



# Clustervorming in het Museumpark: samen één?

**Een onderzoek naar het optimaal benutten van de mogelijke voordelen van clustervorming.**

Masterscriptie  
Charissa de Regt, 311795  
311795cr@student.eur.nl  
Erasmus Universiteit  
Faculteit: ESHCC  
Docent: Erik Hitters  
Tweede lezer: Bernadette Kester  
21-06-2013



## Abstract

**Kernwoorden:** *museumclustering, Museumpark Rotterdam, inhoudelijke samenwerking, activity, meaning, form*

Museumclustering is een internationale trend die plaatsvond vanaf de jaren zeventig. Deze trend is ook zichtbaar in Rotterdam; de stad herbergt een museumcluster in de vorm van het Museumpark. Het ene cluster is echter succesvoller dan het andere cluster. In dit onderzoek is onderzocht hoe het Rotterdamse museumcluster optimaal gebruik kan maken van de voordelen die culturele clustervorming met zich mee kan brengen, waardoor het succesvoller kan worden. De focus in dit onderzoek ligt op de voordelen voor de stad Rotterdam en de culturele instellingen binnen het Museumpark. Daarnaast zijn in dit onderzoek de museumclusters Museumplein (Amsterdam), Museumsufer (Frankfurt) en MuseumsQuartier (Wenen) opgenomen, die dienen als referentie. Het onderzoek is uitgevoerd om een advies op te kunnen stellen voor de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en bestaande theorieën te testen. In deze theorieën wordt er overwegend vanuit gegaan dat er te weinig inhoudelijke samenwerking binnen clusters plaatsvindt en dat de organisatie van het cluster tussen de instellingen en de overheid gelijk verdeeld moet zijn. Ook is het de bedoeling dat een cluster een gebied aantrekkelijker maakt.

De methoden die gebruikt werden voor de uitvoering van dit onderzoek zijn kwalitatieve interviews onder de betrokken culturele en gemeentelijke instellingen en een documentenanalyse. De kwalitatieve interviews hebben plaatsgevonden onder vertegenwoordigers van betrokken culturele instellingen, de gemeente en evenementen. In totaal zijn er 12 face-to-face-interviews afgenomen. De respondenten zijn geselecteerd via het netwerk van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. Dit geldt ook voor de geanalyseerde documenten.

Een van de belangrijkste bevindingen die voortgekomen zijn uit dit onderzoek is dat er inderdaad nog te weinig inhoudelijke samenwerking plaatsvindt binnen het Museumpark. Dit zou gestimuleerd kunnen worden door middel van een matchingmodel waarin de overheid investeert. Daarnaast kwam naar voren dat de verblijfswaarde van het Museumpark te laag is. Dit zou verholpen kunnen worden door kleine fysieke ingrepen. Interessant vervolgonderzoek zou een bezoekersonderzoek kunnen zijn. Op deze manier kunnen extra inzichten verkregen worden in het verhogen van de verblijfswaarde van het cluster en de motivaties van de bezoekers om er heen te gaan.



## Dankwoord

Deze scriptie is tot stand gekomen dankzij de steun en hulp van vele mensen. Ik wil graag van de gelegenheid gebruikmaken hen hiervoor te bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn scriptiebegeleider Erik Hitters bedanken voor zijn deskundige begeleiding en het verstrekken van informatie. Zijn opbouwende kritiek en vertrouwen in mijn kunnen hebben mij erg geholpen tijdens het schrijven van deze scriptie.

Verder wil ik de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur bedanken voor het bieden van een fijne werkomgeving. In het bijzonder dank ik mijn stagebegeleider bij de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, Gepke Bouma, voor haar enthousiaste begeleiding, betrokkenheid en expertise. Ze was altijd bereid mij te helpen; zelfs op haar vrije dag.

Ook wil ik personen die ik geïnterviewd heb bedanken. Bedankt voor jullie openheid en eerlijkheid tijdens de interviews.

Tot slot wil ik mijn vriend, vrienden en familie bedanken voor hun steun tijdens het schrijven van mijn scriptie. Bedankt voor jullie aanmoedigen en vertrouwen.

Charissa de Regt



# Inhoudsopgave

<b>ABSTRACT</b> .....	
<b>DANKWOORD</b> .....	
<b>INTRODUCTIE</b> .....	<b>1</b>
<b>1 THEORETISCH KADER</b> .....	<b>4</b>
1.1 MUSEUM BOOM.....	4
1.2 MUSEUMCLUSTERING.....	5
1.3 MOGELIJKE VOORDELEN VAN MUSEUMCLUSTERING.....	8
1.4 CONCLUSIE MUSEUMCLUSTERING.....	12
1.5 ORGANISATIEVORMEN MUSEUMCLUSTERS.....	15
1.6 CONCLUSIE ORGANISATIEVORMEN.....	18
<b>2 MUSEUMCLUSTERS</b> .....	<b>19</b>
2.1 MUSEUMPARK.....	19
2.2 MUSEUMPLEIN.....	21
2.3 MUSEUMSUFER.....	22
2.4 MUSEUMSQUARTIER.....	24
2.5 CONCLUSIE.....	25
<b>3 OPZET EN METHODEN</b> .....	<b>27</b>
3.1 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN.....	27
3.2 METHODEN.....	29
3.2.1 <i>Half-gestructureerd interview</i> .....	30
3.1.2 <i>Documentenanalyse</i> .....	31
3.3 DATAVERZAMELING.....	33
3.3.1 <i>Respondenten interviews</i> .....	33
3.3.2 <i>Selectie documenten</i> .....	35
3.4 OPERATIONALISERING.....	36
<b>RESULTATEN</b> .....	<b>40</b>
<b>4. RESULTATEN UIT INTERVIEWS</b> .....	<b>40</b>
4.1. VOORDELEN VOOR DE CULTURELE INSTELLINGEN.....	40
4.1.1 <i>Activity: netwerkvoordelen</i> .....	41
4.1.2 <i>Activity: tijdsvoordeel</i> .....	42
4.1.3 <i>Meaning: consumptievoordelen</i> .....	43
4.1.4 <i>Meaning: economies of scope</i> .....	44
4.2 COÖPERATIES: PROJECTEN EN ORGANISATIE.....	45
4.2.1 <i>Samenwerkingsverbanden tussen de musea</i> .....	46
4.2.2 <i>Coöperatie tussen de gemeente en de musea</i> .....	48
4.3 VOORDELEN VOOR DE STAD.....	51
4.3.1 <i>Form: identiteit</i> .....	51
4.3.2 <i>Form: stijging van werkgelegenheid</i> .....	53
4.3.3 <i>Form: meer ondernemingsgerichte aanpak in de kunst- en cultuursector</i> .....	54
4.3.4 <i>Form: groei van innovatie en creativiteit en het tegengaan van leegstand</i> .....	55
4.4 NADELEN CLUSTERVORMING.....	55
4.5 VERBETERPUNTEN.....	56
4.6 SAMENVATTING INTERVIEWANALYSE.....	61
<b>5. RESULTATEN DOCUMENTENANALYSE</b> .....	<b>63</b>
5.1 MUSEUMPARK ROTTERDAM.....	63
5.2 MUSEUMPLEIN AMSTERDAM.....	66
5.3 MUSEUMSUFER FRANKFURT.....	68
5.4 MUSEUMSQUARTIER WENEN.....	69

5.5 CONCLUSIE EN SAMENVATTING DOCUMENTENANALYSE .....	71
<b>6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE.....</b>	<b>74</b>
6.1 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....	74
6.2 DISCUSSIE .....	77
<b>LITERATUURLIJST.....</b>	<b>79</b>
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>83</b>
BIJLAGE A. CODEERSHEET .....	83
BIJLAGE B. HALF-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS – CONVERSATIEHULP .....	84
BIJLAGE C. OVERZICHT VAN GEANALYSEERDE DOCUMENTEN VOOR DOCUMENTENANALYSE .....	87
BIJLAGE D. GEZAMENLIJK LOGO MUSEUMPARK.....	90
BIJLAGE E. CITYMAP .....	91
BIJLAGE F. CIJFERS VERKOOP MUSEUMPARKTICKET.....	92



## Introductie

In deze masterscriptie is onderzoek gedaan naar museumclustering in het Rotterdamse Museumpark. De aanleiding van dit onderzoek is de internationale trend op het gebied van musea die vanaf het einde van de jaren zeventig zichtbaar is geweest (Van Aalst & Boogaarts, 2002). De afgelopen decennia heeft er een groei van het aantal musea plaatsgevonden. Niet alleen in Nederland, maar ook in de rest van Europa (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Deze groei van het aantal musea wordt ook wel de “*museum boom*” (Van Aalst & Boogaarts, 2002, p. 195) genoemd. De *museum boom* vond plaats in de jaren zeventig van de vorige eeuw, nadat Centre Pompidou in Parijs voltooid was (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Deze ontwikkeling in het aantal musea bracht veranderingen met zich mee in de constructie en organisatie van musea. Er ontstonden meer en meer museumclusters (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Het fenomeen clustervorming begon zich vanaf die periode steeds meer te ontwikkelen als trend (Mommaas, 2009). Voor het vormen van een cultureel cluster kunnen er bij (lokale) overheden verschillende motivaties zijn. Voorbeelden van dergelijke motivaties zijn het versterken van de identiteit, de aantrekkelijkheid en de marktpositie van een stad, het stimuleren van een meer ondernemingsgerichte aanpak in de culturele sector, het stimuleren van creativiteit en innovatie en het tegengaan van leegstand (Mommaas, 2004). Daarnaast zijn er ook voor de betrokken culturele instellingen voordelen te behalen, zoals netwerkvoordelen, consumptievoordelen, tijdsvoordeel en economische schaalvoordelen (Santagata, 2002). In dit onderzoek zal ingegaan worden op deze motivaties en voordelen. Verder zijn er bepaalde factoren die volgens voorafgaand onderzoek essentieel zijn voor het succes van een cluster, zoals bijvoorbeeld de ligging van een cluster (Roodhouse, 2006) en de naamsbekendheid van een cluster (Noordman, 2004). Daarnaast worden samenwerking binnen het cluster en een goede organisatie van het cluster als van groot belang gezien (Brooks & Kushner, 2001; Hitters, 2009; Hitters & Richards, 2002; Van Aalst & Boogaarts, 2002). Ook deze factoren zullen meegenomen worden in het onderzoek.

Museumclusters kunnen een belangrijke rol spelen in de toeristische sector, en hierdoor van belang zijn voor de lokale economie van een stad of gebied (Van Aalst & Boogaarts, 2002). In veel steden, waaronder Wenen, Bilbao en Berlijn, wordt een museumcluster dan ook als toeristische trekpleister gezien (De Frantz, 2005). Zowel De Frantz (2005) als Van Aalst en Boogaarts (2002) concluderen echter dat museumclusters door de stijging van de hoeveelheid ervan meer concurrentie ervaren. Er moet worden uitgekeken naar nieuwe strategische aanpakken voor museumclusters om de concurrentie voor te blijven. Ook op individueel niveau wordt er bij de musea een groeiende concurrentie ervaren (De Frantz, 2005).

Bij de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur is de vraag hoe het Rotterdamse Museumpark haar concurrentiepositie kan verbeteren naar boven gekomen. Hierbij wordt vooral bedoeld op het optimaal benutten van de voordelen die clustervorming met zich mee kan brengen. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur is een adviserend orgaan binnen Gemeente Rotterdam. In het Museumpark in Rotterdam zijn momenteel het debatpodium Arminius en de musea Boijmans van Beuningen, Het Nieuwe Instituut (voorheen het Nederlands Architectuurinstituut genaamd), het Chabot Museum, de Kunsthal, Villa Sonneveld en het Natuurhistorisch Museum Rotterdam gesitueerd (010Rotterdam, 2012). Deze musea vormen samen een cluster. Volgens de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (2009) is het van belang dat de musea ook daadwerkelijk als cluster naar buiten treden. Dit gebeurt op dit moment nog niet genoeg en ook de samenwerking in zijn geheel tussen de musea zou beter kunnen volgens de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook dat er naar aanleiding van dit onderzoek een advies opgesteld kan worden met betrekking tot het Museumpark in Rotterdam, en hoe er binnen dit cluster optimaal gebruik gemaakt kan worden van de voordelen die clustervorming met zich mee kan brengen. Ook theoretisch gezien is het onderzoek relevant; er is in het verleden onderzoek gedaan naar museumclustering, maar er zijn niet veel recente onderzoeken beschikbaar. Daarom is het interessant om te onderzoeken of deze bestaande theorieën nog steeds van toepassing zijn (in het geval van het Museumpark) en of de hoopvolle verwachtingen van clustervorming die uit enkele onderzoeken naar voren kwamen, terecht zijn geweest. Porter (1998) was bijvoorbeeld zeer positief betreffende clustervorming. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat Porter (1998) onderzoek deed naar algemene clustervorming; niet specifiek naar museumclustering. Naar aanleiding van de vraag van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: ***Op welke manier kan er in het Museumpark Rotterdam optimaal gebruik gemaakt worden van de voordelen die ruimtelijke clustervorming van culturele voorzieningen biedt?***

Deze centrale onderzoeksvraag is gericht op het Museumpark in Rotterdam. De bestaande theorieën worden dan ook gebruikt als kader voor een case studie naar het Rotterdamse museumcluster. Hoewel sommige uitkomsten van het onderzoek wellicht te generaliseren zijn, hoeft dit niet voor ieder museumcluster het geval te zijn. Met name internationale museumclusters kunnen verschillen van het Rotterdamse museumcluster. Dit is alleen al het geval omdat beleidsvormen verschillen in het buitenland. In dit onderzoek zijn echter wel twee internationale clusters opgenomen, namelijk het Duitse Museumsufer in Frankfurt en het Oostenrijkse MuseumsQuartier in Wenen. Daarnaast is ook het Museumplein in Amsterdam opgenomen in dit onderzoek. Deze clusters dienen voornamelijk als referentie; door middel van dit onderzoek kan een indruk verkregen worden van de gang

van zaken in deze museumclusters en het succes ervan. Ook kan er, zonder daarbij al te stellige conclusies te trekken aangezien deze referentie niet de hoofdzaak in dit onderzoek is, gekeken worden of de bestaande theoretische benaderingen terug te zien zijn in deze clusters.

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn er vier deelvragen opgesteld. Deze deelvragen hebben gediend als leidraad in dit onderzoek. Voor de beantwoording van de vragen zijn twee methoden gebruikt. De eerste methode waar in dit onderzoek mee gewerkt is, is het kwalitatieve interview. Onder de betrokkenen van het Museumpark hebben 12 half-gestructureerde interviews plaatsgevonden. De informatie die voortkwam uit deze interviews is vervolgens met behulp van een documentenanalyse gecontroleerd. Binnen deze documentenanalyse zijn schriftelijke documenten met betrekking tot het Museumpark in Rotterdam geanalyseerd. Met behulp van deze documenten is onderzocht of de informatie uit de interviews juist was, voor zover mogelijk. Daarnaast is er onderzocht of er nieuwe bevindingen naar voren kwamen tijdens de documentenanalyse. Verder zijn de overige museumclusters, Museumsufer, MuseumsQuartier en Museumplein opgenomen in de documentenanalyse. Op deze manier kon er inzicht verkregen worden in wat er over deze clusters geschreven wordt, en hoe dit zich verhoudt tot wat er over het Museumpark geschreven is. In het hoofdstuk Methoden worden bovenstaande methoden behandeld. Daarnaast wordt beargumenteerd waarom er voor de methoden gekozen is en op welke manier de data verzameld en verwerkt zijn. Vervolgens zijn de uitkomsten van het onderzoek weergegeven en geanalyseerd in het onderdeel Resultaten. Uiteindelijk is er in het laatste onderdeel van deze scriptie een wetenschappelijk onderbouwde conclusie gegeven. Hierin is antwoord gegeven op de centrale vraagstelling. De conclusie behandelt ook de beperkingen van dit onderzoek en eventuele mogelijkheden voor interessant vervolgonderzoek behandeld.

Kort samengevat, is er in dit onderzoek getracht inzicht te verkrijgen in het succes van museumclustering, waarin het Rotterdamse Museumpark als centraal uitgangspunt genomen is. Er is onderzocht wat de meerwaarde van clustervorming kan zijn en op welke manier een dergelijke meerwaarde bereikt kan worden. Door middel van deze scriptie is met behulp van voorgaand onderzoek, kwalitatieve interviews en een documentenanalyse getracht te achterhalen hoe er optimaal gebruik gemaakt kan worden van de voordelen die clustervorming kan bieden, en hoe dit bereikt kan worden binnen het Museumpark in Rotterdam.

## 1 Theoretisch kader

In het verleden is al eerder onderzoek naar museumclustering gedaan. In dit onderdeel zullen de bestaande theorieën betreffende clustervorming behandeld worden. Niet alleen worden er theorieën behandeld met betrekking tot museumclustering, er zullen ook benaderingen naar voren komen die gericht zijn op clustervorming in het algemeen. Achtereenvolgens zal eerst een korte introductie gegeven worden over het ontstaan van de museumclusteringtrend, waarna de museumclustering op zichzelf en de mogelijke voordelen hiervan besproken zal worden. Daarna zullen de verschillende mogelijke organisatiestructuren van clusters behandeld worden. Ten slotte zullen de museumclusters die zijn opgenomen in dit onderzoek één voor één geïntroduceerd en besproken worden.

