

Een onderzoek naar de haalbaarheid van een samenwerkingsvorm tussen kunst- en cultuurinstellingen in de regio Twente



Eddy Scholten (s0198188)
e.p.scholten@student.utwente.nl
eddy_scholten@hotmail.com

Datum	: 3 november 2010
Universiteit	: Universiteit Twente
Faculteit	: Management & Bestuur
Studie	: Master Business Administration
Track	: Service Management
Plaats	: Enschede
1e begeleider	: Prof. dr. H.G. Bijker
2e begeleider	: Dr. P.J. Klok

Een onderzoek naar de haalbaarheid van een samenwerkingsvorm tussen kunst- en cultuurinstellingen in de regio Twente

Hoofdonderzoeksvraag:

Wat is de haalbaarheid van een toekomstig samenwerkingsverband tussen kunst- en cultuurinstellingen in de regio Twente?

Opdrachtgever:

Universiteit Twente

Projectomschrijving:

Onderzoek voor de Master thesis Business Administration waarbij de standpunten ten opzichte van een potentieel samenwerkingsverband tussen kunst- en cultuurinstellingen in de regio Twente in kaart gebracht worden.

Datum	: 3 november 2010
Universiteit	: Universiteit Twente
Faculteit	: Management & Bestuur
Studie	: Master Business Administration
Track	: Service Management
Plaats	: Enschede

1e begeleider

Prof. dr. H.G. Bijker

Professor of change
management in healthcare

2e begeleider

Dr. P.J. Klok

Assistant Professor

Afstudeerder

E.P. Scholten

Student master Business
Administration

Voorwoord

Gedurende mijn studieperiode heb ik telkens een brede keus gemaakt wat opleiding betreft. De opleidingsrichting en vakken zijn geselecteerd op het algemene proces, zodat een specifieke richting ontweken is en voor vaardighedenontwikkeling gekozen is. Hoe kan dit enigszins in een vakterm omschreven worden? Juist! Bedrijfskunde. Bij de afstudeeropdracht voor deze Master Business Administration is een opdracht gekozen, die voornamelijk brede inzet en overkoepelend denken vergt van de student. Dit past bij de trackkeuze van Service Management binnen de Master.

Het in kaart brengen van haalbaarheid wat betreft museale samenwerking is voor een Bedrijfskunde student op WO-niveau dan ook een uitdaging. Het geleerde in praktijk brengen klinkt eenvoudig, maar voor de uitvoering is geen passende theorie, dit noemt men praktijk!

Wat betreft deze opdracht: de museale sector verschilt in de eerste kenmerken wellicht sterk met bedrijfskunde. Door ontwikkelingen in de museale sector, heeft het achterliggende proces bij musea steeds vaker de leiding en visie van een bedrijfskundige nodig. Om deze reden komt deze branche qua processen sterk overeen met processen die in andere markten als basis voor de bedrijfsvoering aanwezig zijn.

De behoefte om tot een zinvol en waarde toevoegend eindresultaat te komen, is bij meerdere betrokken partijen aanwezig. Het is een uitdaging geweest om een bruikbaar handvat aan te leveren, waarmee de haalbaarheid van een potentiële samenwerkingsvorm beoordeeld kan worden.

Uiteraard wil ik mijn begeleiders Prof. dr. H.G. Bijker en Dr. P.J. Klok, de geïnterviewde deelnemers, Dhr. van Oel van MuseumGroepLeiden, familie en medestudenten bedanken voor het bruikbare advies en geïnvesteerde tijd. Al met al hebben deze factoren aan een fijne tijd van studeren in Enschede bijgedragen.

Enschede, 3 november 2010

Eddy Scholten

Samenvatting

Aanleiding voor dit onderzoek is de wens en gedachte voor een versterking van samenwerking tussen regionale musea. Door marktontwikkelingen is de behoefte hieraan in de museale sector vergroot. Om de haalbaarheid van samenwerking tussen regionale musea in kaart te brengen, is een interviewsessie met een vijftal musea op directieniveau gehouden. Deze interviews zijn gebaseerd op een theoretisch kader. Dit kader bestaat uit de algemene kernmerken, doelen, voor- en nadelen, mogelijke vormen en niveau van samenwerking. Daarnaast speelt een vertrouwen een grote rol bij het tot stand doen komen van succesvolle samenwerking.

Er doen zich veranderingen voor in de museale en non-profit sector. De vereiste mate van bedrijfsmatige beleidsvoering is door de jaren heen sterker geworden en musea moeten gaan functioneren als een bedrijf. Om deze reden worden ook in deze sector naar mogelijkheden voor kostenbesparing, kennisdeling en betere bedrijfspositionering gezocht.

Vertrouwen wordt zowel in de theorie als praktijk als uitgangspunt gezien, waarbij het helder formuleren van een gezamenlijk doel prioriteit heeft. Met een gezamenlijke strategie kan een proces van samenwerking gestart worden, waarbij alle hoofddoelen van samenwerking een rol spelen. Met behulp van commitment richting een zorgvuldig geformuleerde strategie, is de kans op een groeiend onderling vertrouwen het grootst.

Een praktijkvoorbeeld waar zich in de afgelopen jaren een dergelijke situatie heeft voorgedaan, is MuseumGroepLeiden. Met name de mogelijkheden die op den duur ontstaan, door het afstaan van organisatieactiviteiten aan deelnemers onderling, zijn stappen die de beoogde doelen van samenwerking voor een groot deel lijken te realiseren.

Uit de onderzoeksresultaten op basis van interviews is gebleken dat iedere deelnemer open staat voor communicatie over een potentiële uitbreiding van samenwerking. De motieven voor samenwerking verschillen op dit moment nog met elkaar. Welke samenwerkingsvorm en -niveau mogelijk zijn, wordt op dit moment door de deelnemers nog verschillend ingeschat. Dit is echter sterk afhankelijk van het verloop van het eventuele samenwerkingsproces, plus het feit dat na onderlinge afstemming tussen deelnemers meer mogelijkheden voor samenwerking gezien kunnen worden.

De meest belangrijke aanbeveling die gegeven is, betreft dan ook het inplannen van een overlegmogelijkheid tussen deelnemers aan dit onderzoek om deze gezamenlijke visie proberen te formuleren. Dit is echter geen eenvoudige opdracht. Wellicht kunnen in eerste instantie back- en frontoffice-activiteiten vergeleken worden en een koppeling van educatieve activiteiten bekeken worden. Deze educatieve koppeling tussen deelnemende musea kan zowel kennisdeling als op den duur efficiency bewerkstellingen. Laatste advies is het gebruik van samenwerkingscontracten in geval van een groeiende samenwerkingsvorm.

Deze rapportage vormt de basis voor een groei van onderling vertrouwen, zodat er op basis van de onderzoeksresultaten en aanbevelingen een beslissing genomen kan worden wel/niet het proces van samenwerking te starten. Uitkomst van het onderzoek kan als handvat dienen om te kunnen beoordelen of een potentiële samenwerkingsvorm haalbaar is tussen deze groep deelnemers.

Abstract

Start position for this research is the aim to expand collaboration between museums in the local area. Scientific research shows that the need for collaboration in the non-profit sector is increasing.

This research shows the feasibility of collaboration between five local museums. There is made use of an interview session, to collect information from the five participating museums. These interviews are based on a theoretical framework. This framework exists of general aspects, purposes, pros and cons, forms and possible levels of collaboration. Based on these definitions the research is done.

The purposes of starting a collaboration relationship are: (1) efficiency (2) knowledge-exchange and (3) market positioning. Different forms of collaboration exist, because of the range of purposes, such as: to improve or share, for renewal or to exchange with another institution. An important factor in establishing collaboration is the role of trust; trust is seen as the basis for collaboration.

The example of a collaborating group of museums in Leiden shows useful information, because of the duration of the existence of this collaboration form. Collaboration can be seen as a process; this is also the purpose of this report, to view the possibilities and options collaboration can have.

Results from the interview session show that each participant is willing to communicate with other museums about the possibility of expanding their level of collaboration. By formulating a strategy, the process of collaboration can be structured to diminish the possibility of endless discussions or confusion. This shared strategy is necessary to formulate, because the results have showed that the motives for collaboration are scattered at the moment.

This means that the current results do not lead to an advice for a specific form or level of collaboration. The participants gave different answers toward this question and it is highly dependent on the (eventually) upcoming process of collaboration.

Main recommendation that is given is to plan a possibility to discuss with participants of this study what the possibilities on short term are for collaboration. Specific recommendation like the proposed combination of educational functions of the museums and the recommendation to make use of collaboration contracts when further collaboration is planned to ensure a growth in commitment.

This report is the basis for the growth of (relational) trust, which is seen as the essential factor for collaboration. Based on the interview results and recommendations the participants of this research can make their decision if they will start the process of collaboration.

Inhoudsopgave

	Blz.
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Abstract	4
Inhoudsopgave	5
De deelnemers aan dit onderzoek	7
Kenmerken/omschrijving per deelnemer	7
Kwantitatieve informatie per deelnemer	8
Wat zijn de inkomende geldstromen	9
Hoofdstuk 1: Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Bedrijfskunde benadering	10
1.3 Probleemstelling	11
1.4 Onderzoeksvragen en -doelen	11
1.5 Relevantie van het onderzoek richting deelnemers en wetenschap	12
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Samenwerking in het algemeen	16
2.2.1 Inleiding	16
2.2.2 Doelen van samenwerking	17
2.2.3 De voor- en nadelige gevolgen van samenwerking	18
2.2.4 De uitdaging bij samenwerking	19
2.2.5 Het belang van een gezamenlijke strategie	20
2.2.6 Welke vormen & niveaus van samenwerking zijn er?	20
2.2.7 De rol van vertrouwen	22
2.2.8 Conclusie	26
2.3 Kenmerken van de huidige museale sector	28
2.3.1 Inleiding	28
2.3.2 Huidige ontwikkelingen in de museale sector	28
2.3.3 Waarom vernieuwing, verandering en samenwerking in de museale sector	29
2.3.4 Organisatieactiviteiten waarbij samenwerking mogelijk is	30
2.3.5 Redenen om niet tot samenwerking over te gaan	31
2.3.6 Musea en veranderprocessen	32
2.3.7 Conclusie	33
2.4 Het proces/stappenplan voor samenwerking	34
2.5 Conclusie theoretisch kader	36

Hoofdstuk 3: Praktijkvoorbeeld van museale samenwerking	37
3.1 Inleiding	37
3.2 MuseumGroepLeiden	37
Hoofdstuk 4: De methode van onderzoek: interviews	39
4.1 Inleiding	39
4.2 De manier van onderzoek	39
4.3 Het interviewscript	40
Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Resultaten	41
5.3 Conclusies	54
Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen	55
6.1 Inleiding	55
6.2 Conclusies en aanbevelingen	55
6.2.1 Samenwerking als doel	55
6.2.2 Samenwerkingsvorm	56
6.2.3 De mate van vertrouwen	56
6.2.4 Samenwerking op gebied van welke activiteiten?	57
6.2.5 Samenwerkingscontracten	58
6.3 Eindconclusie	58
Literatuurlijst	60
Bijlagen	62
1 Uitgewerkt interview MuseumGroepLeiden 18 maart 2010	63
2 Samenvatting doeleinden samenwerking	68
3 De samenwerkingsovereenkomst (voorbeeldversie)	69
4 Uitwerkingen van de gehouden interviews	70
- Natura Docet	71
- TwentseWelle	75
- Het Palthehuis	79
- Twents Techniekmuseum Heim	83
- Openluchtmuseum Ootmarsum	88

De deelnemers aan dit onderzoek

Voordat in aansluitend hoofdstuk samenwerking omschreven wordt, wordt in dit hoofdstuk eerst een introductie gegeven van de deelnemers aan dit onderzoek.

In eerste instantie gaat het om de kenmerken van de verschillende musea en daarna wordt een gedeelte kwantitatieve informatie per deelnemer getoond.

Daarnaast de vraag: waarom deze selectie? Zoals bekend, is het doel van het onderzoek de haalbaarheid van potentiële samenwerking in kaart te brengen. Welke specifieke deelnemers aan deze (regio)samenwerking deel zullen nemen is op zich niet het grootste belang. Het is namelijk van belang dat bereidheid voor samenwerking aanwezig is, bij welke deelnemer dan ook. Op deze wijze kan draagvlak gecreëerd worden als basis voor samenwerking. De keuze voor dit vijftal musea is tot stand gekomen door de regionale ligging en de projectmatige samenwerking die tussen sommige deelnemers in het verleden heeft plaatsgevonden.

Kenmerken/omschrijving per deelnemer:

- **TwentseWelle** (www.twentsewelle.nl)

In TwentseWelle te Enschede worden natuur en cultuur verweven tot een uniek concept, dat het verhaal verbeeldt van het menselijke avontuur: een universeel verhaal met Twente als materiaal. Er is aandacht voor onder meer archeologie, geschiedenis, volkskunde, streektaal, natuur en landschap.

- **Twents Techniekmuseum Heim** (www.techniekmuseumheim.nl)

Het Twents Techniekmuseum te Hengelo geeft een boeiend beeld van de Twentse industrie; zowel wat betreft het verleden, heden en de toekomst. In het museum is op een dynamische manier anderhalve eeuw industriële ontwikkeling bijeengebracht. Van stoommachine tot ruimtevaart.

- **Openluchtmuseum Ootmarsum** (www.openluchtmuseumootmarsum.nl)

Het Openluchtmuseum Ootmarsum is een museumpark met authentieke gebouwen, compleet met inventaris en gebruiksvoorwerpen. Het museum geeft een beeld van het leven op het platteland en de bestuurlijke verhoudingen in het verleden. De gebouwen en collecties zijn niet op zichzelf staand, maar vertellen een samenhangend beeld van het leven in het Twente van vroeger

- **Natura Docet** (www.naturadocet.nl)

Natura Docet is het oudste regionaal natuurhistorisch museum in Nederland, te Denekamp. De naam betekent letterlijk "de natuur onderwijst". Bijna een eeuw geleden legde de dorpsonderwijzer Bernink er de grondslag voor. Nog altijd is Natura Docet een sfeervol museum, waar veel te zien en te beleven is: boeiende lezingen bijwonen, onder een mammoet doorlopen, een dinobot aanraken, naar je eigen hart luisteren, of uitzoeken welke roofvogel je hebt gezien.

- **Het Palthehuis** (www.palthehuis.nl)

In het Historische Museum het "Palthe Huis" is het stadsmuseum van Oldenzaal gevestigd. Tevens is het museum een monumentaal woonhuis uit de achttiende eeuw, waarin zich meerdere authentieke stijlkamers bevinden. Het museumcomplex is met haar fraaie tuin een oase van rust in de binnenstad. In dit stijlvolle museum keer je terug in een andere eeuw

– **Het Cremer** (www.cremer-museum.nl)

Het bestuur van het Cremer Museum heeft aangegeven dat het in de fase waarin het project verkeert niet opportuun is deel te nemen aan dit onderzoek. Naast het feit dat het museum nog in aanbouw is, is men nog volop verwickeld in verkennende gesprekken met mogelijke 'alliantiepartners' in de museumwereld en wordt er gewacht op de bevestiging van sponsors in september dit jaar. Er wordt stapvoets vooruitgang geboekt.

In het kader van de te voeren samenwerkingsgesprekken kan het onderzoek wel van betekenis zijn voor het Cremer. Tegen de tijd dat het Cremer gereed is, zal deze scriptie voor (regionale) samenwerking een handvat kunnen zijn.

Kwantitatieve informatie per deelnemer:

Wat is het aantal bezoekers per jaar?

TwentseWelle	60.000
Twents Techniekmuseum Heim	40.000, waarvan de helft jonger dan 18 jaar
Openluchtmuseum Ootmarsum	40.000
Natura Docet	19.000
Het Palthehuis	10.000

Wat is het aantal aanwezige werknemers voor:

Educatie

TwentseWelle	1,6 fte, 3 medewerk(st)ers
Twents Techniekmuseum Heim	2,6 fte, 4 medewerk(st)ers (+ 2,0 fte, 15 vrijwilligers)
Openluchtmuseum Ootmarsum	0,6 fte, 1 medewerk(st)er
Natura Docet	0,8 fte, per 1 juli 2010
Het Palthehuis	Geen

Inkoop/administratie

TwentseWelle	3 medewerk(st)ers
Twents Techniekmuseum Heim	0,8 fte, 1 medewerk(st)er (+ 0,2, 1 vrijwilliger)
Openluchtmuseum Ootmarsum	1 medewerk(st)er
Natura Docet	1 medewerk(st)er (ook met andere taken als gebouwbeheer, algemene zaken etc.)
Het Palthehuis	0,5 fte

Marketing

TwentseWelle	0,6 fte, 1 medewerk(st)er
Twents Techniekmuseum Heim	0,4 fte, 1 medewerk(st)er
Openluchtmuseum Ootmarsum	1 medewerk(st)er
Natura Docet	0,8 fte, 1 medewerkster (met andere taken als directievoeren, pr – zit in het pakket van de directeur)
Het Palthehuis	1 fte (directeur)

Secretariaat

TwentseWelle	0,8 fte, 1 medewerk(st)er
Twents Techniekmuseum Heim	1,0 fte, 1 medewerk(st)er
Openluchtmuseum Ootmarsum	1,2 fte, 2 medewerk(st)ers
Natura Docet	Geen
Het Palthehuis	Geen

Het aantal beschikbare en actieve vrijwilligers wordt vermeld, zodat een beeld gevormd kan worden in welke mate (per deelnemer) gebruik gemaakt wordt van vrijwilligers. Net als bij de kwantitatieve informatie gaat het hierbij om schattingen, maar ter indicatie is het bruikbaar.

Wat is het aantal:

Beschikbare vrijwilligers

TwentseWelle	Ca. 110
Twents Techniekmuseum Heim	Ca. 140
Openluchtmuseum Ootmarsum	Ca. 130
Natura Docet	Ca. 35
Het Palthehuis	Ca. 60

Actieve vrijwilligers per week

TwentseWelle	Iedere vrijwilliger werkt gemiddeld 4-7 uur per week
Twents Techniekmuseum Heim	Ca. 70
Openluchtmuseum Ootmarsum	Ca. 7
Natura Docet	Ca. 15, maar niet fulltime – wel dagdelen of taken van een paar uur
Het Palthehuis	Ca. 14

Wat zijn de inkomende geldstromen?

1. Afkomstig uit overheid/gemeente/provincie
2. Sponsoring
3. Inkomsten uit eigen museum

Geldstromen --- €	1	2	3
TwentseWelle	2.100.000	500.000	535.000
Twents Techniekmuseum Heim	260.000	195.000	195.000
Openluchtmuseum Ootmarsum	10.000	10.000	160.000
Natura Docet	275.000	5.000	38.000
Het Palthehuis	75.000	10.000	10.000

(getallen in euro's)

Geldstromen --- %	1	2	3
TwentseWelle	67	16	17
Twents Techniekmuseum Heim	40	30	30
Openluchtmuseum Ootmarsum	5	5	90
Natura Docet	86	2	12
Het Palthehuis	80	10	10

(getallen in % van totale inkomende geldstromen)

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Op verschillende niveaus is de gedachte aanwezig dat toekomstig samenwerken tussen musea¹ mogelijkheden en voordelen met zich mee kan brengen. Op welke niveaus spreken we dan?

- (1) Het huidige beleid van OCW Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is gericht op het meer laten samenwerken van culturele instellingen om de stad/regio's beter op de kaart te kunnen zetten.
- (2) De provincie Overijssel en gemeente Enschede sturen aan op het willen verstrekken van geldelijke middelen aan samenwerkende partijen, in plaats van aan individuele partijen.
- (3) De gedachte en behoefte spelen ook bij de partijen zelf, zoals later in deze rapportage aangetoond zal worden.

De aanleiding tot dit onderzoek is met name het laatst genoemde punt. Een onafhankelijk onderzoek kan de standpunten en meningen van deelnemers naar voren halen, zodat de mogelijkheden voor samenwerking in kaart gebracht kunnen worden. Het zal input geven aan de verkenning van samenwerkingsvormen die mogelijk/wenselijk zijn. Vanuit die gedachte is door professor Bijker, eerste begeleider bij dit onderzoek, de onderzoeksopdracht geformuleerd. De uitkomsten van de inventarisatie kunnen als handvat dienen om in de toekomst daadwerkelijk een samenwerkingsverband te vormen.

Daarnaast is er een belang aanwezig bij aanliggende partijen, zoals de betrokken partijen die het educatieprogramma voor leerlingen afstemmen op musea in de regio. Zij hopen bij een eventuele samenwerkingsvorm een verbetering op gebied van eenheid te zien, zoals de mogelijkheid van een centraal aanspreekpunt. Dit zijn echter belangen van naaste partijen. In eerste instantie worden op bedrijfskundige wijze de kenmerken van samenwerking in kaart gebracht.

1.2 Bedrijfskunde benadering

Een bedrijfskundige zienswijze, wat is daarvan de uitgangspositie in deze rapportage? Hieronder een korte uitleg van het begrip bedrijfskunde zoals het in de rapportage toegepast zal worden:

'Bedrijfskunde richt zich op organiseren en managen van doelgerichte samenwerking' (De Leeuw 2006). Bedrijfskunde hoort niet enkel gericht te zijn op economisch rendement, maar ook op kwaliteit. Een typisch bedrijfskundig vraagstuk is of er bij een samenwerkingsproces daadwerkelijk efficiënter gewerkt wordt en of de kwaliteit inderdaad hoger is.

'Bedrijfskunde is de kunde van het slim organiseren'
(Boonstra & De Vries²2006)

¹ Binnen deze rapportage zal de focus met betrekking tot 'kunst- en cultuurinstellingen' op musea gericht zijn

² Citaat uit een artikel gepubliceerd op 22 april 2006 in *NRC Handelsblad*

Wat is de haalbaarheid van deze zojuist genoemde doelgerichte samenwerking? Zou een samenwerkingsvorm kostenbesparing kunnen bewerkstelligen? Kan de kwaliteit van het achterliggende proces stijgen? Dit zijn thema's die van belang zijn bij de uitwerking van deze rapportage.

Zoals het citaat hierboven noemt wordt bedrijfskunde als een kunde van slim organiseren gezien, maar wat valt er in deze situatie te organiseren?

In eerste instantie zal er een inventarisatie plaats moeten vinden, aangezien samenwerking een proces is en geen simpele eenmalige actie. Hierbij zullen met name standpunten van deelnemende partijen geïnventariseerd moeten worden.

Er zal geprobeerd worden een indicatie te geven of samenwerking haalbaar is. Zoals ook in de onderzoeksvraag genoemd is, zal de 'haalbaarheid' in kaart gebracht worden. Ook in de eindsituatie van deze rapportage zal de keuze echter bij de deelnemers liggen of er in de nabije toekomst moeite gedaan zal worden om tot samenwerking tussen deelnemers te komen. Op basis van een theoretisch kader en interviewresultaten zijn er op basis van een bedrijfskundige visie aanbevelingen te geven, die in het laatste hoofdstuk verwerkt zijn.

'Een bedrijfskundige benadering vindt zijn vertrekpunt in de specifieke unieke situatie en kiest van daaruit het theoretische gereedschap' (De Leeuw 2006). Dit zal in het aansluitende hoofdstuk ook aan de orde komen; het theoretische gereedschap waarmee aan dit vraagstuk gewerkt wordt, namelijk het theoretische kader.

1.3 Probleemstelling

Op dit moment is niet bekend hoe elke participerende partij ten opzichte van samenwerking staat. Verschillende partijen hebben eventueel belangstelling in toename van samenwerking; dit op basis van de bekende voordelen die kunnen optreden bij samenwerking, maar welk doel hebben musea voor samenwerking? Welk samenwerkingsniveau is wenselijk en op basis van welke activiteiten is samenwerking gewenst? Door een huidig gebrek aan informatie van regionale musea, is een onderzoek nodig om deze meningen ten opzichte van samenwerking in kaart te brengen. Bij voorkeur zal een onafhankelijk onderzoek het beste de haalbaarheid van een potentiële samenwerkingsvorm in kunnen schatten.

Wat is het beoogde resultaat?

Een schrijven van een adviesrapportage waarbij (1) de kenmerken en mogelijkheden van samenwerking, (2) een beschrijving van de huidige situatie en (3) de vereisten voor succesvolle samenwerking gegeven zullen worden. Zoals zojuist aangegeven, blijft het ook in de eindversie een onderzoeksrapport waarbij de acceptatie en eventuele realisatie van samenwerking door de betrokken partijen zelf gemaakt moet worden.

1.4 Onderzoeksvragen en -doelen

Het doel van deze rapportage is het aanleveren van een onderzoeksresultaat, waarbij (1) een literatuurstudie wordt uitgewerkt, (2) resultaten uit interviews met deelnemers uitgewerkt worden en (3) op basis daarvan conclusies getrokken worden en aanbevelingen gegeven kunnen worden. Deze aspecten maken voor de lezer van de rapportage duidelijk wat de meningen van deelnemers ten opzichte van samenwerking zijn.

De koppeling van theorie en praktijk is een belangrijk onderdeel in de opdracht. Een beschrijvende situatie waarbij de tast- en bruikbaarheid ontweken wordt heeft te weinig toegevoegde waarde.

Hoofdonderzoeksvraag:

Wat is de haalbaarheid van een toekomstig samenwerkingsverband tussen kunst- en cultuurinstellingen in de regio Twente?

Het eindresultaat zal moeten aantonen hoe, maar ook of samenwerking op korte termijn mogelijk gemaakt kan worden. Dit is ook de reden dat in de onderzoeksvraag gebruik wordt gemaakt van de term 'haalbaarheid'. Hoe wordt deze haalbaarheid in kaart gebracht? Dit wordt gedaan door middel van de uitwerking van onderstaande onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de kenmerken en mogelijkheden van samenwerking in het algemeen?
2. Wat zijn kenmerken en huidige ontwikkelingen binnen de museale branche met betrekking tot samenwerkingsmogelijkheden?
3. Hoe is het proces voor het komen tot een samenwerkingsvorm in het algemeen vormgegeven?

Daarna op basis van de onderzoeksresultaten (interviews):

4. Wat zijn de standpunten van de deelnemers ten opzichte van samenwerking in het algemeen?
5. Hoe willen deelnemers gaan samenwerken en op basis van welke activiteiten?

1.5 Relevantie van het onderzoek richting deelnemers en wetenschap

Deze rapportage heeft het karakter van een casestudie, wat wil zeggen dat een specifieke praktijksituatie getoetst wordt aan bestaande theorie (Creswell 2007). Deze manier van onderzoek heeft echter als nadeel dat de onderzoeksuitkomsten niet of nauwelijks te generaliseren zijn. Dit geldt ook voor de bruikbaarheid van conclusies uit deze rapportage ten behoeve van onderzoeken die elders gevoerd worden. Elke specifieke situatie is namelijk afhankelijk van aanwezige factoren.

De literatuurstudie brengt echter wel herbruikbare informatie, aangezien er algemene aspecten van samenwerking, de museumbranche en bijkomende factoren besproken worden.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader weergegeven, waaronder de volgende onderdelen: (1) samenwerking in het algemeen, (2) kenmerken van de huidige museale sector en (3) het proces/stappenplan voor samenwerking. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt omschreven welke concepten uit het theoretisch kader voor dit onderzoek gebruikt worden.

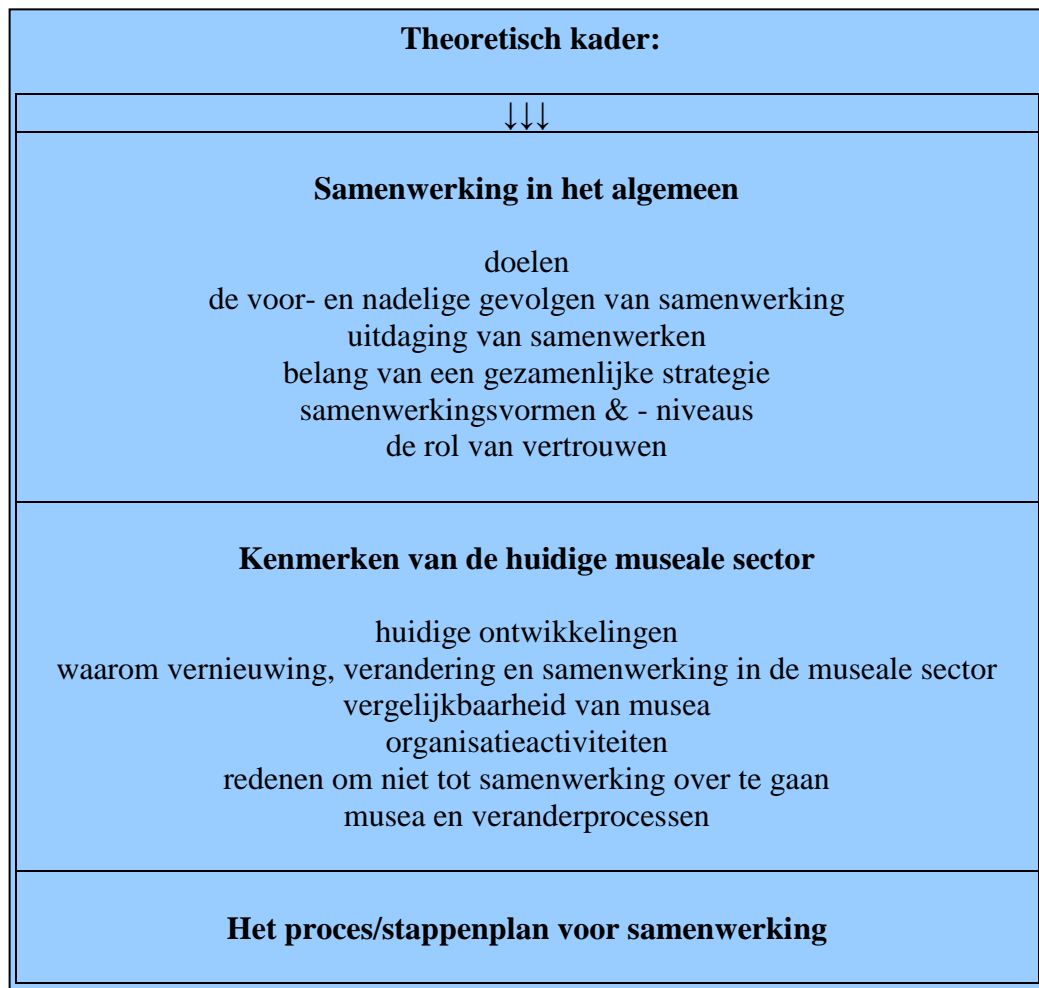
In hoofdstuk 3 wordt een praktijkvoorbeeld van MuseumGroepLeiden besproken. De samenwerkingsvorm in Leiden kan op sommige punten als voorbeeld gezien worden. Dit als koppeling tussen de theorie uit hoofdstuk 2 en de interviewresultaten met de deelnemers in hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 4 komt aan de orde wat de methode van onderzoek is die gebruikt wordt. Daarnaast worden factoren genoemd waarmee tijdens het afnemen van de interviews rekening gehouden wordt en het interviewsript wordt getoond.

