Welke sterke punten zie je vanuit jouw functie in de samenwerking?

Het is een heel interessant complex voor de bezoeker. Ik zie in de aanbestedingskant ook wel voordelen, omdat je daar samen veel groter in bent. Soms is het ook moeilijk HNBM is groter en dan moet je daar een gelijkwaardigheid in behouden. En we zijn echt verschillende culturen. Dat maakt het soms ook wel moeilijk. Maar we vinden elkaar altijd wel en komen er uit.

Dat is al een beetje een antwoord op mijn volgende vraag: welke zwakte zie je naar voren komen in de samenwerking?

Ja, het grote en het kleine, het is niet altijd even gelijkwaardig. Financieel staan wij onder veel grotere druk dan HNBM. Wij zijn in de verzelfstandiging en de verhuizing gekort en hebben geen budgets erbij gehad. Onze exploitatie staat heel erg onder druk, als je geen geld hebt maakt het ook moeilijk om samen te werken.

Zou daar een verbetering mogelijk zijn?

Ja, de gemeente heeft ons nu al een stuk gecompenseerd, dus het voelt al sterker, maar het blijft lastig.

Welke kansen zie je voor de toekomst van de samenwerking?

Ik denk dat we het op dit moment goed geregeld hebben, maar dat we op marketinggebied het Kwartier nog beter weg kunnen zetten als aantrekkelijk voor de bezoeker. Dat we daar samen meer kunnen doen. Nu proberen we dat allemaal op onze eigen manier doen. Eigenlijk willen we hetzelfde, de bezoekers naar 's-Hertogenbosch hebben. Als ze binnen zijn lopen ze wel door, maar je moet ze wel eerst hier krijgen.

Zou je ook nog op andere gebieden willen samenwerken?

Ik denk dat we al heel veel onderzocht hebben. Bijvoorbeeld de energiebesteding, die hebben we samen gedaan. Dus aan de achterkant kan er misschien nog wel meer in de toekomst. Omdat wij zo'n kleine organisatie hebben zijn we ook kwetsbaarder aan de achterkant. Je kunt je misschien voorstellen dat we daar ook taken gaan bundelen met HNBM. Maar dat is misschien een wens voor de toekomst. Het is

niet gek om te onderzoeken. Ik denk niet dat je er heel veel geld mee bespaart, maar dat je wel kennis bundelt en kwetsbaarheid verkleint. Dat is wel een kans om te onderzoeken, dat heeft geen haast, er moet goed naar gekeken worden. En een aantal facilitaire processen verbeteren of anders regelen. We zijn hier natuurlijk ingegaan en hebben afspraken gemaakt vanaf papier. We zullen nu moeten evalueren: hoe gaat het nu met de winkel, hoe gaat het met het restaurant? De bibliotheek heeft zijn functie bijvoorbeeld nu al verloren. Hoe werkt dat op de werkplaats? Ja, wij zijn er bijna nooit dus misschien moet daar ook opnieuw naar de afspraken worden gekeken. De afspraken die er nu zijn moeten geëvalueerd worden. Wij hebben ook een nieuwe directeur, die heeft ook nieuwe ideeën. Het is goed om stuk voor stuk de samenwerkingspunten te bekijken en te kijken waar we nu staan. Zonder te zeggen: “Jij doet het fout, jij doet het fout.” Nee het gaat om hoe het nog beter kan. Financieel aantrekkelijker en aantrekkelijker voor de bezoeker.

Zijn er afspraken over het evalueren?

Nog te weinig, want de directeur is nu vanaf september in dienst. Hij heeft zich vooral gefocust op de eerste grote tentoonstelling en nu komt de fase dat we het contact met HNBM gaan oppakken.

De bedreiging die je ziet is dat jullie kleiner zijn ten opzichte van HNBM. Zie je andere bedreigingen voor de samenwerking?

Ja, dat is soms lastig. De cultuur is gewoon verschillend. Dat is niet echt een bedreiging, daar moet je wel rekening mee houden. Ze hebben een andere visie en missie en dat kan soms een beetje schuren.

Waarom komt die andere missie en visie vandaan?

Bij ons gaat het niet om het aantal bezoekers, maar wat meer de diepgang aan te bieden op design. We doen de dingen echt op een andere manier. Dat zal je ook zien als je rondloopt of educatieve dingen doet. Maar dat is ook mooi, al maakt dat het soms lastig.

Heeft dat ook met jullie verschillende subsidiënten te maken?

Nee, op zich niet. De provincie is wat scheutiger, wat makkelijker. De gemeente is heel kritisch naar alle culturele instellingen in 's-Hertogenbosch toe. Er is ook heel erg gekort vorig jaar. Dat staat meer onder druk. Daar zit wat meer zorg op financieel gebied.

Bent u tevreden over de samenwerking?

Het kan beter.

Op welke punten?

Meer communicatie over en weer, dat je weet waar we mee bezig zijn. Als je verantwoordelijk bent voor een bepaald proces, dat je dan je partner meeneemt. Meer informatie. Dat wordt nog wel eens vergeten.

Hebben jullie een vast overlegmoment?

Ja maar heel weinig. De directeuren praten met elkaar, de huurders praten met elkaar en ik zoek regelmatig Han, Leo of Jan financieel op. Maar het kan beter. Je bent ook vaak zo druk bezig dat je wel eens vergeet dat er nog iemand anders is. Dat besef mag er wel meer zijn, dat we elkaar niet in de weg zitten maar dat we elkaar verder helpen. We zien elkaar nu, denk ik, ongeveer maandelijks of eens per zes weken. De huurders zien elkaar elke maand. Ik zie Han te weinig, dat moet weer opgepakt worden. Ik ben ook ziek geweest en we hebben een interim-directeur gehad, dus het is ook hier achter de schermen onrustig geweest. Nu kunnen wij ook weer door, nu kunnen we weer naar buiten en samenwerkingen oppakken. Ook zijn onze eigen leidingen weer duidelijker geworden en kunnen we onszelf beter profileren

Heeft de samenwerking het eindpunt bereikt of ziet u meer innovatie?