### 1.1 Museum boom

Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw heeft Europa een zogenaamde “*museum boom*” ervaren (Van Aalst & Boogaarts, 2000). De term *museum boom* duidt op de groei die musea in Europa hebben doorgemaakt sinds de jaren zeventig. De aanleiding tot deze explosieve groei van musea is volgens van Aalst (1997) de realisering van het Centre Pompidou in Parijs in 1977. Het Centre Pompidou kan gezien worden als het nieuwe cultuurcentrum van Parijs. In het gebied zijn niet alleen musea, maar ook restaurants, een bibliotheek en conferentieruimtes gesitueerd (Van Aalst, 1997). De *museum boom* verwijst naar zowel kwantitatieve groei als kwalitatieve groei (Burton & Scott, 2003). Met kwantitatieve groei wordt een stijging in het aantal musea bedoeld. Kwalitatieve groei duidt op de plaats die musea innemen in de maatschappij. De rol van musea in de maatschappij is in de afgelopen jaren belangrijker geworden. Deze kwalitatieve groei heeft volgens Burton en Scott (2003) het aantal functies van musea uitgebreid. De oorspronkelijke functies van een museum, zoals het conserveren en interpreteren van materialen van een bepaalde cultuur zijn ondertussen ook blijven bestaan. Recent ontwikkelde functies van musea zijn volgens Burton en Scott (2003) het definiëren van stedelijke gebieden door het toevoegen van symbolische waarde van een gebied en (daarmee) het stimuleren van de lokale economie. Burton en Scott (2003) benadrukken echter niet alleen de positieve kanten van de *museum boom*. Volgens hen heeft het fenomeen ook negatieve gevolgen met zich meegebracht. Een voorbeeld hiervan is dat de concurrentie tussen musea sterker geworden is; het aantal bezoekers is niet overal zo sterk gegroeid als het aantal musea (Kirchberg, 1998). Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden, is dat het onderzoek van Kirchberg (1998) zich focuste op Duitsland. Duitsland was de koploper tijdens de hoogtijdagen van de *museum boom* in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw. In die periode is in Duitsland het aantal musea het meest gestegen ten opzichte van andere landen (Van Aalst,

1997). In Nederland is het aantal musea, net als het aantal museumbezoekers, in de afgelopen jaren gestegen. In 1983 bezocht vijfendertig procent van de Nederlandse bevolking minimaal één keer per jaar een museum. In 2007 was dit eenenveertig procent van de Nederlandse bevolking. Bij deze cijfers moet wel in acht genomen worden dat er tussen 1991 en 1995 een daling van het aantal museumbezoeken plaatsgevonden heeft. Deze daling werd opgevolgd door een gestage groei van het aantal museumbezoeken tussen 1995 en 2007 (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2011). Het aantal musea in Nederland is tussen 1995 en 2009 gestegen van 744 naar 810 (CBS, 2011). Dit komt neer op een stijging van bijna negen procent van het aantal musea in Nederland tussen 1995 en 2009, terwijl het aantal museumbezoeken in dezelfde periode met zes procent gestegen is (CBS, 2011). De conclusie van Kirchberg (1998) dat niet overal het aantal museumbezoeken even snel gegroeid is als het aantal musea, is dus ook van toepassing op de situatie in Nederland.

Hoewel het totaal aantal bezoeken gestegen is, is het aantal betaalde bezoeken tussen 1995 en 2009 gedaald (CBS, 2011). Het aantal gratis bezoeken en het aantal bezoeken met een museumkaart is gestegen. Musea die dicht bij elkaar gelegen zijn bieden vaak een combinatieticket aan. Voorbeelden hiervan zijn het Museumparkticket dat toegang biedt tot alle musea die in het Museumpark te Rotterdam gesitueerd zijn (010Rotterdam, 2012) en het Museumsufer Ticket dat toegang biedt tot alle musea die zich bevinden aan de Museumsufer in Frankfurt (Stadt Frankfurt am Main, 2012).

## 1.2 Museumclustering

De hierboven besproken kwalitatieve en kwantitatieve groei van musea heeft op veel plekken tot het ontstaan van museumclusters geleid. Het gaat dan om plekken waar meerdere musea op korte afstand van elkaar gesitueerd zijn. Clustering in het algemeen is niet iets van de laatste jaren; het fenomeen gaat veel verder terug in de tijd. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw begon clustervorming zich echter wel meer te ontwikkelen als trend (Mommaas, 2009). Het begrip werd bij het grote publiek geïntroduceerd door Michael Porter in de jaren negentig van de vorige eeuw (Tien, 2010). Porter (1998) beschreef het begrip clustering kortweg als *“a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field.”* (Porter, 1998, p. 78). Het vormen van clusters komt, zoals duidelijk wordt uit de definitie van Porter (1998), in verschillende sectoren voor. Dit onderzoek is gericht op culturele en creatieve clusters, specifiek nog: museumclusters. Voor het concept *museumclusters*, wat gegroepeerd kan worden onder het concept culturele clusters, wordt dan ook een definitie aan gehouden die oorspronkelijk bedoeld is voor creatieve clusters in het algemeen. Er is voor deze definitie gekozen omdat deze

uitgebreider is dan die van Porter (1998): “A creative cluster is relatively clearly defined urban area, characterized by a high concentration of entertainment and creative activities for production as well as consumption. Ideally, a creative cluster should possess a level of symbolic identification (recognizable, a ‘meeting place’) and a governance structure.” (Hitters, 2009, p. 4). Iets specifieker nog richting culturele clusters (en daarmee museumclusters) is Roodhouse (2006). Hij maakt een onderscheid tussen culturele en creatieve (industriële) clusters. Hij benadrukt dat het in een cultureel kwartier draait om de representatie van kunst en cultureel erfgoed van een stad. Ook veronderstelt hij dat culturele productie en consumptie vanuit een cultureel kwartier gestimuleerd wordt (Roodhouse, 2006). Roodhouse (2006) spreekt, zoals hierboven genoemd, over het culturele kwartier in plaats van het culturele cluster. Het culturele kwartier omvat vooral het geografische aspect; onder cultureel kwartier wordt een geografisch gebied binnen een (grote) stad waarin de focus ligt op cultuur en creativiteit verstaan. In dit gebied vindt men gebouwen waarin culturele activiteiten plaats kunnen vinden. Het gebied en de gebouwen zijn ontworpen met het doel culturele activiteiten te stimuleren (Roodhouse, 2006).

De hierboven genoemde definitie voor creatieve clusters van Hitters (2009) sluit grotendeels aan bij het idee van Santagata over culturele districten. Santagata (2002) maakt echter ook nog onderscheid tussen verschillende soorten districten of clusters. Hij bediscussieert vier modellen van culturele districten: het industriële culturele cluster, het institutionele culturele cluster, het culturele museumcluster en het metropolitaanse culturele cluster. Het Museumpark valt, zoals de naam al doet vermoeden, onder het culturele museumcluster. Santagata (2002) stelt dat museumclusters voornamelijk gesitueerd zijn in het historische stadscentrum. Ook claimt hij dat de grondgedachte bij museumclusters afwijkt van het uitgangspunt van andersoortige clusters. Museumclusters zijn volgens Santagata (2002) erg gericht op het verleden, in tegenstelling tot andersoortige clusters die zich vooral op het heden en de toekomst richten. Verder stelt Santagata (2002) dat de musea te verspreid zijn; de fysieke afstand tussen de musea is niet klein genoeg. Ook de musea zelf zijn volgens hem in omvang te klein. Santagata (2002) laat zien dat er voor het samenstellen van een museumcluster niet alleen musea bij elkaar gezocht moeten worden, maar dat het cluster ook daadwerkelijk op enige manier een meerwaarde moet kunnen bieden. In dit onderzoek ligt de nadruk op de *cultural district* theorie van Santagata (2002), aangezien zijn ideeën in lijn zijn met de eerdergenoemde (culturele) clustervorming en hij bovendien specifiek ingaat op museumclustering.

Voor het vormen van een museumcluster kunnen tal van verschillende argumenten gevoerd worden. Austin (2000) stelt dat museumclusters, die vrijwel altijd een samenwerking zijn tussen particuliere organisaties en de overheid, vaak ontstaan vanuit politieke en sociale overwegingen. Een voorbeeld hiervan, genoemd door Tien (2010) is een project van de

National Museums Directors' Conference (NMDC) uit 2009. Bij dit project werden verschillende (museum)clusters gevormd. Het doel van dit project was het oplossen van de problemen die lokale musea ervoeren op dat moment, waaronder een slechte bereikbaarheid en een gebrek aan capaciteit. Volgens het NMDC zouden deze samenwerkingsverbanden leiden tot kansen voor de betrokken musea om nieuwe publieksgroepen te bereiken (Tien, 2010). Hoewel musea oorspronkelijk bedoeld zijn voor educatie, de collectie van kunst, het conserveren van kunst, onderzoek en entertainment, is de nadruk gedurende de laatste decennia steeds meer op het economische aspect komen te liggen (Tien, 2010). Van der Staay (1976) voorspelde dit al in zijn plannen voor het Museumplein in de jaren zeventig, toen hij directeur was van de Rotterdamse Kunststichting. Musea zijn door de meer economische focus een belangrijk onderdeel van de toeristische sector geworden in Europa. Lord (2002) schaaft het bezoeken van musea door toeristen zelfs onder cultureel toerisme. Daarnaast stelt hij dat het cultureel toerisme een groeiend segment is binnen de toeristische sector.

In paragraaf 1.1 werd de opkomst van combinatietickets aangehaald. In menig museumcluster is het namelijk zo dat er door middel van één overkoepelend toegangsbewijs toegang verkregen kan worden tot alle musea die bij het cluster horen. Door het aanbieden van combinatietickets zou de gedachte kunnen ontstaan dat er veel samengewerkt wordt in museumclusters. Dit is echter niet in ieder cluster het geval. Van Aalst en Boogaarts (2002) stellen bijvoorbeeld vast dat de samenwerking binnen het museumcluster op het Museumplein in Amsterdam beperkt is. Hoewel er een gezamenlijke brochure ontworpen werd voor de drie musea liet de samenwerking verder te wensen over. Een voorbeeld hiervan is dat er nog steeds geen gezamenlijke website bestaat van de drie musea. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat, hoewel er tot op heden nog steeds geen gezamenlijke website is, het onderzoek van Van Aalst en Boogaarts (2002) uit het jaar 2002 stamt en er in de tussentijd een en ander veranderd kan zijn betreffende de samenwerking tussen de musea. Ook Santagata (2002) erkent dat de samenwerking tussen musea in clusters beperkt is. Hij wijt dit aan de vrees voor concurrentie die in verscheidene culturele instellingen heerst. De instellingen werken in dergelijke gevallen niet samen omdat er een idee bestaat dat dit zal leiden tot meer concurrentie tussen de instellingen onderling. Santagata (2002) wijst in zijn onderzoek op positieve gevolgen van samenwerking tussen culturele instellingen (zie paragraaf 1.3).

### 1.3 Mogelijke voordelen van museumclustering

In tegenstelling tot veel industriële clusters ontstaan de meeste museumclusters niet vanzelf. Volgens Santagata (2002) zijn museumclusters een product van overheidsbeleid. Hij stelt dat deze vorm van stadsplanning gericht is op de stijging van de economische waarde van het betreffende gebied. Santagata (2002) noemt externe voordelen die museumclustering met zich meebrengt, zoals netwerkvoordelen: door de hoge dichtheid van musea hebben bezoekers eerder de neiging om naar een museum in de buurt van het museum dat ze als eerst bezoeken te gaan omdat ze er eerder over zullen horen of het zelfs zien. Museumclustering kan ook consumptievoordelen met zich meebrengen. Het idee hierachter is dat hoe meer connecties er zijn tussen de musea, hoe meer mensen de verbonden musea zullen bezoeken. Bovendien kan er dan in sommige gevallen sprake zijn van het effect dat hoe meer mensen er gaan, hoe populairder en waardevoller het wordt onder mensen om ook de betreffende musea te bezoeken (Santagata, 2002).

Een derde voordeel dat museumclustering volgens Santagata (2002) met zich meebrengt is het tijdsvoordeel. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer mensen die normaal niet naar een museum gaan een tijdelijke expositie die hen interesseert gaan bekijken, deze mensen vaak nog tijd over hebben omdat het om een tijdelijke (kleine) expositie gaat. Als musea dichtbij elkaar staan, zullen deze mensen in sommige gevallen meer musea of de permanente collectie bezoeken. Van Aalst (1997) bekritiseert deze benadering. Volgens haar is dit tijdsvoordeel niet vanzelfsprekend en ontbreekt in sommige clusters, waaronder het Museumpark in Rotterdam, het "*spillover-effect*" (Van Aalst, 1997, p. 185). Dit houdt in dat ten tijde van haar onderzoek museumparkbezoekers normaliter niet naar meerdere musea op een dag bleken te gaan, maar van tevoren een planning maakten om één bepaald museum te bezoeken (Van Aalst, 1997). Het vierde, maar zeker niet onbelangrijkste voordeel dat Santagata (2002) introduceert, is dat er economische (schaal)voordelen kunnen ontstaan. Door museumclustering hoeft niet alles per museum geregeld te worden, maar kunnen bepaalde dingen van bovenaf georganiseerd worden, wat kostenbesparend kan werken (Santagata, 2002). Economisch schaalvoordeel is volgens Heilbrun en Gray (1993, zoals geciteerd in Hitters & Richards, 2002, p. 236) echter wel moeilijk te behalen binnen een cultureel cluster, omdat het in de meeste culturele producties niet mogelijk is arbeid te vervangen voor kapitaal. Hitters en Richards (2002) onderscheiden *economies of scale* en *economies of scope*. Binnen een cultureel cluster is er vaak sprake van *economy of scope* (Heilbrun & Gray, 1993). Voordelen vanuit *economies of scope* kunnen optimaal benut worden wanneer culturele instellingen op korte afstand van elkaar gesitueerd zijn (Hitters & Richards, 2002). Hitters en Richards (2002) noemen het delen van productiefaciliteiten en gezamenlijke marketingcampagnes als voorbeelden van zulke voordelen. Ook het trekken van een (groter) gezamenlijk publiek, zoals ook aangestipt door Tien (2010), kan volgens



Hitters en Richards (2002) een voordeel zijn dat optreedt als gevolg van een goed management van *economies of scope*.

Mommaas (2004, pp. 517-5) gaat iets dieper in op de voordelen en motivaties die een rol spelen bij culturele clustering en onderscheidt vijf achterliggende redenen waarom (steeds vaker) culturele clusters worden gecreëerd door (lokale) overheden. De eerste en meest voor de hand liggende motivatie om een cultureel cluster te creëren is het versterken van de identiteit, de aantrekkelijkheid en de marktpositie van een stad of gebied (Mommaas, 2004). Volgens hem kunnen culturele activiteiten dit met zich meebrengen. De ondernemers binnen het culturele cluster moeten wel goed van elkaars aanwezigheid profiteren in dit geval. Een tweede motivatie voor de oprichting van een cultureel cluster is het stimuleren van een meer ondernemingsgerichte aanpak in de kunst- en cultuursector (Mommaas, 2004). Het stimuleren van deze aanpak kan er toe leiden dat mensen die actief zijn in de betreffende sector zelf op zoek gaan naar financiering. Daarnaast kan deze aanpak leiden tot een groeiende aantrekkelijkheid van kunst en cultuur ten opzichte van jongeren en etnische bevolkingsgroepen (Mommaas, 2004). Een derde achterliggende reden voor het creëren van culturele clusters is het stimuleren van innovatie en creativiteit. Innovatie en creativiteit zijn van groot belang in de hedendaagse maatschappij, aangezien er steeds meer gestreefd wordt naar een creatieve economie (Mommaas, 2004). De tertiaire sector is de afgelopen decennia sterk gegroeid en belangrijker geworden voor westerse economieën, waardoor de culturele en creatieve industrie door overheden steeds meer als bron voor nieuwe werkgelegenheid gezien wordt (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Ook voor (niet-westerse) opkomende economieën is de culturele en creatieve industrie van groot belang (Santagata, 2002). De vierde doelstelling die door het maken van culturele clusters getracht bereikt te worden is volgens Mommaas (2004) het tegengaan van leegstand van oude en onbeheerde gebouwen. Op deze manier kunnen oude gebouwen een nieuw economisch doel krijgen en hierdoor waardevoller worden, terwijl historische architectuur behouden wordt (Mommaas, 2004). Het vijfde en laatste argument voor de creatie van een cultureel cluster is het stimuleren van culturele diversiteit en culturele democratie. De stimulering van culturele diversiteit en culturele democratie is opgenomen in het Nederlandse culturele beleid om nieuwe culturele doelgroepen te bereiken en in te spelen op de digitalisering van cultuur (Mommaas, 2004). Volgens Mommaas (2004) geven de vijf redenen die hij noemt een goed overzicht van strategieën in het cultuurbeleid, maar kunnen de reden niet gegeneraliseerd worden naar een standaard strategie. Dit heeft te maken met grote verschillen in lokale omstandigheden.