In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksresultaten uit de interviews samengevat, waarbij antwoord op deelvraag 4 en 5 gegeven wordt.

In hoofdstuk 6 komen tenslotte de aanbevelingen aan de orde. Deze aanbevelingen geven vanuit een bedrijfskundig perspectief de onderzoeksresultaten weer.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader



2.1 Inleiding

De functie van dit theoretisch kader is om samenwerking in de museale sector in een juist wetenschappelijk perspectief te beschrijven. Zoals te zien is, wordt in het kader van algemene theorie richting specifieke theorie gewerkt.

Een andere functie is om met behulp van een theoretisch kader een basis te leggen voor de interviews later in deze rapportage, zodat de informatie van de deelnemers vergeleken kan worden met de theorie.

De indeling van dit hoofdstuk is als volgt:

In paragraaf 2.2 wordt op basis van literatuur uitleg gegeven aan samenwerking, waaronder de onderstaande aspecten:

- wat zijn doelen van samenwerking;
- wat zijn de voor- en nadelige gevolgen van samenwerking;
- wat is de uitdaging bij samenwerken;
- wat is het belang van een gezamenlijke strategie;
- welke vormen & niveaus van samenwerking zijn er; en
- welke rol speelt vertrouwen bij samenwerking.

Daarna volgt in paragraaf 2.3 een beschrijving van de museale sector, op basis van:

- huidige ontwikkelingen in de museale sector;
- waarom vernieuwing, verandering en samenwerking in de museale sector;
- organisatieactiviteiten waarbij samenwerking mogelijk is;
- redenen om niet tot samenwerking over te gaan; en
- musea en veranderprocessen.

Vervolgens wordt er een stappenplan genoemd (paragraaf 2.4) dat een indruk geeft van een proces van samenwerking. In paragraaf 2.5 zal de conclusie van het theoretisch kader gegeven worden, zodat duidelijk is welke concepten uit het theoretisch kader gebruikt worden bij de interviewsessie. Alvorens op de aspecten van de museumbranche in te gaan, zullen in de komende paragraaf de kenmerken en voordelen van samenwerking in het algemeen besproken worden.

2.2 Samenwerking in het algemeen

Onderzoeksvraag 1:
Wat zijn de kenmerken en mogelijkheden van samenwerking in het algemeen?

2.2.1 Inleiding

Hoofdthema in deze rapportage is het onderzoeken van de haalbaarheid van samenwerking. Om deze reden wordt eerst samenwerking in het algemeen besproken. Vanwaar de gedachte dat samenwerking tot voordelen kan leiden? Wat zijn de voornaamste doelen van samenwerking? Wat zijn mogelijkheden, vereisten, invloedrijke factoren of voor- en nadelen van samenwerking? Welke vormen van vertrouwen zijn er en tot op welk niveau is samenwerking mogelijk? Dit zijn punten die in deze paragraaf aan de orde komen.

De inhoud die hieronder gegeven wordt is afkomstig uit literatuur welke eventueel geschreven is met betrekking tot een andere sector dan de museale sector, maar kenmerken van samenwerking komen er duidelijk in naar voren.

Een bruikbaar artikel is: 'Kansrijker door samenwerking' (M.E. Rosenbrand, F.R. Dirks en J. Meijaard, 2003). Het is een grootschalig onderzoek dat in het kader van 'het MKB en ondernemerschap' is uitgevoerd, met als doel om de samenwerking tussen kleine ondernemingen te intensiveren.

Het artikel geeft indicaties welke voor- en nadelen, vereisten en gevolgen betrokken zijn bij het creëren van samenwerkingsverbanden. De focus ligt op kleine niet-samenwerkende ondernemingen/instellingen die vaak weinig voordelen in het aangaan van samenwerkingsrelaties zien. De paradox is echter dat juist kleinere ondernemingen veel voordeel van samenwerken kunnen hebben. Door hun geringere omvang missen zij soms kennis op bepaalde terreinen, welke door samenwerking wel verkregen kan worden' (Rosenbrand 2003).

Een mogelijke definitie van samenwerking: 'Succesvol samenwerken is dat een organisatie strategisch de juiste positie en vorm kiest, met medewerkers die over passende vaardigheden beschikken' (Twynstra Gudde).

Deze definitie van samenwerking geeft een doel van samenwerking weer, maar wat heeft in de afgelopen decennia voor de trend van samenwerkingtoename gezorgd?

Begin jaren '80 is de trend van samenwerking ontstaan tijdens de groei van technologie en de toenemende rol van globalisering. Uit hoofde van concurrentievoordeel zijn bedrijven en instellingen gaan samenwerken, ervan overtuigd dat dit mogelijkheden brengt om nieuwe (wereld)markten te betreden. Austin heeft in een publicatie van 2000 zelfs vermeld dat de twintigste eeuw de eeuw van samenwerking genoemd kan worden (Tien 2006).

Voor succesvolle samenwerking is het nodig dat strategische doelen geformuleerd worden. Een strategie binnen een organisatie of groep is een model; waarbij dit model dient als handleiding om een doel te bereiken.

Op basis van een lange termijn planning heeft een organisatie als doel een concurrerende positie te bereiken of aan te houden. Voor het kunnen bereiken van de beste resultaten, is het bij een strategie een vereiste dat alle deelnemers ermee instemmen; zoals in een orkest waarbij elke deelnemer van dezelfde bladmuziek hoort te spelen (Des Griffin 2008).

Als samenwerkende groep deelnemers is het belangrijk vooraf de vraag te stellen (Bultsma):

- Wat willen we bereiken met deze voorgestelde krachtenbundeling? (het doel)
- Wat is nodig voor het komen tot deze samenwerking? (het proces)

Onderstaande tabel geeft de operationele fasen weer die nodig zijn bij totstandkoming van samenwerking. Deze fasen worden verder niet besproken, omdat de implementatiefase bijvoorbeeld nog niet beschreven kan worden op het moment dat haalbaarheid van samenwerking nog niet bekend is.

Algemeen samenwerkingstraject (Rosenbrand 2003)

1.	Aanleiding of 'trigger'
2.	Bewustwordingsfase
3.	Besluitvormingsfase 1 (ja/nee)
4.	Besluitvormingsfase 2 (de invulling)
5.	Implementatiefase
6.	Operationele fase
7.	Evaluatie

Op basis van deze rapportage kan na de bewustwordingsfase, bij de besluitvormingsfase collectief een keus gemaakt worden door de deelnemers.

Om de aanleiding voor samenwerking toe te lichten, worden hieronder allereerst de doelen van samenwerking besproken.

2.2.2 Doelen van samenwerking

In dit onderdeel worden doelen van samenwerking besproken. Waarom gaan ondernemingen en andere instellingen over tot het intensiveren van samenwerking? Wat zijn redenen dat samenwerking als een potentiële verbetering gezien wordt?

De meest gebruikelijke doelen van samenwerking zijn (Rosenbrand 2003):

1. Efficiency / kostenbesparing
 - Overcapaciteit voorkomen
 - Risicospreiding
 - Economy of scale/scope
 - i. gezamenlijke inkoop/distributie/opleiding
 - ii. stafmanco: eigen gespecialiseerde staffuncties zijn niet rendabel (backoffice zoals administratie, marketing, etc.)
 - iii. betere benutting organisatorische infrastructuur (bijvoorbeeld bedrijfsverzamelgebouw)
 - iv. verbeteren productieproces door betrekken van toeleveranciers
2. Complementariteit competenties
 - Gebruik maken van elkaars competenties
 - Bevorderen leervermogen / kennisuitwisseling

3. Bedrijfspositionering

- Meeliften op merknaam andere partij
- Marktpositionering
- Creëren van standaard in de markt
- Vormen van een machtsblok
- Gezamenlijke (politieke) belangenbehartiging

De subcategorieën die bij het drietal samenwerkingsdoelen genoemd worden dienen als uitleg van het specifieke doel; de doelen worden in dit onderzoek aan de hand van de drie hoofddoelen genoemd. Een vereiste voor professionele samenwerking is dat een gezamenlijke doelstelling geformuleerd wordt aan de hand van de gekozen doelen. Deze doelstelling verwijst naar de strategie/gezamenlijke visie die vastgesteld moet worden, die later in deze rapportage aan de orde komt.

2.2.3 De voor- en nadelige gevolgen van samenwerking

Welke voor- en nadelen kunnen er optreden bij samenwerking? Een opsomming van mogelijke gevolgen van samenwerking staat hieronder weergegeven.

Mogelijke voor- en nadelen bij samenwerking ³		
Aspect	Mogelijke voordelen	Mogelijke nadelen
Educatie	Van elkaar leren	Eigen kennis delen met kans op verlies ervan
Verantwoordelijkheid	Meerdere mensen en/of partijen dragen de verantwoordelijkheid	Afschuiven van verantwoordelijkheden, verschuilen achter de ander
Synergie	Aanvullen van elkaar capaciteit(en)	Wederzijdse afhankelijkheid en mogelijk snelheidsverlies
Conflicten	Bron van ideeën voor verbetering	Tijdsverlies of verplicht concessies doen
Hoeveelheid werk	Werk kan verdeeld worden om hiermee dubbel werk te vermijden	Er is extra sturing en communicatie nodig
Saamhorigheid	Groepsgevoel met bijbehorende energie	Afname van mate van individueel/autonoom handelen

Veel van deze voor- en nadelen zijn afhankelijk van de fase waarin de samenwerking zich bevindt. Per niveau van samenwerking verschilt namelijk de interactie tussen partners.

Een vaak genoemd nadeel bij samenwerking, is de kans is aanwezig dat organisatieactiviteiten gecentraliseerd worden, waardoor een partner afhankelijk kan worden van zijn medepartners. Kan deze afhankelijkheid als een gedeeltelijk verlies van zelfstandigheid gezien worden?

³ Bron: <http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Default.aspx?tabid=591>

Samenwerking wordt vaak gezien als een stap waarbij zelfstandigheid⁴ opgegeven moet worden. Dit hoeft niet zo te zijn, aangezien samenwerking juist de mogelijkheid kan geven om grotere vrijheid te krijgen, zodat enkel de organisatieactiviteiten uitgevoerd kunnen worden waar de organisatie het beste in is.

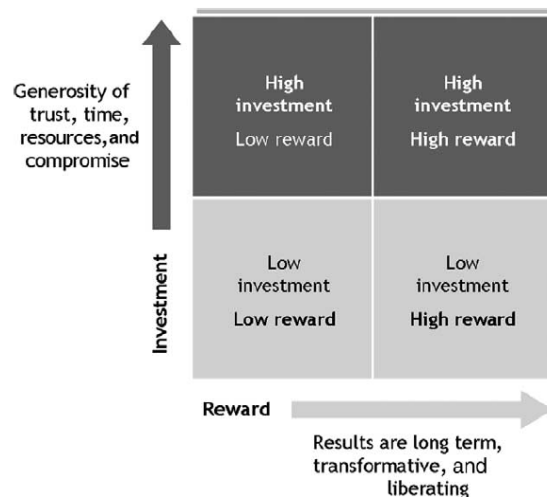
De vraag kan hierbij gesteld worden of autonomie van de organisatie van groter belang geacht wordt dan overleving. Hierbij is van belang in welke mate intensivering van samenwerking een noodzaak is binnen de museale sector, waar in paragraaf 2.3 over gesproken wordt. De afweging van de potentiële voor- en nadelen moet afgewogen worden ten opzichte van beoogde doelen. Elke situatie vereist een afweging van voor- en nadelen van samenwerking, omdat bij elke situatie verschillende belangen een rol kunnen spelen.

2.2.4 De uitdaging bij samenwerking

De voor- en nadelen van samenwerking hebben laten zien dat het uitdagingen met zich meebrengt om tot succesvolle samenwerking te komen. Bij samenwerking geldt als belangrijke uitdaging dat betrokken partijen een oprechte interesse in elkaars belangen krijgen (Bremekamp 2009). Daarnaast moeten deelnemende partijen in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatverwachting op te geven, op basis van het vertrouwen dat samenwerking inderdaad tot voordelen zal leiden (de rol van vertrouwen zal later in dit hoofdstuk besproken worden).

De investering van tijd en geld die nodig is voor de ontwikkeling van succesvolle samenwerking is vooraf niet volledig inzichtelijk. Het onderstaande diagram is hierbij een hulp, waar de verhouding tussen enerzijds de investering en anderzijds het positief te boeken resultaat getoond wordt:

De ratio tussen investering en winst: ‘het samenwerkingskwadrant’ (Waibel 2009)



The collaboration quadrant.

Binnen dit model kan investering gezien worden als de hoeveelheid geïnvesteerde tijd, hulpmiddelen, vertrouwen en het aantal compromissen dat ervoor aangegaan is. Winst wordt gebruikt als term voor het resultaat dat op de lange termijn geboekt kan worden.

⁴ Zelfstandigheid wordt gezien als een situatie waarbij men beschikt over een grote mate van vrijheid en onafhankelijkheid in de keuze van doelstelling, locatie, activiteit, werkwijze en tijdsbesteding (Rosenbrand 2003)

Opmerking bij dit model: iedere deelnemer kan in dit model zien wat de gevolgen van investering in de variabelen is. Vooral de misplaatste (!) verwachting dat alle resultaten op korte termijn zichtbaar zijn wordt hiermee aangetoond; bij samenwerking zullen veel voordelen namelijk pas op lange termijn zichtbaar zijn.

Ter afsluiting van deze deelparagraaf: een vaak voorkomend probleem is spraakverwarring⁵. Oplossing voor het probleem van spraakverwarring is een gezamenlijk samengestelde strategie. Als er collectief een overtuiging aanwezig is voor het bereiken van samenwerking, kan spraakverwarring tot een minimum beperkt worden. Elke organisatie heeft bepaalde normen of gebruiken die voor verwarring kunnen zorgen op het moment dat organisaties onderling gaan samenwerken (Twynstra Gudde).

Uit het voorgaande blijkt dat om (1) de gestelde doelen te kunnen bereiken en (2) de uitdaging van samenwerking aan te gaan, het een vereiste is dat iedereen bereid is samen te werken en een gezamenlijke strategie geformuleerd wordt. Dit komt in de aansluitende paragraaf aan de orde.

2.2.5 Het belang van een gezamenlijke strategie

Voor het komen tot collectieve bereidheid voor samenwerking is een strategie nodig⁶. Deze strategie moet geformuleerd worden om tot de gestelde doelen van samenwerking te kunnen komen. Een samenwerking ontwikkelt dan ook een eigen doelstelling en strategie, vraagt een specifieke vorm van besturing, het richt processen in en resulteert in een eigen managementstijl (Rosenbrand 2003).

Bij een strategie is het van belang dat een langetermijnplanning gemaakt wordt. De voordelen van samenwerken gaan vaak verloren door het onderschatten of niet opmaken van deze langetermijnplanning (Daugherty 2006). Een langetermijnplanning maakt richting alle deelnemers duidelijk welke visie van toepassing voor de samenwerking. Een gezamenlijke strategie kan zelfs de bepalende succesfactor binnen samenwerking zijn. De kans op succes is groter indien een overkoepelende visie geformuleerd is, welke door alle deelnemers geaccepteerd wordt (Waibel 2009).

2.2.6 Welke vormen & niveaus van samenwerking zijn er?

Nadat de doelen, voor- en nadelen, uitdagingen van samenwerking en het belang van een gezamenlijke strategie besproken zijn, wordt in dit onderdeel getoond welke vormen en niveaus van samenwerking mogelijk zijn. Hierbij wordt geen beschouwing van rechtsvormen gegeven, maar er wordt besproken welke samenwerkingsvormen beschikbaar zijn. Daarnaast wordt ook een onderscheid gemaakt tussen de beschikbare niveaus van samenwerking.

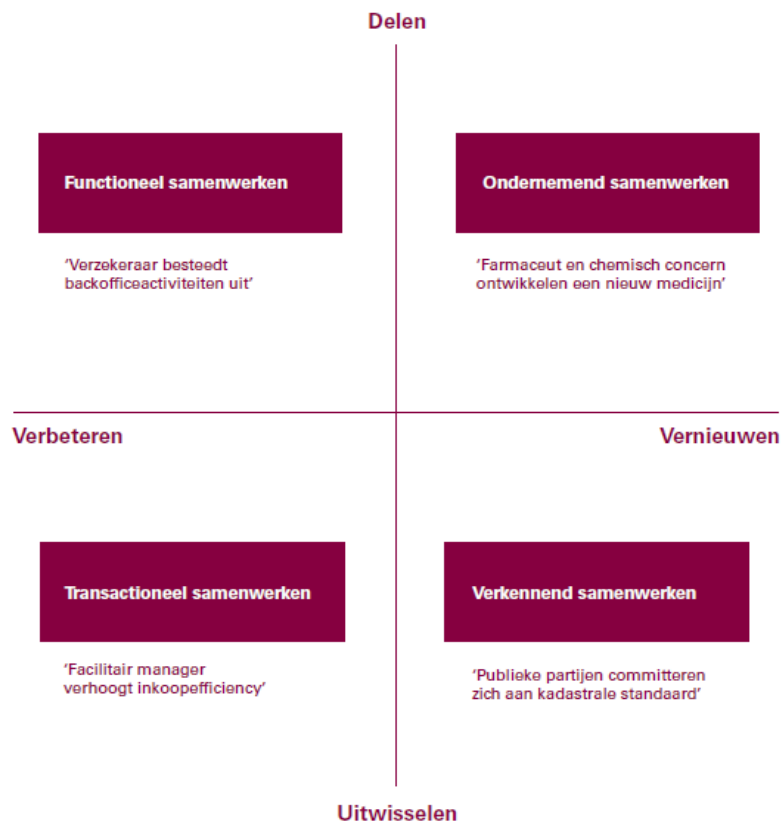
Er wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen verschillende manieren om de vorm van samenwerking te omschrijven:

1. De theoretische benadering; en
2. De praktijkgerichte benadering, ofwel de verschillende niveaus van samenwerking.

⁵ spraakverwarring ontstaat door verschillen in taal, verwachting en perceptie.

⁶ Strategisch plannen is het formuleren van de koers voor de onderneming/instelling voor een aantal jaren (Dusée 2000).

De theoretische benadering, vier vormen van samenwerking (Twynstra Gudde)



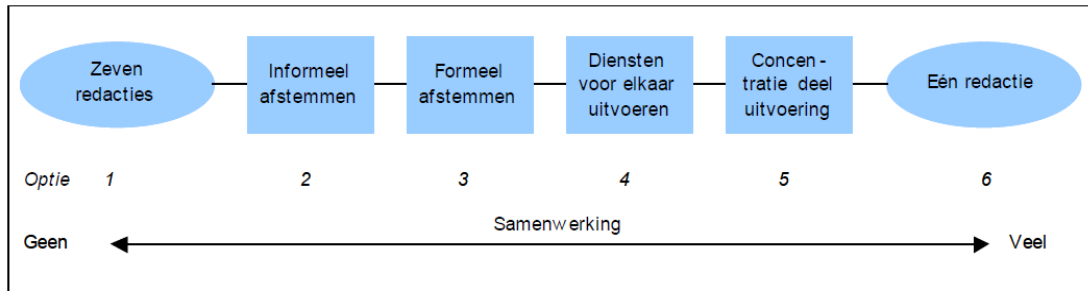
In het hierboven getoonde model worden vier grondvormen van samenwerken genoemd. Om een deelnemer te kunnen plaatsen in dit model, wordt gebruik gemaakt van vier kernwoorden. Gaat de potentiële samenwerking het meeste op basis van delen, uitwisselen, verbeteren of vernieuwen? Deze kernwoorden zijn in bovenstaand model in verhouding met elkaar gezet, met als resultaat een viertal vormen van samenwerking.

Toepassing van dit model: door vooraf de visie van deelnemers ten opzichte van deze aspecten in te winnen, kan ingeschat worden welke vorm van samenwerking wenselijk is.

De praktijkgerichte benadering van samenwerkingsvormen geeft uitleg over de niveaus van samenwerking. Zoals Waibel (2009) aangeeft, kan samenwerking het gedrag, de processen, organisatiestructuur en afhankelijkheid tussen partners beïnvloeden. Deze invloed die samenwerking heeft is afhankelijk van het niveau van samenwerking.

Dit niveau van samenwerking wordt getoond in het schema op de volgende pagina aan de hand van een zestal opties, die de mogelijke niveaus weergeven.

De praktijkgerichte benadering: Niveaus van samenwerking (Van der Fluit 2004)



- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum

Zoals het model laat zien, bestaat de mogelijkheid dat het niveau van samenwerking naar verloop van tijd zal groeien naar een hoger niveau. Dit is echter sterk afhankelijk van de keuze van de deelnemende partijen op welk niveau samenwerking wenselijk is.

Voor een stijging in samenwerkingsniveau zijn onderlinge communicatie en afstemming noodzakelijk om de samenwerkingsvorm te ontwikkelen (Van der Fluit 2004).

Vanaf stap 4 in het bovenstaande model is het zelfs de bedoeling dat activiteiten gecentraliseerd worden.

Bij een stijging in samenwerkingsniveau speelt vertrouwen een belangrijke rol. Welke rol vertrouwen speelt, zal in de aansluitende paragraaf getoond worden.

2.2.7 De rol van vertrouwen

'Without trust, neither partner is willing to step out of traditional comfort zones to take on new roles and responsibilities' (Daugherty 2006)

Zoals bovenstaand citaat laat zien, speelt vertrouwen een grote rol binnen zakelijke relaties, overeenkomsten, samenwerking, samenwerkingsformaties, etc. Er is veel literatuur beschikbaar wat betreft de rol van vertrouwen, waar in dit onderdeel een indruk van gegeven wordt. Na het lezen van dit onderdeel is duidelijk wat de rol van vertrouwen is binnen samenwerken, zodat voor zowel de lezer als deelnemer aan het onderzoek duidelijk is op welke manier vertrouwen van invloed is.

Vertrouwen is de drijvende kracht achter samenwerking en is de sleutel tot slagen/falen van relaties zoals vriendschappen, gezinnen, bedrijven, economieën, etc. Het is de minst begrepen, meest genegeerde en meest onderschatte kans van de huidige tijd (Covey 2006). Hiermee wordt de omschrijving van 'kans' gezien als dé mogelijkheid om vanuit een bestaande situatie een nieuwe mogelijkheid te verkennen en gebruiken (Soehner 2005).

De toepassing van vertrouwen kan dus als kans gezien worden, aangezien het factoren als snelheid en kosten van het proces (welk proces dan ook) kan beïnvloeden (Covey 2006). Vertaald naar de situatie van samenwerking tussen musea, zal volgens deze theorie bij een lager vertrouwen → de snelheid dalen en → zullen de kosten stijgen.

Vormen van vertrouwen

Vertrouwen heeft verschillende vormen, opeenvolgende ‘golven’ zoals de auteur ze zelf beschrijft, hieronder in de tabel te zien (Covey 2006):

Vorm van vertrouwen	Vertaald zich in het principe van...
Zelfvertrouwen	Geloofwaardigheid
Relatievertrouwen	Gedrag
Organisatievertrouwen	Het ‘in lijn brengen’
Marktvertrouwen	Reputatie
Maatschappijvertrouwen	Bijdrage

Deze genoemde golven volgen elkaar op. Zelfvertrouwen is de basis voor al het andere dat volgt, waarna de tweede golf volgens dit model invloed op alle andere golven heeft. Deze eerste vorm van vertrouwen wordt ook vaak vertaald naar zelfkennis. Op basis van deze zelfkennis is de organisatie zich ervan bewust welke kenmerken, eigenschappen en strategie de eigen organisatie heeft, waarna relatievertrouwen met andere organisatie opgebouwd kan worden.

Met name het zelf- en relatievertrouwen (dat zich vertaald in onderling vertrouwen en gedrag) zijn belangrijke factoren binnen een potentiële samenwerkingsvorm. Relatievertrouwen zal dan ook op zowel korte als lange duur de uitgangspositie moeten zijn bij samenwerking.

Organisatievertrouwen heeft vervolgens betrekking op het interne proces per organisatie. Bij een besluit van het management, wil het niet automatisch zeggen dat het personeel dit automatisch overneemt. Dit is de strekking en toepassing van organisatievertrouwen; vertrouwen in de interne opvolging van het organisatiebeleid.

De betrouwbaarheid van de organisatie richting de markt, ofwel de mate van vertrouwen vanuit de markt is van belang bij marktvertrouwen en maatschappijvertrouwen. Het is van belang om aan de reputatie van de organisatie te werken, want ‘zonder klantenvertrouwen, doet de rest er niet toe’ (Covey 2006).

De ‘Smart Trust Matrix

Het model op de volgende pagina brengt in kaart welke vorm van vertrouwen aanwezig is, op basis van de variabelen: (1) neiging tot samenwerking en (2) analyse van de feiten (Covey 2006).

- (1) Neiging: het natuurlijke gevoel om een relatie wel/niet te vertrouwen;
- (2) Analyse: de mate van nazoekwerk, overleg, controle, etc. voordat er vertrouwen in een partner gesteld wordt.

‘Smart Trust Matrix’ (Covey 2006)

<i>Blind Vertrouwen</i> Neiging hoog Analyse laag			<i>Slim vertrouwen</i> Neiging hoog Analyse hoog
	I	II	
	III	IV	
<i>Geen vertrouwen</i> Neiging laag Analyse laag			<i>Wantrouwen</i> Neiging laag Analyse hoog

Het spreekt voor zich dat blind vertrouwen een groot gevaar met zich mee brengt. Ook de derde zone van vertrouwen, geen vertrouwen, wordt een vorm genoemd waarbij de bijbehorende besluiteloosheid tot weinig resultaten zal leiden.

Wantrouwen als vierde zone brengt meer risico met zich mee dan aanvankelijk gedacht wordt. Volgens Covey lijkt het risico (van samenwerking als voorbeeld) bij wantrouwen het laagste, terwijl het tegendeel waar is. Bij een hoge mate van wantrouwen, bestaat de kans dat er teveel analyse plaatsvindt, de kosten van het proces zullen stijgen en de snelheid zal dalen. Hiermee zullen op den duur de potentiële voordelen van vertrouwen en de samenwerking verdwijnen.

Slim vertrouwen wordt vervolgens omschreven als een mogelijkheid waarbij de basisneiging voor vertrouwen aanwezig is in combinatie met het vermogen voor analyse.

Toepassing van slim vertrouwen wordt door Covey onderverdeeld in een drietal variabelen:

- wat is de kans voor vertrouwen?
- wat zijn de bijbehorende risico's van vertrouwen? en
- hoe zit het met de geloofwaardigheid van betrokken deelnemers?

Toepassing van dit model: bij medewerking van de deelnemer, zal tijdens de interviewsessie met deelnemers aan dit onderzoek de neiging en analyse per deelnemer in kaart gebracht worden.