Heel veel verbetering is mogelijk. Ik denk dat je ook continu met elkaar in gesprek moet blijven. Kan het anders en beter? En wat kunnen we van elkaar leren? Waar lopen we tegenaan? Dan wordt je alleen maar sterker met elkaar. Op de werkvloer gaat prima, administratief gaat goed. Denise van de administratie zoekt boven ook de contacten, het loopt allemaal. Maar op beleidsniveau denk ik dat we echt nog wel wat slagen mogen slaan.

Dan gaat het vooral over hoe je jezelf als Museumkwartier naar de bezoekers toe profileert?

Ja, en het analyseren van de afspraken die je al hebt. Kijken of dat nog wel goed genoeg is en of je daar misschien iets nieuws moet organiseren, andere keuzes moet maken met elkaar.

Zou je dan ook op het gebied van tentoonstellingen samen kunnen werken?

Ik denk dat dat er niet inzit. Nee, want de identiteiten van de musea liggen zo ver uit elkaar dat ik denk dat je die niet in elkaar moet gaan schuiven. Daarmee onderscheid je jezelf ook. Aan de achterkant maakt het niet uit hoe je je profileert, daar merkt de bezoeker niets van. Het zijn niet voor niets ook heel verschillende gebouwen. Dat neemt niet weg dat je ook af en toe samenwerkingen kunt zoeken om naar buiten te treden, maar het moet niet één pot worden. Tenminste, zo staan wij daar in, en de gemeente wil dat ook heel graag. Onze Raad van Toezicht heeft ook gezegd: “Je moet gewoon je eigen identiteit goed vasthouden en daarmee ook op je sterke kanten naar buiten treden.”

Heb jij zelf nog dingen die niet voorbij zijn gekomen in mijn vragen?

Nee, we zijn er zelf ook heel erg mee bezig over waar we wel en niet kunnen samenwerken. We hebben ons ook soms teruggetrokken. We hadden bijvoorbeeld de ICT gezamenlijk en daar hebben wij anderhalf jaar geleden voor besloten dat we dat anders wilden doen. Het werd te duur en het was niet flexibel genoeg zoals het werkte. Dus toen hebben we ons uit die samenwerking teruggetrokken. Dat neemt niet weg dat je elkaar in de toekomst weer kan vinden. Je moet daarom continu in gesprek met elkaar blijven. Als je niet met elkaar praat kom je niet verder, dat is het allerbelangrijkste. Ook bij HNBM is veel in beweging, daar komen veel nieuwe medewerkers en dat geeft weer nieuwe mogelijkheden om dingen opnieuw op tafel te leggen. Ik denk, wat we nog wel echt als aandachtspunt hebben, we hebben veel dingen mondeling afgesproken. We zullen meer moeten formaliseren. Dat bleek vorig jaar toen de directeur en ik er niet waren, dat er dingen niet genoeg geborgen waren. Beide partijen moeten namelijk afspraken vastleggen. Dat maakt het makkelijker als er iets gebeurt. Dat hoeven echt geen super dikke contracten te worden, maar gewoon A4tjes.

Nee, daar heb ik inderdaad naar gevraagd voor mijn onderzoek maar die kon ik niet vinden.

Dat is echt heel slecht inderdaad. Af en toe heb je discussie over onderdelen, omdat je niet goed genoeg in de basis hebt vastgelegd wat je waarom doet. Hoe lang loopt zo iets, en wat doe je voor elkaar? Soms ligt er opeens een rekening en dan denk ik: “Ja, dat hebben we niet afgesproken.” Ik vind vooral dat we niet in slaap moeten vallen, we moeten naar buiten blijven kijken naar wat er gebeurt in de wereld!

Ik denk dat ik een goed beeld heb van dit museum binnen de samenwerking. Hartelijk bedankt voor het interview.

Bijlage 3: Interview Patricia Postelmans, provincie Noord-Brabant.

Patricia Postelmans: beleidsmedewerker Cultuur bij de provincie Noord-Brabant.

24 april 2017, Het provinciehuis in 's-Hertogenbosch

Ik heb uw naam gekregen via HNBM, omdat de provincie belangrijk is voor het museum. Ik vraag me af op welke manier u vanuit uw functie bij de provincie inderdaad belangrijk bent voor het museum?

Ik ben de accounthouder van het HNBM, dit houdt in dat ik de persoon bij de provincie ben die de subsidie verleent aan HNBM. Ik ben de tussenpersoon tussen het museum en de provincie. Vanuit de provincie sluit ik dingen kort en andersom. Daarnaast ook zakelijke dingen zoals subsidie, maar ook als er dingen op financieel of inhoudelijk gebied niet goed lopen, dan ben ik de go-between tussen het museum en de provincie. Ik houd mij bij de provincie bezig met erfgoedbeleid, de subsidie aan het HNBM valt daar onder. Musea zijn altijd een beetje erfgoed en cultuur. Dat is bij het HNBM ook zo: ze hebben een functie voor cultuur en erfgoed, maar bij de provincie is dat allemaal geschaard onder erfgoed. Daarnaast heeft de provincie ook een persoon die zich bezighoudt met het Museumkwartier. Het gebouw van HSMS en HNBM is voor een deel van de provincie en een deel van de gemeente. De kantoren zijn bijvoorbeeld van de provincie. Vanuit de provincie is iemand in huis die zich daarmee bezighoudt. Ik houd me daar niet mee bezig, maar ben er wel van op de hoogte. Deel van de samenwerking zit natuurlijk ook in het gebouw, zal ik maar zeggen.

Wie is die persoon die zich daar wel mee bezighoudt?

Dat is Frank Tuerlings, het is de vraag of je die eventueel nog moet spreken.

HSMS en HNBM zaten eerst niet in één gebouw en op een bepaald moment is besloten om dat wel te doen. Welke rol heeft de provincie daarin gehad?