Ook van Aalst en Boogaarts (2002) erkennen dat er steeds meer culturele clusters worden gevormd. Het fenomeen *flagship development* is populair (Smyth, 1993). Het vormen van culturele clusters en museumclusters staat in verband met het concept *flagship*

*development* (Smyth, 1993, p. 21): “a *flagship* may be defined as: a development in its own right, which may or may not be self-sustaining; a marshalling point for further investment; a marketing tool for an area or city.” (Smyth, 1993, p. 21). Deze definitie behoeft enige uitleg. *Flagship developments* zijn bedoeld om de stad of een bepaald gebied binnen een stad aantrekkelijker te maken en verbeteren. De ontwikkelingen hoeven niet zelf-onderhoudend te zijn. Aangezien het doel is om de stad aantrekkelijker te maken kan er vanuit de *flagship developments* doorgroeid worden naar een beter investeringsklimaat en een stijging van consumptie doordat toeristen de stad bezoeken (Smyth, 1993). Het aantrekkelijker maken van een stad is ook een van de doelstellingen van clustervorming. In het onderzoek van Van Aalst en Boogaarts (2002) ligt de focus op museumclusters en wordt de ontwikkeling die in de afgelopen decennia plaats heeft gevonden op het gebied van musea behandeld. Volgens Van Aalst en Boogaarts (2002) zijn museumclusters een belangrijke factor binnen de toeristische sector. Een van de oorzaken van de stijging van het aantal museumclusters is dan ook dat lokale overheden hun stad aantrekkelijker willen maken voor zowel de inwoners als toeristen, stellen Van Aalst en Boogaarts (2002). Dit sluit aan bij de visie van Smyth (1993) betreffende *flagship development*, waarin hij claimt dat dergelijke stedelijke vernieuwingen een positieve invloed hebben op een bepaald gebied. Het gebied wordt volgens hem aantrekkelijker om te zien en om te verblijven. Daarnaast zijn volgens Van Aalst en Boogaarts (2002) de economische ontwikkelingen van de afgelopen dertig jaar en daarmee de steeds groter wordende nadruk op de tertiaire sector, zoals hierboven besproken, van invloed geweest op de stijging van het aantal museumclusters. Stedelijke overheden zijn de culturele en creatieve industrie namelijk steeds meer als bron van werkgelegenheid gaan zien (Van Aalst & Boogaarts, 2002). De visie van Cooke (2008) sluit hierop aan. Hij benadrukt dat het aantal creatieve en culturele banen stijgt en dat de kenniseconomie groeit. Daarnaast bespreekt hij het steeds meer voorkomende fenomeen “*secondary employment*” (Cooke, 2008, p. 28). *Secondary employment* houdt in dat er nieuwe werkgelegenheid ontstaat, in onder andere horecagelegenheden, als gevolg van de aanwezigheid van creatieve (cluster)bedrijven (Cooke, 2008).

De eerder genoemde groei van het aantal musea en museumclusters, brengt niet alleen positieve gevolgen met zich mee. Deze groei zorgt er namelijk voor dat de concurrentie tussen musea sterker wordt (De Frantz, 2005). Daarnaast moeten musea steeds meer hun eigen inkomsten genereren. Door deze twee ontwikkelingen wordt het steeds belangrijker om als museum zoveel mogelijk bezoekers aan te trekken. Het creëren van museumclusters kan zorgen voor samenwerkingen tussen musea die hierbij kunnen helpen (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Deze clustervorming levert echter niet altijd de gewenste en verwachte resultaten op; uit een case studie van Van Aalst en Boogaarts (2002) komt naar voren dat er binnen het cluster Museumplein in Amsterdam nog maar

weinig sprake van samenwerking is. Museuminsel, het museumcluster in Berlijn, doet het beter op dit gebied en kent veel samenwerking tussen verschillende musea (Van Aalst & Boogaarts, 2002).

Roodhouse (2006) ziet net als van Aalst en Boogaarts (2002) niet louter positieve punten. Hij behandelt het “*top-down versus bottom up*” debat (Roodhouse, 2006, p. 23). In dit debat wordt het besturen en ‘maken’ van clusters in twijfel getrokken en vraagt men zich af of kunstmatige (top down) clusters wel voldoen aan de culturele behoeften van de mensen die er werken. Roodhouse gaat in zijn onderzoek op zoek naar de ingrediënten voor een succesvol cultureel cluster. Als voorbeeld neemt hij het culturele cluster van Bolton. De eerste belangrijke bevinding die hij doet tijdens deze case studie is het belang van architectuur. Vooral historische en bijzondere architectuur kunnen een stad aantrekkelijker maken (Roodhouse, 2006). Daarnaast is het belangrijk dat de ligging van het culturele cluster goed is. Volgens Roodhouse (2006 p.102) kunnen steden opgedeeld worden in verschillende zones: een “*retail selling zone*”, een “*innovation zone*”, een “*learning zone*”, een “*entertainment zone*” en een “*cultural quarter*”. Een cultureel cluster heeft volgens Roodhouse (2006) een goede ligging wanneer het overlapt of verbonden is met een *innovation zone* en een *learning zone*. Verder benadrukt Roodhouse (2006) in zijn case studie over het culturele cluster van Bolton het belang van creatieve broedplaatsen. Volgens hem moeten er genoeg goedkope werkplekken zijn in een dergelijk cluster waar creatieve ondernemers zich kunnen ontwikkelen. Daarnaast is het bestaan en het gebruik van *cultural assets* of *heritage* van belang voor een succesvol creatief cluster (Roodhouse, 2006). *Cultural heritage* of *assets* kunnen in deze context gezien worden als het culturele erfgoed en eigendom van een stad of gebied.

Ook blijkt uit de case studie naar het culturele cluster van Bolton dat er een culturele infrastructuur en cultureel toerisme moet bestaan. Het is van belang dat niet alleen de lokale bevolking van het bestaan van een cultureel cluster en de culturele attracties weet (Roodhouse, 2006). Noordman (2004) kwam tijdens zijn onderzoek ook tot de conclusie dat de roem van een cultureel cluster of attractie van groot belang is voor een stad en haar aantrekkelijkheid. Verder is het verstandig om als cultureel cluster goede banden met de lokale universiteit te hebben. Afgestudeerden zullen dan eerder bijdragen aan de ontwikkeling van het culturele cluster, en zijn geneigd om creatieve ondernemingen op te richten, zeker wanneer zij een creatieve opleiding genoten hebben (Roodhouse, 2006). Ook de toegang tot informatie moet voldoende zijn. Stadsbibliotheken, in veel gevallen *cultural assets* of *heritage*, moeten digitaliseren volgens Roodhouse (2006) zodat de informatie die door de bibliotheek verstrekt wordt een grotere groep mensen bereikt. Ten slotte moet een cultureel gebied cultureel divers zijn. Culturele diversiteit zorgt namelijk voor openheid en zal het gebied hierdoor aantrekkelijk maken voor verschillende bevolkingsgroepen (Roodhouse,

2006). Roodhouse (2006) verdeelt bovengenoemde factoren over vier overkoepelende succesfactoren: tegemoetkomen aan lokaal, regionaal en landelijk beleid, het verstrekken en ondersteunen van activiteit (*activity*), het beschermen en ontwikkelen van de omgeving (*form*) en ervoor zorgen dat de plek betekenisvol wordt voor de mensen die er werkzaam zijn (*meaning*).

#### 1.4 Conclusie museumclustering

Zoals in de eerste drie paragrafen is besproken, brengt het clusteren van musea zowel voor- als nadelen met zich mee. In de literatuur zijn vooral veel voordelen behandeld. Het is echter wel van belang voor wie deze voordelen van toepassing zijn bij het clusteren van musea en om wat voor soort voordelen het dan gaat. De groepen die belang hebben bij museumclustering zijn in drie categorieën op te delen: bezoekers, culturele instellingen en de stad zelf. Enkele van de bevonden pluspunten van museumclustering zijn van toepassing voor meer dan een groep belanghebbenden, andere voordelen slechts voor één van de groepen. Ook de soorten voordelen zijn in te delen in drie categorieën, namelijk *activity* (het verstrekken en ondersteunen van culturele activiteit), *form* (het beschermen en ontwikkelen van de omgeving) en *meaning* (de plek is betekenisvol voor de mensen die er werkzaam zijn) (Roodhouse, 2006).

De eerste groep belanghebbenden, de bezoekers, heeft baat bij museumclustering vanwege het *tijdsvoordeel* dat het fenomeen oplevert. Het tijdsvoordeel, geïntroduceerd door Santagata (2002), houdt in dat bezoekers in een korter tijdsbestek meerdere musea of exposities kunnen bezoeken, simpelweg omdat de musea dicht bij elkaar gesitueerd zijn. Vooral bij tijdelijke exposities waar een bezoeker misschien normaalgesproken niet heen zou gaan is dit het geval. Het tijdsvoordeel is niet alleen een voordeel voor bezoekers; ook voor de culturele instellingen binnen een museumcluster kan het een voordeel zijn. Het ene museum kan in een dergelijk geval 'meeliften' op het succes van een ander museum binnen het cluster. Een ander gevolg van museumclustering dat positief is voor bezoekers is de groeiende aantrekkelijkheid van de stad. Het aantrekkelijker maken van een stad is namelijk vaak een achterliggende reden bij het vormen van een museumcluster (Van Aalst & Boogaarts, 2002).

Ook de culturele instellingen binnen het museumcluster ervaren positieve gevolgen van de clustervorming. Eén van deze positieve gevolgen is het *netwerkvoordeel* dat Santagata (2002) noemt. Dit voordeel houdt in dat bezoekers sneller geneigd zijn om naar musea te gaan die in de buurt liggen van een ander museum dat ze net bezocht hebben. Daarnaast noemt Santagata (2002) het consumptievoordeel. Santagata (2002) beargumenteert hiermee dat hoe meer connecties er zijn tussen musea, hoe meer

bezoekers de musea zullen hebben. Ook claimt hij dat wanneer er een groot aantal bezoekers een museum bezoekt, het museum waardevoller wordt om te bezoeken voor andere bezoekers. Het wordt zagezegd populair om te bezoeken om dat anderen er ook een bezoek aan hebben gebracht. Tot slot benadrukt Santagata (2002) het *economisch schaalvoordeel* dat de clustering van musea met zich mee kan brengen. Dit schaalvoordeel ontstaat doordat de musea niet meer alles op individueel niveau hoeven te organiseren, maar dat er op een centraal niveau georganiseerd kan worden. Dit kan kostenbesparend werken.

Zoals eerder besproken kan ook de betreffende stad of gemeente voordeel ervaren van een museumcluster dat er gelegen is in deze stad. Eén van deze voordelen heeft met de identiteit van de stad te maken. Door het vormen van een museumcluster kunnen de identiteit, de aantrekkelijkheid en de marktpositie van een stad namelijk versterkt worden (Mommaas, 2004). Het versterken van deze aspecten kan bereikt worden door middel van het plaats hebben van culturele activiteiten in de stad (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Verder kan er een meer ondernemingsgerichte aanpak in de lokale kunst- en cultuursector ontstaan indien de lokale overheid dit stimuleert. Deze meer ondernemingsgerichte aanpak kan uiteindelijk leiden tot economisch gewin voor de stad (Mommaas, 2004). Ook kan volgens Mommaas (2004) door clustervorming een groei van innovatie en creativiteit teweeg gebracht worden. Bovendien kan er een stijging van werkgelegenheid ontstaan in de stad door clustervorming (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Secondary employment (Cooke, 2008) kan een belangrijk onderdeel van deze groei zijn. Een laatste voordeel voor de stad dat uit de literatuur naar voren is gekomen, is het tegengaan van leegstand van oude gebouwen. Dit is zowel voor de lokale economie als voor het imago van de stad een voordeel (Santagata, 2002).

Eerder werd genoemd dat de hierboven beschreven voordelen van clustering in te delen zijn in de drie categorieën van Roodhouse (2006): *activity*, *form* en *meaning*. In Tabel I op de volgende pagina is weergegeven hoe deze verdeling eruitziet. De tabel geeft ook een duidelijk overzicht van welke voordelen er zijn voor welke belanghebbende. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat er bij de clustervorming van musea vooral voordelen kunnen ontstaan voor de culturele instellingen en de stad of lokale overheid. Om deze reden zijn alleen de culturele instellingen en de lokale overheid in Tabel I opgenomen. Voor de bezoekers zijn er in de behandelde literatuur minder mogelijke voordelen naar voren gekomen. Deze voordelen zijn vooral gericht op het verstrekken en ondersteunen van culturele activiteiten (*activity*). De voordelen die musea kunnen ervaren als gevolg van clustervorming zijn vooral gericht op het betekenisvol maken van de plek voor de mensen die er werkzaam zijn (*meaning*) en bij de voordelen voor de stad ligt de focus op het beschermen en ontwikkelen van de omgeving (*form*).

**Tabel I. Mogelijke voordelen van clustervorming voor culturele instellingen en de stad.**

Culturele instellingen	Stad / overheid
<p><i>Netwerkvoordelen:</i> Bezoekers gaan eerder naar musea in de buurt van een museum dat ze net bezocht hebben (Santagata, 2002)</p> <p>Activity Meaning</p>	<p><i>Identiteit:</i> Het versterken van de identiteit, aantrekkelijkheid en marktpositie van de stad d.m.v. culturele activiteiten (Van Aalst &amp; Boogaarts, 2002; Mommaas, 2004).</p> <p>Activity Form</p>
<p><i>Consumptievoordelen:</i> Meer connecties tussen musea leiden tot meer bezoekers. Bovendien: hoe meer mensen een museum bezoeken, hoe populairder het wordt om er heen te gaan (Santagata, 2002)</p> <p>Meaning</p>	<p><i>Stimuleren van meer ondernemingsgerichte aanpak</i> in de kunst- en cultuursector. Uiteindelijk gericht op economisch gewin voor de stad (Mommaas, 2004).</p> <p>Meaning Form</p>
<p><i>Tijdsvoordeel:</i> Mensen die normaal niet snel meerdere musea bezoeken doen dat nu wel omdat de musea vlak bij elkaar gelegen zijn. Vooral met tijdelijke (kleine) exposities kunnen musea hier profijt van hebben (Santagata, 2002).</p> <p>Activity</p>	<p><i>Groeiende innovatie en creativiteit.</i> Uiteindelijk gericht op economisch gewin voor de stad (Mommaas, 2004).</p> <p>Meaning Form</p>
<p><i>Economische schaalvoordelen:</i> Niet alles hoeft per museum geregeld te worden, maar kan van bovenaf georganiseerd worden. Dit kan kostenbesparend werken (Santagata, 2002).</p> <p>Meaning</p>	<p><i>Tegengaan leegstand gebouwen.</i> Gericht op sfeer/aantrekkelijkheid van de stad en economisch gewin (Mommaas, 2004; Santagata, 2002).</p> <p>Form</p>
	<p><i>Stijging werkgelegenheid</i> in de stad (Van Aalst &amp; Boogaarts, 2002). Secondary employment (Cooke, 2008).</p> <p>Meaning Form</p>

Uit de literatuur is gebleken dat er ook nadelen kunnen ontstaan als gevolg van de clustering van musea. Deze nadelen worden vooral ondervonden door de culturele instellingen binnen

een museumcluster. Eén van deze nadelen is de groeiende concurrentie. Als gevolg van de *museum boom* en de hierbij behorende trend van museumclustering is het aantal musea aanzienlijk gestegen. Hierdoor is ook de concurrentie tussen musea gegroeid (De Frantz, 2005). Een ander nadeel voor met name de culturele instellingen volgens Roodhouse (2006) is dat er grenzen zijn aan de 'maakbaarheid' van clusters, waardoor clusters niet altijd een succes zijn. Om de nadelen te omzeilen en de voordelen van museumclustering optimaal te benutten, is het van groot belang dat een cluster goed georganiseerd wordt. De organisatiemogelijkheden voor museumclusters zullen behandeld worden in de volgende paragraaf.

### **1.5 Organisatievormen museumclusters**

De organisatie van clusters is, zoals eerder besproken, van belang om optimaal gebruik te maken van de voordelen die clustervorming kan opleveren (Hitters & Richards, 2002). Hierbij is het echter ook van belang om met een kritische blik naar deze voordelen te kijken. Martin en Sunley (2010) trekken de succesvolle werking van clusters in twijfel. Ze erkennen dat in een wereld van globale integratie een toenemend belang bestaat voor lokale en regionale specialisatie. Hierdoor wordt het eenvoudiger om samen te werken en stijgt de innovatie, wat een productiviteitsstijging met zich meebrengt. Hoewel dit allemaal positieve aspecten lijken te zijn, claimen Martin en Sunley (2010) toch dat het clusterbeleid problematisch is. Volgens Martin en Sunley (2010) is clustervorming slechts een modetrend. Er is volgens hen nog te weinig onderzoek gedaan naar de effecten van clustervorming om te kunnen vaststellen dat de economische groei van bedrijven binnen een cluster hoofdzakelijk veroorzaakt wordt door deze clustervorming. Martin en Sunley (2010) zijn van mening dat clustervorming te snel als antwoord op problemen binnen een organisatie gezien wordt, zonder dat er echt bewijs is van gunstige effecten door clustervorming.

In de afgelopen decennia zijn er dan ook steeds meer creatieve steden en steden met creatieve clusters ontstaan. Cooke (2008) richt zich in zijn onderzoek op de vraag of deze gebieden ontstaan door politieke planning of dat ze op een meer 'toevallige' wijze ontstaan. Naast de vraag hoe creatieve gebieden ontstaan onderzoekt Cooke (2008) ook waarom creatieve gebieden ontwikkeld worden. Hij is kritisch over de motieven van (lokale) overheden en vraagt zich af of, aangezien creatieve steden en clusters bij kunnen dragen aan economisch gewin (Florida, 2002), de stedelijke ontwikkeling voornamelijk gericht is op de levenskwaliteit en tevredenheid van inwoners van de stad. Volgens Cooke (2008) is het mogelijk dat de stedelijke ontwikkeling primair gericht is op de economische ontwikkeling van het gebied.

Waar Cooke (2008) duidelijk twee mogelijkheden onderscheidt, stellen Evans en Foord (2008) dat het ontstaan van culturele gebieden vrijwel altijd onder invloed van de

overheid en lokale overheden gebeurt. Zij zien het ontstaan van deze gebieden als strategische planning en claimen dat een geheel natuurlijke of toevallige ontwikkeling van deze gebieden zo goed als uit te sluiten valt. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat in het onderzoek van Evans en Foord (2008) de focus op Engeland ligt, waar culturele eisen gelden voor iedere regio. Evans en Foord (2008) stellen dat er enkele verschillende scenario's zijn waarop een cultureel cluster of gebied kan ontstaan: door ingrijpen van (een) inwoner(s), ingrijpen van kunst- of andere organisaties, het ontstaan van nieuwe school- of universitaire faciliteiten of door lokale overheden met als doel het genereren van inkomsten, of een combinatie van twee of meer van deze ontwikkelingen. Ze sluiten dus niet uit dat burgerinitiatief een rol speelt in de ontwikkeling van een cultureel gebied, maar stellen wel dat de overheid in de meeste gevallen de overheersende partij is.