Covey noemt in zijn boek vertrouwen een versneller voor samenwerking. Hiermee wordt bedoeld dat indien samenwerking aangegaan wordt vanuit de uitgangspositie van vertrouwen, het proces van samenwerking sneller kan gaan. Indien er op basis van vertrouwen samengewerkt wordt, is het mogelijk en effectiever om:

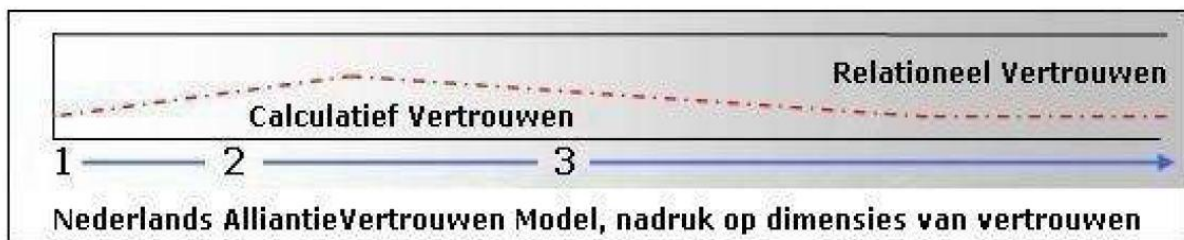
- te werken vanuit de collectieve kracht;
- te weten waar het proces toe leidt (wat betreft een gezamenlijke doelstelling, strategisch stappenplan, etc.).

Het NAV-model (Nederlands Alliantie Vertrouwenmodel)

Voortbouwend op de rol die vertrouwen speelt bij samenwerking, geeft Andres Jansen (2004) zijn blik op vertrouwen⁷. Hij maakt gebruik van het NAV-model, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen (1) calculatief vertrouwen en (2) relationeel vertrouwen.

- (1) Calculatief vertrouwen is gebaseerd op geloofwaardige informatie (zoals reputatie, diploma's en certificering) en overeenkomsten op basis van contracten.
- (2) Relationeel vertrouwen is gebaseerd op informatie uit de relatie, geloofwaardigheid en betrouwbaarheid; karakteristiek zijn de groei van emotie, affectie, loyaliteit en geloof in positieve intenties.

Het NAV-model



(1) kennismaking, (2) bevestiging en (3) uitvoering

Het gebied boven de stippellijn geeft het vertegenwoordigde deel van relationeel vertrouwen weer, dat volgens dit model bij stijgend onderling contact stijgt. De auteur vermeldt dat een juiste nadruk op beide dimensies van belang is voor succesvolle samenwerking.

De toegevoegde waarde van dit model binnen dit onderzoek: Als bekend is in welke fase de specifieke samenwerking zich bevindt, kan vanuit dat punt het proces gecoördineerd worden op basis van dit model. Het ondersteunt de gedachte dat relationeel vertrouwen op den duur de basis voor samenwerking hoort te worden. Maar hoe helpt dit model deelnemers aan dit onderzoek?

Concreet wil dit voor deelnemende musea aan dit onderzoek zeggen dat vertrouwen in een potentiële samenwerkingsvorm zich in de eerste fase bevindt, de kennismakingsfase. Deze fase legt de basis voor de eerste vormen van calculatief vertrouwen. De bevestigingsfase zal vervolgens pas na onderling vergaderen aan kunnen breken. De laatst getoonde fase zal betekenen dat de gezamenlijke strategie bepaald is, waarbij dan bijvoorbeeld samenwerking op basis van relationeel vertrouwen mogelijk is.

Wat is het gevaar van misplaatst vertrouwen? Wanneer vertrouwen en gevaar te dicht bij elkaar komen, is een vorm van aansturing nodig om de gevolgen van potentieel misplaatst vertrouwen te minimaliseren (Walker 2008). De standaard aanwezige factor van wantrouwen kan door elke deelnemer het beste bestreden worden door: 'het constant bewijzen van gepaste eerlijkheid en het nakomen van beloften' (Daugherty 2006).

⁷ Alliantievertrouwen - inzicht doet wonderen: <http://www.alliantievertrouwen.nl/> (auteur: Andres Jansen, 2004)

Er wordt in deze rapportage geen maatstaf genoemd welke aangeeft wanneer wel/niet samen te werken. Er valt wel te concluderen dat calculatief vertrouwen vaak als basis dient bij de totstandkoming van samenwerking. Vertrouwen moet van beide kanten (blijven) komen, zodat calculatief vertrouwen zich kan ontwikkelen tot relationeel vertrouwen. Hieronder een afbeelding van een geanimeerde situatie waarbij duidelijk een gebrek aan vertrouwen aanwezig is (Ledford 2008).



With all good intentions

Samengevat: Wat is de rol van vertrouwen en waarom is deze van belang?

Deze deelparagraaf heeft aangetoond dat vertrouwen de drijvende kracht achter samenwerking is. Omdat het de minst begrepen, meest genegeerde en meest onderschatte kans is, is het van groot belang de invloed van vertrouwen te benadrukken.

Met name zelf- en relatievertrouwen zijn hierbij belangrijke factoren binnen een potentiële samenwerkingsvorm. Op basis van de (1) neiging voor samenwerking en (2) toegepaste analyse van de feiten valt per deelnemer in de interviewsessie te beoordelen wat het niveau van vertrouwen is. Hierbij kan rekening gehouden worden met het besproken NAV-model; dat onderscheid maakt tussen (1) calculatief vertrouwen en (2) relationeel vertrouwen. Dit wil zeggen dat vertrouwen zich gedurende een samenwerkingsproces kan ontwikkelen.

2.2.8 Conclusie

Op basis van theorie is in paragraaf 2.2 invulling gegeven aan samenwerking in het algemeen. Samenwerking wordt vaak aangegaan om concurrentievoordeel te behalen op basis van (1) efficiency, (2) complementariteit competenties (kennisuitwisseling) en (3) bedrijfspositionering (gezamenlijke belangenbehartiging).

Voordelen van samenwerking zijn met name kennisuitwisseling en gespreide verantwoordelijkheid. Een bekend nadeel bij samenwerking is echter de tijd die geïnvesteerd moet worden om de samenwerking tot stand te laten komen of te ontwikkelen.

Een uitgangspositie voor samenwerking is een gezamenlijke visie, die geformuleerd moet worden om een strategie te bepalen. Deze visie heeft betrekking op de mogelijke samenwerkingsvorm die gekozen wordt.

De besproken samenwerkingsvormen onderscheiden zich vervolgens ten eerste op welk vlak deelnemers willen gaan samenwerken en ten tweede op het niveau van samenwerking.

Ook is gebleken dat vertrouwen een vereiste is voor het aangaan/behouden van samenwerking. Vertrouwen dient als basis, welke gedurende een relatie kan groeien zodat relationeel vertrouwen ontstaat. De theorie heeft namelijk laten zien dat relationeel vertrouwen een kernmerkende uitgangspositie is voor succesvolle samenwerking.

De kenmerken van samenwerking zijn nu bekend, maar om (1) de relatie met de museale sector te leggen en (2) de afweging tussen doelen en gevolgen te kunnen maken is meer informatie over de museale sector vereist. In welke mate is bijvoorbeeld efficiency van belang binnen de museale sector en hoe kan deze nagestreefd worden?

Welke kenmerken en huidige ontwikkelingen binnen de museale branche aanwezig zijn met betrekking tot samenwerkingsmogelijkheden, wordt in komende paragraaf besproken.

2.3 Kenmerken van de huidige museale sector

Onderzoeksvraag 2:

Wat zijn kenmerken en huidige ontwikkelingen binnen de museale branche met betrekking tot samenwerkingsmogelijkheden?

2.3.1 Inleiding

In vorig onderdeel zijn onder andere de doelen, voor- en nadelige gevolgen van samenwerking, diverse samenwerkingsvormen en –niveau en ten slotte de rol van vertrouwen besproken.

In deze paragraaf wordt de stap richting de museale sector gezet. Welke specifieke kenmerken heeft de museale sector? Welke kenmerken van samenwerking zijn van toepassing binnen de museale sector? In hoeverre zijn deze van belang? Wat is in het algemeen de capaciteit van musea om te veranderen? Antwoorden op dergelijke vragen komen in deze paragraaf aan de orde.

Door het lezen van dit onderdeel krijgt u een overzicht op welke fronten de museale sector verschilt van andere sectoren. Het is met name een omschrijving van kenmerken, die van belang zijn bij de inventarisatie van samenwerkingsmogelijkheden.

2.3.2 Huidige ontwikkelingen in de museale sector

De officiële definitie van een museum staat hieronder verwerkt (in 1974 vastgesteld door de International Council of Museums ICOM). Deze definitie vormt het uitgangspunt van het Nederlands Museumregister.

Wat is een museum?

‘Een museum is een permanente instelling ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst, die de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.’ *Bron:*

www.museumvereniging.nl/LinkClick.aspx?fileticket=xdwswLOb1eU%3D&tabid=131

Huidige ontwikkeling in de museale sector is dat musea zich ontwikkelen door over te gaan tot het functioneren als onderneming met een markteconomisch perspectief (Des Griffin 2008). De behoefte aan financiële efficiency is de reden voor herstructureringen en/of fusies. Dit kenmerk komt overeen met het eerst genoemde doel van samenwerking in paragraaf 2.2.2.

Kenmerken van vooruitstrevende musea zijn volgens dit artikel:

- een planning op basis van lange termijn;
- unieke eigenschappen van het museum worden benadrukt; en
- er wordt een leiderschapstijl gehanteerd welke uitdagende samenwerkingsverbanden wil bereiken.

Kortweg: non-profit instellingen moeten op den duur gaan functioneren als een bedrijf. Deze gedachte wordt ondersteund door een uitspraak begin jaren '90 van een Australische museumdirectrice: '...the financial pages of the newspaper are more important reading for museum directors than *Museum News*...and business plans are more important than strategic plans'.

Als organisaties binnen de museale sector meer en meer als bedrijf (moeten) gaan functioneren, wil dat onder andere zeggen dat effectiviteit en efficiency nagestreefd moeten worden. Zoals in de definitie van een museum te zien valt, is een museum niet primair gericht op het behalen van winst. Hoe is het bereiken van effectiviteit en efficiency dan mogelijk bij een museale instelling?

'Effectiviteit van musea is dat ze de gestelde doelen kunnen bereiken. Efficiency binnen musea daarentegen wordt nagestreefd om deze doelen zo kostbewust mogelijk te bereiken' (Weil 2002, blz. 12 van Des Griffin 2008).

De functies waar een museum zich in het verleden op kon focussen zijn aan verandering onderhevig. Als voorbeeld: een stijgend bezoekersaantal kan een aspect zijn waardoor inkomsten gegenereerd kunnen worden, maar het bezoekersaantal is volgens deze bron niet het eerste probleem dat genoemd wordt. De meest belangrijke en lastige problemen van musea zijn volgens dit onderzoek uit 2005 van politieke, bureaucratische of financiële aard (Coaldrake 2005, blz. 3 in Des Griffin 2008). Welke problemen verder aanwezig kunnen zijn binnen de museale sector, komt in aansluitende deelparagraaf aan de orde.

2.3.3 Waarom vernieuwing, verandering en samenwerking in de museale sector

Meerdere bronnen behandelen het thema dat er een verandering gaande is binnen de museale/non-profit sector (Dusée 2000, Harrison 2005, Tien 2006, Des Griffin 2008, Peacock 2008, Tanackovic 2009 en Waibel 2009).

Deze verandering heeft betrekking op de toekomst van instellingen binnen deze sector; het heeft invloed op de manier waarop de toekomst financieel zeker gesteld kan worden. Dat samenwerking hierbij een hulp kan zijn, is uit deze rapportage reeds gebleken (samenwerkingsdoel van efficiency). Binnen musea is men zich echter niet altijd even sterk bewust van de belangrijke rol die samenwerking speelt. In een onderzoek door Foster&Davies (1998) wordt getoond dat 67% van de musea samenwerking niet als centraal aspect van museummanagement ziet (Tien 2006). Op welke fronten is de situatie voor musea dan zo sterk veranderd en om welke reden moet de bestaande aanpak aangepast worden?

Musea hebben te maken met een veranderende omgeving met betrekking tot overheidsbeleid, de culturele- en vrijetijdssector. Door deze invloeden worden musea steeds meer in de richting van de vrije markt geduwd. Musea worden in plaats van culturele waarde steeds meer op de publiekscijfers beoordeeld wat de subsidieverstrekking betreft. Om deze reden ontkomen musea er niet aan om hun beleid en activiteiten op ontwikkelingen aan te passen.

Vanaf eind jaren tachtig is er sprake van een terugtrekkende overheid, toegenomen onderlinge museale concurrentie en concurrentie van andere vrijetijdsbestedingen. Hierdoor worden musea ertoe gedwongen meer aandacht voor hun publiek te hebben en gebruik te maken van marketing (Dusée 2000).

Dit laatste heeft betrekking op de veranderingen op gebied van frontoffice, terwijl de ontwikkelingen ook invloed hebben op de backoffice-activiteiten bij musea. Net zoals in de profit sector zijn samenwerkingsmogelijkheden wat betreft backoffice-activiteiten nodig, wat uiteindelijk het doel van efficiency nastreeft. Welke maatregelen hierbij getroffen kunnen worden, komt in paragraaf 2.3.5 aan de orde.

De verandering in het financiële klimaat van afgelopen decennia is voor musea ook een reden voor aanpassing en verandering. Hoe is dit mogelijk? Musea kunnen overleven door te zoeken naar samenwerking met andere organisaties. Samenwerking kan gezien worden als hét middel om de (economische) druk te verlagen, waarbij het management van musea wordt aangesproken om dit te bewerkstelligen (Tien 2006).

Het zijn niet enkel de potentiële economische voordelen die een rol spelen, maar ook de korte termijn mogelijkheden om hulpmiddelen, ervaring en kennis te delen. Dit allemaal als reden om het voortbestaan van musea zekerder te stellen (Tien 2006). Deze aspecten komen wederom overeen met de doelen van samenwerking die bij paragraaf 2.2.2 genoemd zijn.

Om welke reden wordt dan voornamelijk naar deze efficiency gezocht? Ondanks sociale, economische en andere ontwikkelingen blijven musea succesvol, maar de museale economie zelf loopt naar een kritisch punt (Serota 2004).

Door deze ontwikkeling kan de toekomst van musea enkel zeker gesteld worden door regelingen voor samenwerking te treffen (Soehner 2005). Ook al is het moeilijk voor veel bedrijven en instellingen; het doorbreken van oude grenzen bij het aangaan van nieuwe relaties is nodig om op lange termijn te overleven en groeien (Daugherty 2006).

Een ander middel om continuïteit te waarborgen is het strategisch museumbeleid in te richten op basis van bedrijfskunde en marketing (Dusée 2000). Huidig museumbeleid dat eventueel nog als uitgangspunt een onafhankelijk bestaan van musea heeft, is dan ook niet meer volledig toepasbaar.

Een andere reden voor verandering binnen de museale sector is de rol die subsidie speelt. Economische druk ontstaat wanneer subsidieverstrekkende partijen nieuwe eisen stellen aan musea. Door een daling in publieke subsidies voor culturele instellingen, moeten musea leren als een profit instelling te gaan functioneren (Tien 2006). Als voorbeeld geldt hierbij het overheidsbeleid van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, dat op dit moment culturele instellingen meer wil laten samenwerken; met efficiency als doelstelling.

2.3.4 Organisatieactiviteiten waarbij samenwerking mogelijk is

Een ander belangrijk kenmerk van de museale sector is het feit dat geen enkel museum direct met een ander te vergelijken is. Musea verschillen namelijk in hun disciplines, schaal, personeel, gezamenlijk doel, etc. Dit wil echter niet zeggen dat bepaalde activiteiten niet collectief uitgevoerd kunnen worden. Alhoewel musea uniek zijn wat betreft hun collectie; ze zijn in de basis gelijk aan elkaar en ook in zekere mate gelijk aan organisaties buiten de sector (Weil 1995, blz. 14 van Des Griffin 2008).

Doordat musea zichzelf niet als te vergelijken instellingen zien, wordt vaak individuele actie ondernomen. Dit terwijl gezamenlijke actie tot betere resultaten kan leiden. Musea wijzen graag op hun eigen kenmerken, vooral waarom deze niet te combineren zijn met andere musea. Zolang musea elkaar bezien als concurrenten in plaats van willen samenwerken, zullen ze niet hun volle potentie bereiken (Des Griffin 2008).

De mogelijkheden voor samenwerkingsactiviteiten bij musea zijn erg breed en afhankelijk van de keuzes van de partners. Om echter structuur in deze mogelijkheden te geven de onderstaande opsomming:

- backoffice (onder andere administratie, inkoopfunctie, etc.);
- frontoffice (onder andere marketing en PR); en
- het educatieprogramma.

Dit zijn kernactiviteiten waarbij in grote lijn samengewerkt kan worden tussen musea, die afkomstig zijn uit het interview bij MuseumGroepLeiden, dat in hoofdstuk 3 aan de orde komt.

Een ander belangrijk aspect van samenwerking is onderlinge afstemming tussen partners; dit kan bijvoorbeeld door samen te werken op gebied van marketing. Hiermee wordt het derde samenwerkingsdoel (zie paragraaf 2.2.2), bedrijfspositionering nagestreefd.

Een ander verschil in samenwerking is er op gebied van front- en backoffice. Tijdens het interview bij MuseumGroepLeiden is gebleken dat er met name mogelijkheden voor samenwerking op gebied van backoffice voor de hand liggen. Er zal tijdens de interviewsessie met deelnemers aan dit onderzoek naar mogelijke organisatieactiviteiten geïnventariseerd worden, zodat dit beter in beeld gebracht kunnen worden. De gebruikte theorie bespreekt namelijk enkel de doelen en het proces van samenwerking, maar geen mogelijke organisatieactiviteiten waarbij samengewerkt kan worden.

Er zijn ook musea of culturele instellingen die ervoor kiezen geen concrete plannen voor samenwerking te maken. Welke redenen hiervoor kunnen zijn, komt in het volgende deel naar voren.

2.3.5 Redenen om niet tot samenwerking over te gaan

In de praktijk zien we dat sommige partijen, ondanks zojuist genoemde redenen, toch zelfstandig blijven functioneren zonder daarbij plannen te maken om samenwerking te intensiveren. Welke redenen bestaan voor niet willen anticiperen in een samenwerkingsvorm? De uitdagingen die eerder besproken zijn kunnen een reden vormen, maar het zijn onder andere vaak principes die de doorslag geven.

Vaak genoemde redenen niet samen te werken zijn (Rosenbrand 2003):

- de deelnemer ziet geen voordeel in de samenwerking;
- het idee is aanwezig dat de organisatie al sterk genoeg staat.

Andere redenen kunnen betrekking hebben op de gedachte dat samenwerkingpartners de meeste voordelen zullen hebben. Dit terwijl de eigen organisatie te weinig voordelen ondervindt en wel veel tijd en geld moet investeren. Het vereist namelijk ook aanpassingsvermogen van een organisatie om tot samenwerking over te gaan.

De overtuiging heerst dat elk museum op zichzelf staat qua collectie en indeling, terwijl ook in deze rapportage juist blijkt dat musea veel gelijkenissen vertonen. De grootste barrière voor het aangaan van samenwerkingsprojecten is dat men elkaar niet als partners ziet en een gebrek aan financiering en personeel voor de samenwerkingsvorm aanwezig is (Tanackovic 2009).

Beide redenen die genoemd zijn, zijn terug te leiden naar een gebrek aan vertrouwen. Door geen potentiële voordelen te willen zien of de angst hebben voor mogelijke nadelen, wordt een gebrek aan vertrouwen geuit. Dit als herhaling om te zien van welk groot belang vertrouwen is bij samenwerking.

2.3.6 Musea en veranderprocessen

In paragraaf 2.3.3 is duidelijk geworden waarom er steeds meer wordt samengewerkt binnen de museale sector. Een samenwerkingsproces bestaat echter uit veel veranderingen binnen een organisatie. Zijn dit soort veranderingen eenvoudig door te voeren in de museale sector? Wat zijn bekende eigenschappen van musea met betrekking tot verandering?

Vanuit de bestaande situatie wordt voor de deelnemers aan dit onderzoek in kaart gebracht wat de haalbaarheid van samenwerking is. Als de conclusie is dat samenwerking significante voordelen heeft, is de kans aanwezig dat de bestaande situatie per deelnemer zal veranderen. In welke mate situaties zullen veranderen is afhankelijk van de gezamenlijke strategie die gekozen wordt, maar duidelijk is dat op korte- of lange termijn veranderingen plaatsvinden.

Zijn musea over het algemeen goed bekend met veranderprocessen? Door de culturele/subjectieve waarde die een museum vertegenwoordigt (zie de zojuist gegeven definitie van een museum), is een aanpassingsvermogen op de omgeving niet altijd even sterk nodig in vergelijking met de profit sector.

Bij een toename in samenwerking speelt verandermanagement echter een grote rol. Binnen verandermanagement zijn de volgende aspecten van belang: begrijpen, respecteren en rekening houden met de cultuur van de organisatie (Sandell & Janes 2007 in Peacock 2008). Er moet een klimaat gecreëerd worden waarin verandering niet als een bedreiging gezien wordt. Verandering wordt als bedreiging gezien door het personeel van organisaties omdat er onzekerheid ontstaat wat betreft de toekomst van de bestaande situatie. Het veranderen van een bestaande situatie doet weerstand in de organisatie ontstaan, maar ook angst wat betreft het wel/niet samenwerken. Om deze angst te kunnen overwinnen, is vertrouwen nodig zoals in paragraaf 2.2.7 besproken is.

Een manier waarop angst bestreden kan worden, is het toestaan van open interactie (Waibel 2009). Open interactie kan ertoe leiden dat veranderingen sneller en vloeiender door te voeren zijn. Hierbij wordt de positie van de organisatie versterkt, omdat de organisatie zich beter kan aanpassen aan de omgeving.

Hoe een organisatie zal veranderen, is niet compleet afhankelijk van de leiding die aan de organisatie gegeven wordt; leiding is niet het instrument dat doet veranderen, maar de sturende factor. Nu is binnen de museale sector een constante aanpassing op de omgeving niet altijd even sterk vereist, maar het geeft wel aan welke mogelijkheden/beperkingen er zijn met betrekking tot het doorvoeren van veranderingen binnen musea (Peacock 2008).

Een ander kenmerk van de museale sector, is dat de directie/werknemers in hun functie vaak hun persoonlijke waarden terug kunnen vinden. Gevaar hierbij is dat individuele ideeën/ideologieën (te) sterk aanwezig kunnen zijn in de uitoefening van de museumfunctie (Harrison 2005). Kenmerken als deze zijn echter niet op korte termijn te veranderen, omdat het gekoppeld is aan de cultuur binnen de museale sector.

In de deelparagraaf op de volgende pagina zullen de conclusies met betrekking tot museale kenmerken gegeven worden.

2.3.7 Conclusie

Uit de literatuurstudie is in dit hoofdstuk gebleken dat musea vooruitstrevender moeten worden, dat ze ondanks de non-profit status moeten gaan functioneren als een bedrijf. Met name de doelstelling van efficiencyverhoging wordt vermeldt in de literatuur.

Oorzaak hiervan is de verandering in het financiële klimaat en de rol die subsidie hierbij speelt. Door sterke cultuurverschillen wordt samenwerking echter vaak niet als een mogelijkheid gezien, terwijl de overeenkomsten tussen musea daarentegen groot zijn. Musea kunnen hun voortbestaan zekerder stellen door te vernieuwen en naar samenwerkingsmogelijkheden te streven. Dit is nodig om op lange termijn te overleven en te groeien.

Activiteiten waarbij samenwerking plaats kan vinden zijn zowel op het gebied van backoffice, frontoffice of het educatieprogramma. De gebruikte literatuur heeft laten zien dat zowel efficiency, complementariteit competenties als bedrijfspositionering belangrijke doelen voor samenwerking zijn. Gezien de ontwikkelingen in de museale sector ligt de nadruk in de literatuur op het vergroten van de efficiency, waar op gebied van backoffice de meeste mogelijkheden voor zijn.

Sommige musea kiezen er bewust voor niet samen te werken, waarom? Dit is voornamelijk door een gebrek aan vertrouwen of de gedachte dat het eigen museum sterk genoeg is om individueel te blijven bestaan.

Tenslotte heeft deze paragraaf een beoordeling van musea met betrekking tot veranderprocessen gegeven. Volgens de theorie zijn musea niet altijd even goed bekend met veranderprocessen, met als reden de culturele waarde die een museum vertegenwoordigt en het non-profit karakter. Hierbij is van belang dat onzekerheid richting potentiële samenwerking weggenomen moet worden door middel van vertrouwen. De angst binnen/tussen musea voor samenwerking beperkt de mogelijkheden voor ontwikkeling van samenwerkingsmogelijkheden. Om deze angst te kunnen overwinnen, zijn verschillende soorten van vertrouwen nodig zoals in paragraaf 2.2.7 besproken is.

Na een bespreking van de capaciteiten van musea om te veranderen, zal in komende paragraaf theoretische informatie over het proces gegeven worden. Hiermee wordt duidelijk welke stappen gezet moeten worden voor een totstandkoming van samenwerking.

2.4 Het proces/stappenplan voor samenwerking

Onderzoeksvraag 3:

Hoe is het proces voor het komen tot een samenwerkingsvorm in het algemeen vormgegeven?

In dit deel wordt vormgegeven aan het proces dat nodig is voor het komen tot samenwerking. Vanuit de theorie worden aandachtspunten in het proces van samenwerken genoemd, maar ook een stappenplan voor nieuwe samenwerkingsprojecten. Elk project zal in de praktijk verschillen, maar als basis voor een samenwerkingstraject kan het hulpvol zijn.

De stap waar deelnemende musea aan dit onderzoek zich in bevinden is de startfase, waarbij samenwerking met name nog bespreekbaar gemaakt moet worden. Om deze reden wordt niet enkel een stappenplan getoond, maar komen in deze paragraaf ook algemene aspecten zoals het overwinnen van de angst voor samenwerking naar voren.

‘Kennis over de eigenschappen van het resultaat (een definitieve samenwerkingsvorm in dit geval) is ontoereikend om het resultaat te bereiken. Kennis over hoe je tewerk moet gaan, ofwel proceskennis is vereist’ (De Leeuw 2006).

Om het proces te starten gelden een aantal vereisten, waaronder de volgende aspecten: (1) formuleer voorafgaande aan de samenwerking een gezamenlijke visie, (2) benadruk dat vertrouwen de basis voor samenwerking is en (3) besef dat samenwerking zich vooral op de lange termijn loont (Rosenbrand 2003).

Het veranderproces dat deelnemers voor een potentieel samenwerkingsverband moeten doormaken, is dus niet in korte tijd af te ronden (Harrison 2005). Het is echter afhankelijk van welke vorm van samenwerking ten doel gesteld wordt om te bereiken. Belangrijkste werkpunt binnen het proces voor (het komen tot) samenwerking is het combineren van verschillende culturen binnen de samenwerking. Daarnaast zijn zelfkennis en feedback op eigen functioneren belangrijke factoren die kunnen bijdragen aan het slagen van samenwerken.

Bij de procesbeschrijving van samenwerking is een stappenplan te formuleren. Bij een samenwerkingsproces worden de onderstaande vier stappen vaak gebruikt om tot een overeenkomst tussen deelnemende partijen te komen (Rosenbrand 2003):

- (1) totstandkoming van samenwerking;
- (2) de manier van samenwerking;
- (3) de resultaten van samenwerking; en
- (4) toekomstige ontwikkelingen die mogelijk gemaakt worden door samenwerking.

Dit zijn de stappen in een groeiend samenwerkingsproces. Op basis van deze vier stappen is een beschouwing van samenwerking tussen partners mogelijk. Het geeft duidelijk de stappen weer die zich in een samenwerkingsproces voordoen. Zoals gezegd bevinden de deelnemers aan dit onderzoek zich nog in de eerste fase, maar worden mogelijkheden voor stap twee alvast zo goed mogelijk in kaart gebracht in deze rapportage.

Stap 3 heeft met de resultaten van samenwerking te maken; de effecten die achteraf pas in te schatten zijn. Op basis van een evaluatie van deze resultaten kunnen bij stap 4 de toekomstige mogelijkheden in kaart gebracht worden.

Het onderstaande model toont een gedetailleerder opvolging van fasen, van links naar rechts stijgend in complexiteit (Waibel 2009). Het geeft ook deels de niveaus van samenwerking weer zoals het model van ‘Van der Fluit’ deze ook toont (zie paragraaf 2.2.6). Dit model laat echter in meer detail zien welke stappen genomen moeten worden om tot gefundeerde samenwerking te komen.

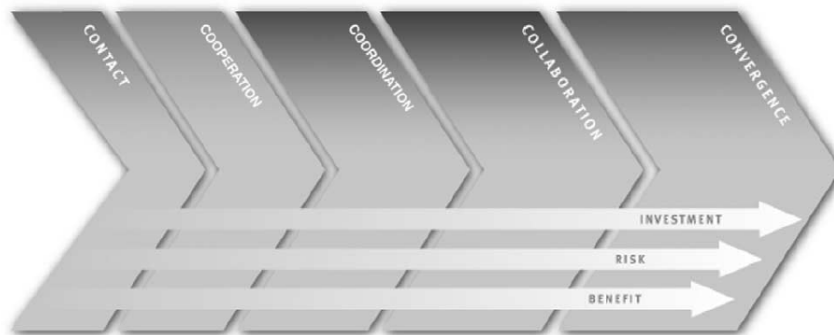


Figure 1. The collaboration continuum.