Ja dat speelde eigenlijk, moet ik even goed nadenken hoor, ergens tussen 2000 en 2004. In die periode heeft de provincie het pand gekocht waar nu de kantoren zitten, in de Waterstraat. Ik zat toen nog niet op dit dossier, dus het is voor mij nu wel een beetje graven. Toen was er al langer het idee om samen te werken. Volgens mij zat HSMS toen in het Kruidhuis, die moesten daar weg en zij zijn toen tijdelijk gehuisvest in het spoorgebied, naast het paleiskwartier. In die periode van de tijdelijke huisvesting is het gesprek ontstaan met de gemeente en de provincie om te kijken naar gezamenlijke huisvesting. De aanleiding daarvoor vind ik moeilijk om nu nog te zeggen. Daar zou ik nog in moeten duiken, als ik dat nog kan vinden. Volgens mij is er wel altijd het idee geweest om ook HSMS in het centrum te plaatsen en twee musea op één plek is uniek omdat het elkaar kan versterken. Ook met het idee dat je efficiënt de huisvesting kan organiseren. Twee gelijksoortige organisaties op één plek, vanuit het oogpunt dat je niet twee depots hoeft te hebben, maar één. Niet twee toegangen voor de vrachtwagens maar één. Het zijn dus vooral praktische overwegingen, maar ook wel met het idee om op inhoud samen te werken en de stad aantrekkelijk te maken. Maar de precieze eerste aanleiding weet ik niet, ik weet wel dat het al

heel lang een gespreksonderwerp was. Bij het HNBM werd ook geconstateerd dat ze eigenlijk enerzijds het gebouw moesten renoveren, maar aan de andere kant was er ook de wens om als museum groter te groeien en meer uitstraling te krijgen. Uiteindelijk is er toch gedacht één en één is twee. Waarom zou je niet de twee musea die meer uitstraling willen hebben combineren? Maar ik durf het niet helemaal met zekerheid te zeggen.

Wat betekent de samenwerking in het Museumkwartier voor de provincie Noord-Brabant?

Je bedoelt het resultaat nu? Of het hele proces?

Ik bedoel dat de provincie een voorstander van de samenwerking is en met welk doel is dat? Wat heeft de samenwerking te bieden voor de provincie?

We hebben als provincie en gemeente veel geïnvesteerd in de nieuwbouw. Dat vinden we belangrijk omdat we enerzijds meer ruimte voor het HNBM wil de geven en de bestaande ruimte echt is opgewaardeerd. Het geld is beschikbaar gesteld maar dan vinden we ook echt dat het museum op een hoger ambitieniveau moest gaan presteren. Meer nationale uitstraling, hoger niveau en natuurlijk ook meer publieksbereik. Meer publieksbereik is iets wat de politiek graag wil omdat dit zorgt voor inkomsten in de stad. Daarnaast ook de opdracht voor een betere kwaliteit van de vaste presentatie, beter educatief materiaal, beter aanspreken van publiek: dat zijn voor ons allemaal redenen geweest voor het investeren in het HNBM. Maar we hebben echt gekozen om te investeren in het Museumkwartier en ook natuurlijk in het provinciaal depot en erfgoed Brabant. Het provinciaal depot is natuurlijk een eigen dienst van de provincie. Dit is daar geplaatst met het idee van slimme huisvesting van allerlei erfgoedinstellingen. Bij het provinciaal depot hadden we echt een ruimteprobleem en dat werd opgelost door het Museumkwartier. Gelijksoortige clubs worden bij elkaar geplaatst. Ze hoeven dan niet alles samen te doen, maar Erfgoed Brabant zit er bijvoorbeeld ook. Erfgoed Brabant is een uitvoeringsorgaan van de provincie. Bij Erfgoed Brabant zitten mensen die zich met educatie voor het basisonderwijs bezig houden en een museumconsulent. Ja, de link tussen het museum en Erfgoed Brabant is best wel groot voor zowel het HNBM als SMS. Erfgoed is er voor heel Brabant, maar er zit best wel veel expertise bij allebei de musea. Deze zou je bij elkaar kunnen zetten zodat ze gebruik kunnen maken van elkaars expertise om erfgoed aan het publiek te brengen. Dat is natuurlijk wat ze allemaal willen.

Heb je het idee dat dat gebeurt?

Ja, op stukjes wordt er inderdaad wel samengewerkt. Afgelopen jaar zag je het heel concreet rondom Jeroen Bosch. Daar hebben HNBM en HSMS echt gekeken wat ze konden doen rondom de programmering in de periode. Het HNBM had meer de hoofdrol, omdat zij de werken in huis hadden, maar daar hebben ze echt samengewerkt om die grote tentoonstellingen mogelijk te maken. HSMS heeft dingen in de programmering moeten aanpassen om het logistiek mogelijk te maken, dit heeft echt tot

een bijzondere samenwerking geleid. Bedrijfsmatig doen ze best wel veel samen. In de werkplaats geloof ik en vooral in marketing en communicatie.

Ja inderdaad, vooral op de werkplaats en beveiliging.

Ja precies, marketing en communicatie is nog aan het groeien. Op het gebied van educatie en marketing zou wel meer kunnen worden samenwerkt, volgens mij liggen daar echt nog wel kansen om daar meer van elkaars expertise gebruik maken. Ik weet dat daar ook wel contacten over zijn over en weer. Het is altijd wel zoeken naar de eigen identiteit van de musea en het bepalen van je positie, en waar kan je dan samen in optrekken. Het HNBM heeft een groter bereik, en meer geld, of het bekender is durf ik niet te zeggen. Die verhouding, ja, daar moet je altijd zorgvuldig naar kijken. Ik hoor het HNBM wel eens zeggen dat het niet zo is dat zij alles willen overnemen van HSMS alsof ze HSMS in het bedrijf coöpereren. Dat is helemaal niet het geval, maar het kan zo zijn dat het al snel zo voelt, maar dat is wat ik dan hoor. Ik weet niet of HSMS dat inderdaad zo ervaart, want die spreek ik niet. Het is wel een punt om goed over na te denken.

Het zijn twee musea die een hele andere collectie hebben, het is de vraag in hoeverre dat dusdanig op elkaar aansluit dat je echt in de programmering samen kan optrekken. Dat zou heel leuk zijn, maar dat vraagt nog wel idee- en visievorming. Er is een nieuwe directeur bij HSMS en ik weet niet waarover gesproken wordt. Wij zouden als provincie graag zien dat het Museumkwartier door alle partners uitgedragen wordt. Het is een bijzondere plek in Brabant. Dit gaat niet alleen over communiceren over je eigen identiteit als museum, maar dat ze echt zeggen dat het Museumkwartier een belangrijke plek is. Ik denk dat dat wel sterker zou kunnen. Ik denk wel dat overheden samen met de partners daarover in gesprek moeten, over hoe je dat dan positioneert.

Je bedoelt dan de provincie en de gemeente?