Mommaas (2004) ziet, in tegenstelling tot Evans en Foord (2008), wel ruimte voor aanzienlijke invloed van burgers in de ontwikkeling van culturele clusters. Volgens Mommaas (2004) is er een trend gaande. In de afgelopen twintig jaar zijn steeds meer culturele clusters gevormd en is clustervorming een soort 'hype' geworden binnen de stedelijke en culturele ontwikkeling. Mommaas (2004) claimt dat het ontstaan en reguleren van deze culturele clusters niet altijd bij (lokale) overheden ligt, maar dat de culturele sector opener is geworden de afgelopen jaren. Deze openheid zorgt ervoor dat niet alleen lokale overheden (de publieke sector) maar ook andere partijen zoals bedrijven (de private sector) invloed hebben op het beleid binnen culturele clusters. Het open karakter van de culturele clusters zorgt er verder voor dat er geen vast landelijk of regionaal beleid van toepassing is, maar dat het beleid voor clusters plaatsgebonden is. In het ene cluster is er namelijk meer publieke invloed dan in het andere cluster, dit verschilt per locatie (Mommaas, 2004). Mommaas (2004) introduceert dan ook de term "adhocracy" (Mommaas, 2004, p.530), die duidt op een plaatsgebonden beleid. Mommaas (2004) stelt dat clusters over het algemeen niet geheel ontworpen worden door lokale overheden zoals gemeenten, maar door "*rather eclectic coming together of locally specific opportunities, in combination with a rather generalised notion of the possible role of the arts and culture in the post-industrial city*" (Mommaas, 2004, p. 531).

Volgens Mommaas (2004) is er, zoals hierboven genoemd, (nog) geen vaste beleidsvorm voor culturele en creatieve clusters. Mommaas (2004) claimt dat dit komt door het feit dat de trend van clustervorming nog geen lange geschiedenis kent. Clustervorming op zichzelf is niets nieuws, maar de 'hype' betreffende clustering is een fenomeen dat zich in de laatste decennia ontwikkeld heeft. Mede door de korte historie van culturele clustervorming is er nog geen correlatie tussen de doelstellingen en de beleidsvorm van een cluster vast te stellen (Mommaas, 2004). Het succes van een cultureel of creatief cluster is volgens Mommaas (2004) afhankelijk van het enthousiasme van de lokale betrokken partijen



en de samenwerking tussen deze partijen. Bovendien benadrukt Mommaas (2004) dat een vaste beleidsvorm van clusters niet waarschijnlijk is omdat de culturele sector zeer veranderlijk is en afhankelijk van subjectieve kennis, waardoor het niet eenvoudig is om te plannen binnen deze sector. Wel stelt hij dat er in de meeste clusters sprake is van een gemengde beleidsvorm, waarin zowel publieke als private partijen inspraak hebben (Mommaas, 2004).

De visie van Brooks en Kushner (2001) sluit hierbij aan. Zij stellen dat er geen vaste vorm van beleid is voor culturele gebieden en clusters en introduceren zelf vijf mogelijke beleidsmodellen. Het eerste model dat zij onderscheiden is "*designation*" (Brooks & Kushner, 2001, p.8). Dit model houdt in dat het gebied een cultureel district genoemd wordt, maar dat er verder geen (management-)activiteiten plaatsvinden die dit gebied daadwerkelijk tot een cultureel gebied maken. In veel gevallen ontbreekt een centraal management bij deze vorm van culturele clusters. "*Development*" is de tweede strategie die Brooks en Kushner (2001, p.8) noemen in hun onderzoek. Deze beleidsvorm heeft een erg open structuur, waardoor private partijen de mogelijkheid krijgen om onderdeel te zijn van de ontwikkeling van het culturele cluster of gebied. De derde beleidsvorm die Brooks en Kushner (2001) onderscheiden is "*donation*" (Brooks & Kushner, 2001, p. 8). Bij deze managementvorm gaat men op zoek naar investeerders van buitenaf. Het management is publiek van aard en verdeelt de ontvangen investeringen onder de (kunst)instellingen die bij het culturele cluster horen. De vierde beleidsvorm, "*direction*" (Brooks & Kushner, 2001, p.8), is vergelijkbaar managementvorm *donation*. Het verschil tussen de twee vormen is dat er in het geval van *direction* niet alleen geïnvesteerd wordt van buitenaf maar ook vanuit het management zelf, wat bij *donation* niet gebeurt. De laatste vorm, "*domination*" (Brooks & Kushner, 2001, p.8), is de meest gesloten beleidsvorm die Brooks en Kushner (2001) noemen. Bij deze strategie komt de financiering in zijn geheel bij het bestuurlijke orgaan van een cluster zelf vandaan en neemt het bestuur alle beslissingen zelf; er is geen ruimte voor invloed of ideeën van externe partijen. Brooks en Kushner (2001) claimen dat er voor een succesvol cultureel cluster in het management zowel invloeden moeten zijn van lokale overheden, private partijen en vrijwillige partijen. Brooks en Kushner (2001) neigen dan ook het meest naar de eerdergenoemde *development*-strategie als best passende strategie voor culturele clusters.

Ook Hitters (2009) neigt naar een strategie waarin verschillende partijen invloed hebben. Hij benadrukt echter wel dat de invloed van de betrokken partijen in balans moet zijn. Volgens hem functioneert een dergelijke samenwerking niet naar behoren wanneer er één dominante partij bij is. Daarnaast moet er, om een succesvol cultureel of creatief cluster te creëren, niet teveel overheidsinvloed binnen het cluster zijn. Teveel overheidsinvloed of een te dominantie vorm van management kan innovatie en creativiteit binnen een cluster onderdrukken (Hitters & Richards, 2002).

## 1.6 Conclusie organisatievormen

Uit de besproken voorgaande onderzoeken zijn verschillende organisatiestructuren naar voren gekomen. Hoewel er uit de behandelde literatuur opgemaakt kan worden dat er geen vaste organisatiestructuur bestaat, verdedigen verschillende onderzoekers wel een organisatiestructuur die volgens hen de meest succesvolle is. Evans en Foord (2008) stellen dat culturele en creatieve clusters vrijwel altijd onder invloed van (lokale) overheden ontstaat. Volgens hen zijn er wel mogelijkheden voor burgerinitiatief, maar blijft de overheid toch altijd de overheersende partij in het management. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat het onderzoek van Evans en Foord (2008) zich richt op Engeland, waar andere richtlijnen gelden voor culturele clusters. Mommaas (2004), die zich louter op de Nederlandse cultuursector richt, stelt dat er de afgelopen jaren meer ruimte is gekomen voor burgerinitiatief omdat de sector opener geworden is. Volgens hem bestaat het management van een cluster vaak uit een combinatie van private en publieke partijen. Mommaas (2004) veronderstelt bovendien dat een mix van invloeden noodzakelijk is voor het creëren van een succesvol cluster. Ook claimt hij dat organisatiestructuren van clusters plaatsgebonden zijn en dus moeten verschillen per cluster.

Ook Brooks en Kushner (2001) veronderstellen dat er niet één uniforme organisatievorm is voor alle culturele clusters. Zij introduceren vijf mogelijke organisatievormen. Hoewel zij ontkennen dat er een ideale strategie bestaat spreken zij wel hun voorkeur uit voor de *development*-strategie, waarin er ruimte is voor verschillende invloeden van zowel private als publieke partijen. Hitters (2009) claimt eveneens dat er voor een succesvol cluster in het management zowel private als publieke partijen aanwezig moeten zijn. Ook stelt hij dat de invloed van deze partijen in balans moet zijn.

Uitgaande van bovengenoemde bevindingen bestaat er geen vaste, ideale beleidsvorm voor creatieve en culturele clusters. Het valt dan ook in twijfel te trekken of er wel een 'ideale' beleidsvorm bestaat. Er is echter wel een tendens zichtbaar waarin publieke en private partijen deel uitmaken van het management. Hierbij moet wel benadrukt worden dat dit slechts een globale terugkerende werkwijze is. De specifieke organisatiestructuur is clusterafhankelijk. Over het algemeen blijkt uit de voorgaande onderzoeken dat organisatiestructuren voor clusters plaatsgebonden zijn. In het volgende hoofdstuk ligt de focus op museumclusters die op verschillende plekken zijn ontstaan. De museumclusters die behandeld worden zijn het Museumpark in Rotterdam, het Museumplein in Amsterdam, Museumsufer in Frankfurt en het MuseumsQuartier in Wenen. Van elk van deze clusters is uitgediept hoe en waar deze ontstaan zijn en hoe de organisatiestructuur eruitziet.

## 2 Museumclusters

In het voorgaande hoofdstuk is besproken wat museumclustering inhoudt, hoe het fenomeen is ontstaan en welke voordelen, nadelen en organisatievormen bij dit concept van toepassing kunnen zijn. In dit tweede hoofdstuk wordt het concept museumclustering op een meer praktische wijze belicht. In dit onderzoek zijn vier museumclusters opgenomen (zie voor toelichting hoofdstuk 3) welke in dit onderdeel geïntroduceerd worden.

### 2.1 Museumpark

In dit onderzoek staat, zoals eerder vermeld, het Museumpark centraal. Het Museumpark bevindt zich in het historische stadscentrum van Rotterdam en is gelegen naast de Westzeedijk. Er zijn zes musea gesitueerd in het museumcluster: Boijmans Van Beuningen, de Kunsthal, het Chabotmuseum, het Natuurhistorisch museum, Het Nieuwe Instituut (voorheen het Nederlands Architectuurinstituut) en het Sonneveldhuis (Gemeente Rotterdam, 2013). Ook al begon de ontwikkeling van het Museumpark al in de jaren negentig (Mommaas, 2004), de laatste verbouwingen zijn pas net voltooid. Dit had te maken met een herinrichtingsplan waarin de bouw van een parkeergarage en een waterreservoir voor de stad opgenomen werd. Door deze verbouwingen kon een deel van het terrein tijdelijk niet gebruikt worden. Vóór de ontwikkeling van het Museumpark, is het park lange tijd een van de bekendste wandelgebieden van Rotterdam geweest (Gemeente Rotterdam, 2013). Het landgoed waarop het Museumpark zich bevindt is tot 1924 eigendom geweest van de rijke Rotterdams zeevaartfamilie Van Hoboken. In 1924 heeft de Gemeente Rotterdam het gebied overgenomen omdat toen het laatste familielid overleed (Gemeente Rotterdam, 2013). Het oorspronkelijke idee was om na de aankoop door de gemeente het gebied te laten zoals het was: een groen gebied. Dit plan werd echter binnen een jaar nog gewijzigd en de gemeente besloot dat het museum Boijmans Van Beuningen zich er mocht vestigen (Gemeente Rotterdam, 2013). Boijmans Van Beuningen was dus al lang voor de ontwikkeling van het Museumpark in het park gevestigd. Ook het Sonneveldhuis en de villa waarin het Chabotmuseum tegenwoordig gevestigd is, zijn rond diezelfde tijd gebouwd in het Museumpark; het Sonneveldhuis werd in 1932 gebouwd en het ontwerp voor de villa van het Chabotmuseum werd in 1938 gerealiseerd. Deze twee villa's werden toen echter nog bewoond. Na het vertrek van de laatste bewoners kregen de villa's al vrij snel een museale functie toegewezen (Adriaansz, E., Bijlsma, J., & Molenaar, J., 2009).

Het Museumpark zoals men het nu kent is ontworpen door Rem Koolhaas en zijn organisatie Office for Metropolitan Architecture (OMA) (Gemeente Rotterdam, 2013). Hiervoor werd architect Jo Coenen in de arm genomen (Bouma, 2012). Koolhaas zelf heeft de Kunsthal ontworpen, die in het park gesitueerd is. De Kunsthal was het eerste ontwerp van Rem Koolhaas dat daadwerkelijk werd uitgevoerd. Hiervoor was hij al redelijk bekend

vanwege zijn studies en zijn boek. Tegenwoordig geniet de architect wereldwijde roem volgens de website van de Kunsthal (<http://kunsthal.nl>), waar veel informatie over Koolhaas te vinden is. Het Museumpark bestaat uit vier delen die elk een andere indeling en functie hebben. Het eerste deel functioneert als ingang van het park. Deze entree bevindt zich aan de straatkant tegenover Het Nieuwe Instituut. De entree was een van de delen die tijdens de verbouwingen niet gebruikt konden worden (Gemeente Rotterdam, 2013). Het tweede onderdeel van het Museumpark is het Rosarium. Dit gedeelte stamt uit de tijd dat het gebied nog eigendom was van de familie Van Hoboken. Het derde gedeelte is een bloementuin en het vierde gedeelte wordt gebruikt als boomgaard (Gemeente Rotterdam, 2013).

Mommaas (2004) heeft het Museumpark in Rotterdam opgenomen in zijn onderzoek. Volgens hem is het Museumpark een cluster dat bewust zo ontwikkeld is door de gemeente. Het project werd in de jaren negentig van de vorige eeuw uitgevoerd om het stedelijke profiel van Rotterdam te versterken. Het idee voor het museumcluster is gebaseerd op de visie van Van der Staay (1974). Het originele idee van Van der Staay (Van Aalst, 1997) was al in de jaren zeventig ontstaan, maar pas in het stedelijke ontwikkelingsplan van halverwege de jaren tachtig werden de op zijn visie gebaseerde plannen opgenomen. Enkele redenen die Mommaas (2004) hiervoor noemt zijn de stijging van de werkloosheid, ongelijke suburbanisatie en het inzakken van het investeringsklimaat in de stad. Door het creëren van het Museumpark probeerde de gemeente een stijging van toerisme, culturele consumptie en winkelen te realiseren (Mommaas, 2004). Het volgens Mommaas (2004) op Baltimore<sup>1</sup> geïnspireerde Museumpark kent 's zomers open-air theaterprogramma's, zoals bijvoorbeeld de Pleinbioscoop (Pleinbioscoop Rotterdam, 2013). Hoewel deze evenementen drukbezocht zijn, worden er maar weinig evenementen georganiseerd. Niet alleen de musea die in het Museumpark gevestigd zijn vormen het cluster, ook het park zelf maakt hier van deel uit. De Witte de Withstraat dient volgens het programma van Museumpark als culturele boulevard. De straat stond vroeger bekend als crimineel wegens onder andere drugshandel die er plaats vond, maar tegenwoordig staat de straat bekend als culturele straat vanwege haar historische karakter en de grote invloed van de gemeente. Toch is het opknappen van de Witte de Withstraat en de oprichting van Museumpark volgens Mommaas (2004) niet helemaal succesvol geweest omdat de clusteringsvoordelen niet optimaal benut worden. In dat opzicht is hij het eens met Van Aalst (1997) die claimt dat de culturele sector meer initiatief had moeten tonen in de ontwikkelingsfase van het project.

Van Aalst (1997) heeft enkele kritiekpunten wat het Museumpark betreft. Zo benadrukt ze dat het gebied, en dan vooral het podium, er vaak ongebruikt bijligt en dat het vooral in de nacht als een verlaten en ongestuurd gebied beschouwd wordt. Dit zou, zo komt

---

<sup>1</sup> Baltimore is een havenstad die bekend staat om het levendiger maken van het stadscentrum door het inzetten van cultuur (Mommaas, 2004).

naar voren uit het onderzoek van Van Aalst (1997) verholpen kunnen worden door de vestiging van meer horecagelegenheden. Verder benadrukt Van Aalst (1997) dat de samenwerking, zoals men wel zou verwachten binnen een museumcluster, niet optimaal is. Er is een samenwerkingscommissie opgericht, namelijk Stichting Museumpark. Van iedere instelling in het Museumpark neemt de directeur deel aan dit samenwerkingsverband. Dit blijkt echter niet geheel succesvol te zijn, mede doordat de instellingen slechts geringe invloed hebben op de inhoudelijke programmering van festivals. Om deze reden wilde de directeur van de Kunsthal in 1997 het liefst helemaal geen festivals en buitenevenementen meer in het park zien. Daarnaast vreesde hij voor de bereikbaarheid van het museum (Van Aalst, 1997). Verder bestond er in 1997 volgens Van Aalst (1997) geen goede verhouding tussen Boijmans Van Beuningen en de Kunsthal, wat de samenwerking niet bevorderde. Van Aalst (1997) benadrukt dat er in deze periode vrijwel geen inhoudelijke samenwerking tussen de museale instellingen plaatsvond, maar dat “Stichting Museumpark tot nu toe overwegend praktische initiatieven heeft ontplooid” (Van Aalst, 1997, p. 182).

Recenter opgericht is de Regieraad Hoboken (Partners Hoboken, 2013). In deze Regieraad zijn de culturele instellingen, wethouders, verenigingen en andere belanghebbenden vertegenwoordigd (Gemeente Rotterdam, 2009). Door de Regieraad wordt jaarlijks een uitwerkingsprogramma opgesteld. Het is van groot belang om de Regieraad en Stichting Museumpark niet met elkaar te verwarren. In de Regieraad zijn namelijk meer partijen vertegenwoordigd. Daarnaast buigt de Regieraad zich niet louter over het Museumpark, maar ook over het gehele gebied Hoboken. Onder Hoboken vallen naast het Museumpark de gebieden Coolhaven, delen van het Oude Westen, het Middelland en het Scheepvaartkwartier (Partners Hoboken, 2013). Bovendien is de gemeente volwaardig partner in de Regieraad (Partners Hoboken, 2013) terwijl dit bij Stichting Museumpark niet het geval is; hier betreft het voornamelijk de culturele instellingen (Van Aalst, 1997).