- **Contact:** de eerste fase die genoemd wordt waarbij open communicatie is die de bekendmaking inhoudt en de onderlinge relatie opbouwt voor het fundament van vertrouwen;
- **Cooperation:** de fase waarbij overeenstemming is bereikt om samen te gaan werken, waarbij er op kleine schaal al samenwerking is;
- **Coordination:** het inrichten van de structuur om het samenwerkingsproces beter te kunnen coördineren;
- **Collaboration:** bij deze fase begint er acceptatie van samenwerking, er is gedeelde overeenstemming en men is zich ervan bewust dat deelnemers afzonderlijk dit niet hadden kunnen bereiken;
- **Convergence:** de laatste fase van een samenwerkingsproces, waarbij zelfs de blik op de activiteiten niet meer als ‘samenwerkend’ gezien worden, maar is de blik op de samenwerking vol vertrouwen, waardoor elke deelnemer ‘zijn eigen ding’ kan doen en de organisatie overlaat aan een eventueel overkoepelende afdeling.

De witte pijlen die in het model opgenomen zijn, geven de hoeveelheid investering, risico en voordeel aan welke samenwerking kan opleveren naarmate deze zich gaat ontwikkelen.

In aansluitende paragraaf worden de conclusies van het theoretisch kader weergegeven, waarin onder andere naar voren komt welke concepten en modellen uit het theoretisch kader gebruikt worden tijdens de interviewsessie.

2.5 Conclusie theoretisch kader

In deze paragraaf worden de elementen uit dit hoofdstuk samengevat en wordt aangegeven welke concepten en modellen uit dit hoofdstuk gebruikt worden voor de interviewsessie. Welke rol speelt de besproken theorie bij de interviewsessie en het geven van de conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 6?

De literatuur heeft ten eerste laten zien welke doelen samenwerking in het algemeen heeft. Er is aangetoond dat samenwerking meestal plaatsvindt met als doelen: (1) efficiency, (2) complementariteit competenties (kennisuitwisseling) en (3) bedrijfspositionering.

Ten tweede is er een tabel getoond, waarin een aantal voor- en nadelen van samenwerking verwerkt staan. Het model wordt niet direct toegepast tijdens de interviews, maar achteraf zullen de genoemde voor- en met name nadelen (omdat de voordelen reeds bij de samenwerkingsdoelen genoemd worden) ingedeeld worden in deze tabel.

De uitgangspositie bij de interviewopbouw is dat kenmerken van samenwerking binnen de museale sector in kaart worden gebracht, maar zijn de kenmerken van samenwerking herkenbaar voor de deelnemende musea aan dit onderzoek?

De literatuur geeft namelijk weer dat ondanks de non-profit status, musea moeten gaan functioneren als een bedrijf. Zullen de musea tijdens de interviewsessie inderdaad deze noodzaak voor efficiency noemen? Zullen de vooroordelen tussen musea onderling (het feit dat verschillen tussen musea als reden gezien wordt dat samenwerking niet mogelijk is) te minimaliseren zijn door middel van dit onderzoek? Volgens de literatuur is het namelijk noodzakelijk voor musea om samenwerkingsmogelijkheden na te streven, zodat het voortbestaan op lange termijn zeker te stellen is.

Wat de potentiële samenwerkingsvorm betreft geeft de literatuur aan dat een samenwerkingsproces zich op den duur zal vertalen naar een groei in samenwerkingsniveau. De theorie heeft een aantal samenwerkingsvormen laten zien, waarbij tijdens de interviewsessie het model van 'Van der Fluit' (2004) gebruikt zal worden om het gewenste samenwerkingsniveau van deelnemende musea in kaart te brengen.

Er is getoond dat vertrouwen een vereiste is voor het aangaan/behouden van samenwerking. Om deze reden is een indicatie van vertrouwen bij deelnemende musea nodig voor dit onderzoek. De Smart trust matrix zoals deze in paragraaf 2.2.7 is getoond, zal gebruikt worden om de mate van vertrouwen in kaart te brengen.

Tenslotte; een potentieel veranderproces zal gezien de culturele waarde en het non-profit karakter van een museum in verhouding meer complex zijn. Met name onzekerheid richting een potentiële samenwerking moet weggenomen worden door middel van vertrouwen.

Theorie heeft laten zien dat te weinig vertrouwen ten opzichte van samenwerking mogelijkheden beperkt. De manier waarop het theoretisch kader als basis gebruikt wordt ten opzichte van de interviewsessie kan in onderstaand kader gezien worden.

Literatuur		Interviews
- Samenwerkingsdoel	→	- Samenwerkingsdoel
- Voor- en nadelen	→	- Verwachte voor- en nadelen
- Samenwerkingsvormen & -niveaus	→	- Gewenste samenwerkingsvorm & -niveau
- De rol van vertrouwen	→	- De mate van vertrouwen

Hoofdstuk 3: Praktijkvoorbeeld van museale samenwerking

3.1 Inleiding

Nadat in de voorgaande hoofdstukken aan de orde is gekomen welke kenmerken (1) samenwerking en (2) de museale branche hebben wordt hier een praktijkvoorbeeld besproken. Dit praktijkvoorbeeld ter informatie, zodat aan de hand van een voorbeeld gezien kan worden hoe de praktijk eruit ziet in een dergelijke situatie. Het voorbeeld van MuseumGroepLeiden laat zien welke invloed een intensivering van samenwerking tussen partners in de museale sector heeft.

3.2 MuseumGroepLeiden

Het voorbeeld van MuseumGroepLeiden heeft veel overeenkomsten met deze case gezien de overeenkomsten wat betreft branche en activiteiten. Er is in maart dit jaar een bezoek gebracht aan MuseumGroepLeiden, waarvan de interviewresultaten in bijlage 1 zijn opgenomen. Hieronder is op basis van de structuur uit het theoretisch kader de informatie uit het afgenomen interview gepresenteerd.

Samenwerkingsdoelen

De twee meest voornamelijk doelen voor samenwerking die in het interview genoemd zijn, zijn (1) kostenbesparing en (2) verhoogde kwaliteit. Deze doelen gelden bij museale samenwerking als hoofddoelen. De in het interview genoemde doelen komen nagenoeg overeen met de doelen die in het theoretisch kader genoemd zijn.

Kostenbesparing kan bijvoorbeeld ontstaan uit een collectieve inkoopfunctie. Er zijn echter ook lange termijn doelen mogelijk, zoals het wegstrepen van dubbel bezette functies. Kwaliteitsverhoging is het tweede genoemde doel, zowel op front- als backoffice niveau mogelijk. Kwaliteitsverhoging kan bereikt worden door bijvoorbeeld het educatieve programma tussen samenwerkende musea beter op elkaar af te stemmen.

In het interview is ook genoemd, dat het op den duur ook een noodzaak zal worden om tot intensivering van samenwerking over te gaan (gezien huidige ontwikkelingen in het beleid van: Instituut Collectie Nederland, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, etc.).

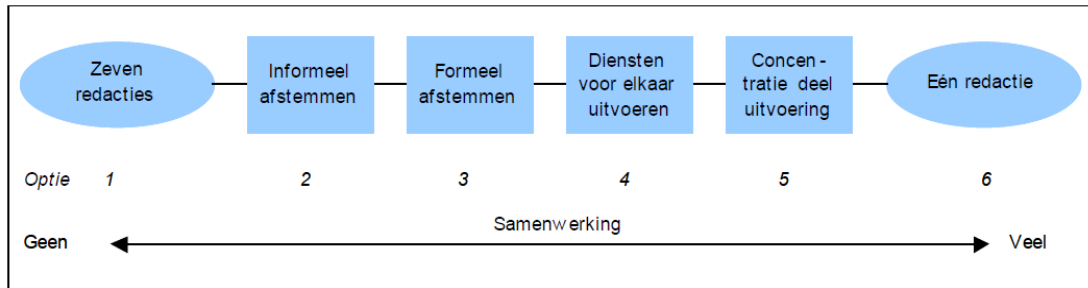
Samenwerkingsvorm

De invulling van een samenwerkingsvorm is in het interview besproken, waaronder de kenmerken van de actuele samenwerkingsvormen te Leiden. Een specifieke vorm van samenwerking is echter sterk afhankelijk van de fase waarin de samenwerking zich afspeelt. Nadat MuseumGroepLeiden in eerste instantie met name als marketingfunctie actief is geweest, zijn er op den duur steeds meer activiteiten gezamenlijk uitgevoerd. Dit kenmerk komt overeen met de literatuur; deze geeft namelijk aan dat een samenwerkingsproces zich op den duur zal vertalen naar een groei in samenwerkingsniveau.

Bij MuseumGroepLeiden hebben zich namelijk diverse fasen voorgedaan; na een startfase waarbij het plan voor samenwerking eerst bespreekbaar gemaakt moest worden, is men op den duur naar een hoger niveau van samenwerking gegroeid.

Op basis van onderstaand model dat ook in het theoretisch kader in paragraaf 2.2.6 genoemd is en bij de interviews gebruikt zal worden, is aan te geven op welk niveau MuseumGroepLeiden zich bevindt. MuseumGroepLeiden bevindt zich op dit moment in de vijfde fase in het model.

De praktijkgerichte benadering: Niveaus van samenwerking (Van der Fluit 2004)



- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea**
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum

De rol van vertrouwen

Er is vertrouwen nodig om een gedeelte eigen controle op te geven in een samenwerkingsvorm. Citaat uit het interview: ‘Er moet vertrouwen aanwezig zijn om de deelactiviteiten los te kunnen laten en deze over te laten aan het samenwerkingsorgaan. Met name bij de collectieve inkoopfunctie speelt dit een belangrijke rol’.

Dit is weliswaar een situatie die in een latere fase van samenwerking kan ontstaan, maar het principe geldt ook bij een beginnende samenwerking. De rol van vertrouwen wordt overal herkend als invloedrijke factor, zoals zowel uit dit interview als in het theoretisch kader naar voren is gekomen.

De veranderingen die bij samenwerking optreden

Bij het samenwerkingsproces ontstaan automatisch veranderingen die gemanaged moeten worden. Uit praktijkervaring in Leiden is gebleken dat deze veranderingen te managen zijn als aan een hand van een gezamenlijke visie, mits deze geformuleerd is.

Organisatieactiviteiten

Een aantal organisatieactiviteiten die tijdens het interview genoemd zijn, waarbij voornamelijk samenwerking mogelijk is, zijn de volgende:

- het marketingaspect; marketing kan collectief uitgevoerd worden, waardoor Leiden als stad in dit geval beter gepresenteerd kan worden.
- de inkoopfunctie; met gezamenlijke inkoop kan op langere duur efficiency bereikt worden. Dit kan door bijvoorbeeld collectief hetzelfde mediabureau in te schakelen.

Tenslotte: door actieve kennisuitwisseling kan ook de kwaliteit verhoogd worden, zowel op gebied van front- als backoffice-activiteiten. Samengevat is de taak die MuseumGroepLeiden uitvoert voor de deelnemende musea te omschrijven als een platformfunctie. Dit wil zeggen dat het een netwerkfunctie speelt, zowel onderling als richting andere partijen.

Hoofdstuk 4: De methode van onderzoek: interviews

4.1 Inleiding

Na het lezen van voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden welke kenmerken samenwerking heeft en in welke vormen het te vormen en ontwikkelen is. Ook is duidelijk geworden wat de voor- en nadelige gevolgen van samenwerking zijn, welke rol vertrouwen speelt en de kenmerken van de museale sector zijn in kaart gebracht.

Na het praktijkvoorbeeld van MuseumGroepLeiden in voorgaand hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk de methode voor het onderzoek besproken. De onderzoeksopzet wordt toegelicht en het script voor de interviews wordt gegeven op de volgende pagina.

4.2 De manier van onderzoek

Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews voor de informatieverzameling van deelnemers. De interviews worden op basis van het theoretisch kader afgenomen, zodat aan de hand van theorie de praktijksituatie in kaart gebracht kan worden. Dit is volgens Babbie (2007) de methode om kwalitatieve gegevens te verwerven.

Dit onderzoek is een exploratieve studie, dat in de theorie als tegenovergestelde van een verklarende studie genoemd wordt. Het is een exploratieve studie, omdat het een onderzoek is naar een specifieke groep deelnemers. Dit soort van onderzoek wordt ook wel een casestudie genoemd, aangezien het een unieke situatie beschrijft (Babbie 2007).

Hoe wordt deze casestudie uitgevoerd? Er wordt gebruik gemaakt van een interviewsessie, die bij de deelnemende musea op directieniveau gehouden wordt. De uitkomsten geven aan hoe deelnemers ten opzichte van samenwerking staan. Zoals bekend is, ontstaat er bij deelname aan dit onderzoek geen verplichting tot samenwerking.

In deze rapportage wordt geen gebruik gemaakt van kwantitatieve onderzoeksmethodieken. Door het lage aantal deelnemers, is een kwantitatief onderzoek niet gebruikelijk.

De onderzoeksresultaten zullen de besproken thema's uit het theoretisch kader bevatten. De opvattingen en verwachtingen die bij deelnemers heersen met betrekking tot samenwerken, worden in kaart gebracht. Dit wil zeggen dat er naast onderwerpen uit het theoretisch kader nog een aantal toevoegingen gedaan worden in de interviewsessie. Dit omvat bijvoorbeeld de deelnemers mening ten opzichte van MuseumGroepLeiden die zojuist in het praktijkvoorbeeld besproken is. Daarnaast zijn mogelijke organisatieactiviteiten waarbij samengewerkt kan worden gevraagd in de interviews.

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten wordt gegarandeerd door de interviewresultaten ter controle aan de geïnterviewden terug te koppelen. Dit wordt op deze manier gedaan omdat er bij de interviews geen gebruik gemaakt wordt van hulpmiddelen zoals video- of geluidsopnamen.

4.3 Het interviewscript

Het onderstaande interviewsript wordt gebruikt voor het afnemen van de interviews bij het vijftal deelnemers aan dit onderzoek. Er wordt nagenoeg dezelfde structuur aangehouden als in het theoretisch kader in hoofdstuk 2 van dit document, zoals in paragraaf 2.5 schematisch te zien is.

Samenwerking in het algemeen

1. In welke mate speelt de intensivering van samenwerking een rol?

Samenwerkingsdoel

2. Welke redenen bestaan er voor samenwerking?

Voor- en nadelen

3. Welke voor- en nadelige gevolgen worden bij samenwerking verwacht?

Samenwerkingsvorm & - niveau

4. De geïnterviewde wordt allereerst gevraagd een indicatie van huidige samenwerkingsverbanden te geven.
5. Welke vorm van samenwerking is gewenst?
6. Tot op welk niveau is samenwerking gewenst?

Vertrouwen

7. Wat het niveau van vertrouwen/richting andere partijen?

De onderstaande vragen koppelen niet direct terug richting het theoretisch kader, maar ze zijn in het belang van het onderzoek gesteld. Antwoord op deze vragen geven de mening van de geïnterviewde deelnemer weer ten opzichte van het onderwerp.

8. Wat is de mening ten opzichte van de vorm en uitvoering van samenwerking bij MuseumGroepLeiden?
9. Op basis van welke organisatieactiviteiten ziet u mogelijkheid voor samenwerking?
10. Op basis van welke voorwaarden kan het proces van samenwerking gestart worden?

In het aansluitende hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten samengevat, waarbij de vragen op dezelfde manier zijn genummerd. In hoofdstuk 6 worden aanbevelingen op basis van het onderzoek gedaan.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken op basis van de afgenomen interviews. Op basis van vorig hoofdstuk valt te zien hoe de structuur van de interviews is opgebouwd en wat de gebruikte manier van onderzoek is. De structuur zoals deze in het interviewscript is aangegeven, wordt in dit hoofdstuk aangehouden.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op zowel onderzoeksvraag 4 als 5. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de resultaten direct vergeleken met de besproken theorie.

De antwoorden op vragen 1 t/m 3 worden gebruikt voor de beantwoording van onderzoeksvraag 4, terwijl het antwoord op onderzoeksvraag 5 bij de vragen 4 t/m 7 gegeven zal worden. De antwoorden op vragen 8 t/m 10 zullen niet teruggekoppeld worden aan theorie, maar zullen in hoofdstuk 6 bij de aanbevelingen te gebruiken zijn.

5.2 Resultaten

In deze paragraaf zijn de onderzoeksresultaten per vraag samengevat. In bijlage 4 zijn de interviewresultaten per deelnemer terug te vinden. Deze resultaten worden in dit hoofdstuk direct gekoppeld aan het theoretisch kader. Zoals vermeld, is de betrouwbaarheid gegarandeerd doordat vóór publicatie de resultaten zijn teruggekoppeld aan de geïnterviewde deelnemers.

Onderzoeksvraag 4:

Wat zijn de standpunten van de deelnemers ten opzichte van samenwerking in het algemeen?

1. In welke mate speelt de intensivering van samenwerking een rol?

Deze eerste vraag heeft betrekking op de mate waarin een uitbreiding van samenwerking een rol speelt in het (huidige) museumbeleid.

Volgens de theorie is door ontwikkelingen in de museale sector de behoefte aan samenwerking groter geworden, met name de groeiende behoefte naar efficiency. Deze vraag heeft zich tijdens de interviews niet gericht op het kwantificeren van deze behoefte, maar meer een kwalificatie of samenwerking als positieve mogelijkheid gezien wordt. De resultaten laten zien dat bij elke deelnemer samenwerking als optie gezien wordt voor het nastreven van kostenbesparing en kennisdeling (kortweg: samenwerkingsdoelen, zie volgende interviewvraag).

Geen enkele deelnemer heeft aangegeven op voorhand geen medewerking te willen verlenen overleg met betrekking tot samenwerkingsmogelijkheden.

Samengevat: deelnemers hebben belangstelling naar een intensivering van (onderlinge) samenwerking. Welke doelen ze hiermee voor ogen hebben, komt bij vraag 2 aan de orde.

2. Welke redenen bestaan er voor samenwerking?

Samenwerkingsdoelen volgens theorie

1. efficiency
2. complementariteit competenties (kennisuitwisseling)
3. bedrijfspositionering (gezamenlijke belangenbehartiging)

Hierboven staan de redenen die volgens de theorie voor samenwerking bestaan. Elk genoemd doel wordt door de deelnemers als reden voor samenwerking gezien; geen enkele reden wordt uitgesloten, maar ter specificatie worden de onderzoeksresultaten hieronder in tabelvorm weergegeven.

Naast het feit dat elk bovengenoemd doel een reden voor samenwerking zou kunnen zijn voor de deelnemers, is tijdens de interviews gevraagd wat volgens de deelnemer (op dit moment) het meest belangrijke doel voor samenwerking is. De resultaten hiervan zijn:

Hoofddoel van samenwerking →	Efficiency	Complementariteit competenties	Bedrijfspositionering
Uitkomst deelnemers (aantal) →	1 maal	1 maal	2 maal

Een deelnemer heeft geen mening gegeven wat betreft het geldende hoofddoel, met als reden dat een reden voor samenwerking altijd uit een combinatie van doelen bestaat.

Er is slechts eenmaal duidelijk gekozen voor efficiency; de andere 4 deelnemers hebben aangegeven dat volgens hen efficiency pas in een later stadium van de samenwerking bereikt kan worden. Dit wil zeggen dat door deze lange termijn verwachting, deze optie niet als hoofdreden gekozen is bij dit viertal deelnemers.

Er is tweemaal voor bedrijfspositionering gekozen als hoofddoel van samenwerking. Als er geëtaleerd wordt dat er samengewerkt wordt, kan de positie per deelnemer en als groep versterkt worden. Deze bedrijfspositionering/positieversterking heeft vervolgens weer een positieve invloed op gebied van subsidiemogelijkheden en het potentiële bezoekersaantal. Het toeristische potentieel van Twente kan namelijk beter benadrukt worden door middel van samenwerking (vier van de vijf deelnemers hebben dit aangegeven).

Uit de gesprekken met de deelnemers is gebleken dat een belangrijk doel van potentiële samenwerking onderlinge afstemming is. Door onderlinge afstemming worden de doelen van complementariteit competenties en bedrijfspositionering nagestreefd. Onderlinge afstemming door overleg vindt op dit moment niet plaats, tenminste niet in de vorm van periodiek overleg. Een voorbeeld is dat de jaarprogrammering van musea afgestemd kan worden, met wederom als doel bedrijfspositionering.

Conclusie: Alle drie doelen zijn voor de deelnemers aan dit onderzoek geldig. Verschil is dat de meerderheid efficiency niet op korte termijn als invloedrijke mogelijkheid ziet, maar de focus ligt met name op bedrijfspositionering als doel voor samenwerking. Met name ideeën voor het bereiken van dit samenwerkingsdoel zijn aanwezig bij de deelnemers.

3. Welke voor- en nadelige gevolgen worden bij samenwerking verwacht?

In paragraaf 2.5 is aangegeven dat de interviewresultaten vergeleken worden met de voorbeelden die in paragraaf 2.2.3 gegeven zijn van voor- en nadelen. Er is in de interviews echter geen direct gebruik van dit kader gemaakt, maar er is gevraagd welke negatieve effecten de deelnemer verwacht bij samenwerking. De genoemde nadelen zijn zover mogelijk verwerkt in het onderstaande kader. Net zoals bij de mogelijke activiteiten waarbij samengewerkt zou kunnen worden (zie vraag 9), wordt hier niet specifiek aangegeven hoe vaak elk aspect genoemd is. Reden hiervoor is dat deelnemers niet exact dezelfde nadelen genoemd hebben, waardoor een kwantificering van de uitkomst niet mogelijk is.

Mogelijke voor- en nadelen bij samenwerking				
Aspect	Mogelijke voordelen	Genoemd door deelnemers?	Mogelijke nadelen	Genoemd door deelnemers?
Educatie	Van elkaar leren	De mogelijkheid onderdelen van de musea (zoals de educatieve werknemers) te laten communiceren onderling, doel: kennisdeling	Eigen kennis delen met kans op verlies ervan	n.v.t.
Verantwoordelijkheid	Meerdere mensen en/of partijen dragen de verantwoordelijkheid	n.v.t.	Afschuiven van verantwoordelijkheid en, verschuilen achter de ander	n.v.t.
Synergie	Aanvullen van elkaar capaciteit(en)	Het delen van kennis en toepasbare technieken (collectieregistratie)	Wederzijdse afhankelijkheid en mogelijk snelheidsverlies	Bij een verhoging in 'het niveau van bureaucratie' is er kans op snelheidsverlies
Conflicten	Bron van ideeën voor verbetering	n.v.t.	Tijdsverlies of verplicht concessies doen	Het ontstaan van frictie door een mogelijk tekort aan vertrouwen
Hoeveelheid werk	Werk kan verdeeld worden om hiermee dubbel werk te vermijden	Bij een gevorderde vorm van samenwerking zouden activiteiten onderling uitbesteedt kunnen worden.	Er is extra sturing en communicatie nodig	Tijdgebrek voor correcte samenwerking, waardoor het volgende kan ontstaan: (1) slechte fasering (2) een vergadercultuur (3) onpraktische uitvoering
Saamhorigheid	Groepsgevoel met bijbehorende energie	Bedrijfspositionering, toeristische bereik van de regio vergroten	Afname van mate van individueel / autonoom handelen	Slechte communicatie van de samenwerking intern in de organisatie (meer een gevaar dan een nadeel)

Een deelnemer heeft aangegeven geen enkel negatief effect te verwachten. Achterliggende gedachte hierbij is, dat het bij het willen bereiken van doelen een logisch gevolg is dat negatieve effecten overwonnen moeten worden.

De onderzoeksresultaten bij deze vraag vertonen overeenkomsten met de theorie. De theorie heeft genoemd dat de grootste barrière voor het aangaan van samenwerkingsprojecten is dat men elkaar niet als partners ziet en er een gebrek aan personeel voor de samenwerkingsvorm is (Tanackovic 2009).

Beide redenen zijn terug te leiden naar een gebrek aan vertrouwen. Door geen potentiële voordelen te willen zien of de angst hebben voor mogelijke nadelen, wordt een gebrek aan vertrouwen geuit (bij vraag 7 zal het niveau van vertrouwen verder besproken worden).

De genoemde nadelen bij de 'hoeveelheid werk', zoals zojuist getoond in het kader, zijn te plaatsen onder de behoefte aan onderlinge afstemming. Zoals de theorie noemt is er in eerste instantie met name een investering van tijd noodzakelijk om samenwerking succesvol tot stand te laten komen. Aan onderlinge afstemming (welke ook bij vraag 2 is genoemd als doel van samenwerking) kleven dus ook nadelen, in verband met de tijd die erin geïnvesteerd moet worden, in combinatie met het vereiste niveau vertrouwen. Het theoretisch kader geeft bij dit nadeel weer dat er extra sturing en communicatie nodig is om tot vertrouwen en een gezamenlijke visie te komen.

De volgende onderdelen in dit hoofdstuk met onderzoeksresultaten bespreken belangrijke factoren met betrekking tot onderlinge afstemming.

Conclusie: Het meest genoemd zijn nadelen die te plaatsen zijn onder 'conflicten en hoeveelheid werk'. De frictie bij de totstandkoming van een potentiële samenwerkingsvorm die bij alle deelnemers genoemd is, zal eventueel door middel van dit onderzoek verlaagd kunnen worden.

Onderzoeksvraag 5:

Hoe willen deelnemers gaan samenwerken en op basis van welke activiteiten?

4. Een indicatie van huidige samenwerkingsverbanden

De onderzoeksresultaten hebben aangetoond dat elke deelnemer actief is op gebied van samenwerking. De samenwerkingsverbanden zijn in de meeste gevallen met lokale instellingen, zoals toerismebureaus in de regio, etc.

Daarnaast wordt er ook op constante- of projectbasis samengewerkt met verschillende partijen. In hoofdlijnen wordt er door alle deelnemers samengewerkt met:

- (1) de bedrijfsmatige sector (uitbesteding administratie, inkoop materialen, etc.);
- (2) educatieve partners; en
- (3) toeristische en landelijke museale instellingen.

Hierbij zie ik samenwerking met de bedrijfsmatige sector als ondersteunend proces. Samenwerking met genoemde partijen bij punt 2 en 3 zie ik als samenwerking ten behoeve van het primaire proces. Samenwerking met educatieve partners is namelijk vanuit het perspectief van gezamenlijke ontwikkeling, aangezien een museum de educatieve functie als doel heeft (zie de definitie van 'museum' bij paragraaf 2.3.2).

Bij twee deelnemers is er sprake van een actieve samenwerking met collega's uit de museale sector, in het sturende proces (in de samenwerkingsvorm Musea Dinkelland). Gepland periodiek overleg wordt bij deze twee deelnemers als grootste voordeel hiervan gezien. Bij de overige drie deelnemers is wel contact met collega's uit de museale sector, maar dit is enkel op projectbasis of door ongestructureerd contact.

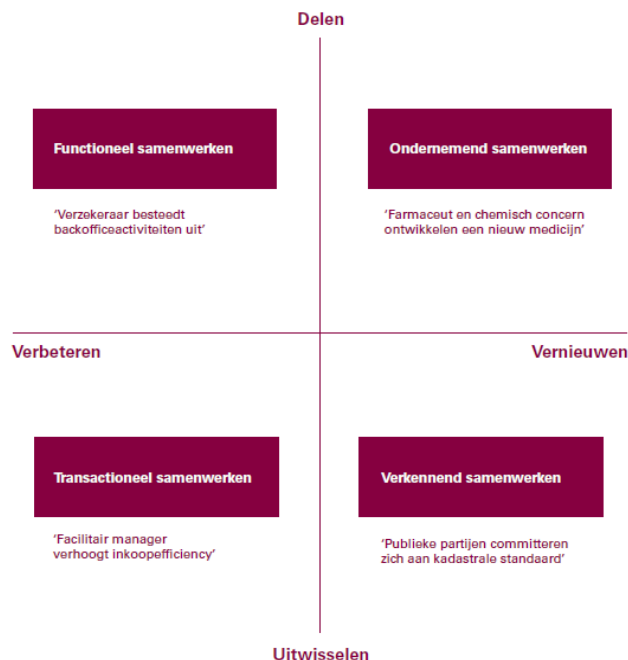
De theorie heeft laten zien dat samenwerking meer is dan het huidige contact. Bij een proces van samenwerking is er namelijk sprake van (zie paragraaf 2.4):

- het gemeenschappelijk willen bereiken van een gezamenlijk doel (Rosenbrand 2003);
- open communicatie (zie de contactfase, het model van Waibel bij paragraaf 2.4); deze open communicatie bouwt de onderlinge relatie op als fundament voor vertrouwen.

Conclusie: Huidige samenwerkingsverbanden zijn bij deze vraag in kaart gebracht, waarbij te concluderen is dat er wel samenwerking binnen het ondersteunende proces bestaat. Deze bestaat echter niet uit gestructureerde samenwerking tussen deelnemers onderling. Met name een periodiek gepland overleg ontbreekt op dit moment, waardoor afstemming (zie ook vraag 2) niet mogelijk is. Hierdoor is de huidige communicatie tussen deelnemers ongecontroleerd.

5. Welke vorm van samenwerking is gewenst?

Deze vraag is gebaseerd op het model dat in paragraaf 2.2.6 gesproken is:



De geïnterviewden hebben een onderbouwde keuze gemaakt welke vorm van samenwerking hun voorkeur heeft.

De keuzeresultaten zijn:

- 1 keer verkennend samenwerken;
- 1 keer functioneel samenwerken;
- 1 keer transactioneel samenwerken;
- 1 keer de bovenste twee soorten; en
- 1 keer werd er niet gekozen.