Ja, de stad. Want wij willen natuurlijk als provincie mensen uit het buitenland trekken zoals België en Duitsland. Daarin is het Museumkwartier echt een pareltje. En de stad zal zichzelf willen profileren en de musea willen zelf ook profileren. Het is van mij een wens om daar meer body en invulling aan te geven.

Een overleg met de vier partijen, is dat er op dit moment?

Dat is eigenlijk een beetje gestopt toen het gebouw is opgeleverd. In de eerste periode dat het geld beschikbaar is gesteld voor de verbouwing is er heel veel met elkaar om de tafel gezeten. Dit ging vooral over de bouw en alles dat daar bij kwam kijken. En eigenlijk nu het een paar jaar draait zou het goed zijn om dat regelmatig te doen. Daar is al wel een kleine start mee geweest, wij hebben namelijk als provincie met de gemeente om de tafel gezeten. Gewoon om vrij te filosoferen over de toekomst van het Museumkwartier en de musea daarin. Dat moet nog een vervolg krijgen. Het was heel moeilijk om een visie te bepalen omdat er toen nog geen nieuwe directeur was bij HSMS.

Wat vindt u op dit moment de sterke kanten van de samenwerking?

Uhm, ja ik heb natuurlijk al heel veel verteld. Afgelopen jaar, dat ze naar aanleiding van het thema van Jeroen Bosch echt met elkaar hebben samengewerkt. Ze hebben samen nagedacht over hoe een grote tentoonstelling moest worden geregeld in die paar maanden. Dat is een voorbeeld van de sterke kanten van de samenwerking. Ik heb eigenlijk nog geen gesprek gehad met HSMS over hoe dat bij hen gevallen is. Ik kan me voorstellen dat zij nog min- of pluspunten hebben, een evaluatie is eigenlijk nooit gedaan. Dat komt omdat wij als provincie geen zakelijke relatie hebben met elkaar, wij geven geen subsidie aan HSMS en zo. Dat zou eigenlijk wel de moeite waard zijn, om dat te bespreken. Maar dat is wel lastig, omdat de persoon waar mee je dat wil doen de oude directeur is van het museum en die is overleden. Van beide kan ik me voorstellen dat er goede punten waren en punten die ze anders wilden of waar ze helemaal niet blij mee waren. Dit is iets wat wel waardevol was geweest als ze dat hadden kunnen doen. En ik denk dat dat wel een mooi voorbeeld was van de samenwerking.

Welke mogelijke bedreigingen voor de samenwerking in het Museumkwartier ziet u?

Ja kijk, ik vind dat moeilijk omdat ik erg op afstand zit om een oordeel te geven. Ik weet niet zo goed of de samenwerking iets is dat de directeuren met elkaar afspreken, of dat de samenwerking in de haarvaten van alle medewerkers zit. Want de directeur van HSMS is natuurlijk overleden. Als het alleen op directieniveau ligt dan is het heel oppervlakkig. Dus ik denk dat iedereen het gevoel van de samenwerking actief moeten vervullen. Je moet de partner echt opzoeken om de samenwerking efficiënter en beter te maken. Maar hoe dat precies gaat? Daar sta ik te ver vanaf.

Komt dat inderdaad om dat jullie als provincie alleen HNBM subsidie verstrekken? Jullie geven geen rechtstreekse subsidie aan de samenwerking.

Ja, en alles wat de zakelijke kant van het gebouw betreft dat doet Frank Kemps. Hij is over de dagelijkse gang van zaken aanspreekbaar op het gebouw en alles wat daarbij speelt. Hij zit deels in het Provinciegebouw en deels op de locatie. Hij is gedetacheerd bij de stichting van het Museumkwartier. Nu weet ik niet meer wat je vraag was?

Dat het inderdaad zo is dat de subsidie van het provincie specifiek alleen naar HNBM gaat en niet naar de samenwerking?

Nee, inderdaad, ik geef wel jaarlijks subsidie aan HNBM en daarin geven wij een opdracht mee. Daarin staat dat wij samenwerking verwachten met verschillende partners. Dat is breder dan alleen de samenwerking met HSMS. Daarin nemen wij specifiek iets op over de bedrijfsmatige samenwerking in het Museumkwartier. En volgens mij geven we ook een kleine inhoudelijke opdracht mee. Ik zal even kijken of ik het hier kan bekijken. Het punt is dat wij alleen opdracht geven aan het HNBM maar niet aan HSMS, we zijn dus afhankelijk van de andere partners. *Via haar tablet zoekt Patricia Postelmans*

het juiste document op. Ik ga even kijken of ik het kan vinden. De subsidieopdracht van 2017 staat hier niet in, maar ik heb wel die van 2016. Opdracht van de provincie voor HNBM 2016: “Samenwerking met partners in het Museumkwartier. Het resultaat moet zijn een bedrijfsmatige samenwerking met het Museumkwartier”. Nou, daar geven ze goed vorm aan. En in 2017 heb ik daar ook een soort van inhoudelijke opdracht over gegeven, om als provincie te sturen. Dit gaat dan over het combineren van collecties, samen werken aan educatie, tentoonstellingen en dat soort dingen. De inhoudelijke samenwerking. Leo heeft deze opdracht ook.

Je gaf aan dat je graag de samenwerking graag zou zien in de haarvaten van het museum. Wat zou je liever zien dat iedereen zich bewust is van de samenwerking, of alleen het bestuur?

Liever dat iedereen daar meer bezig is. Het is natuurlijk wel van belang dat daar een soort van koers op zit. Het is belangrijk dat de directie één koers voor de samenwerking maakt. Dus het moet zeker ook op directie-/bestuurlijk niveau zijn. Maar ik denk wel dat dit niet afhankelijk moet zijn van de directeuren. Het moet ook bij de medewerkers thuishoren. Dit werkt dan ook wat makkelijker, die directeuren denken meer op strategisch niveau, maar de samenwerking komt vooral aan op de praktische zaken en daar heb je de medewerkers voor nodig. Die kunnen ook bedenken op welke punten het heel goed kan zijn om samen te werken en waar het niet nodig is.

Heeft de samenwerking ook nadelen voor de provincie?