## 2.2 Museumplein

Het Museumplein is het museumcluster van Amsterdam. Het cluster is gelegen nabij het Vondelpark, de chique P.C. Hooftstraat en de Van Baerlestraat. Het Museumplein bestaat sinds het einde van de negentiende eeuw, vlak na de bouw van het Rijksmuseum (Bureau Monumenten en Archeologie [BMA], 2008). Op dat moment was het echter nog geen museumcluster. Het oorspronkelijke ontwerp was gemaakt door Niftrik in de jaren zeventig van de negentiende eeuw. Dit ontwerp werd enkele jaren later aangepast door Kalffs, maar toen raadslid en architect Cuypers met een ander ontwerp kwam werd er, na jaren van discussie, gekozen om voor een compromis tussen de twee plannen te kiezen (BMA, 2008). Het plan werd uiteindelijk in 1902 gerealiseerd. Tijdens de besluitvorming betreffende het

plan nam een groep burgers (later onder leiding van Cuypers) het initiatief tot de oprichting van een concertgebouw. Dit concertgebouw is tegenwoordig bekend als het Concertgebouw op het Museumplein in Amsterdam (BMA, 2008). Na de Tweede Wereldoorlog vond een herinrichting van het Museumplein plaats, in 1952, naar een ontwerp dat ideeën bevatte van Van Eesteren en Warnau. Het plan werd echter niet in zijn geheel uitgevoerd. Het laatste ontwerp voorafgaande aan de herinrichting die in 2013 plaatsvindt is het ontwerp van Andersson geweest (BMA, 2008). In 1999 realiseerde hij de herinrichting van het Museumplein. Andersson werd gevraagd voor de opdracht naar aanleiding van zijn ontwerp voor de Karlsplatz in Wenen. In zijn ontwerp nam Andersson een groot grasveld op in plaats van een echt stenen plein. Dit grasveld werd en wordt veel gebruikt voor huldigheden in de sportwereld, ontspanning van burgers, evenementen en demonstraties. Daarnaast maakte Andersson het plein vrij van autoverkeer (BMA, 2008). Ook in het nieuwe plan is er rekening gehouden met de ideeën van Andersson.

Tegenwoordig zijn er drie musea gesitueerd op het Museumplein in Amsterdam: het Rijksmuseum, het Stedelijk Museum en het Van Goghmuseum. Verder bevindt zich op het Museumplein nog het Concertgebouw (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Op en rondom het Museumplein zijn verschillende horecagelegenheden, winkels en galerieën gesitueerd. De musea op het Museumplein stonden sinds de bouw van het plein met hun ingang van het plein af. De Gemeente Amsterdam heeft het Museumplein onlangs laten reconstrueren, waardoor de musea nu wel met hun ingang naar het plein toe staan (Gemeente Amsterdam, 2009). De musea die gesloten moesten worden tijdens de verbouwing worden in 2013 heropend (De Lange, 2013). Sinds enkele jaren is autoverkeer verboden op het Museumplein. In plaats daarvan is er een park aangelegd. Onder het plein bevinden zich een supermarkt en een parkeergarage (Van Aalst & Boogaarts, 2002).

De musea gelegen aan het Museumplein ontvangen samen veel bezoekers. In 2008 bedroeg het bezoekersaantal 3,5 miljoen, waarvan de helft afkomstig was uit het buitenland. De herinrichting van 2013 zou moeten zorgen voor een stijging van 1,5 miljoen bezoekers (Gemeente Amsterdam, 2009). Deze stijging zou in de toekomst €1,25 miljard moeten opleveren aan bestedingen. Ook het aantal banen zou in dit geval groeien, tot 12.500 voltijdsbanen in de toeristische sector (Gemeente Amsterdam, 2009). Alle voorzieningen die niet naar behoren functioneren zijn in 2009 gerepareerd. Ook aan de horeca werden strenge eisen gesteld ten behoeve van een positieve uitstraling van het Museumplein (BMA, 2008).

### **2.3 Museumsufer**

Museumsufer is de benaming van het museumcluster van Frankfurt. De stad Frankfurt stond voor de Tweede Wereldoorlog bekend als culturele stad. Belangrijke kunstacademies waren

gesitueerd in de stad, waardoor ook veel kunstenaars er woonachtig waren. De Tweede Wereldoorlog heeft echter een grote invloed gehad op Frankfurt (Van Aalst, 1997). De helft van alle woningen was vernietigd in de oorlog, waardoor tijdens de wederopbouw het bouwen van nieuwe woningen de hoogste prioriteit had. Na de opbouw van vele nieuwe woningen, heeft Frankfurt gedurende de jaren zestig van de vorige eeuw een zogeheten 'kantoren-boom' gekend (Van Aalst, 1997). Huizen werden gesloopt om plaats te maken voor kantoorgebouwen. Opmerkelijk is dat na het bouwen van nieuwe huisvesting meer huizen gesloopt zijn dan tijdens de Tweede Wereldoorlog. In deze tijd werden in Frankfurt veel nieuwe autowegen aangelegd. De groei van het aantal kantoorgebouwen en autowegen in de binnenstad kreeg steeds meer weerstand van de inwoners van Frankfurt. Hierdoor kreeg de stad te maken met een dalend inwoneraantal en een stijgende werkgelegenheid (Van Aalst, 1997). Aan het einde van de jaren zeventig had Frankfurt een slecht imago; de stad telde veel drugsverslaafden en er was veel criminaliteit. Naar aanleiding van het slechte imago van Frankfurt is het gemeentelijke bestuur van de stad begonnen met stedelijke vernieuwing. Het voornaamste doel van deze vernieuwingen was het verbeteren van de levenskwaliteit in de stad. De stad moest weer aantrekkelijker worden voor inwoners en toeristen (Haverkamp, 1986). Tijdens de wederopbouw was vooral geïnvesteerd in huisvesting en stimulering van de economie. In de culturele sector was tot het einde van de jaren zeventig bijna niet geïnvesteerd (Van Aalst, 1997). Onder de stedelijke vernieuwing in Frankfurt vielen verschillende projecten. Eén van deze projecten was het museumcluster van de stad, Museumsufer.

Het museumcluster in Frankfurt is grotendeels door invloed van de gemeente ontstaan. De belangrijkste drie partijen die betrokken waren bij het ontwikkelen van Museumsufer waren Wallmann, Hofmann en Haverkamp. Wallman zorgde voor de promotie en het beschikbaar krijgen van financiële middelen, Hofmann was grotendeels verantwoordelijk voor het idee en Haverkamp realiseerde de bouw van het project aan de oever van de Main (Van Aalst, 1997). Er is gekozen voor het opbouwen van een museumcluster aan de Main-oever om verschillende redenen. De musea die er al gevestigd waren speelden een belangrijke rol, aangezien zij te maken hadden met ruimtegebrek. In de stad was al veel grond opgekocht door projectontwikkelaars. Om te voorkomen dat dit ook met het grondgebied langs de rivier de Main zou gebeuren, kocht de gemeente de grond zelf (Van Aalst, 1997). Op dit grondgebied stonden monumentale gebouwen, die door het gebrek aan monumentbeleid van de jaren ervoor gerestaureerd moesten worden. Voor het ontwerp van de uitbreiding en realisatie van de aanwezige musea werd een internationale prijsvraag uitgeschreven (Haverkamp, 1986). Lokale architecten protesteerden hiertegen, maar volgens de gemeente moest het Museumsufer internationaal aanzien krijgen en was hiervoor een internationaal ontwerp nodig (Van Aalst, 1997). Haverkamp (1986) stelde verder dat het

van belang was dat het museumcluster zou bestaan uit moderne musea; hij dacht dat traditionele musea niet meer interessant waren volgens het publiek.

Hoewel Museumsufer ooit bedoeld is als museumcluster, werd er ten tijde van het onderzoek van Van Aalst (1997) door de musea op minimale basis inhoudelijk samengewerkt. Een van de oorzaken hiervan is dat de musea elkaar beschouwen als concurrenten (Van Aalst, 1997). Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat het onderzoek van Van Aalst (1997) niet heel recent is. Volgens Van Aalst (1997) werd er toentertijd wel op andere manieren samengewerkt tussen de musea. Er werden bijvoorbeeld onderling kunstwerken uitgewisseld en gezamenlijke organisatorische plannen gemaakt.

## 2.4 MuseumsQuartier

Het laatste museumcluster dat in dit onderzoek wordt opgenomen is het MuseumsQuartier, dat gesitueerd is in Wenen. Het MuseumsQuartier is een initiatief van de Oostenrijkse overheid. Het idee kwam naar voren tijdens een parlementair debat in 1977 (De Frantz, 2005). In 1980 werd er een projectorganisatie opgericht, *Messepalast Verwertungsgesellschaft*, om de oprichting van het MuseumsQuartier te realiseren. Na veel discussie werd er uiteindelijk een architecturale prijsvraag uitgeschreven voor het ontwerp. De jonge Oostenrijkse architecten Ortner en Ortner wonnen de wedstrijd en in 1990 werd hun ontwerp voor het MuseumsQuartier goedgekeurd (De Frantz, 2005). De realisatie van het MuseumsQuartier ging echter niet zonder slag of stoot. Protesten van ecologen en historici die uiteindelijk bijgestaan werden door UNESCO zorgden voor enige vertraging van de uitvoering van het project. De protesten leverden veel media-aandacht en politieke discussies op. Uiteindelijk werd het MuseumsQuartier pas in 2001 geopend (De Frantz, 2005). Bij het cluster zijn ongeveer veertig culturele instellingen betrokken (Roodhouse & Mokre, 2004). Binnen het MuseumsQuartier zijn verscheidene cultuurinstellingen lid van de organisatie Quarter 21. Quarter 21 is een organisatie die binnen het MuseumsQuartier zalen aanbiedt voor onder andere vergaderingen, congressen en exposities. Daarnaast zijn er in het museumcluster verschillende faciliteiten beschikbaar, zoals een informatiecentrum, toiletten, zitbankjes en een openbare tuin. Ook zijn er horecagelegenheden en winkels gesitueerd in het MuseumsQuartier in Wenen (Roodhouse & Mokre, 2004).

Het MuseumsQuartier in Wenen wordt grotendeels gesubsidieerd door de Oostenrijkse overheid en lokale overheden. Veel musea, waaronder het Leopold Museum worden grotendeels of in zijn geheel gefinancierd door Oostenrijkse overheden (Roodhouse, 2006). Het is dan ook de bedoeling geweest het stadscentrum aantrekkelijker en levendiger te maken door de bouw van het MuseumsQuartier (Roodhouse & Mokre, 2004). In 1990 werd, om dit te realiseren, de overkoepelende organisatie The MuseumsQuartier



Development Company opgericht. The MuseumsQuartier Development Company heeft direct en indirect inspraak over de musea die zich in het cluster bevinden, aangezien het bedrijf de kleinere organisatie Quarter 21 bezit (Roodhouse & Mokre, 2004). Opvallend is dat de culturele instellingen gesubsidieerd worden door de overheid, maar dat er geen duidelijke prestatie tegenover staat. The MuseumsQuartier Development Company bijvoorbeeld draait ieder jaar weer verlies (Roodhouse, 2006).

Roodhouse (2006) benadrukt dat samenwerking tussen de culturele instellingen gewenst is door de Oostenrijkse overheid. Er bestaat een gezamenlijke website van het cluster en er is een combinatieticket voor de musea verkrijgbaar (<http://mqw.at>). Toch blijven de culturele instellingen binnen het MuseumsQuartier blijven individueel programmeren; volgens Roodhouse (2006) bestaat er competitie tussen de programma's van de instellingen. Het is opmerkelijk dat de culturele instellingen elkaar zien als concurrenten, aangezien The MuseumsQuartier Development Company streeft naar een "*richness in diversity*" (Roodhouse, 2006, p. 60). Roodhouse (2006) stelt dat er binnen het MuseumsQuartier niet genoeg diversiteit is voor goede concurrentie, en wijt dit aan de hiërarchische organisatiestructuur die het cluster kent. Hij claimt dat creativiteit vooral ontstaat wanneer grenzen overschreden en regels gebroken worden (Roodhouse, 2006).

## 2.5 Conclusie

De museumclusters die opgenomen zijn in dit onderzoek zijn enigszins vergelijkbaar. Er zijn echter ook veel verschillen tussen de clusters. De museumclusters zijn vanuit verschillende achtergronden ontstaan. De oudste van de drie clusters is het Museumplein in Amsterdam, dat al aan het begin van de twintigste eeuw ontstaan is (BMA, 2008). Het plein bestond toen al als echt plein, hoewel het nog niet echt een museumcluster was. Het plein werd ontworpen na de bouw van het Rijksmuseum; pas later werden de andere musea er gebouwd. Ook het Museumpark in Rotterdam kent een lange geschiedenis. Het gebied heeft jarenlang bestaan als het gebied van Hoboken, tot het laatste familielid van de familie van Hoboken in 1924 overleed (Gemeente Rotterdam, 2013). De Gemeente Rotterdam kocht het gebied en kort daarna vestigde het museum Boijmans Van Beuningen zich er (Gemeente Rotterdam, 2013). Het museum Boijmans Van Beuningen was al lang gesitueerd in het Museumpark voor de formatie van het museumcluster, want pas in de jaren negentig werd het gebied pas echt gevormd tot een cluster (Mommaas, 2004). Museumsufer en het MuseumsQuartier kennen een kortere geschiedenis. Het Museumsufer werd eind jaren tachtig als museumcluster geformeerd (Haverkamp, 1986). In tegenstelling tot het Museumpark en het Museumplein is men veel later gaan nadenken over de ontwikkeling van dit gebied. Er zat dus relatief een korte periode van tijd tussen het idee en de uitvoering van

het museumcluster Museumsufer. Er stonden echter al wel een paar musea aan de oever van de Main, maar hierin was niet eerder zodanig geïnvesteerd (Van Aalst, 1997). Het MuseumsQuartier in Wenen is het meest recent geformeerde museumcluster dat opgenomen is in dit onderzoek. Het cluster werd pas samengesteld in 2001. Het idee voor het cluster bestond echter al veel langer, namelijk als sinds het einde van de jaren zeventig, maar wegens veel discussie kwam de realisatie van het cluster pas jaren later (De Frantz, 2005). Opvallend is dat de museumclusters Museumpark, Museumsufer en MuseumsQuartier allen ontstaan zijn in de periode van de zogeheten *museum boom*, dus vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw (Van Aalst & Boogaarts, 2000). Alleen het museumcluster in Amsterdam is eerder ontstaan. Wat bij het Museumplein dan ook opvalt is dat het cluster zich op meer geleidelijke wijze gevormd heeft. Het Museumplein is echter wel tijdens de *museum boom* gereconstrueerd (BMA, 2008).

Men kan zich afvragen of, aangezien de ontstaansgeschiedenissen van de museumclusters uiteenlopend zijn, de organisatiestructuren van de clusters ook verschillen. Bij elk behandeld museumcluster heeft overheidsinterventie plaatsgevonden. Het verschil is echter te zien in de mate van deze overheidsbemoediging. Het MuseumsQuartier is bijna volledig gefinancierd door de Oostenrijkse overheid (Roodhouse, 2006) en kent de meeste publieke invloed van de vier besproken clusters. Ook in het Museumsufer in Frankfurt is veel geïnvesteerd door de lokale overheid (Van Aalst, 1997). Het Museumpark en het Museumplein lijken tijdens het ontstaan ervan minder overheidsbemoediging gekend te hebben.

Uitgaande van de behandelde literatuur lijken de redenen voor het vormen van de museumclusters overeen te komen. Het voornaamste doel van het formeren van een museumcluster door de lokale overheid was het aantrekkelijker maken van de stad en daarmee, hoewel dit niet overal even expliciet wordt uitgesproken, het stimuleren van de lokale economie. Mede doordat de clusters erg gericht zijn op het aantrekkelijker maken van een stad, is er veel aandacht besteed aan de architectuur binnen de clusters. Voor het ontwerpen van Museumsufer (Haverkamp, 1986) en het MuseumsQuartier (De Frantz, 2005) werden prijsvragen uitgeschreven. Bij Museumsufer leverde dit veel discussie op, omdat de prijsvraag gericht was op internationale architecten (Van Aalst, 1997). Voor het Museumplein en het Museumpark werden architecten door de gemeente gekozen. Voor het Museumplein koos men voor architect Andersson die zichzelf al had bewezen met zijn ontwerp voor de Karlsplatz in Wenen (BMA, 2008). Voor het ontwerpen van het Museumpark in Rotterdam werd er gekozen voor een Rotterdamse architect, Rem Koolhaas (Gemeente Rotterdam, 2013).

### 3 Opzet en methoden

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de onderzoeksvragen die centraal staan en de methoden die gebruikt zijn om antwoorden op deze vragen te verkrijgen. Ook wordt besproken hoe de dataverzameling in zijn werk is gegaan en wat voor soort onderzoek uitgevoerd is. Tot slot worden de hoofdconcepten binnen dit onderzoek geoperationaliseerd.