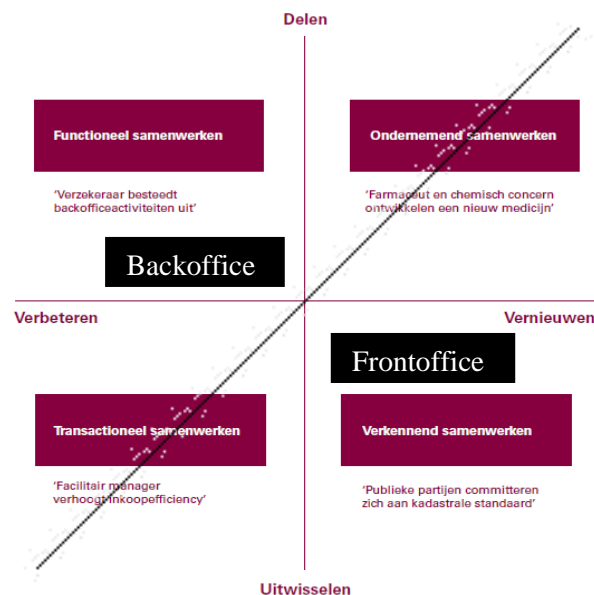
Op basis van de directe resultaten valt geen eenduidige conclusie te formuleren, maar op basis van de uitleg die tijdens de interviews is gegeven, is het mogelijk dit onderzoeksresultaat toe te lichten.

Bij een deelnemer zijn/haar keuze voor functioneel samenwerking wil het namelijk niet zeggen dat ondernemend samenwerken uitgesloten wordt als mogelijkheid.

De antwoorden bij deze vraag hebben nogmaals laten zien dat er spreiding bestaat tussen de deelnemers perceptie van samenwerkingsmogelijkheden. Zoals bij de doelen van samenwerking als bij de gewenste samenwerkingsvorm bestaat deze spreiding.

Bij een deelnemer is het begrip synergie genoemd als gewenste vorm van samenwerking, maar dit spreekt de theorie tegen. Verkennend samenwerken heeft namelijk wel projectmatig samenwerken als kenmerk, maar enkel deze verkennende samenwerkingsvorm is geen goede basis voor groeiende samenwerking. Enkel synergie is te weinig om tot gestelde doelen van samenwerking te komen.

De deelnemer die geen keuze heeft gemaakt, heeft laten zien dat er ook een scheiding tussen samenwerking op gebied van back- en frontoffice gemaakt kan worden:

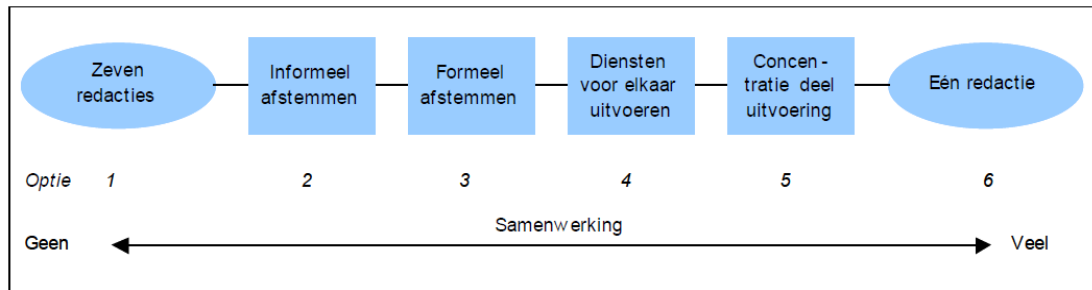


Het gedeelte linksboven toont het gedeelte backoffice waar 'verbetering en deling' mogelijk is. Vervolgens toont het gedeelte rechtsonder de mogelijkheden van 'uitwisseling en vernieuwing' wat betreft de frontoffice (de blik naar buiten).

Conclusie: Er wordt geen enkele samenwerkingsvorm uitgesloten en bij overleg zal duidelijk worden welke vormen te operationaliseren zijn. De antwoorden bij deze vraag hebben hetzelfde karakter als de antwoorden bij vraag 2 van het interview. De redenen voor samenwerking vertalen zich per deelnemer naar een verschillende gewenste samenwerkingsvorm. Een directe keuze voor samenwerkingsvorm valt op basis van de antwoorden niet te maken; er zijn 3 deelnemers die voor samenwerking op gebied backoffice kiezen en 2 deelnemers voor frontoffice. Dit zijn echter keuzes die gemaakt zijn om in eerste instantie op samen te werken. Welke uitgangspunten de deelnemers voor een potentiële vorm van samenwerking hebben, komt bij vraag 10 aan de orde.

6. Tot op welk niveau is samenwerking gewenst?

Ook het verwachte niveau dat een potentiële samenwerking aan kan nemen is per deelnemer verschillend ingeschat. Belangrijkste is dat hier de reden genoemd wordt dat (1) na onderlinge communicatie en (2) na verloop van tijd in het groeimodel van samenwerking pas duidelijke keuzes gemaakt kunnen worden.



- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum

Aantal deelnemers	Gekozen niveau van samenwerking
1 deelnemer	2 / 3
3 deelnemers	3 / 4
1 deelnemer	4 / 5

Alle deelnemers zijn zich ervan bewust dat zowel de samenwerkingsvorm als -niveau afhankelijk is van de voortgang van het samenwerkingsproces. Naar verloop van tijd zullen de mogelijkheden toenemen, maar ook zal dan pas duidelijk worden in hoeverre deelnemers samen willen werken. Vandaar dat op dit moment door vier deelnemers nog niet voor het niveau van stap 5 gekozen wordt.

Elke stap die namelijk naar rechts gezet wordt (in het bovenstaande model) vereist een groei in onderling vertrouwen, wat tijd nodig heeft. Het praktijkvoorbeeld van MuseumGroepLeiden uit hoofdstuk 3 heeft laten zien dat bij de samenwerkingsvorm in Leiden sprake is van samenwerking op het vijfde niveau. Dit geeft aan dat het, mits onderlinge afstemming plaatsvindt, mogelijk is om richting een hoog samenwerkingsniveau te groeien.

Er kan ook verschil zitten in de manier waarop deelnemers de vraag en termen interpreteren. Als voorbeeld: bij optie 6 (zie bovenstaand model van 'Van der Fluit 2004') is in het eerste interview de term museumfabriek genoemd door een van de deelnemers.

In elk afgenomen interview is vervolgens de term museumfabriek besproken. Deze term wordt door twee deelnemers als negatief gezien (als een potentiële bedreiging voor de diversiteit en verlies van eigenheid en zelfbestuur), terwijl drie andere deelnemers beseffen dat dit enkel zakelijke samenwerking kan zijn, waarbij de eigenheid van het museum behouden kan blijven en positief gestemd is.

Dit resultaat met betrekking tot ‘museumfabriek’ kan niet direct aan conclusies verbonden worden, aangezien de term eventueel verschillend geïnterpreteerd is. Desondanks geeft het naar mijn mening een passend beeld van optie 6.

Het voorbeeld van Unilever is besproken tijdens de interviews, dat aantoont dat ook bij intensieve samenwerking nog meerdere afzonderlijke merken aanwezig kunnen zijn. Dit wil zeggen dat de diversiteit en eigenheid van de musea (ter vergelijking) niet hoeft te verdwijnen, maar in geval van een hoog samenwerkingsniveau (stap 6) een gezamenlijke directie de richting van de museumgroep kan bepalen, etc.

Conclusie: Ook in de keuze van deelnemers voor het niveau van samenwerking is er sprake van spreiding. Een reden hiervoor kan zijn dat deelnemers in de huidige situatie nog geen zicht hebben op het verloop van de potentiële samenwerking. Het proces van samenwerking zal uiteindelijk bepalen welk niveau van samenwerking deelnemers willen/kunnen bereiken.

7. Wat het niveau van vertrouwen richting andere partijen?

De intentie is bij deze vraag geweest om het vertrouwensniveau ten opzichte van andere deelnemers aan dit onderzoek op basis van een puntenschaal in kaart te brengen.

Drie van de vijf deelnemers hebben ervoor gekozen hier geen gebruik van te maken, dus kunnen daar geen resultaten van gepresenteerd worden⁸.

Waarom niet? Als reden werd hierbij gegeven dat de resultaten te duidelijk zouden aantonen dat bepaalde deelnemers minder vertrouwd worden in eerste instantie. Het vreemde in deze situatie is, dat het onderzoeksdoel juist is om de haalbaarheid van samenwerking te kunnen beoordelen.

Doordat deze specifieke weergave van vertrouwen niet gepresenteerd kan worden, zullen de conclusies anders gevormd moeten worden, gezien het belang van vertrouwen binnen samenwerking. Hoe? De meningen ten opzichte van vertrouwen in het algemeen en richting mededeelnemers zijn wel gegeven, dus deze zullen hieronder samengevat worden.

Uit ieder interview is gebleken dat er in eerste instantie genoeg vertrouwen aanwezig is om de mogelijkheden van samenwerking te verkennen, waar deze rapportage een rol in speelt. Zolang het tegendeel niet bewezen wordt, kan men elkaar vertrouwen op basis van calculatief vertrouwen (zie paragraaf 2.2.7 ‘Het NAV-model’). Het feit dat de deelnemers relatief bekend met elkaar zijn en weten dat het constante spelers in de markt zijn, wordt de reden voor calculatief vertrouwen genoemd.

Daarnaast moet er vertrouwen/commitment van de complete organisatie zijn, niet van enkel het bestuur. De uitvoering van de samenwerking komt namelijk vanuit de complete organisatie en met name de koppeling van de museumonderdelen (educatief, marketing, administratie, etc.) is van belang. Het belang van interne afstemming van samenwerking komt bij vraag 10 verder aan bod.

⁸ Het tweetal dat hier wel een indicatie heeft gegeven, hadden een hoge mate van vertrouwen in de andere deelnemers, kleine verschillen daargelaten.

De deelnemers voelen zich niet bedreigd door elkaar, maar toch heerst in zekere zin een afwachtende houding. Voor alle duidelijkheid: deze afwachtende houding staat niet gelijk aan wantrouwen! Een afwachtende houding is vooral aanwezig door het feit dat er op dit moment nog weinig bekend is over de potentie en het verloop van de samenwerking. Deze laatstgenoemde ‘afwachtende houding’ heb ik bij het tweetal kleinere deelnemers waargenomen. Zoals gezegd is dit geen negatief kenmerk, maar wel een overeenkomst met het theoretisch kader.

Theorie heeft laten zien dat kleine instellingen vaak weinig voordelen zien in het aangaan van samenwerkingsrelaties en door hun geringe omvang wellicht angst hebben hun identiteit te verliezen (Rosenbrand 2003).

Deze twijfel kan afnemen door tijdens overleg de voordelen van samenwerken duidelijk aan te geven. Beide deelnemers hebben aangegeven dat ze graag overleg met betrekking tot de gevolgen van samenwerking willen hebben.

Bij de ‘Smart Trust Matrix’ (paragraaf 2.2.7) zijn de factoren ‘neiging en analyse’ besproken. Bij drie deelnemers constateer ik ‘slim vertrouwen’ door zowel de hoge mate van neiging als analyse zoals deze in het model verwerkt staan. Op basis waarvan valt dit te constateren? Het is op basis van de uitspraken en keuzes die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen. De afwachtende houding van het overige tweetal deelnemers, is te vertalen naar een lage neiging en een hoge analyse⁹.

Volgens dit model zouden beide deelnemers dan wantrouwen richting andere partners/de samenwerking hebben. Waarmee echter rekening gehouden moet worden, is dat deze meting voorafgaande aan een potentieel proces van samenwerking is gedaan. De neiging voor samenwerking is weliswaar lager, maar de extra analyse die gedaan wordt (het vooraf duidelijk in kaart brengen van samenwerkingsgevolgen) gaat vooraf aan de samenwerking. Het kan ook gezien worden als een behoefte aan onderlinge afstemming en niet als een beperking in uiteindelijk relationeel vertrouwen.

Conclusie: Niet iedere deelnemer heeft dezelfde mate van vertrouwen in de deelnemers in de potentiële samenwerkingsvorm. Een tweetal deelnemers vertonen een duidelijk afwachtende houding. Oplossing kan zijn om eerst de contactfase (zie paragraaf 2.4) aan te breken, zodat onderlinge afstemming kan plaatsvinden. Hiermee kan duidelijk worden of de neiging voor vertrouwen bij de overige twee deelnemers kan groeien. Deze contactfase kan aangebroken worden omdat iedere deelnemer verklaard heeft open te staan voor de mogelijkheid van overleg.

⁹ Deze hoge mate van analyse concludeer ik aangezien beide deelnemers hebben aangegeven wel open te staan voor overleg, waardoor vertrouwen eventueel kan groeien. Hoge analyse is juist kenmerkend voor een afwachtende deelnemer (Covey 2006).

De onderstaande vragen koppelen niet direct terug richting het theoretisch kader, maar de antwoorden zijn in het belang van het onderzoek gesteld. Antwoord op deze vragen geven de mening van de geïnterviewde weer ten opzichte van het onderwerp.

8. Wat is de mening ten opzichte van de vorm en uitvoering van samenwerking bij MuseumGroepLeiden?

De algemene mening van alle deelnemers ten opzichte van de samenwerkingsvorm te Leiden is positief. Naast het feit dat het moeilijk blijft om complete onderlinge afstemming te behalen (het blijven namelijk zeven bloedgroepen), is het een prima voorbeeld om te zien hoe een samenwerkingsproces in de museale sector kan verlopen.

MuseumGroepLeiden is zichtbaar ver gevorderd in het samenwerkingsproces. Met name bij het niveau van samenwerking, zoals bij vraag 6 besproken is, valt te zien dat MuseumGroepLeiden al een aantal jaren de museale samenwerking uitbreidt. Hieraan kan ook gezien worden dat het groeiproces van samenwerkingsniveau tijd kost.

De situatie dat de musea in Leiden zich alle binnen één gemeente bevinden (waardoor de regionale spreiding ook lager is), wordt als kenmerkend voordeel gezien.

Een ander (positief) kenmerk dat van MuseumGroepLeiden genoemd is tijdens een van de interviews, is dat bij deelnemende musea van MuseumGroepLeiden de eigenheid behouden is gebleven. Dit toont aan dat het behouden van eigenheid wel degelijk mogelijk is bij een museale samenwerking, ook in gevorderd stadium.

9. Op basis van welke organisatieactiviteiten mogelijkheden gezien worden

Op welke manier de samenwerking vorm gegeven wordt, heeft alles te maken met de activiteiten waarbij samengewerkt wordt. Ook bij deze vraag is er geen direct deel uit het theoretisch kader dat aansluit op deze interviewvraag. Antwoorden op deze vraag hebben aangegeven op welke activiteiten samengewerkt kan gaan worden.

Onder het motto dat samen meer mogelijk is dan individueel kan samenwerking groeien. Samenwerking zal zich dan ook zowel op back- als op frontoffice-activiteiten kunnen ontplooiën, zoals bij vraag 5 besproken is.

Bij backoffice-activiteiten bestaan de ideeën van deelnemers vooral op het gebied van gezamenlijke inkoop. De voordelen hiervan (efficiency) zullen zich alleen pas op de langere termijn voordoen. Hieronder een discussie van een aantal thema's/activiteiten waar bij samengewerkt kan worden.

Backoffice

Er kan gekeken worden naar de personeelsbezetting op de bepaalde functies. Directe plannen moeten in overleg tot stand komen, waarbij de kwantitatieve gegevens vóór hoofdstuk 1 van deze rapportage bij kunnen helpen. Hiermee kan globaal gezien worden hoeveel personeel er voor verschillende functies actief is.

Het totale administratiesysteem is eventueel moeilijk te combineren door de verschillende werkwijzen bij de deelnemers, maar eventueel kunnen bepaalde onderdelen centraal uitgevoerd worden in de toekomst. Kennisuitwisseling zou in elk geval tot de directe mogelijkheden behoren.

Verder zijn er vanzelfsprekende backoffice-activiteiten zoals gebouwbeheer, facilitaire werkzaamheden, etc. genoemd waar, tijdens een te plannen overleg, afspraken over gemaakt kunnen worden om mogelijk kosten te besparen.

Conclusie: Alle vijf deelnemers zien samenwerking op gebied van backoffice als een mogelijkheid. Eventuele frictie kan ontstaan door persoonlijke binding die een deelnemer aan een jarenlange partner heeft, waarmee de relatie verbroken moet worden uit hoofde van efficiency.

Frontoffice

Samenwerking op gebied van frontoffice heeft te maken met de ‘blik naar buiten’, de positionering en activiteiten van musea richting de markt. Samenwerking op gebied van PR wordt door alle deelnemers als een mogelijkheid gezien. Door collectief gezamenlijke promotie na te streven, treden verschillende voordelen op, zoals inkoopvoordeel voor reclamespots, maar het is ook ten voordele van marktpositionering. Zoals bij vraag 2 besproken, heeft dit soort van bedrijfspositionering/positieversterking een positieve invloed op gebied van subsidiemogelijkheden en het potentiële bezoekersaantal.

Conclusie: Met name de mogelijkheden van marktpositionering en PR worden door alle deelnemers gezien. Deze samenwerking op gebied van PR moet echter wel op basis van een vooraf duidelijk gesteld doel. Als voorbeeld: niet ieder museum presenteert Twentespecifieke historie, waardoor het belang voor Twentegerelateerde promotie lager ligt. Afstemming van de onderlinge belangen is essentieel, zodat gelijkwaardige vertegenwoordiging het geval is.

Educatie

Op gebied van educatie kan er ook samengewerkt worden. Afstemming in het educatieprogramma is een mogelijkheid. Door deze vorm van schaalvergroting ontstaat de mogelijkheid om collectief meer grip op de educatieve markt krijgen. Op dit moment nemen concurrenten dit aanbod snel over, waardoor met name de kleinere musea niet genoeg grip op de educatieve markt kunnen krijgen.

Er vindt bij twee deelnemers (plus een deelnemer die de intentie hiervoor heeft) al plaats dat kennisspecifiek personeel, zoals de educatieve medewerk(st)ers met elkaar spreken met als doel kennisuitwisseling en verbetering. Dit aspect zal bij de aanbevelingen in aansluitend hoofdstuk verder aan de orde komen.

Conclusie: Samenwerking op gebied van educatie ziet elke deelnemer als mogelijkheid om te ontwikkelen. Net zoals bij MuseumGroepLeiden vertoont de educatieve koppeling veel mogelijkheden om samen te werken. Daarnaast zal een samenwerking op dit vlak ook voordelen op kunnen leveren voor scholingsinstellingen zoals het ROC van Twente.

Collectiebeheer

Een ander idee dat uit de interviews naar voren is gekomen, is een gezamenlijk museumdepot. Hierbij is de mogelijkheid voor een gecentraliseerde plek met klimaatbeheersing, etc. Hierdoor is vervolgens expertiseverhoging en -ontwikkeling mogelijk. Dit idee zal tijdens overleg tussen deelnemers ter sprake gebracht kunnen worden.

De keuze voor een collectief collectieregistratiesysteem ligt bij iedere deelnemer anders en hier zal dan ook per deelnemer specifiek wel/niet voor gekozen moeten worden. Tussen twee musea is er onderling overleg wat betreft de toepassing van hetzelfde collectieregistratiesysteem. Ter vergelijking: niet elke deelnemer ziet mogelijkheden voor collectieve toepassing van een en hetzelfde collectieregistratiesysteem, door verschillen in systeem en werkwijze.

Projectmatige samenwerking

Als laatste een voorbeeld dat door een deelnemer genoemd is tijdens een interview. Het betreft de mogelijkheid van projectmatige samenwerking rond het thema van ‘textielhistorie’, hier kan in de toekomst wellicht op samengewerkt worden.

10. Op basis van welke voorwaarden kan het proces van samenwerking gestart worden?

Deze vraag is ter afsluiting van de interviews gehouden. Er is per deelnemer aangegeven wat zijn/haar ‘ideale situatie voor samenwerking’ zou zijn. Ook zijn bij deze vraag overige opmerkingen geplaatst, waarvan hieronder een opsomming van de belangrijkste punten.

Behoud eigenheid

Behoud van eigenheid is een belangrijk aspect om te voorkomen dat er verlies van diversiteit in de lokale museale instellingen op zal treden.

Dit aspect is ook in het interview met MuseumGroepLeiden ter sprake gekomen. Het behoud van eigenheid is de grootste reden voor angst om partners te vertrouwen. Het gaat hierbij niet om een negatief kenmerk dat partners niet vertrouwd worden, maar de angst voor het verlies van eigenheid van de deelnemer.

De koppeling met theorie kan hierbij ook gemaakt worden, aangezien het behoud van eigenheid een aspect is, dat vooraf in een gezamenlijke strategie gegarandeerd kan worden (Waibel 2009).

Samenwerkingscontracten

Een punt dat in een van de interviews naar voren is gekomen, is de mogelijkheid om samenwerkingscontracten op te stellen. Hierin kunnen taken en verantwoordelijkheden vastgelegd worden, waardoor gespreide verantwoordelijkheid ontstaat. Ook is dan duidelijk wat van welke deelnemer verwacht wordt zodat het proces bestuurbaar blijft.

In bijlage 3 (bijlage 3: de samenwerkingsovereenkomst – voorbeeldversie) is een voorbeeldversie opgenomen, waarin aspecten vermeldt staan die in een samenwerkingscontract opgenomen kunnen worden.

Inzetbaarheid vrijwilligers

Het is sterk de vraag of het haalbaar is om vrijwilligers bij partners in te schakelen. Daarnaast is er vaak specifieke vakkennis per museum vereist is, waardoor het niveau van inzetbaarheid tussen partners ook daalt.

Het is een gevoelig thema om de inzetbaarheid van vrijwilligers te veranderen. De eigen keus van de vrijwilliger om behulpzaam te zijn, is vaak op basis van zijn/haar eigen interesse. Om deze reden kan er niet zomaar van uitgegaan worden dat een vrijwilliger bij een andere instelling ook behulpzaam wil zijn.

Stappenplan

Uit de afgenomen interviews is gebleken dat nadat een gezamenlijke visie geformuleerd is, pas vastgesteld kan worden hoe, wat en hoeveel er samengewerkt gaat worden. Als de gezamenlijke visie helder is, zal de kans op bestaande of ontstane frictie namelijk verlaagd worden en zal het draagvlak toenemen. Het belang hiervan staat voorop, waarna een spreiding van verantwoordelijkheden plaats kan vinden.

Dit komt overeen met de besproken theorie bij paragraaf 2.4 volgens Rosenbrand (2003) en Waibel (2009). Het is vanzelfsprekend dat er sprake zal zijn van een gewenningsperiode (zoals ook Harrison 2005 laat zien) ingeval er voor een vorm van samenwerking gekozen wordt.

Interne afstemming

Belangrijk punt is dat de gezamenlijke (te formuleren) visie extern noodzakelijk is, maar ook intern afgestemd wordt. Samenwerking vindt namelijk niet enkel plaats op directieniveau, maar juist de uitvoering van de samenwerking vindt plaats op andere/lagere niveaus in de organisatie. Bij een mogelijke start van samenwerking kan er op korte termijn contact zijn tussen gelijkwaardige afdelingen (zoals het contact tussen educatieve medewerk(st)ers).

Koppeling met de theorie is te zien in paragraaf 2.2.7, waarbij Covey (2006) het belang van organisatievertrouwen laat zien. Organizatievertrouwen heeft betrekking op het interne proces bij de betreffende organisatie. Bij een besluit van het management, wil het niet automatisch zeggen dat het personeel dit automatisch overneemt. Dit is de strekking van organisatievertrouwen; vertrouwen in de interne opvolging van het organisatiebeleid.

Commitment richting samenwerking

Een laatste punt dat ter sprake is gekomen bij een tweetal interviews, is het belang van commitment richting samenwerking. Hierbij is collectieve efficiency als voorbeeld genoemd.

Bij de inkoop van diensten en materialen moeten beslissingen gemaakt worden; als er voor collectieve efficiency gekozen is door gezamenlijk inkopen te doen, dan moet er ook commitment van elke deelnemer zijn. Emotioneel is het misschien niet altijd even gemakkelijk om deze beslissingen te nemen, maar het gezamenlijke doel van efficiency kan enkel bereikt worden als op dit gebied geen concessies gedaan worden. Met concessies worden redenen bedoeld, die genoemd kunnen worden om niet te hoeven deelnemen aan een collectieve regeling binnen de samenwerking. Op het moment dat er voor samenwerking is gekozen en op basis van een gezamenlijke visie gewerkt kan worden, moet de deelnemer zijn/haar beloften nakomen. Uit het interview bij MuseumGroepLeiden is ook gebleken dat commitment een belangrijke vereiste is bij activiteiten zoals gezamenlijk inkoop. Een hulp hierbij kan een zojuist besproken samenwerkingscontract zijn.

5.3 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de interviewresultaten op basis van het kader (zie paragraaf 2.5) in kaart gebracht. Dit hoofdstuk heeft hiermee een overzicht gegeven van de besproken aspecten bij het vijftal deelnemers.

In het theoretisch kader is genoemd dat dé uitdaging bij samenwerking is dat (1) elkaars belangen inzichtelijk gemaakt worden en (2) ervoor gezorgd wordt dat de betrokken partijen een oprechte interesse krijgen in elkaars belangen (Bremekamp 2009). Door middel van de presentatie van de onderzoeksresultaten is in ieder geval aan de eerste vereiste voldaan. De vooraf gestelde doelen voor de interviewsessie (zie kader) zijn bereikt door het afnemen van de interviews. Er is na het lezen van dit hoofdstuk namelijk duidelijk wat de standpunten van de deelnemers zijn (onderzoeksvraag 4) en welke wensen er met betrekking tot de samenwerkingsvorm en het bijbehorende proces zijn (onderzoeksvraag 5).

Naast de conclusies die bij elke vraag aan het einde verwerkt zijn, geef ik in onderstaande tabel een korte vergelijking van de theorie met de onderzoeksresultaten en in hoeverre deze overeenkomen. De vragen met betrekking tot de samenwerkingsvorm en -niveau worden in onderstaande tabel niet weergegeven (vraag 4 t/m 6). Reden hiervoor is dat die theorie voornamelijk modellen heeft aangeleverd voor het in kaart brengen van de samenwerkingsvorm en het -niveau, waarbij een direct vergelijk met de praktijk anders is.

Schema voor vergelijk literatuur met praktijk

		Komt datgene wat theorie zegt overeen met de praktijk?		
	Wat zegt de literatuur?	+	+/-	-
Vraag 1	Samenwerking wordt als noodzaak gezien voor het voortbestaan van musea		De dringende noodzaak is niet waargenomen in de praktijk, maar er is wel interesse naar overleg met betrekking tot potentiële intensivering van samenwerking.	
Vraag 2	Naast kennisdeling en bedrijfspositionering is efficiency het belangrijkste doel van samenwerking		De genoemde doelen worden erkend, maar de onderzoeksresultaten vermelden minder behoefte naar efficiency dan de theorie vermeldt.	
Vraag 3	Voor- en nadelen uit de theorie hebben in verhouding meer betrekking op een functionerend samenwerkingsproces		De voor- en nadelen die de theorie noemt zijn herkenbaar. De specifiek genoemde voor- en nadelen in dit onderzoek geven echter meer nadelen in de fase van/voor totstandkoming van samenwerking weer.	
Vraag 7	Onderling vertrouwen geldt als uitgangspunt bij samenwerking		Op dit moment bestaat er nog geen volledig vertrouwen tussen deelnemers. Door overleg kan de onzekerheid voor het geven van volledig vertrouwen eventueel weggenomen worden.	
...	Kleinere deelnemers hebben minder vertrouwen in een samenwerkingsvorm, terwijl zij juist veel voordelen van een samenwerking kunnen hebben (Rosenbrand 2003)	Gezien de onderzoeksresultaten, klopt dit tot op dit moment		

In aansluitend hoofdstuk komen de aanbevelingen aan bod. Dit zijn aanbevelingen met betrekking tot de haalbaarheid van een potentiële samenwerking tussen deelnemende musea.

Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Bij de start van dit onderzoek zijn doelen gesteld om (1) de kenmerken en mogelijkheden van samenwerking, (2) een beschrijving van de huidige situatie in de museale sector en (3) de meningen van deelnemende musea in kaart te brengen.

Dit zijn de aspecten (naast de onderzoeksvragen) die gekozen zijn om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdonderzoeksvraag: Wat is de haalbaarheid van een toekomstig samenwerkingsverband tussen kunst- en cultuurinstellingen in de regio Twente?

Aan de hand van een theoretisch kader zijn de doelen, voor- en nadelen, vormen en het niveau van samenwerking en de rol van vertrouwen besproken. Naast dit theoretisch kader zijn nog een aantal andere aspecten besproken, zodat de huidige situatie compleet in kaart gebracht is. Op welke manier kan vanuit deze onderzoeksresultaten echter actie ondernomen worden richting een potentiële totstandkoming van samenwerking? In vorig hoofdstuk zijn al een aantal conclusies getoond; waar dit hoofdstuk een aanvulling op doet met behulp van verdere aanbevelingen.