Uhm, nou in het proces van de bouw, maar dat was in de verbouwingsperiode, was het best complex. Want daar zaten vier partners, met twee musea en twee overheden, beslissingen te nemen over hoe het gebouw eruitzag, hoe het gefinancierd werd, wie verantwoordelijk was, dat is allemaal heel complex. Je merkt, nu het gebouw af is, dat het eigenlijk nog steeds zo is. In het proces van de bouw was het best complex. Daar zaten ze als vier partners (uitgaande van de musea) en daarmee nam je beslissingen. Wie verantwoordelijk was, wie de projecten aanstuurde. Dat is heel complex. Nu het gebouw af is, is dat nog steeds heel moeilijk. De provincie heeft een visie, maar de gemeente ook en het is maar de vraag of dat dezelfde visie is. Dat is wel ingewikkeld. Dat is politiek en dan is de vraag wat vindt het college van de gemeente belangrijk? Wat vindt het college van de provincie belangrijk? Daar zitten vaak ook andere partijen met andere signatuur in de coalitie. Doordat er een provinciaal en stedelijk belang is vraagt dat heel veel afstemming. Hoe ruim zit je in je begroting als overheid? Als er besluiten moeten worden genomen over investeringen dan moeten zowel de gemeente en provincie besluiten nemen, maar kan dit dan gelijktijdig? De partners zijn van verschillende overheden afhankelijk en dat maakt het moeilijk.

Denk je dat dat ook een reden is dat er inhoudelijk nog niet zoveel samen wordt gewerkt? Juist omdat er zoveel moet worden afgestemd? Of willen de partners niet samenwerken?

Ja, of nou ja, geen idee want de nieuwe directeur van HSMS heb ik eigenlijk nog niet gesproken. Met de oude directeur van HSMS is daar natuurlijk wel over gesproken. En er is ook wel eens gesproken

over de vraag: waarom is het niet één museum? Dit is ook een vraag die politiek wel aanwezig was. Uiteindelijk is dat niet besloten, het zijn zelfstandige stichtingen. Het is aan hun besturen om dit te besluiten. Als subsidiënt kun je in opdrachten wel sturen, maar uiteindelijk zijn de stichtingen zelfstandige organisaties. Het feit dat wij alleen een relatie hebben met één van de musea zorgt dat onze invloed beperkt is. Geeft dit antwoord op je vraag?

Ja, je ziet dat er landelijk wordt ingespeeld op meer punten dat is allereerst meer publieksbereik, maar ook inhoudelijk kwaliteit. Dat is een punt dat nog niet heel erg te zien is in het museum en wellicht ook niet de ambitie is van de musea.

Nou, publieksbereik is inderdaad wel gelukt. We zien dat beide musea meer publiek ontvangen, dat is echt een succes. Over de inhoud kan ik zeggen dat er door Het Museumkwartier meer ruimte en geld is en daardoor de kwaliteit van het programma van HNBM omhoog is gegaan. Maar dat is niet de kwaliteit van de samenwerking, dit is geen gezamenlijke verbetering. Maar wat zijn de andere twee punten?

Een betere zichtbaarheid van de collectie.

Ja, ik weet dat wij dat als provincie wel echt daarvoor stimuleren. Het gaat dan over het digitaliseren en omsluiten van de collectie. Dit doen zowel HSMS als HNBM heel actief, of ze daarin samen werken weet ze niet goed. Wel weet ik dat er een samenwerking met Erfgoed Brabant is. Erfgoed Brabant beheert de Brabant-Cloud, een omsluiting van zoveel mogelijk Brabantse erfgoedcollecties. Hierin wordt geïnvesteerd, maar dan meer vanuit Erfgoed Brabant en daar zijn HNBM en HSMS wel bij aangesloten. Hier wil het provinciaal bestuur ook blijven investeren tot en met 2019. Het is ook de bedoeling dat daar zoveel mogelijk collecties bij aansluiten.

De laatste is een meer rendabele bedrijfsvoering.

Ik durf niet te zeggen of het efficiënter en goedkoper is geworden. Dit kan ik niet uit mijn mouw schudden, dit was wel de intentie. Dit is ook heel moeilijk te achterhalen. HSMS zat in een heel goedkope tijdelijke locatie. Het gebouw is veel duurder, de energiekosten zijn hoger maar dat is het gevolg van het nieuwe gebouw. Wel wordt er op veel meer onderdelen samengewerkt waardoor het wel efficiënter maar niet per se goedkoper is geworden. Maar zo goed zit ik niet in de cijfers.

Ziet u kansen voor de samenwerking in het Museumkwartier in de toekomst?

Ik denk dat er echt nog wel kansen zijn die opgepakt kunnen worden. Maar daar moeten de musea voor open staan en samen een visie over ontwikkelen. Samen moeten ze dit bedenken.

Denkt u wel dat daar ruimte voor is nu HSMS zich vooral aan het profileren is als een designmuseum en HNBM is heel erg bezig om te investeren? Denken ze er wel genoeg aan om samen te werken?

Dat weet ik niet, ik weet bijvoorbeeld ook niet welke opdracht de directeur meegekregen vanuit de Gemeente. Ik heb daar dus geen idee van. Toen wij een tijdje geleden met de gemeente hebben gesproken hebben we het er wel over gehad dat het de moeite van het verkennen waard is. Hoe kun je daar nu vorm aan geven. Dit is misschien maar iets dat de overheden eens moeten aanzwengelen. Tot aan 2016 was daar ook niet de tijd voor om daar aandacht aan te geven in verband met het Jeroen Boschjaar en de opening van het museum. Nu is misschien de tijd rijp om daar stappen in te zetten, maar dat is allemaal waar ik nu aan denk natuurlijk hé! De musea zijn aan zet maar wij kunnen als overheid daar wel het gesprek voor geven, of er in sturen.

Ik denk dat ik nu een goed beeld heb van de rol van de provincie in de samenwerking. Ik wil u hartelijk bedanken voor het interview.

Bijlage 4: Interview Femke van Hest en Janne van Wijnen, gemeente 's-Hertogenbosch

2 mei 2017, Gemeentehuis 's-Hertogenbosch

Dit interview heeft plaatsgevonden met Femke van Hest en Janne van Wijnen. Femke van Hest is sinds kort de opvolger van Janne van Wijnen, daarom is Janne van Wijnen ook aanwezig bij het interview.