#### 3.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Uit de bovenstaande literatuur blijkt dat de clustervorming van musea een actueel onderwerp is. De *museum boom* zou gezien kunnen worden als het resultaat van de trend, die afgelopen decennia te zien was, om musea in te zetten voor verschillende doeleinden, waaronder het aantrekkelijker maken van een stad. In paragraaf 1.3 worden verscheidene voordelen die het clusteren van musea kan opleveren behandeld. Deze mogelijke voordelen en/of doeleinden dienen als leidraad in dit onderzoek. Het museumcluster waar in dit onderzoek de focus op ligt is het Museumpark in Rotterdam. Het Museumpark dient als hoofdonderwerp met name omdat de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur onderzoek wil doen naar de ontwikkelingen binnen dit cluster. Naar aanleiding van de keuze voor het Museumpark en de mogelijke voordelen van museumclustering zoals gevonden in de literatuurstudie is een centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

*Op welke manier kan er in het Museumpark Rotterdam optimaal gebruik gemaakt worden van de voordelen die ruimtelijke clustervorming van culturele voorzieningen biedt?*

In het onderzoek is een case studie gedaan naar het Museumpark. Het onderzoek is explorierend van aard en zal dienen als vooronderzoek voor de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. Explorierend onderzoek dient vaak als vooronderzoek en wordt vaak gebruikt om te onderzoeken waarom een verschijnsel of situatie is zoals deze is (Wester et al., 2006). Om deze reden is explorierend onderzoek een goed middel om te ondervinden wat er goed en minder goed gaat binnen het Museumpark, en daarmee hoe de huidige situatie verbeterd zou kunnen worden. Om na het onderzoek een goed antwoord te formuleren voor de onderzoeksvraag is deze opgedeeld in vier deelvragen. Door middel van deze deelvragen wordt er onder andere een onderscheid gemaakt tussen de groepen die voordeel kunnen ervaren van de clustervorming van musea. In de eerste twee deelvragen is er een verdeling gemaakt tussen de belanghebbenden. De belanghebbenden die opgenomen zijn in dit onderzoek zijn de culturele instellingen die gesitueerd zijn in het Museumpark en de stad Rotterdam. Met de 'stad Rotterdam' wordt met name de gemeente Rotterdam bedoeld, maar ook eventuele andere betrokkene organisatorische instellingen. Ook de bezoekers van het

Museumpark zijn belanghebbenden van het Museumpark, maar deze groep is niet volwaardig opgenomen in het onderzoek. De reden hiervoor is dat het onderzoek daar niet groot genoeg voor is; er is geen publieksonderzoek van eigen hand uitgevoerd voor dit onderzoek. De bezoekers worden in dit onderzoek zo nu en dan wel besproken, maar dan vanuit bestaande informatie en visies van anderen. Verderop in dit hoofdstuk zal verder uitgeweid worden over de groepen van belanghebbenden. De eerste twee deelvragen luiden als volgt:

- *Deelvraag 1:* Welke potentiële voordelen levert de clustervorming in het Museumpark Rotterdam op voor de aanwezige culturele instellingen?
- *Deelvraag 2:* Welke potentiële voordelen levert de clustervorming in het Museumpark Rotterdam op voor de stad Rotterdam?

De derde deelvraag die vorm geeft aan dit onderzoek heeft betrekking op een referentie naar vergelijkbare (inter)nationale museumclusters. Er is gekozen om het Museumplein in Amsterdam, het MuseumsQuartier in Wenen en de Museumsufer in Frankfurt op te nemen in dit onderzoek. In hoofdstuk 3 zal deze keuze verantwoord worden. De derde deelvraag is als volgt geformuleerd:

- *Deelvraag 3:* Hoe verhouden de ontwikkelingen in het Museumpark Rotterdam zich ten opzichte van de ontwikkelingen in (inter)nationale vergelijkbare clusters?

De vierde en laatste deelvraag die opgenomen is in dit onderzoek is gericht op het adviesonderdeel van dit onderzoek; naar aanleiding van dit onderzoek kan er door de Rotterdamse Raad van Kunst en Cultuur een advies betreffende het Museumpark opgesteld worden. De laatste deelvraag luidt dan ook als volgt:

- *Deelvraag 4:* Hoe kan het Museumpark als cluster optimaal functioneren?

Deze deelvraag sluit aan bij de vraag van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, waar het onderzoek gedeeltelijk heeft plaatsgevonden. Binnen de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur rees namelijk de vraag hoe de clustervorming binnen het Museumpark zich ontwikkelt en wat er verbeterd kan worden binnen het cluster. Er is gebruik gemaakt van de informatie en de werkplek die door het adviesorgaan beschikbaar gesteld werd. Het onderzoek is uitgevoerd in overleg met de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en de Erasmus Universiteit en blijft beschikbaar voor deze twee instituten. De deelvragen zijn beantwoord door middel van interviews met betrokkenen van het Museumpark en een

schriftelijke documentenanalyse. De onderzoeksmethoden worden verder uitgewerkt in paragraaf 3.2.

### 3.2 Methoden

In dit onderdeel wordt ingegaan op de methoden waar tijdens dit onderzoek gebruik van gemaakt is. Daarnaast wordt er beargumenteerd waarom er voor deze methoden gekozen is. Ook zal uitgelegd worden hoe de dataverzameling in zijn werk is gegaan. Het onderzoek naar het Museumpark is kwalitatief van aard. Dit houdt in dat er voornamelijk getracht is diepte-informatie te verkrijgen (Wester et al., 2006). Daarnaast zijn bestaande theorieën betreffende museumclustering als raamwerk voor dit onderzoek gebruikt. Er is onderzocht of de theoretische benaderingen met betrekking tot succesfactoren en redenen voor clustervorming van toepassing zijn op het Museumpark. In deze zin is het onderzoek deductief van aard. Het onderzoek heeft echter hoofdzakelijk een inductieve functie (Wester et al., 2006). Er wordt namelijk vanuit één case, die in beperkte mate vergeleken wordt met andere cases, een theorie gevormd (Gilbert, 2008). Deze theorie kan gebruikt worden om te verklaren. Bij het vormen van deze theorie wordt, zoals hierboven besproken, voorgaand onderzoek als raamwerk gebruikt. Het betreft een toegepast onderzoek, aangezien één van de doelstellingen van het onderzoek is inzicht te kunnen bieden betreffende het nog niet optimale succes van het Museumpark. Bij toegepast onderzoek staat de maatschappelijke relevantie voorop; het onderzoek is iets meer praktijkgericht dan zuiver wetenschappelijk onderzoek (Wester et al., 2006). Het voornaamste doel van het onderzoek is te ondervinden hoe er in het Museumpark in Rotterdam optimaal gebruik gemaakt kan worden van clusteringsvoordelen; deze uitkomsten zouden kunnen leiden tot verklaringen voor het probleem dat het Museumpark minder succesvol is dan verwacht (Van Aalst, 1997).

Het onderzoek is overwegend cross-sectioneel, wat inhoudt dat “*all the respondents are asked the same questions at the same time*” (Gilbert, 2008, p. 36). Er wordt immers onderzocht hoe het er op dit moment aan toe gaat in de in het onderzoek opgenomen museumclusters. In werkelijkheid zijn natuurlijk niet op exact hetzelfde moment dezelfde vragen gesteld aan alle respondenten, omdat er individueel interviews afgenomen zijn die half-gestructureerd van aard waren (zie paragraaf 5.2). De interviews zijn wel binnen een zo kort mogelijke periode afgenomen om een goed beeld van het moment te krijgen. Ook is er tijdens het literatuuronderzoek en het formuleren van de analyses en conclusie gekeken en rekening gehouden met het verleden. Om een advies te kunnen formuleren voor de toekomst is het van belang om te kijken wat er in het verleden al gedaan en geschreven is.

In het onderzoek zijn drie (inter)nationale museumclusters opgenomen. Deze geselecteerde museumclusters, die voornamelijk in de documentenanalyse behandeld zijn,

dienen als referentie in het onderzoek. Hierdoor konden er in het onderzoek naast een analyse en aanbevelingen voor het Museumpark ook een analyse van schriftelijke publicaties met betrekking tot het Museumplein in Amsterdam, MuseumsQuartier in Wenen en Museumsufer in Frankfurt opgenomen worden.

### **3.2.1 Half-gestructureerd interview**

Naast een documentenanalyse is er tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van half-gestructureerde interviews. Deze methode is kwalitatief van aard. Er is voor deze methode gekozen omdat er uit interviews specifieke en diepgaande informatie betreffende een relatief kleine populatie naar boven kan komen (Wester et al., 2006). De betrokkenen van het Museumpark kunnen beschouwd worden als een relatief kleine populatie. Kwalitatief interviewen houdt in dat er een openheid bestaat in het interview, waardoor er geen sturing is van het antwoord en het interview doet denken aan een gesprek (Evers, 2007). Er is alleen gestuurd op momenten dat er teveel afgeweken werd van de onderzoeksvraag, omdat er doelgericht op zoek gegaan moest worden naar informatie. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van het boommodel (Evers, 2007). Er is gekozen voor dit model omdat er zowel ruimte is voor openheid als voor structuur. Er zijn voorafgaande aan de interviews enkele hoofdvragen opgesteld omdat er bepaalde specifieke informatie gezocht werd tijdens dit onderzoek. Daarnaast werd er doorgevraagd indien de respondenten informatie deelden die mogelijk ook relevant kon zijn voor het onderzoek. Naar onderwerpen die interessant zijn voor het onderzoek is langer doorgevraagd dan naar onderwerpen die minder interessant zijn voor het onderzoek. Er is dus niet aan elk zijspoor evenveel aandacht besteed, maar er was wel ruimte voor de respondent om uit te weiden (Evers, 2007). Er zijn interviews afgenomen totdat er verzadiging optrad. Dit houdt in dat er geen nieuwe informatie meer gegeven werd door de respondenten (Evers, 2007). Er zijn in totaal veertien interviews afgenomen onder betrokkenen van het Museumpark, waarvan twaalf face-to-face. Verder heeft één interview telefonisch plaatsgevonden en is er één interview via e-mail afgenomen.

Tijdens de interviews is getracht inzicht te verkrijgen in het beleid van museumclusters en waar de focus ligt. Voor elk interview was vooraf een uur beschikbaar gesteld. De interviews hebben gemiddeld genomen ook ongeveer een uur geduurd, hoewel het ene interview meer tijd in beslag nam dan het andere. Dit was onder andere afhankelijk van de hoeveelheid tijd de respondent had. In sommige gevallen had de respondent nog meer informatie te delen dan binnen het uur mogelijk was. Dit werd opgelost door het interview langer te laten duren of door het e-mailen van documenten van de respondent naar de onderzoeker. De verkregen data uit de afgenomen interviews is vervolgens verwerkt in een analyse. Om alle informatie goed op te kunnen nemen in het onderzoek is er gebruik gemaakt van een voice-recorder en het programma F5, dat beschikbaar gesteld is door de

Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit programma functioneert als hulpmiddel voor het transcriberen van interviews. Ook is er gebruik gemaakt van een workshop voor het analyseren van kwalitatieve data, wederom aangeboden door de Erasmus Universiteit. De interviews zijn niet in hun geheel getranscribeerd; er is een uitgebreide samenvatting van ieder interview gemaakt. De citaten die gebruikt zijn in de analyse zijn wel letterlijk getranscribeerd. Alvorens de citaten opgenomen werden in de analyse zijn ze gecontroleerd door de betreffende respondenten.

Na het samenvatten van de interviews zijn deze handmatig gecodeerd. Coderen kan meer inzicht geven in de overlap en relatie tussen uit verschillende bronnen verkregen informatie: “*The analytical challenge is the identification thematically similar segments, both within and between interviews*” (Gilbert, 2008, p. 259). Tijdens het coderen was er sprake van open codering. Dit houdt in dat, in het eerste stadium van het coderen, de informatie ingedeeld is in tal een relatief groot aantal codes (Gilbert, 2008). Om de betrouwbaarheid van onderzoek te kunnen garanderen is het noodzakelijk dat een meting zo min mogelijk afhangt van het toeval (Gilbert, 2008). Dit is de reden dat er in de beginfase een groot aantal codes gecreëerd zijn. Omdat het niet efficiënt is om met een groot aantal codes te werken, is er gekeken of het aantal codes gereduceerd kon worden. Er is zorgvuldig gelet op terugkerende patronen. Uiteindelijk bleven er enkele hoofdconcepten over waaronder de kleinere concepten zijn ingedeeld (zie Bijlage A). Belangrijke concepten voor het coderen van de informatie waren de door Roodhouse (2006) geïntroduceerde concepten: *activity*, *meaning* en *form*. Met behulp van een conversatiehulp (zie Bijlage B) is tijdens de interviews onderzocht in hoeverre het Museumpark voldoet aan deze concepten. Het museumcluster is dus getoetst op basis van de concepten van Roodhouse (2006).

### **3.1.2 Documentenanalyse**

Het onderzoek is, zoals eerder vermeld, kwalitatief van aard. In het onderzoek ligt de focus op het Museumpark in Rotterdam. Om een goed beeld te kunnen verkrijgen van wat er al geschreven is voor en door belanghebbenden van het Museumpark is er gebruik gemaakt van een documentenanalyse tijdens dit onderzoek. Er zijn voor dit onderzoek louter schriftelijke documenten geanalyseerd. De documenten die geanalyseerd zijn, zijn cultuurplannen en adviezen van de gemeente Rotterdam, krantenartikelen betreffende het Museumpark of één van de andere bij dit onderzoek betrokken museumclusters. Tevens zijn er adviesstukken, beleidsstukken en andere artikelen over de internationale museumclusters die opgenomen zijn in dit onderzoek gebruikt voor de documentenanalyse.

Voorafgaande aan dit onderzoek is in acht genomen dat wanneer er onderzoek gedaan wordt middels een documentenanalyse, de uitkomsten afhankelijk zijn van de invalshoek. Het is vrijwel onmogelijk om objectief te zijn in het geval van documentenanalyse

of inhoudsanalyse. Er zal altijd onderzocht worden vanuit een bepaald perspectief (Wester et al., 2006). Daarom is het van belang dat er voorafgaande aan (en gedurende) een onderzoek er genoeg achtergrondmateriaal beschikbaar is. Door achtergrondmateriaal kan de interpretatieruimte van de onderzoeker beperkt worden. Daarnaast kan achtergrondmateriaal vorm geven aan het interpreteren. Dit achtergrondmateriaal kan bijvoorbeeld informatie zijn over hoe belangrijk een bepaald document is of was in zijn tijd (Wester et al., 2006). Een andere reden waarom het van belang is genoeg achtergrondmateriaal beschikbaar te hebben over de te analyseren documenten in een onderzoek is dat er een vergelijking gemaakt kan worden. Ook kan er een ontwikkeling in de documenten opgemerkt worden met behulp van achtergrondmateriaal (Wester et al., 2006). Tijdens het onderzoek is er voldoende achtergrondinformatie betreffende de documenten verkregen. Dit was mogelijk doordat een groot deel van de documenten door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur beschikbaar gesteld werd. Bovendien beschikken de medewerkers van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur over voldoende kennis met betrekking tot de voor dit onderzoek geanalyseerde documenten.

De documentanalyse is uitgevoerd in verschillende stappen. De eerste stap was het *verkennen* van de documenten. In deze fase van het onderzoek is er op zoek gegaan naar een globaal overzicht van de informatie (Wester et al., 2006). Tijdens de tweede stap van de documentenanalyse vond de *transcriptie* van het materiaal plaats. Deze stap houdt in dat de verkregen informatie in een passende vorm voor de analyse werd vastgelegd (Wester et al., 2006). Tijdens de derde stap is er een *vergelijkende* analyse uitgevoerd. In deze fase is getracht een patroon of bepaalde ontwikkeling te ontdekken in het geregistreerde. Daarnaast is er gedurende de documentanalyse continu geprobeerd een *interpretatieve* analyse uit te voeren (Wester et al., 2006). In de interpretatieve fase wordt er een betekenis aan het geanalyseerde materiaal gekoppeld (Gilbert, 2008). Hierbij is getracht zo objectief mogelijk te werk te gaan en niet teveel op de eigen visie over de probleemstelling te leunen. Volgens Wester et al. (2006, p. 580) is het van belang dat “het alledaagse gezichtspunt wordt verlaten en dat de onderzoeker/waarnemer interpretatief te werk moet gaan om relevante kenmerken op het spoor te komen en een vorm te vinden om deze te registreren en te verbinden met de probleemstelling”.

De documentenanalyse is bedoeld als aanvullende methode. Door middel van deze analyse kunnen de bevindingen die voortgekomen zijn uit de interviewanalyse gecontroleerd worden. Daarnaast wordt er getracht nieuwe informatie te vergaren. De internationale museumclusters bijvoorbeeld zijn met name behandeld in de documentenanalyse, en in veel mindere mate in de interviewanalyse. Er is gekozen voor deze internationale museumclusters omdat ze vergelijkbaar zijn met het Museumpark in Rotterdam, zo blijkt ook uit het theoretisch kader. Er is in dit onderzoek dus gekozen voor een *most similar systems*



benadering (Yin, 1994), waarin de meest vergelijkbare gevallen met elkaar vergeleken worden.

### 3.3 Dataverzameling

#### 3.3.1 Respondenten interviews

In eerste instantie zijn de respondenten volgens de methode van *purposive sampling* (Gilbert, 2008) geselecteerd, waarin specifiek gezocht wordt naar geschikte personen met relevante kenmerken. Daarnaast zijn er personen geïnterviewd die door andere respondenten genoemd werden. In de loop van het onderzoek is er dus ook gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode (Gilbert, 2008). Er is voor gekozen om van tevoren een vaste lijst op te stellen van respondenten en de sneeuwbal methode niet te laten overheersen, om te voorkomen dat betrokkenen die goede connecties met elkaar hebben disproportioneel vertegenwoordigd zijn in het onderzoek. Een nadeel van deze methode is namelijk dat *“population members who do not know other members can never be included in the sample”* (Gilbert, 2008, p. 514). Voorafgaande aan het onderzoek zijn verschillende criteria opgesteld waaraan de personen die geïnterviewd zijn moesten voldoen. Eén van deze criteria was dat de respondenten werkzaam moeten zijn bij het betreffende museumcluster of werkzaam moeten zijn bij een betrokken organisatie. Er zijn ook personen geïnterviewd die momenteel niet meer werkzaam zijn bij betrokken organisaties, maar dit in het verleden wel zijn geweest. Verder is er één respondent geïnterviewd die werkzaam is bij de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, namelijk Inez Boogaarts. Zij is geïnterviewd omdat zij veel kennis heeft van de stad Rotterdam en de ontwikkeling van de stad door de jaren heen. Daarnaast heeft zij zelf in het verleden onderzoek gedaan naar museumclusters, in samenwerking met Irina van Aalst (Van Aalst & Boogaarts, 2000, 2002). De respondenten binnen dit onderzoek zijn gevonden via het netwerk van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, waar dit onderzoek plaats heeft gevonden.