6.2 Conclusies en aanbevelingen

In deze rapportage zijn thema's besproken, waaruit gebleken is dat samenwerking een middel kan zijn om efficiency te vergroten, kennisuitwisseling te bereiken en de marktpositie te versterken. In onderstaande deelparagrafen zullen op basis van nagenoeg dezelfde structuur als in het theoretisch kader een aantal conclusies ten opzichte van samenwerking en aanbevelingen gegeven worden.

6.2.1 Samenwerking als doel

Deze rapportage heeft laten zien dat de reden voor een toename en ontwikkeling van samenwerking bestaat uit ontwikkelingen in de financiële sector, de groei van technologie en de rol van globalisering. Uit hoofde van concurrentievoordeel zijn bedrijven en instellingen hierdoor gaan samenwerken. Zoals in paragraaf 2.3 is besproken, wordt ook de museale sector door deze ontwikkelingen beïnvloed.

Volgens de theorie zijn ook non-profit instellingen ertoe genoodzaakt efficiency na te streven. Daarnaast hebben zich veranderingen in de museale sector voorgedaan, namelijk dat bezoekers 'vermaakt' willen worden. In dat geval moeten musea naar innovatieve manieren zoeken om zichzelf en hun regio goed op de kaart te zetten.

Hier komen twee soorten van ontwikkeling uit, namelijk: (1) musea zijn genoodzaakt efficiënter te worden en (2) musea moeten zichzelf beter positioneren in de markt.

Efficiency als doel

Theorie zegt dat vanuit het oogpunt van kostenbesparing samenwerking geïntensiveerd moet worden (door commercialisering van de non-profit markt en afnemende subsidies).

Uit de interviews is echter gebleken dat een viertal deelnemers van mening is dat op korte termijn geen mogelijkheid voor het bereiken van relevante kostenbesparing is.

Een toelichting op deze uitkomst: het kan zijn dat er meer kwantitatief/financieel onderzoek gedaan moet worden om een beter inzicht in de mogelijkheden van efficiency te krijgen.

Bijkomende factor is dat het nastreven van efficiency binnen de museale sector gevoeliger ligt dan in de commerciële sector. Reden hiervoor is dat het geen hoofddoel van een museum is om commercieel te zijn (zie paragraaf 2.3.2).

Kennisdeling en bedrijfspositionering van musea als doel

Uit de interviews is gebleken dat deelnemers aan dit onderzoek met name kennisdeling en/of bedrijfspositionering als doelen willen nastreven (vier van de vijf deelnemers hebben deze als hoofddoel gekozen). Deze doelen zijn op kortere termijn te verwezenlijken dan het bereiken van efficiency.

Het is dan ook een aanbeveling om de potentiële samenwerking op basis van deze doelen te beginnen. Het bereiken van efficiency kan dan op langere termijn nagestreefd worden. Hiermee kan er voortijdig geanticipeerd worden op de (volgens de theorie toenemende) marktontwikkeling dat samenwerking ten behoeve van efficiency van groter belang wordt.

6.2.2 Samenwerkingsvorm

Hoe kan er overeenstemming met betrekking tot de samenwerkingsvorm en –niveau komen? De resultaten van dit onderzoek hebben aangetoond dat de specifieke wensen ten opzichte van doelen voor samenwerking, de samenwerkingsvorm en -niveau in zekere mate verschillen van elkaar. Dit wil niet zeggen dat er geen samenwerking mogelijk is, een samenwerkingsvorm is namelijk altijd een combinatie van factoren. Elke deelnemer heeft aangegeven open te staan voor overleg met betrekking tot de verdere mogelijkheden die samenwerking kan bieden.

De aanbeveling is hierbij om op korte termijn een overlegmoment in te plannen, zodat de eerste stap van een samenwerkingsproces gezet kan worden, de contactfase (zie het model van Waibel in paragraaf 2.4). Bij dit overleg is het de doelstelling een gezamenlijke visie te formuleren, zodat de directe mogelijkheden voor samenwerking duidelijker worden.

Opmerking: zowel de theorie als de praktijk (MuseumGroepLeiden) heeft laten zien dat de totstandkoming van een gezamenlijke visie veel tijd vergt voordat succesvolle samenwerking een feit is. Het formuleren van een gezamenlijke visie wordt dan ook als een proces gezien.

6.2.3 De mate van vertrouwen

Zoals in paragraaf 2.2.7 is aangetoond speelt vertrouwen een grote rol bij samenwerking. Deze rapportage is een eerste handvat voor een groei in onderling vertrouwen tussen deelnemende musea. Het toont namelijk de meningen en standpunten van de deelnemers, zodat de eerste onzekerheid ten opzichte van andere deelnemers weggenomen kan worden.

Mocht in de praktijk blijken dat er in zekere mate wantrouwen aanwezig is, dan geeft de theorie de volgende oplossing weer: ‘Wantrouwen kan verkleind worden door een constante toepassing van eerlijkheid en het nakomen van beloften. Hoe kleiner de mate van vrijblijvendheid is bij samenwerking, hoe beter de vertrouwensbasis’ (Daugherty 2006).

De praktijk heeft laten zien dat twee deelnemers een enigszins afwachtende houding vertonen. De afwachtende houding, ook onzekerheid te noemen kan door overleg (onderlinge afstemming) veranderd worden, zoals uitgebreid besproken in vorig hoofdstuk bij vraag 7.

Verder is het van groot belang dat (potentiële) samenwerking intern afgestemd wordt. Samenwerking vindt namelijk niet enkel plaats op directieniveau, maar juist de uitvoering van de samenwerking vindt plaats op andere/lagere niveaus in de organisatie. Bij een mogelijke start van samenwerking kan er op korte termijn contact zijn tussen gelijkwaardige afdelingen (zoals het contact tussen educatieve medewerk(st)ers).

Bij dit laatst genoemde punt speelt organisatievertrouwen een grote rol in het interne proces per organisatie. De literatuur (Covey 2006) noemt organisatievertrouwen als het vervolg op het benodigde vertrouwen tussen partners (relationeel vertrouwen).

Voor de interne opvolging van het organisatiebeleid is dus naast relationeel vertrouwen ook ontwikkeling van organisatievertrouwen nodig.

6.2.4 Samenwerking op gebied van welke activiteiten?

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat een drietal deelnemers voornamelijk op gebied van backoffice samen willen werken, terwijl twee deelnemers voor frontoffice kiezen (let op: als hoofddoel; dit wil niet zeggen dat andere mogelijkheden uitgesloten worden).

Dit zijn echter keuzes die gemaakt zijn om in eerste instantie op samen te werken, terwijl op den duur wellicht meer mogelijk is.

Op basis van de huidige onderzoeksresultaten: hieronder een aanbeveling om de activiteiten van deelnemers met elkaar te vergelijken.

Backoffice-activiteiten

De organisatieactiviteiten die op gebied van backoffice plaats kunnen vinden, kunnen tussen deelnemers vergeleken worden. Omdat er op dit moment geen gestructureerd contact tussen deelnemers is, is er onvoldoende bekend welke en hoe activiteiten per deelnemer uitgevoerd worden. Een tweetal doelen van samenwerking (efficiency en complementariteit competenties) kunnen namelijk bereikt worden door samen te werken op gebied van backoffice-activiteiten. Daarnaast hebben alle deelnemers aangegeven samenwerking op gebied van backoffice als mogelijkheid te zien.

Frontoffice-activiteiten

De mogelijkheden van samenwerking met betrekking tot marktpositionering en PR worden door alle deelnemers gezien. Bij de keuze voor samenwerkingsdoel bij vraag 2 van de interviewsessie, is gebleken dat bedrijfspositionering meerdere malen gekozen is als hoofddoel. Op basis van welke specifieke activiteiten kan er dan samengewerkt worden?

De onderzoeksresultaten hebben laten zien dat met name de activiteiten die de lokale museale sector op toeristisch vlak beter op de kaart kunnen zetten deelnemers aanspreken (4 van de 5 deelnemers hebben dit aangegeven). Naast de mogelijkheden die op dit moment op kleine schaal worden benut (zoals het aanbieden van gecombineerde toegangskarten, etc.) kunnen meer acties ondernomen worden om de positie van musea in de regio te versterken.

Educatieve activiteiten en het koppelen van werknemers

Zowel uit het interview met MuseumGroepLeiden als uit interviews met deelnemers aan dit onderzoek is gebleken dat samenwerking op educatief vlak goed mogelijk is.

Bij MuseumGroepLeiden kan gezien worden dat de educatieve koppeling tussen musea veel mogelijkheden biedt voor samenwerking. Deze koppeling kan ook voor deelnemende musea aan dit onderzoek zinvol zijn. Met name de doelen van complementariteit competenties (kennisdeling) en eventueel efficiency op langere termijn kunnen hierdoor nagestreefd worden.

De werknemers per musea die actief zijn op educatief gebied, kunnen onderling contact hebben om kennisuitwisseling te laten plaatsvinden. Bij het afstemmen van het educatieprogramma voor een groep musea, ontstaat de mogelijkheid om collectief meer grip op de educatieve markt te krijgen, zoals besproken bij vraag 9 van de onderzoeksresultaten. Daarnaast zal een afstemming in educatieve activiteiten tussen musea ook in het voordeel van scholingsinstellingen zijn (onder andere voor het ROC van Twente).

6.2.5 Samenwerkingscontracten

Bij samenwerkingscontracten kunnen taken en verantwoordelijkheden vastgelegd worden, waardoor gespreide verantwoordelijkheid ontstaat. Hiermee wordt bij de uitvoering van een samenwerkingsvorm duidelijk wat van welke deelnemer verwacht wordt zodat het proces bestuurbaar blijft. In bijlage 3 (bijlage 3: de samenwerkingsovereenkomst – voorbeeldversie) is een voorbeeldversie opgenomen, waarin aspecten vermeldt staan die in een samenwerkingscontract opgenomen kunnen worden¹⁰.

6.3 Eindconclusie

Hoofdonderzoeksvraag:

Wat is de haalbaarheid van een toekomstig samenwerkingsverband tussen kunst- en cultuurinstellingen in de regio Twente?

Gezien de resultaten van het onderzoek valt te beoordelen dat de haalbaarheid van een toekomstig samenwerkingsverband afhankelijk is van de manier waarop deelnemende musea anticiperen op de marktontwikkelingen en vertrouwen in elkaar zullen hebben.

Er is een uitgebreid scala aan mogelijkheden voor samenwerkingsvormen en –niveaus getoond in deze rapportage. Ook zijn de kenmerken van samenwerking en de museale sector in kaart gebracht. Als toevoeging daarop maken de onderzoeksresultaten inzichtelijk wat de meningen en standpunten van deelnemende musea zijn.

Het blijft echter ook in de eindversie een advies waarbij de acceptatie en eventuele realisatie van samenwerking door de betrokken partijen zelf gemaakt moet worden.

De aanbevelingen en adviezen die in dit hoofdstuk gegeven zijn, kunnen gebruikt worden bij het nemen van beslissingen ten opzichte van potentiële toekomstige samenwerking.

¹⁰ Het belang van samenwerkingscontracten is met opzet niet uitgebreid besproken, aangezien het pas in een latere fase van samenwerking toegepast kan worden.

Belangrijkste aanbeveling die gegeven is in dit hoofdstuk, betreft het advies op korte termijn een moment voor overleg te plannen. Het onderzoek heeft namelijk aangetoond dat er spreiding is in de manier waarop het vijftal deelnemers samenwerking ziet en wenst. Door middel van overleg kan duidelijk gemaakt kan worden wat de verdere uitwerking van de samenwerkingsmogelijkheden kan zijn.

Mogelijkheden voor toekomstig onderzoek

Tenslotte, er zijn diverse mogelijkheden voor toekomstig onderzoek die mogelijkheden voor samenwerking tussen deelnemende musea gedetailleerder in kaart kunnen brengen. Zoals gezegd zijn de meningen van deelnemende musea geïnventariseerd, maar in welke mate sluiten de interne kenmerken of activiteiten op elkaar aan? Deze vraag valt eventueel te beantwoorden na een overlegmoment tussen deelnemende musea, maar in welke mate is er op financieel gebied behoefte aan kostenbesparing? Op welk gebied doet zich de beste mogelijkheid voor kostenbesparing voor? In welke mate kunnen andere deelnemers naast dit vijftal musea deelnemen aan de samenwerking? Dit zijn vragen waar in verder onderzoek, eventueel op basis van kwantitatief onderzoek, antwoord op gegeven kan worden.

Literatuurlijst

- Babbie, E. (2007) *The practice of social research*, Thomson Wadsworth, Belmont, USA
- Bremekamp, R., Kaats, E., & Opheij, W. (2009) *Een nieuw kijkglas voor een heldere samenwerking*, Holland Management Review, nummer 127
<http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Portals/1/Een%20nieuw%20kijkglas%20voor%20een%20heldere%20samenwerking.pdf>
- Bultsma, J. (z.d.) *Fuseren op blauwdruk is vragen om moeilijkheden*, Samenwerken tussen Organisaties
<http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Portals/1/Fuseren%20op%20blauwdruk.pdf>
- Creswell, J.W. (2008) *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Los Angeles, Sage Publications
- Covey, S.M.R. & Merrill, R.R. (2006) *The speed of trust*, Simon & Schuster
<http://www.movum.nl/UserFiles/File/The%20Speed%20of%20Trust.pdf>
- Daugherty, P.J., Richey, R.G., Roath, A.S., Min, S., Chen, H., Arndt, A.D & Genchev, S.E. (2006) *Is collaboration paying off for firms?*, Business Horizons, 49, 61 – 70
- Dusée, J., (2000) *Marketing en musea: het gebruik van marketing in kindgerichte musea*, Wetenschapswinkel Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg
- Fluit, E. van der (2004) *Samenwerken in concerns: hoe breng ik het op gang en bereik ik resultaat*, Samenwerken tussen Organisaties
<http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Portals/1/Samenwerken%20in%20concerns.pdf>
- Griffin, D. (2008) *Advancing museums*, Museum Management and Curatorship, 23: 1, 43 – 61
- Harrison, J. (2005) *Shaping collaboration: Considering institutional culture*, Museum Management and Curatorship, 20, 195 – 212
- Jansen, A. (2004) *Alliantievertrouwen: een beetje inzicht doet wonderen*, Samenwerken tussen organisaties
<http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Portals/1/Alliantievertrouwen.pdf>
- Ledford, H. (2008) *With all good intentions*, Nature Publishing Group, vol. 452, 682 – 684
- Leeuw, T. de (2006) *Kennis voor besturing: gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis*
<http://redes.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/2006/a.c.j.de.leeuw/leeuw.pdf>
- Nielsen, B.B. (2004) *The role of trust in collaborative relationships: a multi-dimensional approach*, M@n@gement, vol. 7, no. 3, 2004, 239 – 256

Peacock, D. (2008) *'Making ways for change: museums, disruptive technologies and organisational change'*, Museum Management and Curatorship, 23: 4, 333 – 351

Ridder, M., Buuron, I. & Knols, C. (2004) *'Manual publiek private samenwerking: een strategie voor de ontwikkeling en implementatie'*
<http://www.movisie.nl/Vrijwilligerswerk/Docs/OndwerkenSamenwerkingSamenwbedrijvenAchtManual.pdf>

Rosenbrand, M.E., Dirks, F.R. & Meijaard, J. (2003) *'Kansrijker door samenwerking: kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen'*
<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/A200307.pdf>

Soehner, K. (2005) *'Out of the ring and into the future: the power of collaboration'*, Paper presented at the 2005 RLG Members Forum: "Libraries, Archives and Museums—Three Ring Circus, One Big Show?"
<http://worldcat.org/arcviewer/1/OCC/2007/08/08/0000070504/viewer/file1201.doc>

Tanackovic, S. F. & Badurina, B. (2009) *'Collaboration of Croatia cultural heritage institutions: experiences from museums'*, Museum Management and Curatorship, 24: 4, 299 – 321

Tien, C.C. (2006) *'Collaboration in museums: the evolution of cross-sector collaboration'*
<http://www.intercom.museum/documents/5-6Tien.pdf>

Twynstra Gudde (z.d.) *'Goed samenwerken is geen toeval'*
http://www.twynstragudde.nl/pdf/Brochures/Goed_Samenwerken_is_geen_toeval.pdf

Waibel, G. & Erway, R. (2009) *'Think globally, act locally: library, archive and museum collaboration'*, Museum Management and Curatorship, 24: 4, 323 – 335

Walker, R., Smith, P. & Adam, J. (2008) *'Making partnerships work: issues of risk, trust and control for managers and service providers'*, Health Care Anal, 17: 47 – 67

Wit, B. de & Meyer, R. (2004) *'Strategy: process, content, context; an international perspective'*, Thomson Learning

Overig gebruikte websites

- www.museumvereniging.nl/LinkClick.aspx?fileticket=xdwswLOb1eU%3D&tabid=131
- <http://www.movisie.nl/Vrijwilligerswerk/Docs/OndwerkenSamenwerkingSamenwbedrijvenAchtManual.pdf>
- <http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Default.aspx?tabid=591>

Bijlagen

	Blz.
1 Uitgewerkt interview MuseumGroepLeiden 18 maart 2010	62
2 Samenvatting doeleinden samenwerking	67
3 De samenwerkingsovereenkomst (voorbeeldversie)	68
4 Uitwerkingen van de gehouden interviews	69
- Natura Docet	71
- TwentseWelle	75
- Het Palthehuis	79
- Twents Techniekmuseum Heim	83
- Openluchtmuseum Ootmarsum	88

Bijlage 1: Uitgewerkt interview MuseumGroepLeiden 18 maart 2010

Uitgewerkte aantekeningen gesprek Eddy Scholten & Dhr. Hans van Oel @Leiden, 18 maart 2010.

“...MGL functioneert als overkoepelend hulpmiddel...”

MGL (MGL wordt in dit document gebruikt als afkorting voor: MuseumGroepLeiden) is nu negen jaar actief, waarbij dhr. Van Oel tot nu toe drie jaar actief is bij MGL. Daarvoor is dhr. Van Oel tot eind 2009 werkzaam geweest als marketingmanager voor Museum Naturalis te Leiden.

(<http://www.mailinglijst.eu/mailings/show.aspx?mai=101109&mem=3052&a=916598>)

Hoe zag de startpositie er bij MGL er uit voor negen jaar terug?

Er is destijds een idee voor een samenwerkingsverband ontstaan. Bij de ontwikkelingen hiervan zijn langzaam stappen genomen om samenwerkende activiteiten te ontplooiën, activiteiten die collectief uitgevoerd kunnen worden. De situatie destijds komt overeen met de huidige situatie in de regio Twente.

Wat de deelnemers aan MGL betreft, is er in de loop van de jaren ook verandering in opgetreden. Als voorbeeld is ‘Het SieboldHuis’ er pas later bijgekomen, etc. dus er is altijd sprake van een versnipperd proces wat betreft de definitieve samenwerkingsvorm.

(Tip: Utrecht heeft ook een museumgroep, welke ook marketing gericht is. Er wordt namelijk een nieuwe directeur gezocht...inmiddels gevonden? Man van 32 -->

([http://www.cultuurnet.nl/nieuws/toon/18979-Utrecht-Utrechtse Musea tonen ambitie](http://www.cultuurnet.nl/nieuws/toon/18979-Utrecht-Utrechtse_Musea_tonen_ambitie))

Verschil in **niveaus wat de bereidwilligheid** voor samenwerking betreft kan als volgt worden omschreven:

- Kleinere deelnemers zijn er over het algemeen blij mee, aangezien zij dan minder kans op ‘verdrukking in de markt’ hebben;
- De middellaag heeft zijn bedenkingen, aangezien deze òf tot de kleine klasse òf tot de grote klasse zullen gaan behoren, dus kortweg: onzekere toekomst;
- Grotere musea zullen voornamelijk de kansen inzien wat betreft samenwerking, aangezien deze toch ‘groot genoeg’ zijn om met name de voordelen van samenwerking in te zien.

Maar het is toch ook voornamelijk het aspect van potentiële **kostenbesparing** die een rol spelen bij het samenwerken...

Tijdens het interview is het voorbeeld van een medewerker op gebied van P&O besproken. In een standaard situatie voert iedere deelnemer aan een samenwerking zijn/haar P&O activiteiten voor zichzelf uit. Deze situatie kan echter efficiënter en beter.

Vaak is het zo dat P&O activiteiten deel uitmaken van een werknemers takenpakket, waardoor de vereiste kennis eventueel niet optimaal aanwezig is. Naast het feit zal er dus kostenbesparing (door gezamenlijk gebruik van een enkele P&O werknemer te maken) ook specialisatie en **verhoogde kwaliteit** mogelijk zijn.

Wat moet een samenwerkingsvorm dan voorstellen?

1. Een externe partij welke net zoals MGL op den duur als een onafhankelijk hulpmiddel kan gaan opereren.
2. Een samenwerking hoort voor geen van de deelnemers een bedreiging te zijn.
3. Vertegenwoordiging door deelnemers uit meewerkende musea.
4. Aanwezigheid van intentie/realisatie hiervan, anders duurt het 3 jaar voort zonder dat er iets tot stand komt.

-- -- -- het hemd is nader dan de rok -- -- --

De invloed vertrouwen in het proces:

Ego's -- > het is een kwestie van argwaan als een derde partij eventueel inspraak zou krijgen in je situatie.

Bij iedere deelnemer heerst er angst om partners te vertrouwen. Het gaat hierbij niet om een negatief kenmerk dat partners niet vertrouwd worden, maar de angst voor het verlies van eigenheid van de deelnemer.

Maar er is een verschil tussen het zeggen van willen samenwerken én het inderdaad afstaan van een gedeelte van eigenheid.

Wat is vaak de gedachte bij het afstaan van eigenheid aan een externe partij, ofwel een samenwerkingsorgaan? Zoals ook uit de literatuurstudie zal blijken, wordt hoe meer afstand van de eigenheid gedaan, hoe groter het vertrouwen in de andere partij moet zijn. Het afstaan van eigenheid hoeft niet altijd het negatieve aspect van afhankelijkheid te bezitten. Het is alleen een kenmerk waardoor er eventueel aversie tegen samenwerking kan ontstaan.

Maar is afstaan van eigenheid op basis van vertrouwen in een andere deelnemer noodzakelijk?

Ja, het afstaan van een gedeelte eigenheid is noodzakelijk voor het doen **verbeteren van de daadkracht**. Dit zal verderop verklaard worden in een voorbeeld.

“Deze angst voor het afgeven van de eigenheid (eigen controle, onafhankelijkheid) veroorzaakt pas twijfel op het moment dat het daadwerkelijk afgestaan moet worden. Als de activiteiten gecentraliseerd worden (bijvoorbeeld).

“Het vertrouwen moet aanwezig zijn om de **deelactiviteiten los te kunnen laten** en deze over te laten aan het samenwerkingsorgaan.” (Waar hier echter rekening mee gehouden moet worden, is het feit dat MGL zich in een andere fase van een samenwerkingsverband bevindt.)

Natuurlijk is het handig om te gaan samenwerken vanuit bepaalde oogpunten, maar het zal op den duur tot een **noodzaak** uitgroeien (ICN, ministerie van OCW, etc.)

Als marketeer is er constant behoefte aan/zicht op nieuwe plannen. Het is **geen stilstaand proces** van samenwerking in de meest simpele vorm. Bij het (in)zien van de beschikbare voordelen zal er ontwikkeling in de samenwerking zijn, net zoals dat bij MGL in de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden. Het is een proces, vandaar dat het schrijven van een stappenplan ook het meest realistisch is, waarbij echter de huidige situatie wel een startpositie is. Wat houdt dat in? De uitwerking van het bestaande onderzoeksplan dat wil zeggen dat allereerst de mogelijkheden voor samenwerking gepresenteerd worden.

Stappenplan

Juist! Een stappenplan. Het is een startsituatie om samenwerking bespreekbaar te maken. Zoals bij MGL zichtbaar is, vereist totstandkoming van samenwerking een band van vertrouwen. Vertrouwen komt nu eenmaal niet zo snel tot stand, maar hoort wel de basis te zijn/worden. Maar een stappenplan biedt dus inzicht in hoe de samenwerking zich in de komende jaren zou kunnen ontwikkelen.

Economisch gezien zal er op den duur ook samengewerkt moeten worden. Vanuit huidige aspect kan het kansen op bezuiniging bieden, maar er zal ook vanuit het Ministerie van OCW (Onderwijs, Cultuur & Wetenschap) aangestuurd worden op meer samenwerking tussen cultuurinstellingen.

Als voorbeeld: Vanwaar anders de vele fusies tussen gemeentes? Deze hebben in bepaalde zin dezelfde beweegredenen voor het gaan samenwerken. Door de fusies kunnen bepaalde taken (zoals personeelsmanagement) centraal uitgevoerd worden en wordt een versnipperd takenpakket bij elke deelnemer ontweken. Hierdoor ontstaat zoals eerder vermeldt specialisatie en verbeterde kwaliteit, maar ook **kostenbesparing en efficiency**.

Hoe ziet volgens dhr. Van Oel het stappenplan voor het toewerken/uitbreiden van samenwerkingsvorm er uit?

Ten eerste heeft 'marketing' de aandacht; waarom? Het **marketingaspect** wat samenwerking betreft is het namelijk het meest zichtbaar en het besef bij de deelnemende partijen is vaak al aanwezig dat samenwerking op gebied van marketing mogelijkheden biedt.

Ten tweede de **inkoopfunctie**. Dit kan zijn in de vorm dat groepsmatig een en hetzelfde mediabureau ingeschakeld wordt, de retailinkopen gezamenlijk gedaan worden of de restaurants in de musea zullen samenwerken, waarbij in alle voorbeelden onder andere kostenbesparing een rol spelen.

Als inkoopbureau kun je efficiënter zijn, maar moet het vertrouwen er wel aan gegeven worden, zodat geen enkele partij de invloed als bedreiging zal gaan bezien. Succesvolle samenwerking vereist namelijk een band van vertrouwen.

Digitale collectie --> **ICN**, eigenlijk zou de complete collectie door 1 instantie gehouden kunnen (!) worden, waarbij de deelnemende musea enkel nog als 'pakhuisen' dienen, maar dit blijft op dit moment een gedachte. (Voordeel: een ingebrachte privécollectie zou hierdoor niet vastgezet worden in 1 museum, maar de mogelijkheid van roulatie hebben).

De **digitalisering van de collectie** is in principe een administratieve bezigheid, welke niet direct onder de strategische voordelen van samenwerkingsverbanden gezien kan worden. Natuurlijk zal het voordelen kunnen bieden indien dit centraal uitgevoerd zou kunnen worden, maar dit is geen stap die (over het algemeen) vroegtijdig in het stadium van samenwerking genomen wordt.

Biedt een samenwerkingsvorm dan per definitie (schaal)voordelen ingeval van gezamenlijke inzet voor collectieve stadspromotie?

De kern van de zaak is dat bij afwezigheid van een dergelijk samenwerkingsverband, er argwaan zal bestaan wat betreft het aangaan van een samenwerking. Er bestaat snel een cliché betreffende samenwerken indien hier geen vastgestelde basis voor is.

Als voorbeeld: In Twente is bijvoorbeeld door Twents Techniekmuseum Heim aan TwentseWelle gevraagd om bij een bepaalde gelegenheid Twente **gezamenlijk Twente te**

promoten, wat vervolgens ook zo heeft plaatsgevonden. Super! Samenwerking! Een **vaste basis voor samenwerking**, helemaal als er meerdere partijen bij betrokken zouden zijn, is echter een andere situatie.

Het natuurlijke gevoel is aanwezig om zich, ook als museummanagement, je bezig te houden met de inhoud van het museum, terwijl het juist aandacht vereist (!) om het **onderliggende proces te managen**.

Het moet daarom ook het **DOEL zijn om samenwerking te laten ontstaan** en te ontwikkelen. Vooral in een startende positie is het van belang om als deelnemende partijen elkaar de mogelijkheid te geven onbevooroordeeld vertrouwen op te bouwen. In de **huidige situatie blijft er namelijk sprake van (weliswaar ontwikkelde) 'eilandjes'** welke bij mogelijkheid samenwerken, maar hier geen tastbaar verband in hebben, zodat de voordelen van coöperatief samenwerken niet bereikt zullen worden.

Educatie

Welke rol speelt MGL in het educatieve aspect van gemeente Leiden?

(<http://www.museumenschool.nl/content.jsp?objectid=57>) Samengevat zijn hier een drietal taken als omschrijving bij te geven, namelijk:

- een coördinerende rol;
- een informatieve rol;
- het draagt de functie als aanspreekpunt.

Gemeente

Uit onderzoek is gebleken dat de eerste reden voor een stadsbezoek aan Leiden Museumbezoek is. Normaliter heeft een stad deze reden op een gemiddeld vijfdeplaats staan. Dit toont aan dat Leiden als stad belang heeft bij het coöperatief samenwerken van aanwezige musea, zodat vooral de marketing centraal en collectief uitgevoerd kan worden. Dit komt ook terug in de platformfunctie die **MGL** bekleedt, het heeft zich in de loop der jaren namelijk ontwikkeld **als toerismevertegenwoordiger** (dit is geen directie functie, maar een omschrijving welke ik eraan geef) van de stad Leiden.