U bent beleidsmedewerker cultuur van de gemeente 's-Hertogenbosch: wat houdt die functie precies in en op welke manier bent u verbonden met het Museumkwartier? Wat is hier uw rol in?

Femke van Hest: Er is geen specifieke naam, maar laat ik het omschrijven als relatiebeheerder. Relatiebeheer is een onderdeel van mijn werk. Ik ben de relatiebeheerder richting HSMS en HNBM vanuit de gemeente. En in die hoedanigheid zijn we de gesprekspartner vanuit HSMS en HNBM richting het college. Op die manier zijn we ook betrokken geweest bij het ontstaan van het Museumkwartier en de samenwerking.

Wat is de aanleiding waaruit de samenwerking is ontstaan?

Janne van Wijnen: Even denken hoor, ik denk dat dat de nieuwbouw was. HSMS zat in een tijdelijk pand in de paleisbuurt en HNBM ging renoveren. Als stad heb je natuurlijk mooie dromen voor een Museumkwartier. Als HSMS toch moet verhuizen en nieuwbouw moet krijgen, waarom dan niet aanhaken bij HNBM? Vanuit die twee plannen is er een plan gemeden. Als je het samen kan doen wordt het hopelijk ook goedkoper, maar dat valt altijd tegen in de praktijk. Zo krijg je het plan in ieder geval wel verkocht.

Is dat idee dan vanuit de musea gekomen of meer vanuit de provincie of gemeente?

Janne van Wijnen: Nou HSMS was toen nog een gemeentelijk museum, dus er was geen onderscheid tussen gemeente of het museum. En HSMS wilde renoveren. HSMS zat in het pand het Kruidhuis, dat was veel te klein en een gigantisch politiek gedoe. Als je dat wil weten zou ik iemand moeten zoeken die daar nog iets van weet. In ieder geval moest het daar toen weg, het heeft eerst tijdelijk op de Hekelaan gezeten. Daarna is het tijdelijk naar het paleiskwartier gegaan. Maar het idee is denk ik wel vanuit alle partners gekomen om samen te werken. De gemeente en de provincie willen natuurlijk altijd wel samen werken. HNBM is natuurlijk een provinciaal museum, maar het zit wel in de stad 's-Hertogenbosch, de gemeente is geen hoofdsponsor, maar heeft wel heel veel profijt. Iedere museumbezoeker geeft namelijk gemiddeld 50 euro uit in de stad. We willen daarom heel graag samenwerken om een nóg mooier museum te maken en een nóg mooier gezamenlijk pareltje in de stad te maken. Maar wie het Museumkwartier als eerste heeft bedacht, dat weet ik niet. Er is ook een onderzoek geweest. Een adviesbureau heeft toen drie ambities voor de nieuwbouw geschreven, een lage ambitie, een gemiddelde

ambitie en een heel hoge ambitie. En voor die laatste zijn ze gegaan. Toen heeft de provincie ook besloten om de subsidie te verhogen. Wij zouden dan als gemeente dan ook de subsidie verhogen, en vorig jaar heeft dat ook plaatsgevonden. Toen is de subsidie structureel verhoogd.

Is dat dan subsidie voor HSMS?

Janne van Wijnen: Nee, voor HNBM, want HSMS krijgt volgens mij 1.8 miljoen subsidie en HNBM krijgt van ons 5 of 6 ton, zoiets. Maar zij krijgen een paar miljoen van de provincie.

Wat betekent de samenwerking in het Museumkwartier voor de gemeente en stad 's-Hertogenbosch?

Janne van Wijnen: Ten eerste is het een publiekstrekker, een toeristische attractie groter dan de twee musea afzonderlijk van elkaar. Tijdens Jeroen Bosch is dat wel bewezen, toen zijn ook alle faciliteiten gezamenlijk ingezet. Dus meer bezoekers en een interessanter programma op het gebied van beeldende kunst.

Komt dat door de samenwerking, het interessantere programma?

Janne van Wijnen: Ja, er is natuurlijk een heel erg interessante doorloop van het ene museum naar het andere. Je zou dus mogen verwachten dat ze de programmering op elkaar afstemmen. Dit is nog wel een aandachtspuntje, hier hadden wij als gemeente wel hogere verwachtingen van. De eerste directeur van HSMS en de toenmalige directeur van HNBM vochten elkaar helemaal de tent uit. Toen René Pinget is gekomen is het een stukje verbeterd en ik denk met Timo, omdat Timo een heel eigen koers gaat varen, dat het in een goed vaarwater gaat komen.

Femke van Hest: Ja, ze zitten niet meer in elkaars vijver te vissen. Ze kunnen zichzelf scherper profileren waardoor, hoop ik, ze meer aan aanvulling voor elkaar kunnen zijn. Daardoor kunnen ze bezoekers inspireren om bij elkaar te gaan kijken. Dit is natuurlijk heel makkelijk, er zijn letterlijk bijna geen drempels in het gebouw.

Janne van Wijnen: Wat je wel ziet, is dat wij gehoopt hadden dat er achter de voordeur veel meer zou worden samengewerkt. Facilitair, ICT, schoonmaak en dat is ook wel redelijk een gevecht geweest. Het zijn ook twee heel verschillende culturen; HNBM is bijvoorbeeld wat hiërarchisch en heeft veel meer personeel dan HSMS. Bij HSMS moeten ze veel harder werken, daar hebben ze minder mensen en het is veel platter. René was echt heel plat: die schonk gewoon koffie voor iedereen. Maar dat merk je soms wel, dat het nog wel eens botste. Ze hebben wel de winkel samen, dat levert echt wel wat op en het is daardoor een heel interessante winkel geworden en een winkel midden in de stad met alle soorten kunst en erfgoed. Daar komt de inhoud wel samen. Ze hebben ook allerlei activiteiten met muziek en lezingen waar ze samen over nadenken, dat zou wat mijn betreft ook wel meer kunnen. Ik weet alleen niet hoe dat zich gaat ontwikkelen nu HSMS een designmuseum gaat worden. Maar er zijn dus wel wat samenwerkingen, maar daar had ik hogere verwachtingen van. Door botsende culturen en de directies die niet met elkaar konden opschieten is dat altijd een beetje afgehouden. Ik denk ook wel door de angst

dat de gemeenteraad vindt dat er veel geld in de samenwerking gaat zitten. Dat zij dachten: “Kunnen we er niet één museum van maken? Eén directeur is toch veel goedkoper?” Maar dat maakt dat er misschien niet zo veel is samengewerkt. Ik ben benieuwd hoe dat met de nieuwe directeur gaat uitpakken.