Een belangrijk aspect waar rekening mee gehouden werd tijdens het selecteren van respondenten was het tweede criterium: de respondenten moesten bereikbaar zijn binnen het tijdsbestek dat voor het onderzoek beschikbaar was. Van tevoren is rekening gehouden met de mogelijkheid dat niet alle interviews face-to-face afgenomen konden worden. Dit was ook het geval bij de organisatoren van de Swan Market. Hoewel het streven was zoveel mogelijk interviews face-to-face af te nemen, heeft dit interview online plaats gehad. De reden hiervoor is dat er, op deze manier, toch antwoord verkregen kon worden op enkele vragen en de Swan Market toch opgenomen kon worden in dit onderzoek. Met Willemijn Thissen van het Nieuwe Instituut heeft telefonisch contact plaatsgevonden en met Mariette Maaskant is er enige correspondentie via e-mail geweest. Deze correspondentie was

voornamelijk gericht op de participatie van de Kunsthal in het Museumpark. De reden dat er voornamelijk mensen geïnterviewd zijn die werkzaam zijn bij het museumcluster of bij een betrokken organisatie is dat, zo werd vooraf gedacht, deze mensen hoogstwaarschijnlijk enige kennis van zaken hebben. Tijdens het afnemen van de interviews bleek dit ook het geval te zijn. Het onderzoek door middel van interviews is dus valide, aangezien er gemeten is wat beoogd was te meten (Wester et al., 2008). De juiste personen (met kennis van zaken) zijn ondervraagd. De vragen zijn kritisch opgesteld (zie Bijlage B), om er zeker van te zijn dat de juiste kennis werd verkregen. In tabel I wordt een overzicht weergegeven van de respondenten die deelgenomen hebben aan dit onderzoek.

**Tabel I. Overzicht respondenten, soort interview en locatie.**

#	Respondent	Functie / Organisatie	Locatie
1	Gabrielle Anceaux	Directeur van Arminius	Arminius, Rotterdam
2	Fred Balvert	Science Communicator, Erasmus Medisch Centrum	Erasmus Medisch Centrum, Rotterdam
3	Inez Boogaarts	Directeur Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur	RRKC, Rotterdam
4	Sandra van Dongen	Hoofd Marketing en Communicatie, Boijmans Van Beuningen	Boijmans Van Beuningen, Rotterdam
5	Franc Faaij	Coördinator Stedelijke Evenementen, Rotterdam Festivals	Rotterdam Festivals (Groot Handelsgebouw), Rotterdam
6	Theo Hensen	Directeur van Verenigd Schouwburgplein	De Rotterdamse Schouwburg, Rotterdam
7	Arjen Knoester	Senior Stedenbouwkundige, Stadsontwikkeling	Het Nieuwe Instituut, Rotterdam
8	Hans Kombrink	Oud-wethouder Ruimtelijke Ordening, Regiovorming, Kunstzaken en Voorlichting (Rotterdam, van 1994 tot 2002)	Huis Hans Kombrink, Rotterdam
	Mariette Maaskant	Hoofd Marketing en Communicatie, Kunsthal	Online correspondentie
9	Hein Pierhagen	Procesmanager Rotterdam Hoboken, Stadsontwikkeling	Europoint II, Rotterdam
10	Jelle Reumer	Directeur van Het	Het Natuurhistorisch

		Natuurhistorisch Museum	Museum, Rotterdam
11	Raymund van Santen	Zakelijk leider van de Parade	De Rotterdamse Schouwburg, Rotterdam
12	Esme de Smit	Organisator Swan Market	Online interview
13	Gérard Steenberghe	Directeur van LP2. Cultuurmanager voor verschillende evenementen zoals <i>Operadagen</i> en voorheen <i>Teatro Fantastico</i> (in het Museumpark) en <i>Theaterpark Hoboken</i>	LP2, Rotterdam
14	Willemin Thissen	Hoofd Marketing en Communicatie, Het Nieuwe Instituut	Telefonisch interview

In tabel I is te lezen dat er bij iedere culturele instelling een interview is afgenomen. In sommige gevallen gaat het om de directeur van een culturele instellingen, maar dit is niet altijd zo. Tijdens het selecteren van de respondenten werd duidelijk dat in sommige gevallen iemand met een andere functie meer kennis had van de clustervorming in het Museumpark. De interviewanalyse is representatief; er is getracht een zo groot mogelijk deel van de belanghebbenden te spreken (Wester et al., 2006). Uiteindelijk zijn onder vrijwel alle betrokken partijen interviews afgenomen. Er zijn namelijk interviews afgenomen bij de culturele instellingen, de gemeente, festivalorganisaties en het Erasmus MC.

### 3.3.2 Selectie documenten

Voor de dataverzameling voor de documentenanalyse zijn voorafgaande aan het onderzoek ook bepaalde criteria opgesteld. Er zijn voornamelijk documenten geanalyseerd die verstrekt werden door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. Eén van de redenen hiervoor is dat het onderzoek ten behoeve van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur uitgevoerd werd. Aangezien er een advies opgesteld moest worden, was het van belang eerst te onderzoeken wat er eerder over het onderwerp geschreven is. In het geval van het Museumpark was het van belang te weten welke informatie er al bekend is bij de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur betreffende het museumcluster. Er is gekeken welke plannen er al waren en vanuit welke motivaties de plannen opgesteld zijn. Een andere reden waarom er voornamelijk documenten geanalyseerd zijn die verstrekt werden door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur is dat de documenten toegankelijk zijn; de

documenten zijn beschikbaar gesteld voor dit onderzoek. Dit houdt in dat er toegang was tot alle benodigde documenten voor dit onderzoek.

Voor de documentenanalyse betreffende het Museumpark is er gebruik gemaakt van beleidsplannen van de gemeente, jaarverslagen van de culturele instellingen en krantenartikelen. In totaal zijn voor de documentenanalyse 29 artikelen geanalyseerd. De beleidsplannen en jaarverslagen konden verkregen worden via de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. Voor zover mogelijk zijn er ook beleidsplannen en visies met betrekking tot de andere museumclusters geanalyseerd. De krantenartikelen zijn gezocht in de online database LexisNexis Academic (<http://lexisnexis.com>). Er is voor gekozen alleen gebruik te maken van documenten van na het jaar 2003. Deze keuze is gemaakt omdat er, al veel literatuur bestaat met betrekking tot de periode hiervoor, vanaf de jaren tachtig. Dit bleek tijdens het vergaren van wetenschappelijke literatuur voor het vormen van het theoretisch kader. Aangezien dit onderzoek betrekking heeft op de huidige situatie van museumclustering, lag voor de hand gebruik te maken van relatief recente documentatie. Het onderzoek door middel van documentenanalyse is dus valide (Gilbert, 2008), omdat er, zoals vooraf besloten, gemeten wordt hoe de huidige situatie in de clusters is; er is onderzocht welke ontwikkelingen er plaats hebben gevonden en hoe hier over geschreven werd. Omdat er niet over ieder cluster voldoende beleidsstukken en krantenartikelen beschikbaar waren is er ook gebruik gemaakt van overige bronnen, zoals tijdschriftartikelen en brochures. Er is getracht per museumcluster in ieder geval vijf artikelen te vinden die geanalyseerd konden worden. Het aantal geanalyseerde documenten per cluster varieert; hierbij is in acht genomen dat sommige artikelen meer bruikbare informatie bevatten dan andere documenten. Verder heeft dit te maken met de beschikbaarheid van de artikelen. Ook zijn, indien aanwezig, de websites van de museumclusters bekeken. De documentenanalyse is dus representatief, omdat de clusters en verschillende bronnen evenredig vertegenwoordigd zijn. In de documenten is gezocht naar gemeenschappelijke thema's. Er is getracht een patroon in de documenten te ontdekken (Wester et al., 2006). Er is echter ook gelet op verschillen in wat er geschreven is over de museumclusters, aangezien dit een interessant perspectief kan bieden. De selectie van documenten is weergegeven in een tabel (zie Bijlage C).

### **3.4 Operationalisering**

In de geformuleerde onderzoeksvragen komen enkele begrippen naar voren. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op hoe deze begrippen gemeten zijn binnen dit onderzoek; er wordt behandeld hoe er antwoord gegeven is op de deelvragen. In het theoretisch kader zijn de mogelijke voordelen die de clustervorming binnen het Museumpark met zich mee kan

brengen beschreven en gecategoriseerd.<sup>2</sup> In dit onderzoek zijn potentiële positieve gevolgen opgenomen voor culturele instellingen en de stad Rotterdam. De eerste deelvraag behandelt de mogelijke positieve gevolgen van clustervorming voor de culturele instellingen. De voordelen die uit de literatuurstudie naar voren kwamen zijn *netwerkvoordelen*, *consumptievoordelen*, *tijdsvoordeel* en *economische schaalvoordelen*. Deze mogelijke voordelen zijn aan de hand van de theoretische benadering van Roodhouse (2006) onderverdeeld in de categorieën *activity*, *meaning*. Sommige van deze concepten zijn zowel onder *activity* als *meaning* in te delen. In dit geval is ervoor gekozen het concept in te delen bij de categorie waarin het in het kader van dit onderzoek het beste past.

Voor de interviewanalyse en documentenanalyse zijn netwerkvoordelen en het tijdsvoordeel ingedeeld onder *activity* ingedeeld, omdat de genoemde voordelen bij deze concepten voornamelijk duiden op het verstrekken van culturele activiteiten. Om te ondervinden of er bij de culturele instellingen netwerkvoordelen ervaren worden, is tijdens de interviews gevraagd of de respondenten het idee hebben dat er een dergelijk voordeel plaatsvindt; er is gevraagd of de respondenten het idee hebben dat er combinatiebezoek plaatsvindt en om welke redenen de respondenten denken dat dit al dan niet gebeurt. Het netwerkvoordeel wordt daarnaast gemeten aan de hand van de verkoopcijfers van het Museumparkticket (zie Bijlage F). Dit geldt ook voor het tijdsvoordeel; dit concept is eigenlijk meer van toepassing op de bezoekers, maar in de interviews is de respondenten gevraagd naar hun ideeën hierover. Onder het tijdsvoordeel wordt verstaan dat de reistijd tussen de musea dermate klein is dat hier voordeel uitgehaald kan worden. De bezoekers gaan in dit geval sneller naar een museum in de buurt omdat dat weinig tijd kost. Belangrijk is wel dat, om te kunnen concluderen dat er sprake is van een dergelijk voordeel, uit het interview naar voren moest komen dat dit ook daadwerkelijk als voordeel wordt ervaren. Ook bij het meten van de consumptievoordelen, dat onder *meaning* is ingedeeld, is dit het geval geweest; er is aan de respondenten gevraagd of zij het idee hadden dat er bezoeken plaatsvonden vanwege de populariteit van een plek of evenement. Hierin werd ook gevraagd naar Museumnacht en andere evenementen. Het consumptievoordeel houdt in dat hoe meer connecties er zijn, hoe meer mensen het museum zullen bezoeken. Met andere woorden: indien meer mensen iets consumeren, in dit geval een museumbezoek, wordt het populairder en aantrekkelijker voor andere mensen om dit ook te consumeren. Dit concept is erg moeilijk te meten, omdat de motivaties van de bezoeker voor het bezoeken van een museum niet (uitgebreid) in het onderzoek opgenomen zijn. In dit onderzoek is het consumptievoordeel gemeten aan de hand van de informatie die verkregen werd tijdens interviews. Indien respondenten een soort trend of misschien zelfs rage herkennen bij

---

<sup>2</sup> Zie Tabel I op pagina 14

bepaalde musea of tentoonstellingen, is er sprake van consumptievoordeel. Er moet in dit geval bij de respondent echter wel een redelijkerwijs vermoeden bestaan dat het aantal bezoekers gestegen is naar aanleiding van een stijgende groep (trendsettende) bezoekers. Het economisch schaalvoordeel tot slot werd gemeten door te lezen over en te vragen naar samenwerkingsverbanden (als gevolg van clustervorming) die eventueel kostenbesparend zouden kunnen werken. Er is onderscheid gemaakt tussen samenwerkingsverbanden tussen de instellingen en de overheid en de instellingen onderling. De laatste twee concepten zijn ingedeeld onder *meaning* omdat het bij deze voordelen voornamelijk gaat om de positieve gevolgen van clustervorming voor de mensen die werkzaam zijn binnen het cluster.

De tweede deelvraag binnen dit onderzoek heeft betrekking op de mogelijke voordelen van clustervorming voor de stad Rotterdam. De voordelen die voortgekomen zijn uit het theoretisch kader zijn in dit geval allemaal ingedeeld onder *form*, omdat deze voordelen hoofdzakelijk van toepassing zijn op de stad of lokale overheid. Deze categorie bestaat uit *identiteit*, het stimuleren van een meer *ondernemingsgerichte aanpak*, groeiende *innovatie en creativiteit*, *tegengaan leegstand* gebouwen en *stijging van werkgelegenheid*. Het is zeer moeilijk te meten of er sprake is van een groeiende innovatie en creativiteit. Nog lastiger is het om er achter te komen of dit te maken heeft met clustervorming. Daarom is dit begrip voornamelijk gemeten op basis van wat de respondenten dachten. Indien zij dachten dat er sprake was van een stijgende innovatie en creativiteit is in het onderzoek opgenomen dat er een toenemend gevoel van innovatie en creativiteit geldt. Aan de respondenten is bovendien gevraagd wat zij denken dat, indien van toepassing, deze eventuele stijging veroorzaakt heeft. Het tegengaan van leegstand is een concept dat vrij eenvoudig te meten is. In dit onderzoek is er sprake van het tegengaan van leegstand wanneer een gebouw dat niet gebruikt wordt (en eventueel niet meer gebruikt kan worden) en waar (in sommige gevallen) zelfs plannen voor zijn om het te slopen, gebruikt wordt voor creatieve of culturele doeleinden. Een voorbeeld hiervan is de Maassilo, waarin de Creative Factory kantoorruimte biedt aan creatieve en culturele ondernemers ([www.creativefactory.nl](http://www.creativefactory.nl)). Het tegengaan van leegstand is zowel gemeten door middel van literatuur als door middel van interviews.

De derde deelvraag binnen dit onderzoek heeft een vergelijkend karakter; er wordt onderzocht hoe de situatie is in andere museumclusters in verhouding tot het Museumpark. Dit is vooral gemeten door middel van een documentenanalyse. In deze documentenanalyse is gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de clusters. Bovenstaande begrippen hebben ook bij deze analyse als leidraad gefunctioneerd; de clusters zijn onder andere vergeleken op basis van samenwerkingsverbanden, overheidsinvloed, mate van succes (door middel van bezoekcijfers en roem). Daarnaast is er ook voor deze deelvraag gebruik gemaakt van de interviewanalyse. Verwijzingen naar andere museumclusters zijn meegenomen in de beantwoording van de derde deelvraag. Voor de beantwoording van de

vierde en laatste deelvraag is er door middel van de documentenanalyse onderzocht wat er al eerder over het onderwerp besloten of geadviseerd is. Ook hier is naast de documentenanalyse gebruik gemaakt van de interviewanalyse; er is gevraagd naar de mening van de respondenten en wat zij vonden dat verbeterd kon worden. Ter afsluiting van dit onderdeel wordt in onderstaande tabel een overzicht geboden van de deelvragen en met welke instrumenten deze beantwoord worden. Deze tabel geeft een indruk van de betrouwbaarheid van dit onderzoek (Gilbert, 2008); in de tabel is te zien dat de meetinstrumenten passend zijn voor de vragen. Door middel van deze methoden kan er zo nauwkeurig mogelijke informatie verkregen worden.

**Tabel II. Overzicht van deelvragen, behandelde onderwerpen en methoden.**

Onderzoeksvraag	Behandeld onderwerp	Methode
<b>Deelvraag 1</b> <i>Welke potentiële voordelen levert de clustervorming in het Museumpark Rotterdam op voor de aanwezige culturele instellingen?</i>	Voordelen clustervorming: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturele instellingen</li> <li>• Hun deelname in het museumcluster</li> </ul>	Documentenanalyse, interviews met personen die betrokken zijn bij de betreffende culturele instellingen en medewerkers gemeente.
<b>Deelvraag 2</b> <i>Welke potentiële voordelen levert de clustervorming in het Museumpark Rotterdam op voor de stad Rotterdam?</i>	Voordelen clustervorming: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>flagship development</i></li> <li>• aantrekkelijkheid stad</li> <li>• gevolgen lokale economie</li> </ul>	Documentenanalyse, interviews betrokkenen Gemeente Rotterdam en personen die werkzaam zijn bij een culturele instelling.
<b>Deelvraag 3</b> <i>Hoe verhouden de ontwikkelingen in het Museumpark Rotterdam zich ten opzichte van de ontwikkelingen in (inter)nationale vergelijkbare clusters?</i>	Internationaal referentiekader: hoe gaat het er in andere museumclusters aan toe? Loopt het Museumpark hierop voor of achter? Wat zijn de voornaamste doeleinden voor museumclustering?	Voornamelijk documentenanalyse, aangevuld met interviewanalyse.
<b>Deelvraag 4</b> Hoe kan het Museumpark als cluster optimaal functioneren?	Welk advies kan er op basis van het onderzoek gevormd worden?	Documentenanalyse van voorgaande adviezen binnen de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en interviews met betrokkenen.

## Resultaten

In dit onderdeel worden de resultaten van het onderzoek behandeld. Eerst worden in hoofdstuk 4 de resultaten verkregen door middel van interviews besproken en geanalyseerd. Daarna wordt een korte samenvatting gegeven van deze resultaten. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten verkregen uit de documentenanalyse behandeld. Ook van deze resultaten is een korte samenvatting gemaakt. Deze samenvatting is echter meer concluderend van aard, omdat de documentenanalyse in dit onderzoek een meer bevestigend karakter heeft.