Hieruit blijkt, dat een plan voor samenwerking kansen kan bieden voor aan een toekomstige stichting waarbij gezamenlijk de belangen van de regio en deelnemers efficiënt nagestreefd kunnen worden.

MGL brengt dit in de praktijk als medeorganiserend orgaan bij stadsevenementen.

Basis voor het interview d.d. 18 maart 2010 @Leiden:

1. In hoeverre is er nog flexibiliteit in de organisatiestructuur van de musea?
2. Hoe zag de startpositie eruit?
3. Bestuursleden zijn gekozen uit de deelnemende musea.
4. Is het van begin af aan in deze vorm geweest?
5. Wat zijn @Leiden de voornaamste redenen geweest?
 - Backoffice (PR, stadsmarketing, HRM, etc.)?
 - Krachtenbundeling?
 - Wegstrepen dubbel bezette functies?
6. Welke rol heeft het educatieprogramma gespeeld voor samenwerking?
7. Welke rol heeft de gemeente gespeeld voor samenwerking?

8. Welke tips/aanwijzingen zou u geven voor het uitwerken van dit onafhankelijke rapport?

Knelpunt: vanuit de huidige positie functioneert het ook 'prima'.

Samengevat, zonder hierbij een compleet overzicht te geven, maar een aantal karakteriserende taken:

- regelen extra financiering;
- erfgoededucatie & collectieve promotie (Japan, muziek, Leiden als stad);
- platformfunctie & netwerkfunctie bedrijven.

Bijlage 2: Samenvatting doeleinden van samenwerking

[KADER 2.3] SAMENVATTING DOELEINDEN VAN SAMENWERKING²⁵

1) Efficiency/ kostenbesparing

1. Overcapaciteit voorkomen
2. Risicospreiding van kosten bij gezamenlijk onderzoek en/of productontwikkeling
3. Economy of scale/scope
 - Gezamenlijke inkoop/distributie/opleiding etc.
 - Stafmanco: eigen gespecialiseerde staffuncties zijn niet rendabel (administratie, marketing etc).
 - Betere benutting technologische en organisatorische infrastructuur (bijv. bedrijfsverzamelgebouw)
 - Verbeteren productieproces door betrekken toeleveranciers

2) Complementariteit competenties

1. Gebruik maken van elkaars competenties
2. Bevorderen leervermogen/ kennisuitwisseling

3) Bedrijfspositionering

1. Meeliften op merknaam andere partij
2. Marktpositionering
 - Toegang tot nieuwe markten
 - Time to market: het snel op de markt kunnen brengen van producten
 - Samen ideale team op de markt
3. Creëren van standaard in de markt
4. Vormen van een machtsblok tegen een andere machtsblokken (countervailing power)
5. Gezamenlijke (politieke) belangenbehartiging

²⁵ Deze tabel is gebaseerd op: Nooteboom, B. (2002) A balanced theory of sourcing, collaboration and networks Erasmus Institute of Management, Rotterdam; Doz, Y.L., Hamel, G. (1998) Alliance Advantage: The art of creating value through partnering. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 36

Bron: Rosenbrand 2003

Bijlage 3: De samenwerkingsovereenkomst (voorbeeldversie)

Het spreekt bijna voor zich om de afspraken die in het kader van de samenwerking gemaakt worden vast te leggen. Toch gebeurt het nogal eens dat afspraken alleen mondeling worden gemaakt. Dit kan teleurstellingen en in het ergste geval conflicten opleveren. Zorg daarom dat alle belangrijke afspraken in een samenwerkingsovereenkomst worden vastgelegd.

Hierin worden over het algemeen de volgende onderdelen opgenomen.

Omschrijving van de samenwerkende partijen

Benoem alle deelnemers aan de samenwerking.

Doelen

Omschrijf de individuele en de gezamenlijke doelen van de deelnemers in het kader van de samenwerking. Oftewel benoem de win-win situatie.

Inhoud van de samenwerking

Omschrijf kort de gezamenlijke visie en geef aan welke prestaties en tegenprestaties beide partners leveren.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Maak afspraken over de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Spreek af hoe de besluitvorming verloopt, hoe vaak vergaderd wordt en op welke wijze dit gerapporteerd wordt.

Maak een werkplan waarin staat welke acties er ondernomen moeten worden, wie hiervoor verantwoordelijk is en op welk moment dat moet gebeuren.

Financiën

Specificeer welke middelen de deelnemers gaan inzetten. Niet alleen op gebied van financiën, maar ook wat betreft materialen, beschikbaar te stellen vergaderruimte kennis, uren, etc.

Maak afspraken over wie het budget beheert en hoe de financiële verantwoording plaatsvindt.

Tijdslijn

Maak een tijdsplanning wat betreft gestelde doelen op korte- en lange termijn.

Evaluatie

Leg vast op welke manier de samenwerking geëvalueerd wordt, welke prestatie-indicatoren hiervoor gebruikt worden. Benoem ook de momenten waarop evaluaties plaatsvinden.

Externe communicatie

Leg vast wie verantwoordelijk is voor het opstellen van een communicatieplan en wie waarvoor het centrale aanspreekpunt is. Verzekert u ervan dat de gemaakte afspraken ook intern in de organisatie afgestemd zijn.

Bron: Ridder 2004¹¹

¹¹ <http://www.movisie.nl/Vrijwilligerswerk/Docs/OndwerkenSamenwerkingSamenwbedrijvenAchtManual.pdf>

Bijlage 4: Uitwerkingen van de gehouden interviews

	Blz.
- Natura Docet	71
- TwentseWelle	75
- Het Palthehuis	79
- Twents Techniekmuseum Heim	83
- Openluchtmuseum Ootmarsum	88

Natura Docet

Deelnemer: Natura Docet te Denekamp

Datum: 24 juni 2010 15:00 uur

Aanwezigen: mevr. S. van der Veen & Eddy Scholten

Deel I: Samenwerking in het algemeen

De mate waarin het intensiveren van samenwerking een rol speelt binnen de organisatie:

- (1) niet
- (2) nauwelijks
- (3) gemiddeld**
- (4) grote mate**
- (5) erg grote mate, bijvoorbeeld opgenomen in korte termijnplanning

De meeste voorname reden om te gaan samenwerken?

- (1) efficiency, zoals economy of scale (gezamenlijke inkoopfunctie, afstemming back-office, etc.)
- (2) kennisuitwisseling**
- (3) gezamenlijke belangenbehartiging (marktpositionering)

Het is met name kennisuitwisseling die als reden geldt. De inkoopfunctie kan op den duur eventueel voordelen met zich meebrengen, maar niet op korte termijn.

Het gaat meer om de kennisuitwisseling die samenwerking eventueel mogelijk kan maken.

Andere redenen:

- organisatie van tentoonstellingen (projectmatig samenwerken)
- activiteitenprogrammering op elkaar afstemmen
- grotere zichtbaarheid van collectie (door onderlinge promotie die gedaan kan worden)
- onder samenwerking kunnen dingen gedaan/bereikt worden, die individueel niet mogelijk zijn
- je kunt dan als groep naar buiten treden
- op grotere schaal kans op subsidieverstrekking onder samenwerkende vorm

Mogelijkheid: bij een beurs zouden Twentse musea dan onder 1 noemer zichzelf kunnen presenteren, met als gevolg dat vele bezoekers dan een perspectief van de regio zien om er een bezoek aan te brengen. Dit is een versterkend effect in vergelijking met individuele presentatie, mocht die er al zijn.

Wat is het sterkst aanwezig verwachte negatieve effect van een samenwerkingsverband?

De praktische kant is de zijde waar negatieve effecten verwacht worden. Je bent namelijk bekend met je eigen leveranciers, waar je van zou moeten afwijken als er collectief een beslissing gemaakt wordt om de schoonmaak gezamenlijk te faciliteren als voorbeeld.

De wens is aanwezig om in bepaalde mate de touwtjes in eigen handen te houden.

Alhoewel het ook een zaak van jezelf eroverheen zetten is. In het proces van samenwerken zal vanzelf blijken welke beslissingen hierover gemaakt kunnen worden.

Een ander negatief effect heeft met de inzetbaarheid van vrijwilligers te maken onder een samenwerkingsverband. Het is natuurlijk een gevoelig thema om de inzetbaarheid van vrijwilligers te veranderen. De eigen keus van de vrijwilliger om behulpzaam te zijn, is op basis van zijn/haar eigen interesse. Om deze reden kan er niet zomaar van uitgegaan worden dat een vrijwilliger bij een andere instelling ook behulpzaam wil zijn.

Als voorbeeld: je kunt niet van een 'volkenkundige' vrijwilliger verwachten dat die zich met hetzelfde animo zal inzetten als 'techniek' of natuur vrijwilliger.

Huidige actieve samenwerking of uit verleden

De huidige activiteit op gebied van samenwerking is met name de deelname aan Musea Dinkelland. Hierbij is tijd voor periodiek overleg ingeruimd, waardoor gezamenlijk aan educatie en promotie gewerkt kan worden.

Deze samenwerking heeft binding tussen de verschillende erfgoedinstellingen in de regio als doel.

Deel II: De deelnemers

De huidige relatie met deelnemende musea

De overeenkomsten die met deelnemende musea aan dit onderzoek gezien worden:

- TwentseWelle (binnen/buiten/natuur)
- Twents Techniekmuseum Heim → educatieve koppeling

Met Het Palthehuis en het Openluchtmuseum Ootmarsum is in 2009 gezamenlijk een tentoonstellingsproject uitgevoerd, waarbij taken als administratie, pr en marketing dergelijke ook gespreid/verdeeld zijn.

Met het Openluchtmuseum Ootmarsum is een actievere vorm van samenwerking op het moment. Dit is mede gevolg van deelname aan de zojuist genoemde samenwerkingsvorm Musea Dinkelland.

De doelen van samenwerking die in het algemeen gesteld worden, zijn ook van toepassing op deze samenwerking tussen Natura Docet en Openluchtmuseum Ootmarsum, door de geplande periodieke communicatie is het mogelijk koppelingen voor te stellen, collectief tot aanschaf van bijvoorbeeld een kassa over te gaan, etc.

Deel III: De rol van vertrouwen

Wat het vertrouwen betreft is er een afwachtende houding. Mevr. Van der Veen staat open voor samenwerking, voor communicatie hierover.

Deel IV: Realisatie van samenwerking

Bij dit onderdeel is tijdens het interview met name de intrede van bedrijfskunde in de museale sector besproken. Dit heeft betrekking heeft op de mogelijkheid / realisatie van veranderingen in de museale sector.

“De museumwereld is rijp geworden voor bedrijfskunde”

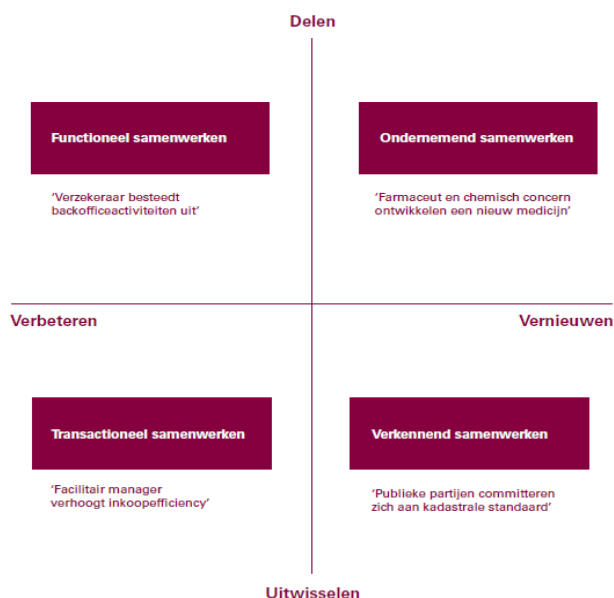
De link wordt tegenwoordig gelegd tussen de museale sector en bedrijfskunde. Bij bedrijfskunde is het bereiken van efficiency sneller mogelijk, aangezien er meer *gevoelige aspecten* bij de museale sector een rol spelen. Met gevoelige aspecten (zoals besproken is in het interview) wordt met name het verhoogde gevoel van betrokkenheid bij het musea bedoeld.

Bedrijfsmatig ondernemen heeft in de museale wereld (uitgaande van de not-for-profit sector) echter een geheel ander soort van tempo dan bedrijfsmatig ondernemen in de puur commerciële wereld.

Bedrijfsresultaten zijn in een museum namelijk afhankelijk van samenspel met partners die mogelijk op een heel ander arbeidstempo werken (bijvoorbeeld het onderwijs). Hierdoor zijn resultaten pas op veel langere termijn zichtbaar en bijstelling van een target niet 1-2-3 kan, of de nood voor aanpassing pas op veel langere termijn zichtbaar is.

Commercieel bedrijfsmatig ondernemen en cultureel-museaal ondernemen laat zich in die zin haast niet vergelijken. Er zijn ook doelen die op zich minder goed meetbaar zijn. Als voorbeeld: een bepaald aantal ontvangen leerlingen kan bedrijfsmatig winst (of verlies) opleveren maar dat zegt nog niets over het mogelijk overweldig succes van een behaalde inhoudelijke doelstelling.

Op basis van welk kwadrant, welke termen?



Vernieuwen en uitwisselen worden door mevr. Van der Veen als de twee factoren gezien welke de sterkste redenen voor samenwerking vormen.

Welk niveau van samenwerkingsvorm?

- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af**
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd**
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum*

Door mevr. Van der Veen is een keus aangegeven welke tussen optie 2 en 3 inzit. Op dit moment is er de wens om op projectniveau meer samen te gaan werken, binnen de eigen grenzen.

De kans is aanwezig dat wanneer beleid op elkaar afgestemd wordt, de eigenheid en diversiteit dreigt te vervagen, wat uiteindelijk een ‘museumfabriek’ als gevolg heeft.

Deel V: Bestuur / organisatie

Welke besturing van samenwerkingsvorm?

Dit zal tijdens de communicatie tussen deelnemers automatisch vorm krijgen. Er is op dit moment namelijk geen gestructureerde communicatie tussen de deelnemers. Deze momenten van overleg kunnen eindelijk resulteren in beslissing hoe samenwerking bestuurd zal worden.

De mening ten opzichte van de samenwerkingsvorm bij MuseumGroepLeiden

Zij zijn vooral actief op gebied van promotie en educatie.

Het is een goed idee, maar het BLIJFT moeilijk om onderlinge afstemming te krijgen.

Het blijft in Leiden de situatie dat er 7 bloedgroepen zitten.

Als voorbeeld:

Het blijft een werkpunt om de samenwerking per deelnemer intern af te stemmen. Er is in het interview een voorbeeld genoemd wat de beveiliging per museum betreft. De medewerkers bij ‘museum A’ hebben niet graag dat bij wisseldiensten bewakers van ‘museum B’ de collectie van ‘museum A’ beveiligen. Dit is een vorm van frictie die op kan treden bij het proces van intensiveren van samenwerking.

Bij welke (organisatie) activiteiten mogelijkheden voor samenwerking gezien worden

- Administratie → moeilijk in verband met het eigen karakter van administratieve verwerking;
- Public relations → alleen als het doel ervoor bekend is;
- Facilitaire zaken zoals beveiliging, schoonmaak, etc.
- Collectiebeheer;
- Mogelijk schaalvoordeel om het BHV-personeel collectief te verzorgen;
- Vernieuwende activiteiten, waar je individueel niet aan kunt beginnen.

Op basis van welke voorwaarden zou deze deelnemer het proces van samenwerking willen starten?

Door mevr. Van der Veen wordt samenwerking als term als te bindend ervaren. Synergie wordt meer als mogelijkheid gezien, waarbij de deelnemers elkaar opzoeken uit hoofde van potentieel behalen van voordelen.

Vanuit eigenheid de synergie zoeken, geen fusering.

De diversiteit moet behouden blijven; er is anders angst voor ‘een grijze brij’ van musea.

De persoon die aan de leiding van het museum staat is vaak de identiteit van het museum.

Dat wil niet automatisch zeggen dat er angst is om iets van de ‘eigen winkel’ weg te geven, maar het karakter mag niet verloren gaan.

Voorbehoud ten aanzien van samenwerking is: de handrem wordt door Natura Docet toch nog in zekere mate aangehouden, om de controle op het eigen voertuig (het museum) niet te verliezen. Dus samenwerking bij het voorlopig behouden van eigen controle.

Dit onderzoek wordt dan ook gezien als inventarisatie naar de mogelijkheden die potentiële samenwerking kan hebben.

TwentseWelle

Deelnemer: TwentseWelle

Datum: woensdag 30 juni 2010 - 9:30 uur

Aanwezigen: dhr. K. van der Meiden & Eddy Scholten

Deel I: Samenwerking in het algemeen

De mate waarin het intensiveren van samenwerking een rol speelt binnen de organisatie:

1. niet
2. nauwelijks
3. gemiddeld
4. **grote mate**
5. erg grote mate, bijvoorbeeld opgenomen in korte termijnplanning

De meeste voorname reden om te gaan samenwerken?

- (1) **efficiency, zoals economy of scale (gezamenlijke inkoopfunctie, afstemming back-office, etc.)**
- (2) kennisuitwisseling
- (3) gezamenlijke belangenbehartiging (marktpositionering)

Het is met name optie 1 welke als reden geldt. De inkoopfunctie in de vorm van bijvoorbeeld cultuurspots op radio/tv is genoemd.

Daarnaast is wel bekend dat de efficiency niet op alle vlakken op korte termijn te verbeteren is, maar als het als doelstelling genomen wordt om gezamenlijk hier moeite voor te doen, is het mogelijk.

De belangenbehartiging welke bij optie 3 genoemd wordt, is een aspect dat sowieso al plaatsvindt (de Nederlandse Museumvereniging als voorbeeld).

Als je etaleert dat je samenwerkt, versterk je de positie als museum/musea en win je vertrouwen. Dit vertrouwen dat gewonnen kan worden, wordt met name gezien richting de sponsors en subsidieverstrekkers.

Wat is het sterkst aanwezig verwachte negatieve effect van een samenwerkingsverband?

De frictie die op kan treden voor de totstandkoming van samenwerking.

Na een gewenningperiode moet dit negatieve effect verholpen kunnen zijn. Dit is mogelijk als de uitgangspositie voor samenwerking helder is; een gezamenlijke visie.

Dhr. Van der Meiden verwacht weinig negatieve effecten; als de doelen van samenwerking bereikt willen worden, moet hier eenvoudig gezegd gewoon naartoe gewerkt worden.

Huidige actieve samenwerking of uit verleden

TwentseWelle is in veel soorten van samenwerking actief. Vanzelfsprekend met regionale instellingen, maar ook met innovatiepartners, aangezien een innoverende houding bij TwentseWelle past.

Een ander aspect is dat de regio als 'bron voor bezoekers' op termijn niet meer voldoende is om het bezoekersaantal op peil te houden. Mede daarom richt TwentseWelle zich ook op de nationalisten internationale bezoekersmarkt, wat de ambitie voor schaalvergroting verklaard. Het bezoekersaantal is namelijk wel een belangrijke factor waar musea op afgerekend worden.

Ook op gebied van PR vindt er samenwerking met verschillende partijen plaats bij TwentseWelle. Als voorbeeld: er is een samenwerkingsproject gaande waarbij in samenwerking met een bekende modewinkel uit de regio en het ROC van Twente een Twentse kledinglijn ontworpen wordt.

Binnen alle drie doelen van samenwerking (genoemd onder vraag 2) voert TwentseWelle actieve samenwerking uit. Ten eerste de efficiency zoals het gezamenlijk inkopen van advertentieruimte, ten tweede de kennisuitwisseling met het bedrijfsleven en ten derde de belangenbehartiging voor bijvoorbeeld regiobinding met bureau UIT-Enschede.

Regiobinding of grootheidbinding?

TwentseWelle werkt met name samen uit hoofde van grootheidbinding (dit terwijl regiobinding ook verstaan kan worden als het beter positioneren van Twente op de kaart).

Deel II: De deelnemers

De huidige relatie met deelnemende musea

De overeenkomsten die met deelnemende musea aan dit onderzoek gezien worden:

Met Natura Docet → gedeeltelijke collectie overeenstemming

Met Twents Techniekmuseum Heim → overleg wat betreft het gebruikmaken van het collectieregistratiesysteem dat TwentseWelle ook gebruikt & educatieve koppeling.

Bij Het Palthehuis is met name veel specifieke kennis aanwezig en bestaat er relatief minder raakvlak. Er is onlangs wel communicatie over het collectieregistratiesysteem geweest.

Openluchtmuseum Ootmarsum: hierbij kunnen over en weer mensen uitgehuurd worden. De intentie hiervoor is aanwezig en er heerst geen wantrouwen.

Wat het Cremer museum betreft, hiermee lijkt samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering goed mogelijk.

Deel III: De rol van vertrouwen

Wat het vertrouwen betreft hoort een gezamenlijke visie op samenwerking de uitgangspositie te zijn. In dat geval is de kans op wantrouwen het laagste. Kenmerk van de museale sector is dat een bedrijfsmatige aanpak geen overheersend fenomeen is. Het ego van de leiding was tot voor kort alles bepalend.

De trend dat bedrijfskundig denken en doen zijn intrede doet in de museale sector, moet ook dit kenmerk veranderen. Door een hogere mate van (wederzijds) vertrouwen is meer mogelijk.

TwentseWelle voelt zich niet bedreigd door de deelnemers aan dit onderzoek. Door de staat van dienst die de deelnemers hebben, kan op basis van de professionele manier van functioneren het vertrouwen in succesvolle samenwerking gegeven worden.

Deel IV: Realisatie van samenwerking

Wantrouwen kan geen basis voor het aangaan van samenwerking zijn. Vooraf helder stellen tot op welke hoogte en op welke manier gewerkt wordt.

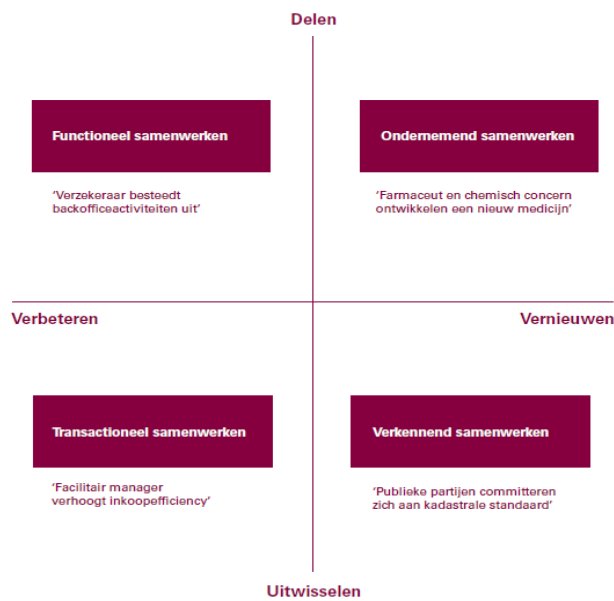
Samenwerking heeft een grotere slagingskans als de gezamenlijke visie vooral op de zakelijke kant van de museale sector gericht wordt.

Niemand staat in eerste instantie namelijk graag toe dat er plotseling inmenging in het bestuur per deelnemer komt op het moment dat een proces van samenwerking gestart wordt.

Door de takken van sport af te scheiden, kan het vertrouwen behouden blijven. Kortweg komt dit tot stand door een gezamenlijke visie vooraf te formuleren, zodat duidelijk is wat wel / niet in samenwerkende vorm gedaan wordt.

Eerst gezamenlijk doen, daarna eventueel uitbesteden (dat is ook een onderdeel van het proces van samenwerken, dat verderop hieronder te zien is).

Op basis van welk kwadrant, welke termen?



Verbeteren en uitwisselen worden door dhr. Van der Meiden als de factoren gezien die de sterkste redenen voor samenwerking vormen. Ondernemend samenwerken voert TwentseWelle op een andere manier uit, hier zijn voornamelijk andere partners voor beschikbaar.

Bij samenwerking tussen musea geldt transactioneel samenwerken als eerste keus. Functioneel samenwerken is op langere termijn eventueel mogelijk.

Welk niveau van samenwerkingsvorm?

- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit**
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea**
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum

De keuze van Dhr. Van der Meiden zit tussen optie 4 en 5 in. De vraag is echter of participerende musea bereid zijn hierin mee te gaan. Voordat onderling activiteiten uitgevoerd kunnen worden, moeten eerst voorgaande opties doorlopen worden.

Deel V: Bestuur / organisatie

Welke besturing van samenwerkingsvorm?

Dit zal tijdens de communicatie tussen deelnemers automatisch vorm krijgen. Er is op dit moment namelijk geen gestructureerde communicatie tussen de deelnemers. Deze momenten van overleg zullen uiteindelijk resulteren in beslissing hoe samenwerking bestuurd zal worden.

De mening ten opzichte van de samenwerkingsvorm bij MuseumGroepLeiden

TwentseWelle heeft contact met MuseumGroepLeiden, dus is bekend met de werkwijze aldaar; in het interview een 'prima constructie' genoemd.

Dit praktijkvoorbeeld laat duidelijk zien dat het een proces is om zover tot elkaar (als musea zijnde) te komen om werkelijk onderlinge afstemming te krijgen.

Bij welke (organisatie) activiteiten mogelijkheden voor samenwerking gezien worden

- educatie
- collectieregistratiesysteem
- conservatoren koppelen = gevaarlijk (op basis van specifieke kennis), dus gevaar van kwaliteitsverlies
- gezamenlijk een personeelsconsulent aanstellen

Aangezien de visie de basis is: als er besloten is voor efficiency te gaan, dan moet er ook collectief efficiency nagestreefd worden.

De eigen ervaring die dhr. Van der Meiden heeft, is dat er bij een zakelijke benadering wellicht minder gezelligheid is, maar dat is puur van fase van omschakeling. Een omschakeling omdat verandermanagement het kenmerk heeft dat personeel niet van veranderingen houdt, omdat deze onzekere situaties veroorzaken.

Op basis van welke voorwaarden zou deze deelnemer het proces van samenwerking willen starten?

- taken en verantwoordelijkheden afspreken
- gespreide verantwoording voor het laten slagen van samenwerking
- opmaken van samenwerkingscontracten (wie wat doet en waarvoor verantwoordelijk is)
- aanstellen van een stuurgroep
- stem de samenwerking ook intern binnen de eigen organisatie af

Zakelijke beslissingen liggen minder gevoelig, dus stel de doelstelling zo zakelijk mogelijk op en beperk hiermee de ruimte voor tijdrovende discussies.

Laatste punt van het interview ging over het idee om een rondetafel te organiseren, waarbij de deelnemers aan dit onderzoek elkaar kunnen spreken. Hierbij kan een eerste inventarisatie op basis van dit onderzoek gedaan worden.

Het Palthehuis

Deel I: Samenwerking in het algemeen

De mate waarin het intensiveren van samenwerking een rol speelt binnen de organisatie:

1. niet
2. nauwelijks
3. gemiddeld
4. **grote mate**
5. erg grote mate, bijvoorbeeld opgenomen in korte termijnplanning

De meeste voorname reden om te gaan samenwerken?

- (1) efficiency, zoals economy of scale (gezamenlijke inkoopfunctie, afstemming back-office, etc.)
- (2) kennisuitwisseling
- (3) gezamenlijke belangenbehartiging (marktpositionering)**

Dhr. Olde Dubbelink heeft de ervaring dat efficiency vaak verwacht wordt, maar de realiteit vaak anders is. Het niveau van bureaucratie stijgt vaak in zijn ervaring.

Het verbeteren van de positie van Twente / deze regio op de kaart is een belangrijke reden voor samenwerking, met als reden:

- vanuit het oogpunt van eerder te verkrijgen subsidie bij samenwerking;
- meer bezoekers aan het museum.

Het Palthehuis staat voor alles open, wil overall over praten wat samenwerking betreft.

Wat is het sterkst aanwezig verwachte negatieve effect van een samenwerkingsverband?

In het interview zijn meer de negatieve effecten van samenwerking besproken dan de redenen om samenwerking aan te gaan. Dit kan er eventueel op wijzen dat de verwachte nadelen van samenwerking zwaarder wegen dan de potentiële voordelen, maar in de loop van het interview is gebleken dat dit met name door angst voor verlies van eigenheid en zelfbestuur veroorzaakt wordt.

Tijdens het interview is benadrukt dat de negatief genoemde effecten niet puur als bezwaar op samenwerking gelden, maar het vooraf maken van duidelijke afspraken en open communicatie vereisten zijn.

Bij pogingen om efficiency te bereiken ontstaan er vaak 'teveel radertjes' in het netwerk; het niveau van bureaucratie stijgt en het individuele gezicht per deelnemer kan verloren gaan.

Er wordt vaak geprobeerd administratieve efficiency te bereiken, maar deze is in realiteit niet op het gewenste niveau.

Kwaliteitverlies ziet dhr. Olde Dubbelink ook als belangrijke factor. De trend binnen musea is dat ze zich sterker moeten positioneren; de bezoeker moeten vermaken, wat als gevolg kan hebben dat beslissingen genomen worden die ten koste van de kwaliteit gaan.

Met name de vakkennis die conservatoren hebben is museumspecifiek gebonden.

Huidige actieve samenwerking of uit verleden

In de algemene dingen wordt wel in samengewerkt, zoals de regionale binding met stad Oldenzaal, de lokale VVV, etc. Dat er in verhouding minder wordt samengewerkt door Het Palthehuis, is natuurlijk ook afhankelijk van de grootte van het museum.