Hoe gaat de samenwerking tussen de provincie en de gemeente?

Janne: Nou, er worden wel stevige robbertjes gevochten op bestuurlijk niveau. Vorig jaar hebben ze echt ruzie gehad.

Femke: Ja, het is zeker niet zo dat de gemeente volgt waar de provincie gaat. De gemeente maakt echt haar eigen afwegingen op basis van eigen belangen natuurlijk.

Janne: En de provincie is wel de grote broer, dus die denken dat ze de baas zijn. Die hebben het meeste geld, dus dat is soms gewoon best lastig.

In welk opzicht wil de gemeente iets anders dan de provincie?

Janne van Wijnen: Dat is vooral financieel. Bij de samenvoeging van het gebouw zijn er ook afspraken gemaakt. Het gebouw van HNBM is bijvoorbeeld van de provincie en de nieuwbouw is van de gemeente. De huurprijzen lagen uiteen, de provincie heeft de gemeente ook ontzettend achter de broek gezeten dat ze de subsidie moesten verhogen. Terwijl de gemeente zoiets had van: “Dat maken we zelf wel uit.” Er is een beheerstichting opgericht om het huishoudelijke en facilitaire stuk te doen. De directeur daarvan is iemand van de provincie en de gemeente vindt dat dat veel te veel geld kost. Het is ook omdat je met twee verschillende organisaties zit, die anders werken en andere eisen stellen, dat het botst. Ik heb wel het idee dat het steeds dichterbij elkaar komt, maar dat ging niet van zelf. En de provincie kon dan best wel zeuren, als we dan een ander punt hadden waar we wilden samenwerken kregen we altijd te horen dat we de subsidie voor HNBM nog niet hadden opgehoogd. Er speelden ook andere samenwerkingen met de provincie en de gemeente, soms moet de één water bij de wijn doen en soms de ander. En die akkefietjes zijn niet altijd het beste voor de samenwerking, maar daar heb je dan mee te dealen.

Wat vinden jullie de sterke punten van de samenwerking?

Janne van Wijnen: De cultuureducatie, in de zomervakantie hebben ze samen een fantastisch programma, ik denk wel dat dat ook wordt voortgezet. Je hebt dan met zijn tweeën een hoop te bieden.

Femke: Niet alleen dat dat samen gaat, maar de educatie doet ook echt iets voor de stad. Het is niet alleen iets voor het museum maar echt voor de kinderen van de stad.

Zouden jullie dat meer willen zien? Ik loop namelijk stage bij de afdeling educatie van HNBM en heb niet het idee dat er echt heel veel wordt afgestemd.

Janne van Wijnen: Ja, nee, inderdaad, voornamelijk met de vakanties. Want wat nog lastig is, is dat je nu nog twee kaartjes moet kopen, je moet het in ieder geval twee keer laten zien. Er zijn veel mensen

die het vervelend vonden. Het lijkt net één museum, maar het zijn er twee. Dit is lastig. Maar als je dat wel één maakt, dan krijgen ze ook maar één keer inkomsten van bijvoorbeeld de museumjaarkaart. Dus dan kost het extra veel. Waarom zei ik dat nou?

Femke van Hest: Ja, op welke punten de samenwerking nog beter kan.

Janne van Wijnen: Ja, dat is nog wel een punt. Het is aan de ene kant makkelijker voor de bezoeker als ze maar één keer hoeven te scannen, maar aan de andere kant scheelt dat heel veel inkomsten. Ik denk dat je daar wel een extra directeur van zou kunnen betalen.

Femke van Hest: Inkomsten van de museumjaarkaart zijn inderdaad flink.

Janne van Wijnen: Ja, wat is er nog meer, het feit dat je een prachtig gebouw hebt in je stad. Wij zijn dagjesstad nummer één in Nederland en ik denk dat het Museumkwartier met die speciale musea vlak bij het station de aantrekkingskracht voor toeristen enorm vergroot. Wat ook goed is dat ze nog meer zijn gaan samenwerken met Bossche clubs, Bureau Babel, de scholen en ook Kunstnacht. Met de kunstnacht bieden ze samen een mooi programma. Het publieksbereik voor de beeldende kunsten gaat omhoog, dit kan allemaal nog beter, maar is in de kiem nu wel aanwezig. Daar liggen vooral heel veel kansen.

Wat zouden bedreigingen kunnen zijn?

Janne van Wijnen: De ego's. Dat zijn tot nu toe de bedreigingen altijd geweest.

Zijn de musea dan bang dat hun identiteit wordt opgeslokt door het andere museum?

Janne van Wijnen: Ja, en ze zijn bang dat het andere museum de baas gaat spelen. Dat hun eigen gezicht dan in de verdrukking komt. En hebben we nog meer bedreigingen?

Femke van Hest: Nee, ik zit even te denken.

Janne van Wijnen: Misschien toch de twee verschillende culturen. HNBM krijgt natuurlijk gigantisch veel geld van de provincie, veel meer dan ons museum. Zij moeten daar altijd een beetje tegenop boxen, het 'grote broer, kleine broer'-principe. Dat kan soms wel scheve gezichten veroorzaken. HSMS kost heel veel geld en er is niet altijd heel veel draagvlak voor in de gemeenteraad. Als de gemeente meer moet bezuinigen komen ze nog zwakker te staan tegenover HNBM. Dit steekt iedere keer weer de kop op als er bezuinigd moet worden. Dan is het bij een provincie net wat makkelijker, daar is net wat meer geld. HSMS is soms wel een te grote underdog.

Femke van Hest: Omdat ze kleiner zijn dan HNBM zijn ze kwetsbaarder, als er dan ergens geld geschoven moet worden wordt daar gauw naar gekeken. Als je heel goed samenwerkt, kan de vraag komen: "Waarom wordt het niet gewoon één organisatie?"

Zou de gemeente graag zien dat het één organisatie wordt?

Janne van Wijnen: Nou er zijn wel politieke partijen die denken dat het dan veel goedkoper wordt. Maar dat is niet per se zo. Tenminste wat we net zeiden: je kunt wel een directeur wegdoen, maar je moet wel

twee gezichten houden. Het is namelijk een kracht dat het twee musea zijn, de meerwaarde is dan weg. Je zal altijd wel een artistiek leider voor HSMS moeten hebben, die kost geld. En je hebt dan ook minder inkomsten van je bezoekers. Dus wij geloven er niet in dat het dan goedkoper wordt en vanuit dat oogpunt zouden we graag zien dat er achter de voordeur meer wordt samengewerkt. Back office, daar zou het argument wel gelden. Als je dat meer op elkaar afstemt, de gebouwen lopen nou eenmaal in elkaar over en ze hebben dezelfde voorzieningen voor klimaatbeheersing en zo. Het is dom om dan niet eruit te halen wat er in zit.

Geven jullie ook een opdracht mee aan de musea wanneer jullie subsidie verstrekken?

Janne van Wijnen: Dat is wel onderdeel van de beleidsmedewerker om daar door het jaar heen aandacht aan te besteden.

Femke van Hest: Ja, dus die samenwerking is een onderdeel van de subsidie. Die worden binnenkort ook gemaakt voor meerdere jaren. In het verleden was dat altijd op basis van een jaar. Ik kan me voorstellen dat we voor de komende jaren gaan afspreken dat er activiteiten worden gestart die dan in de komende jaren voltooid gaan worden op het gebied van samenwerking. Die meerjarenafspraken maakt dat ook makkelijker om goed in kaart te brengen.

Janne van Wijnen: Je hebt het erover wat je precies betekent voor de stad: werk je samen met Bossche organisaties, wat doe je voor cultuureducatie? Maar dat kunnen ze zelf ook aangeven, wat ze willen voor de stad. Maar we kunnen als gemeente wel een beetje sturen. Wij hebben bijvoorbeeld een kunstacademie in de stad. Ik vond altijd dat ze daar een relatie mee aan moesten gaan. HSMS, wat natuurlijk een topmuseum is op het gebied van hedendaagse kunst, dat wordt nu design, maar zorg dat ze jullie weten te vinden. Als ze de moeite waard zijn dat ze bij jullie een podium kunnen vinden, of als vrijwilligers.

Femke van Hest: Maar de cultuureducatie is daar natuurlijk een belangrijk onderdeel van.

Ja, want het samenwerken achter de schermen is voor jullie dus belangrijk, maar vinden jullie het ook belangrijk dat ze samen een tentoonstelling maken, om bijvoorbeeld de inhoud te verbeteren?

Janne van Wijnen: Vroeger vond ik wel altijd dat ze hun programmering op elkaar moesten afstemmen. Wat er gebeurde, Charles ging gewoon toppertjes design programmeren terwijl ik dacht waarom doe je dat nou? Dat deed je voorheen ook niet? Maar wij gaan als gemeente natuurlijk niet over die inhoud, maar we hebben daar wel een mening over. Ik denk dat Timo zich dat nu naar zich toe trekt op een heel eigen wijze en dat dat wel goed gaat komen.

Femke van Hest: Dat zie je natuurlijk aan beide kanten. Zowel HSMS als HNBM hebben onlangs echt een duidelijk profiel en een ambitie neergelegd waarin ze heel duidelijk richting kiezen waarin het onderscheid wel veel duidelijker wordt tussen de musea.

Janne van Wijnen: Ik begreep dat in de tussenpose tussen René en Timo veel gewerkt is aan samenwerking en gesprekken. Ik heb wel de hoop dat dat goed komt. Dat is natuurlijk wel het mooiste, dat je elkaar aanvult als je zoveel geld krijgt van de gemeente.

Geven jullie als gemeente dezelfde opdracht mee aan HNBM?

Femke van Hest: We hebben als gemeente een beleid ontwikkeld met daarin een aantal pijlers. En dat wordt gecommuniceerd naar alle culturele organisaties in de stad. Afhankelijk van wat voor organisatie je bent leggen we accenten. Over die accenten en punten gaan we in gesprek.

Janne van Wijnen: Maar van HNBM vroegen wij ook samenwerking op andere gebieden, met Bossche organisaties, cultuureducatie, de kunstnacht.

Femke van Hest: Maar we kunnen natuurlijk niets zeggen over inhoudelijke punten, zoals: “We willen meer design.”

Janne van Wijnen: En samenwerkingen met HSMS, dat hebben we beide musea als opdracht meegegeven.

Femke van Hest: Maar het is natuurlijk wel, zoals Janne zegt, je kan als gemeente het mooi vinden, of ondersteunen als twee musea elkaar aanvullen of samen iets doen en synergie bereiken. Maar we gaan niet om de tafel zitten en vertellen wat ze moeten gaan doen. We hebben wel ideeën maar we mogen er ons helaas niet mee bemoeien?

Zijn jullie tevreden over de samenwerking?

Femke van Hest: Als ik mag spreken als iemand die net binnen is denk ik dat de nieuwe fase is afgerond. De nieuwbouw is klaar, de effecten van de nieuwbouw hebben we gehad. Je ziet ook dat de bezoekersaantallen stabiliseren of afnemen. We hebben het Jeroen Boschjaar gehad. Het is nu het moment om echt te gaan zien wat die samenwerking gaat opleveren. Nu kan er echt worden gekeken hoe de samenwerking kan worden geïntensiveerd en waar er echt nog winst valt te behalen. Nu zitten we in een rustiger vaarwater, en kan er echt goed worden gekeken waar er mogelijkheden zitten.

Janne van Wijnen: Ze zouden best gezamenlijk een programma kunnen aanbieden in het kader van het Mondriaanjaar, in samenwerking met hotels in 's-Hertogenbosch. Ze hebben ook wel eens met de Museumjaarkaart acties gedaan, met een hotelcombi. Zo'n combi zou je in het kader van Mondriaan, maar eigenlijk altijd, kunnen doen. Dit soort tips, als ze het nog niet bedacht hebben, had ik het altijd wel over. Als stad investeren wij in een themajaar, dus dan mogen wij ook zeggen: “Dit doen we voor jullie, dus doe niet dom, lift mee.”

Ik denk dat ik een goed beeld heb, heel erg bedankt voor het interview!