Structurele samenwerking is er echter wel op gebied van administratie, deze wordt namelijk uitbesteedt aan Impuls.

Regiobinding of grootheidbinding?

Met name regiobinding, ook omdat het karakter (museum over de stadscultuur) van het museum niet direct aansluit op grootheidbinding.

Deel II: De deelnemers

De huidige relatie met deelnemende musea

Met Natura Docet → educatieve koppeling, meer onderlinge doorverwijzing voor onderwijsprogramma's

Met Twents Techniekmuseum Heim → weinig koppeling in verband met het verschil in raakvlak 'techniek' --- 'stadshistorie'

Huidige relatie met deelnemers bestaat met name uit projectmatige samenwerking (als voorbeeld de expositie samen met Openluchtmuseum Ootmarsum en Natura Docet, zoals toegelicht in de uitwerking van het interview met Natura Docet).

Deel III: De rol van vertrouwen

In principe wantrouwen je de naaste collega's in deze branche niet.

De neiging voor vertrouwen is dus aanwezig, maar vooral de analyse van vertrouwen schat ik zeer hoog in bij dhr. Olde Dubbelink. Dat is juist een goede basis voor behoud van vertrouwen, aangezien door uitgebreide analyse (veel overleg van tevoren over doelen van samenwerking, etc.) het vertrouwen een basis krijgt.

Het interview heeft bij deze vraag een aantal opmerkingen losgemaakt; opmerkingen waarbij nogmaals de angst voor kwaliteitsverlies is benadrukt.

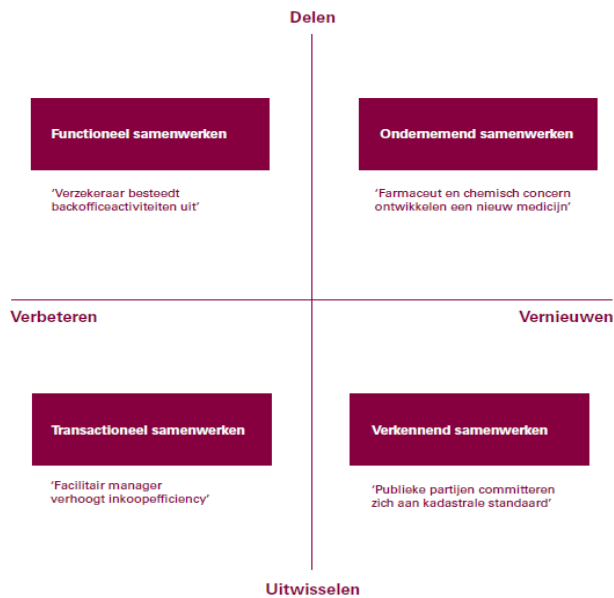
Voor dhr. Olde Dubbelink is dus van groot belang dat er vooral duidelijkheid is over kwaliteitsbehoud, want: 'De ontwikkeling in de markt is dat men zich steeds minder druk maakt om kwaliteitsverlies; museum zijn draait steeds meer om mensen vermaken, waardoor het niveau/vakkennis kan dalen.'

Deel IV: Realisatie van samenwerking

Een gezamenlijke visie is de kapstok voor de samenwerking, de uitgangspositie. Met een helder doel en gerichte visie kunnen de lijnen kort gehouden worden, waardoor vergadertijd niet overbodig veel tijd in zal nemen.

Het Palthehuis neemt deel aan een rondetafel van Kunst en Cultuur Overijssel, waarbij eenmaal per drie maand een overlegmoment is. Hierdoor is afstemming mogelijk, wat dus ook mogelijkheden zal bieden voor een samenwerking tussen de huidige deelnemers → organiseren van vergaderingen / rondetafel.

Op basis van welk kwadrant, welke termen?



Delen en verbeteren worden door dhr. Olde Dubbelink als de twee factoren gezien welke de sterkste redenen voor samenwerking vormen.

In verband met de toegelichte mening van dhr. Olde Dubbelink over het bereiken van efficiency, is het voornamelijk de combinatie welke linksboven in de tabel te zien valt.

Welk niveau van samenwerkingsvorm?

- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd**
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit**
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum*

De keuze van dhr. Olde Dubbelink zit tussen optie 3 en 4 in.

Bij 'beleid' moet het onderscheid gezien worden dat er een scheiding zit tussen het 'gezamenlijke beleid' en het 'museumspecifieke beleid'. Hiermee wordt bedoeld dat er bijvoorbeeld bij optie 6 volledige zeggenschap is over elke deelnemer, terwijl de zeggenschap en eigenheid bij voorgaande opties nog in handen is van de deelnemer zelf.

Optie 4 heeft voornamelijk te maken met de uitbesteding van activiteiten, wat overeenkomt met de keuze voor 'functioneel samenwerken' bij vorige vraag.

Deel V: Bestuur / organisatie

Welke besturing van samenwerkingsvorm?

Gestructureerde communicatie moet er tussen de deelnemers komen, zodat overleg plaats kan vinden.

Het overige deel van organisatie/ bestuur zal zich tijdens het proces van samenwerking vormen. Hierbij verwacht dhr. Olde Dubbelink toch een zekere mate van vooroordeel richting elke deelnemer, maar het einddoel en de potentiële voordelen moeten voor ogen blijven.

De mening ten opzichte van de samenwerkingsvorm bij MuseumGroepLeiden

Het werkt goed naar wat dhr. Olde Dubbelink ervan gehoord heeft. Het kan als bruikbaar voorbeeld dienen, maar het kopiëren van een dergelijke situatie naar Twente is niet mogelijk, aangezien er persoonlijke kenmerken/belangen aanwezig blijven die elke situatie anders maken.

Daarnaast heeft Leiden het voordeel dat de deelnemende musea zich in dezelfde stad bevinden. Wat dit onderzoek betreft is er meer spreiding tussen de deelnemers.

Bij welke (organisatie) activiteiten mogelijkheden voor samenwerking gezien worden

Educatie:

Op het moment is er behoefte aan een educatief medewerker, dus wellicht kan hier via een samenwerking gebruik van worden gemaakt.

Als voorbeeld → het Concordia biedt een totaalpakket aan, waardoor de individuele en vooral kleinere partijen geen grip op de (educatieve) markt kunnen krijgen.

Door samenwerking tussen deelnemers aan dit onderzoek kan schaalvergroting plaatsvinden om een meer actieve rol te spelen.

Het collectieregistratiesysteem dat bij TwentseWelle wordt gebruikt komt niet overeen met het systeem dat bij Het Palthehuis gebruikt wordt. Hier is overleg over geweest, maar hier ziet dhr. Olde Dubbelink geen mogelijkheid voor nauwere samenwerking op dit moment.

De vereiste BHV cursussen kunnen natuurlijk een bron voor samenwerking vormen, maar dit zal blijken na overleg op welke plaatsen en op welke manier hier samenwerking in mogelijk is.

Administratie en gebouwbeheer zijn zaken waarop samenwerking gezien wordt, al blijft het in alle gevallen een uitdaging om de frictie die ontstaat te verhelpen. Bijvoorbeeld de persoonlijke binding die een deelnemer aan een jarenlange partner heeft, waarmee de relatie verbroken moet worden uit hoofde van efficiency.

Op basis van welke voorwaarden zou deze deelnemer het proces van samenwerking willen starten?

- De identiteit moet behouden blijven
- Gelijkwaardigheid in vertegenwoordiging PR, Het Palthehuis is namelijk geen museum over Twente! → Het is een stadsmuseum dat niet direct Twentse cultuur etaleert
- De angst is aanwezig dat de kleine deelnemers opgeslokt worden door de grotere
- Het moet bestuurbaar blijven

Vrijwilligers vallen moeilijk over te plaatsen als het om vereiste vakkennis gaat

Twents Techniekmuseum Heim

Deel I: Samenwerking in het algemeen

De mate waarin het intensiveren van samenwerking een rol speelt binnen de organisatie:

1. niet
2. nauwelijks
3. gemiddeld
4. **grote mate**
5. erg grote mate, bijvoorbeeld opgenomen in korte termijnplanning

Het belang van samenwerking wordt gezien, maar wat betreft een gefundeerde samenwerking tussen partners bevinden we ons in een startfase. Deze scriptie kan dienen als handvat om hiermee verder te komen. Daarna is het een afweging tot op welke hoogte samenwerking in de toekomst eventueel uitgevoerd kan worden.

De meeste voorname redenen om te gaan samenwerken?

- (1) efficiency, zoals economy of scale (gezamenlijke inkoopfunctie, afstemming back-office, etc.)
- (2) kennisuitwisseling
- (3) gezamenlijke belangenbehartiging (marktpositionering)

Fase 1 = punt 2 & 3

Fase 2 = punt 1

Wat punt 1 betreft:

Met een gesteld doel van 15% bezuiniging bij Twents Techniekmuseum Heim, is voor deze deelnemer erg duidelijk op welke manier er kosten bespaard kunnen worden. Natuurlijk is niet op elk vlak direct op grote schaal besparing mogelijk, zoals het willen besparen op administratieve kosten. Dit terwijl het wel degelijk mogelijk is om op den duur ook op deze punten kosten te besparen.

Wat punt 2 betreft:

De jaarprogrammering kan beter op elkaar afgestemd worden, waardoor het totaalpakket van programmering van deze musea in de regio beter gestroomlijnd kan worden.

Hiermee kan ook voorkomen worden dat musea elkaar met de programmering 'in de wielen fietsen'.

Wat punt 3 betreft:

Twente kan hiermee duidelijker op de kaart gezet worden.

De belangenbehartiging kan bijvoorbeeld richting de provincie een reden zijn dat meer / betere toegang tot subsidiefondsen verkregen kan worden.

Wat is het sterkst aanwezig verwachte negatieve effect van een samenwerkingsverband?

Het risico van slechte fasering en het ontstaan van frictie hierdoor. Wat ook een rol kan spelen is tijdgebrek, waardoor het samenwerkingsproces trager zal verlopen.

Hoe kan dit bestreden worden?

- Door betere coördinatie kan vertraging voorkomen worden.
- Daarnaast moet het toewerken naar samenwerking een gespreide verantwoordelijkheid zijn.
- Afstemming is het toverwoord; door middel van geregeld beleidsmatig overleg.

Huidige actieve samenwerking of uit verleden

Vereniging Science Centre → Vereniging van samenwerkende centra en musea in wetenschap en techniek.

Educatieve samenwerking:

- basisonderwijs VRB;
- Edith Stein; en
- ROC, Saxion & UT.

Bedrijfsleven

Toerisme:

- TNT, TBT, etc.

Locale erfgoedinstellingen: Muveron

Locale cultuurinstellingen: DOCA, muziekschool, bibliotheek, Rabotheater, metropool, etc.

Regiobinding of grootheidbinding?

Volgens dhr. De Boer wordt er zowel uit hoofde van regiobinding (toeristische binding zoals het UITfestival, etc.) samengewerkt als uit grootheidbinding. Met als toelichting dat schaalvergroting zowel opgaat vanuit het perspectief van regiobinding als vanuit grootheidbinding.

Deel II: De deelnemers

De huidige relatie met deelnemende musea

Er zit vanzelfsprekend een verschil tussen Twents Techniekmuseum Heim en de andere deelnemers als gekeken wordt naar de inhoud van het museum. Als de scheiding tussen techniek en natuur gemaakt wordt, dan blijkt dat Twents Techniekmuseum Heim voornamelijk samenwerkt met partijen die gerelateerd zijn aan techniek.

Deze diversiteit wordt echter vaak gezien als een factor die samenwerking tussen regionale museumcollega's onmogelijk maakt. Het achterliggende proces per museum vertoont echter veel overeenkomsten, waardoor samenwerking even goed mogelijk is.

TwentseWelle → is contact mee wat betreft de mogelijkheden voor toepassing van het collectieregistratiesysteem (wat bij TwentseWelle al in gebruik is). Er is echter ook samenspraak tussen de educatieve medewerkers van beide deelnemers.

Dit laatste is een prima verschijnsel, namelijk dat het mogelijk is dat (educatieve) onderdelen van de musea kennisuitwisseling toepassen.

Met Natura Docet → gedeeltelijke collectie overeenstemming.

Met Het Palthehuis is weinig contact.

Openluchtmuseum Ootmarsum: er heeft gezamenlijk een folderactie plaatsgevonden, maar in zijn geheel is er soms samenspraak.

Wat wel plaatsvindt is het overleg waar verschillende deelnemers medewerking aan verlenen, namelijk het directeurenoverleg van Kunst en Cultuur Overijssel.

Deel III: De rol van vertrouwen

Dhr. De Boer zegt dat de mate van vertrouwen hoog is. Er is vertrouwen richting deelnemers, tenzij het tegendeel zal blijken vanuit de andere kant.

Daarnaast moet er commitment van de complete organisatie zijn, niet van enkel het bestuur. De uitvoering van de samenwerking komt namelijk vanuit de complete organisatie en met name de koppeling van de museumonderdelen (educatief, marketing, administratie, etc.).

Deel IV: Realisatie van samenwerking

Zoals eerder in het interview al naar voren is gekomen, speelt afstemming een belangrijke rol bij de realisatie / uitvoering van samenwerking.

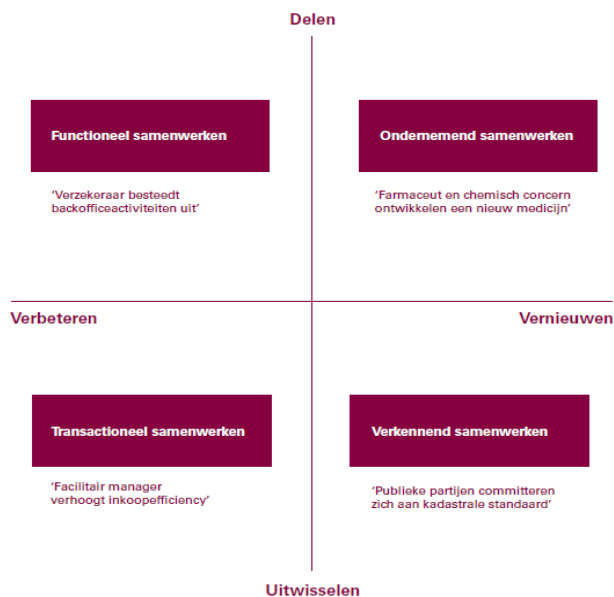
Dhr. De Boer ziet hierbij met name de afstemming van de jaarprogramma's als een mogelijkheid om het programma zowel individueel als gezamenlijk duidelijker en zonder overlap te kunnen presenteren.

1 = gezamenlijke visie op papier krijgen

2 = hoe en hoeveel wordt wat gedaan

3 = kick-off van de samenwerking

Op basis van welk kwadrant, welke termen?



Dhr. de Boer heeft een scheiding aangebracht in dit model, met een schuine streep van linksonder naar rechtsboven. Het gedeelte linksboven toont het gedeelte backoffice ('slimmigheid' in de vorm van efficiency) waar verbetering en deling mogelijk is. Vervolgens toont het gedeelte rechtsonder de mogelijkheden van uitwisseling en vernieuwing wat betreft de frontoffice (de blik naar buiten).

Welk niveau van samenwerkingsvorm?

- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af**
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd**
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum*

De keuze van Dhr. De Boer zit tussen optie 2 en 3 in. Opmerking: hierbij moet wel gezegd worden dat het afhankelijk is van hoe het proces van samenwerking zich zal ontwikkelen. Het verschilt per stap welke vereisten en mogelijkheden er zijn, maar dit is telkens afhankelijk van in welke mate de deelnemers de gezamenlijke visie formuleren. Het is echter ook afhankelijk van de ontwikkelingen die tijdens de samenwerking plaatsvinden; tijdens het proces zal blijken tot op welk niveau samengewerkt kan gaan worden.

Voor elke volgende stap is over het algemeen de angst groter, waardoor juist dit vertrouwen moet groeien voordat gezegd kan worden welk niveau gewenst is.

Deel V: Bestuur / organisatie

Welke besturing van samenwerkingsvorm?

Welk soort van besturing uiteindelijk zal gaan gelden, zal in de loop van het samenwerkingsproces duidelijk worden. Tip: maak in de scriptie kort gebruik van het cultural governance model.

Verder zal periodiek directeurenoverleg tot uitkomsten moeten leiden. Wat echter ook van belang is, is dat de afdelingen met elkaar spreken:

- inkoop / administratie
- marketing
- educatie

De mening ten opzichte van de samenwerkingsvorm bij MuseumGroepLeiden

Het voordeel dat in Leiden geldt, is dat het in 1 gemeente zit. Hierdoor is minder afstemming noodzakelijk tussen deelnemers en gemeentebestuur, etc.

Daarnaast is het voordeel dat er collectief publiek getrokken kan worden.

Bij welke (organisatie) activiteiten mogelijkheden voor samenwerking gezien worden

- inkoop van materialen & diensten
- collectieregistratiesysteem
- door middel van moderne communicatiemiddelen elkaar zichtbaar maken → samengevat dus collectieve promotie.

Opmerking: BHV wordt bij Twents Techniekmuseum Heim door vrijwilligers verzorgd.

Op basis van welke voorwaarden zou deze deelnemer het proces van samenwerking willen starten?

Belangrijk punt is dat de gezamenlijke (te formuleren) visie EXTERN noodzakelijk is, maar ook INTERN afgestemd wordt / afstemming in de organisatie.

Bij de inkoop van diensten en materialen moet je flink zijn, dus doorpakken. Emotioneel is het misschien niet altijd even makkelijk om deze beslissingen te nemen, maar het gezamenlijke doel van efficiency kan enkel nagekomen worden als op dit gebied geen concessies gedaan worden op basis van deelnemerspecifieke wensen (commitment & als je het doet, goed doen).

Er moet moeite voor genomen worden om het doel te bereiken.

Sluit tenminste 3 partijen op elkaar aan die elkaar vertrouwen, de visie delen en draagvlak vormen om richting een gestructureerde samenwerking te bouwen.

Er kan met een samenwerkingsvorm ingespeeld worden op de wens van gemeente & provincie, dus werk hieraan → organiseer een rondetafel!

Openluchtmuseum Ootmarsum

Deelnemer: Openluchtmuseum Ootmarsum

Datum: dinsdag 6 juli 2010 - 11:00 uur

Aanwezigen: dhr. J. Tip & Eddy Scholten

Deel I: Samenwerking in het algemeen

De mate waarin het intensiveren van samenwerking een rol speelt binnen de organisatie:

- niet
- nauwelijks
- gemiddeld
- **grote mate**
- erg grote mate, bijvoorbeeld opgenomen in korte termijnplanning

De meeste voorname reden om te gaan samenwerken?

- (1) efficiency, zoals economy of scale (gezamenlijke inkoopfunctie, afstemming back-office, etc.)
- (2) kennisuitwisseling
- (3) **gezamenlijke belangenbehartiging (marktpositionering)**

Efficiency waar mogelijk, terwijl dit vaak pas op langere termijn te bereiken is.

Kennisuitwisseling is ook een reden, welke bij de uitvoering van de backoffice-activiteiten goed toe te passen is, hier wordt later in het interview nog op ingegaan.

Punt 3 wordt als belangrijkste reden gezien. Het toeristische potentieel van Twente kan sterker benadrukt worden. Daarnaast zijn er meer mogelijkheden voor het verkrijgen van subsidie indien er in samenwerkende vorm Twente op de kaart gezet wordt.

Wat is het sterkst aanwezig verwachte negatieve effect van een samenwerkingsverband?

- De positionering van personeel en vrijwilligers.

Het interne proces van samenwerking. De organisatiedelen moeten juist met elkaar leren, willen en gaan samenwerken, dus geen of onvoldoende afstemming op dit vlak is nadelig. Elke deelnemer moet dus intern de samenwerking ook communiceren en managen. Samenwerking vanuit organisatiebestuur (van bovenaf) werkt namelijk moeizaam.

Hoe kan dit bestreden worden?

Het bovengenoemde effect kan bestreden worden door:

- eerst projectmatig samen te werken, zodat de 'achterban' met elkaar leert samenwerken;
- duidelijk maken dat een bekrompen blik (klein denkende view) de potentiële samenwerking zal verstoren. Tenslotte hebben musea tegenwoordig ook een ondernemende blik nodig. Een gezamenlijk doel en een commerciële benadering kunnen hierbij helpen.

Huidige actieve samenwerking of uit verleden

Naast de gebruikelijke kleine vormen van samenwerking en manieren van contact met andere partijen, bestaat huidige actieve samenwerking met name binnen Musea Dinkelland.

Regiobinding of grootheidbinding?

Musea Dinkelland komt vanzelfsprekend voort uit regiobinding. Dit is met name een initiatief vanuit het idee dat de huidige subsidiecultuur graag ziet dat deze regiobinding ontstaat en bestaat.

Deel II: De deelnemers

De huidige relatie met deelnemende musea

Met TwentseWelle → er is inhoudelijk contact met directie, collectie uitwisseling en een programma voor bezoekersuitwisseling.

Met Natura Docet → relatief nauwe samenwerking door de gezamenlijke deelname in de samenwerking van Musea Dinkelland. Waar Openluchtmuseum Ootmarsum de cultuur laat zien, heeft Natura Docet deze koppeling met de natuur.

Met Het Palthehuis → intensieve samenwerking, met name door het gezamenlijke tentoonstellingsproject in 2009. Er is echter meer mogelijk als een doel voor samenwerking geformuleerd wordt.

Met Twents Techniekmuseum Heim → als voorbeeld: Dhr. Tip ziet mogelijkheden in toekomstige samenwerking wat het thema 'Textielindustrie' betreft met TwentseWelle en Twents Techniekmuseum Heim.

Deel III: De rol van vertrouwen

Dhr. Tip heeft vrij veel vertrouwen in de deelnemers aan dit onderzoek. Het zijn namelijk musea die een lange reputatie hebben, oftewel: het zijn constante musea op niveau.

Vanzelfsprekend valt weinig uitspraak te doen over het Cremer museum, maar de uitgangspositie en gezamenlijke doelen gaan ook voor een eventuele extra deelnemer op.

Vertrouwen hoort de uitgangspositie te zijn, waardoor er in het proces van samenwerking interesse in elkaars belang zal ontstaan.

Vanzelfsprekend is veel vertrouwen nodig om een activiteit af te staan aan een andere deelnemer of aan een samenwerkingsvorm. Desondanks hoort elke deelnemer het besef te hebben dat elke deelnemer moet uitvoeren waar hij/zij goed in is.

Dit besef is bij het Openluchtmuseum Ootmarsum aanwezig op het personeelsvlak.

De bedreiging is echter voor het personeel aanwezig dat bepaalde functies op den duur dubbel gevuld worden en overbodig worden.

Deel IV: Realisatie van samenwerking

De totstandkoming van samenwerking zal in principe vanzelf gaan. Bij overleg ontstaat er namelijk een gezamenlijke visie en wordt duidelijk op welke punten wel/niet overeenstemming is.

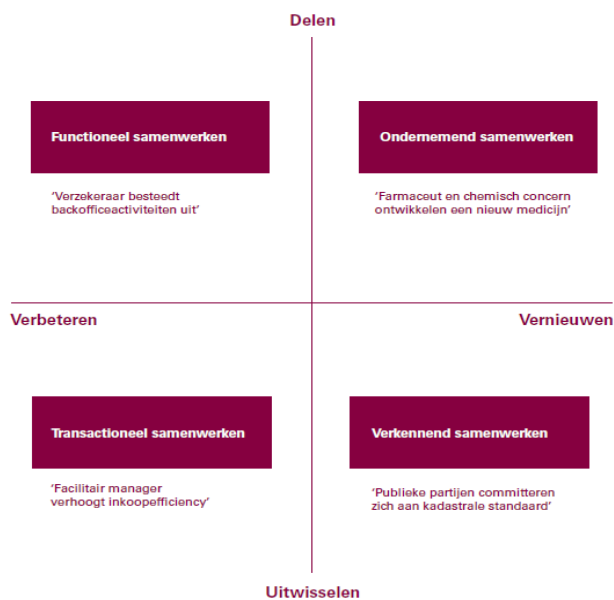
Op dit moment wordt er bij toeval samengewerkt, maar bij structureel samenwerken en periodiek gepland overleg zijn meer mogelijkheden beschikbaar.

De bereidheid moet aanwezig zijn samen de voordelen van samenwerking te zien en vorm te geven aan de potentiële samenwerking.

Op het moment dat (bestaande of ontstane) frictie verdwijnt, zal het draagvlak toenemen.

Realisatie en toename van samenwerking kan enkel plaatsvinden op basis van een gezamenlijk geformuleerde strategie.

Op basis van welk kwadrant, welke termen?



Dhr. Tip ziet met name de samenwerkingsvormen uit het bovenste deel van de tabel als mogelijkheden. Verkenkend samenwerken kan zinvol zijn als aftastende functie (in de vorm van projectmatige samenwerking). Transactioneel samenwerken wordt als laatste mogelijkheid in het proces van samenwerken gezien. 'Verbetering' heeft kwaliteitsverhoging op gebied van marketing en educatie als mogelijkheden.

Het voorbeeld van samenwerking wat betreft 'textielindustrie zoals eerder genoemd, is een voorbeeld van ondernemend samenwerken.

Conclusie hierbij is dat er geen samenwerkingsvormen uitgesloten worden en bij overleg duidelijk zal worden welke vormen te operationaliseren zijn. Het is wel duidelijk dat enkel synergie te weinig is om tot de doelen van samenwerking te komen.

Welk niveau van samenwerkingsvorm?

- Optie 1: ieder museum bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: musea stemmen beleid, werkwijzen en systemen op elkaar af
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de musea worden geharmoniseerd
- Optie 4: één museum voert een activiteit voor de andere uit
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de musea
- Optie 6: *alle activiteiten worden samengevoegd tot één museum*

De keuze van Dhr. Tip is niet direct gegeven. In het interview is toegelicht dat het een kwestie van tijd is in hoeverre samenwerking mogelijk zal zijn.

Vertrouwen in elkaar speelt hierbij een belangrijke rol. Daarnaast is het ook een groeimodel dat van toepassing is. Op dit moment bevinden de deelnemers zich bij optie 2 volgens dhr. Tip.

Optie 4 wordt als pijnpunt voor het personeel gezien, aangezien bij deze stap de bedreiging ontstaat dat overbodig personeel ontstaat.

Optie 6 wordt ook als mogelijkheid gezien. Als voorbeeld is Unilever besproken, waar nog wel meerdere afzonderlijke merken aanwezig zijn. Dit wil zeggen dat de diversiteit en eigenheid van de musea niet hoeft te verdwijnen, maar een grotere directie de richting van de museumgroep kan bepalen, etc.

De scheiding tussen samenwerking op gebied van (1) zakelijk vlak en (2) inhoudelijk vlak moet wel aangehouden worden. Op zakelijk vlak kan samenwerking goed plaatsvinden, maar inhoudelijk is inmenging in elkaars musea niet even goed mogelijk.

Deel V: Bestuur / organisatie

Welke besturing van samenwerkingsvorm?

- Eerst op directieniveau hier overleg over;
- Formuleer direct een einddoel, anders verzand je in detail wat discussies betreft.

De mening ten opzichte van de samenwerkingsvorm bij MuseumGroepLeiden

Sinds twee à drie jaren is MuseumGroepLeiden effectief door de hulp van Gemeente Leiden. De zichtbaarheid en effectiviteit van de afzonderlijke musea is groter door deel te nemen aan deze samenwerkingsvorm. Daarnaast is de onafhankelijkheid behouden gebleven en zijn de 'eigen gezichten' blijven bestaan.

Stichting Amelander Musea is als voorbeeld besproken, waarbij de doelen van samenwerking bereikt zijn door gezamenlijk het nut van samenwerking in te zien en hierop te anticiperen.

Bij welke (organisatie) activiteiten mogelijkheden voor samenwerking gezien worden

- PR;
- Mogelijkheden om subsidies beter te kunnen benutten;
- Inhoudelijke activiteiten;
- Projectmatige samenwerking;
- Kennisdeling op gebied van marketing en educatie.

In principe is op zeer veel gebieden samenwerking mogelijk, wat afhankelijk is van wat overeengekomen kan worden. Onder het motto dat samen meer mogelijk is dan individueel kan samenwerking groeien.

Een ander idee dat tijdens het interview geopperd is, is een gezamenlijk museumdepot. Hierbij is de mogelijkheid voor een gecentraliseerde plek met klimaatbeheersing, etc. Hierdoor is volgens dhr. Tip expertiseverhoging en –ontwikkeling mogelijk.

Opmerking: een terreinmedewerker en dhr. Tip bezitten BHV.

Op basis van welke voorwaarden zou deze deelnemer het proces van samenwerking willen starten?

- Frontoffice: hierbij wordt geen hoofdactiviteit gezien wat samenwerking betreft (dit in verband met de grote onderlinge verschillen). Gezamenlijke promotie is wel belangrijk doel van het gedeelte frontoffice.
- Kwaliteitverlies mag niet ontstaan;
- Er moet commitment vanuit de overheid zijn;
- Een gezamenlijk doel is de kern van het interview geweest, dit is het sterkste nodig om effectief, gericht en eerlijk samen te kunnen werken.