### 4. Resultaten uit interviews

In dit hoofdstuk worden de veertien interviews die gedurende dit onderzoek plaatsgevonden hebben geanalyseerd. Tijdens de interviews zijn verschillende concepten naar voren gekomen. Een groot deel van deze concepten was voorafgaande aan de interviews reeds opgenomen in de conversatiehulp, zoals samenwerking (zowel tussen de culturele instellingen onderling en tussen de instellingen en de gemeente), de positieve en negatieve gevolgen van clustervorming, en eventuele verbeterpunten. Tijdens de codeerfase zijn verschillende codes aan de informatie (en concepten) gekoppeld (zie Bijlage A). Voor de analyse zijn deze concepten gecategoriseerd in vier groepen: de voordelen voor de culturele instellingen, samenwerkingsverbanden, de voordelen voor de stad Rotterdam en de verbeterpunten. De voordelen voor de culturele instellingen zijn onderverdeeld in twee categorieën: *activity* en *meaning*. Er is voor deze onderverdeling gekozen naar aanleiding van de theoretische benadering van Roodhouse (2006). Deze benadering is ook gebruikt voor het categoriseren van de voordelen voor de stad Rotterdam. De in de interviews genoemde voordelen voor de stad Rotterdam waren het beste onder het concept *form* van Roodhouse (2006) te scharen. Het laatste concept dat tijdens de interviews naar voren kwam, de verbeterpunten, is onderverdeeld in vier categorieën: *fysieke verbeterpunten*, *horeca en openingstijden*, *programmering en promotie* en het *stimuleren van samenwerking* tussen culturele instellingen. Deze categorieën dekken de verbeterpunten die het meest genoemd werden en waar het meeste waarde aan gehecht werd tijdens de interviews.

#### 4.1. Voordelen voor de culturele instellingen

In dit onderdeel worden de positieve effecten van clustervorming die onder de culturele instellingen binnen het Museumpark worden ervaren behandeld. Deelvraag 1 is dan ook gericht op deze positieve gevolgen: *Welke potentiële voordelen levert de clustervorming in het Museumpark Rotterdam op voor de culturele instellingen?* De respondenten is in het kader van deze deelvraag gevraagd welke voordelen zij ervaren van de clustervorming



binnen het Museumpark. Deze positieve gevolgen zijn opgedeeld in twee concepten die naar voren zijn gekomen in het theoretisch kader: *activity* en *meaning*.

#### 4.1.1 Activity: netwerkvoordelen

Het concept *activity* duidt op het verstrekken van culturele activiteiten in een stad (Roodhouse, 2006). Bij dit concept kunnen netwerkvoordelen ontstaan. Onder netwerkvoordelen wordt verstaan dat bezoekers van musea de neiging hebben om, indien zij nog een expositie willen zien, eerder naar musea in de buurt gaan dan musea die zich op afstand bevinden. In het geval er sprake is van dit voordeel draagt de hoeveelheid musea op een terrein bij aan het aantal bezoekers dat de musea ontvangen (Santagata, 2002). Er ontstaat als het ware een soort netwerk van musea. Hoewel een dergelijk netwerkvoordeel, zo blijkt uit de interviews, niet direct door elke instelling wordt ervaren, probeert men dit wel te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is het Museumparkticket. Met dit ticket kan men alle culturele instellingen in het Museumpark bezoeken. Economisch gezien levert het Museumparkticket niet veel winst op. Sandra van Dongen (Boijmans Van Beuningen) geeft aan dat Boijmans Van Beuningen om deze reden in eerste instantie terughoudend is geweest wat het ticket betreft: “(...) dat wij financieel het meeste inleggen voor zo’n ticket. Want de meeste mensen gaan gewoon naar Boijmans. Dus wij verdienen er het minst aan en hebben er het meeste last van eigenlijk.”

Toch wordt het Museumparkticket door vrijwel elke instelling als positief ervaren. Er worden namelijk wel andere voordelen van het combinatieticket genoemd door de respondenten. Bij Arminius is volgens directeur Gabrielle Anceaux nog niemand geweest met een Museumparkticket. Ondanks dit feit vindt ze het een goed initiatief, omdat het laat zien dat de musea bereid zijn om samen te werken en de musea erdoor meer naamsbekendheid kunnen krijgen. Deze naamsbekendheid is van groot belang voor het succes van een cluster, en daarmee het succes van de instellingen in dat cluster (Noordman, 2004). “Financieel gezien levert het ons niets op, maar je laat aan het publiek zien dat je wilt samenwerken als park. (...) En het Museumpark meer als cluster presenteren.” (Sandra van Dongen, Boijmans Van Beuningen)

Naast de verkoop van het Museumparkticket vindt er culturele activiteit plaats in het Museumpark in de vorm van evenementen. De belangrijkste evenementen die tijdens de interviews genoemd werden door de respondenten zijn de Pleinbioscoop, de Parade, de Swan Market en Museumnacht. Eén van de positieve aspecten van deze evenementen is dat ze de musea met elkaar in verbinding kunnen brengen. Een dergelijke connectie tussen musea kan netwerkvoordelen met zich meebrengen. Uit de interviews kwam naar voren dat de samenwerking tussen de musea in de periode dat de grote evenementen zoals de Parade, de Pleinbioscoop en Museumnacht plaatsvinden, volgens betrokkenen intensiever is dan op andere momenten. Dit is een aspect dat van tevoren niet in de conversatiehulp (zie

Bijlage B) opgenomen is, maar respondenten zelf aanstipten gedurende de interviews. Zo vertelde Raymund van Santen (de Parade) dat er namens de Parade gesprekken zijn gevoerd met de betrokkenen van het Museumpark: *“En toen merkten we dat er een veel intensievere samenwerking kwam tussen die musea. (...) En we willen dat nog steeds, maar wij vinden ze erg op henzelf gericht.”*

Niet alleen bij de Parade zelf, maar ook binnen de museale instellingen wordt positief gedacht over samenwerking tussen evenementen en musea. Onder andere Boijmans Van Beuningen en Arminius werken samen met evenementenorganisaties volgens de respondenten. Het meest concrete voorbeeld van deze samenwerkingsverbanden is het verstrekken van toegangsbewijzen met korting voor elkaar. Naast de Parade is Museumnacht ook een initiatief waarbij gebruik gemaakt wordt van het feit dat de instellingen onderdeel uitmaken van een cluster. Museumnacht zal echter behandeld worden in paragraaf 4.1.3, aangezien dit evenement, naar aanleiding van de verkregen antwoorden van de respondenten, beter lijkt te passen bij consumptievoordelen.

#### **4.1.2 Activity: tijdsvoordeel**

Hoewel het tijdsvoordeel (Santagata, 2002) niet alleen van belang is voor de bezoekers maar ook voor de musea, valt dit het beste te meten onder de bezoekers van de musea. De bezoekers zouden immers kunnen bevestigen of zij om tijd te besparen naar bepaalde musea die zich op korte afstand van elkaar bevinden zijn gegaan. Omdat het binnen het tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk was om naast de culturele instellingen en de stad ook de bezoekers op te nemen, wordt in dit onderdeel kort ingegaan op de ideeën die de respondenten hebben over het *‘spillover-effect’* (Van Aalst, 1997) binnen het Museumpark. In de documentenanalyse (zie hoofdstuk 5) wordt het aantal verkochte en ingenomen Museumparktickets behandeld. Dit kan enigszins inzicht bieden in het tijdsvoordeel voor de bezoekers, maar is niet voldoende om te kunnen concluderen of er sprake is van tijdsvoordeel of een *‘spillover-effect’* (Van Aalst, 1997). Dit komt onder andere doordat niet iedereen die het Museumpark bezoekt gebruik maakt van een Museumparkticket. Volgens iedere respondent is het Museumparkticket voornamelijk gericht op toeristen.

Verder blijkt uit de cijfers die behandeld zijn in de documentenanalyse (zie Bijlage F) niet vanuit welke overweging Museumparktickethouders de musea bezoeken. Hierdoor kunnen er geen conclusies worden getrokken over het tijdsvoordeel, maar kunnen er louter conclusies getrokken worden betreffende het idee dat de betrokkenen van het Museumpark hierover hebben. Zes van de respondenten dachten dat er sprake is van een tijdsvoordeel en dat er dus een *‘spillover-effect’* (Van Aalst, 1997) bestaat binnen het Museumpark. Deze groep bestaat uit vier personen die werkzaam zijn bij een culturele instelling en twee beleidsmedewerkers. Hoewel het tijdsvoordeel in principe een voordeel is voor de bezoekers

(Santagata, 2002), kunnen de culturele instellingen er ook van profiteren: “*Ik denk dat er meer bezoekers komen door de clustering. Ik denk dat het wel wat oplevert.*” (Jelle Reumer, Het Natuurhistorisch Museum). De respondenten die dachten dat bezoekers meerdere musea bezoeken binnen het museumcluster benadrukten dat dit voornamelijk het geval is bij de twee grote musea. Ook de medewerker van Boijmans Van Beuningen zelf dacht dat dit het geval is. Verder waren er vijf respondenten die geen mening over dit fenomeen hadden, simpelweg omdat ze niet genoeg kennis van het verloop van bezoekers hadden. Deze respondenten zijn werkzaam bij evenementen of zijn in het verleden betrokken geweest bij het Museumpark. De overige drie respondenten dachten dat er geen sprake was van een ‘spillover-effect’ (Van Aalst, 1997) binnen het Museumpark.

#### **4.1.3 Meaning: consumptieoordelen**

In dit onderdeel worden de consumptieoordelen die de culturele instellingen ervaren als gevolg van clustervorming behandeld. Het concept consumptieoordelen valt onder *activity*. Zoals eerder besproken wordt onder consumptieoordelen verstaan dat, door een groter aantal connecties tussen de musea, bezoekers eerder naar deze verbonden musea gaan (Santagata, 2002). Ook kan het voorkomen dat deze musea populairder worden doordat er meer mensen naartoe gaan. Sommige aspecten genoemd tijdens de interviews kunnen in meerdere categorieën geplaatst worden. In deze gevallen is ervoor gekozen het concept in één van deze categorieën te behandelen. Museumnacht (Rotterdamse Museumnacht, 2013) is hier een voorbeeld van. Enerzijds kan Museumnacht geschaard worden onder *activity*, omdat het gaat om het verstrekken van culturele activiteit. Anderzijds kan het concept ook ondergebracht worden bij *meaning*, omdat er met betrekking tot Museumnacht veel gesproken is over de werkomgeving en de samenwerkingsverbanden van de musea. Dergelijke uitspraken passen in dit geval beter bij *meaning*, het concept dat het betekenisvol maken van de plek voor de mensen die er werkzaam zijn omvat (Santagata, 2002).

Zoals eerder vermeld is er veel over Museumnacht (Rotterdamse Museumnacht, 2013) gesproken tijdens de interviews. Het evenement wordt over het algemeen door de culturele instellingen als een succes ervaren. Jelle Reumer (Het Natuurhistorisch Museum) merkte wel op dat het vaak slecht weer was tijdens Museumnacht en dat, als er iets veranderd zou kunnen worden aan het evenement het een verplaatsing naar de lente of de zomer zou moeten zijn. Gabrielle Anceaux (Arminius) benadrukte dat de bezoekers van het evenement vaak geen herhaalbezoek brengen aan de musea na Museumnacht. Volgens haar en enkele andere respondenten gaan de bezoekers naar het evenement omdat het ‘hip’ is en er veel mensen naartoe gaan. Dit sluit aan bij het concept van consumptieoordelen, waarin gesteld wordt dat er een groep mensen kan ontstaan die ergens naartoe gaat omdat veel mensen een bezoek aan de betreffende plek brengen (Santagata, 2002). Ondanks dat

de bezoekers volgens Anceaux niet terugkeren, ziet ze Museumnacht wel als een belangrijke *trigger* voor mond-tot-mondreclame. Hoewel alle respondenten overwegend enthousiast waren over Museumnacht was er vanuit Boijmans Van Beuningen wel een punt van kritiek: “*Daar zit een kostenplaatje aan waar je echt van schrikt. Maar we kunnen eigenlijk niet niet meedoen.*” (Sandra van Dongen, Boijmans Van Beuningen).

Van Dongen gaf tijdens het interview aan dat de kosten hoog zijn voor het museum vanwege het grote aantal bezoekers dat Boijmans Van Beuningen trekt tijdens Museumnacht en de maatregelen die hierbij genomen moeten worden op het gebied van onder andere beveiliging. Door de andere culturele instellingen werd bevestigd dat tijdens Museumnacht de meeste bezoekers naar Boijmans Van Beuningen gaan. Dit wordt binnen de culturele instellingen niet als probleem ervaren, aangezien volgens hen de aantrekkingskracht van Boijmans Van Beuningen ook voor de overige instellingen publiciteit en bezoekers oplevert. Enerzijds wordt dus bevestigd dat een groot aantal connecties tussen de musea voor meer bezoekers zorgt. Deze connecties lijken echter in beduidend mindere mate aanwezig te zijn op momenten dat er geen evenementen plaatsvinden in het Museumpark. “*Heel veel evenementen strijken als een ufo neer in de stad en zijn na afloop van het evenement ook weer weg. De Parade doet het heel goed, hoe zij relatie zoeken met de omgeving bijvoorbeeld.*” (Gérard Steenbergen, LP2). Ook door andere respondenten wordt bevestigd dat er gedurende de grote festivals, zoals De Parade, meer en sterkere connecties bestaan tussen de culturele instellingen. Na afloop van de festivals is dit volgens deze respondenten inderdaad in mindere mate het geval. Volgens de meeste respondenten die werkzaam zijn bij een culturele instelling is het echter niet zo dat er helemaal geen connecties meer bestaan tussen de musea. De culturele instellingen zijn allemaal vertegenwoordigd in Stichting Museumpark en er bestaan verschillende samenwerkingsverbanden, vaak op projectbasis, tussen de musea. Deze samenwerkingsverbanden worden behandeld in paragraaf 4.2.1.

#### **4.1.4 Meaning: economies of scope**

Het concept van *economies of scope* (Hitters & Richards, 2002) kan ondergebracht worden bij het concept *meaning* van Roodhouse (2006). Voordelen door *economies of scope* omvatten de economische voordelen die ontstaan voor de culturele instellingen als gevolg van een samenwerking waarin bepaalde zaken gezamenlijk georganiseerd worden. Er kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van elkaars publiek of faciliteiten (Hitters & Richards, 2002). Het door Santagata (2002) genoemde economisch schaalvoordeel bleek uit de informatie verkregen in de interviews, zoals verwacht naar aanleiding van de theoretische benadering van Heilbrun & Gray (1993, zoals geciteerd in Hitters & Richards, 2002), minder relevant te zijn dan de economische voordelen door *economies of scope* (Hitters & Richards,

2002). Respondent Franc Faaij (Rotterdam Festivals) benadrukte dat het Museumpark een *economy of scope* betreft. De instellingen zijn namelijk vooral arbeidsintensief van aard.

Over het algemeen waren de respondenten positief over samenwerkingen tussen museale instellingen waardoor een reducering van de kosten op het betreffende samenwerkingsgebied voor beide partijen kan ontstaan. Tijdens de interviews kwam echter maar één voorbeeld naar voren waarin dit daadwerkelijk gebeurt. Het voorbeeld betreft de coöperatie tussen Arminius en Boijmans Van Beuningen op het gebied van catering. De twee culturele instellingen hebben samen een studenten poule opgezet voor het uitvoeren van de catering. Hoewel niet letterlijk werd uitgesproken dat dit kostenbesparend is, bleek dit wel uit andere uitspraken. Zo werd bijvoorbeeld de grootte van de poule aangehaald: voor een kleine organisatie als Arminius was het waarschijnlijk niet mogelijk geweest om zonder partner een poule van dergelijke grootte op te stellen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid tot uitwisseling en tijdelijke opslag van materialen met of bij de samenwerkingspartner.

Tijdens de interviews werd veel gesproken over samenwerkingen tussen de culturele instellingen, maar waren er, zoals eerder vermeld, volgens de culturele instellingen weinig samenwerkingsverbanden die hen economisch voordeel opleverden. In de volgende paragraaf worden samenwerkingsverbanden behandeld die niet direct kostenbesparend werken en dus geen economisch voordeel opleveren. Deze coöperaties zijn vaak gericht op andere doeleinden. Ook deze motieven worden in de volgende paragraaf besproken.

## **4.2 Coöperaties: projecten en organisatie**

Uit het theoretisch kader kan opgemaakt worden dat samenwerking tussen musea meer omvat dan clustervorming op zich. Zowel Van Aalst & Boogaarts (2002) als Santagata (2002) stellen dat de samenwerking tussen musea die deel uit maken van een museumcluster in veel gevallen beperkt is. De vraag die hierbij rijst is of dit in de huidige situatie in het Museumpark ook het geval is. Eerder in deze analyse is besproken welke voordelen samenwerking tussen de musea kan opleveren en welke van deze ook daadwerkelijk ervaren worden binnen de musea in het Museumpark. In dit onderdeel wordt de mate waarin en de manier waarop er samengewerkt wordt verder uitgediept. In voorgaand onderzoek en tijdens de interviews kwam naar voren dat er verschillende vormen van coöperatie bestaan. Enerzijds is er de samenwerking tussen de musea onderling, anderzijds is er de samenwerking tussen de culturele instellingen en de gemeente. Beide vormen worden besproken in deze paragraaf. Daarnaast is het van belang onderscheid te maken tussen de verschillende niveaus waarop de musea samenwerken. Van Aalst (1997) stelde namelijk dat de inhoudelijke samenwerking tussen de culturele instellingen te wensen over liet ten tijde van haar onderzoek. Tijdens de interviews is er daarom aan de respondenten die werkzaam

zijn bij één van de culturele instellingen gevraagd of en op welke manieren zij samenwerken met andere instellingen binnen het Museumpark.

#### 4.2.1 Samenwerkingsverbanden tussen de musea

Gedurende de interviews werd regelmatig gesproken over samenwerkingsverbanden en projecten die al dan niet plaatsvinden tussen de musea binnen het Museumpark. Volgens de respondenten lijken er enkele ‘vaste’ relaties te zijn tussen de culturele instellingen. Zo werkt Arminius, zoals eerder besproken, samen met Boijmans Van Beuningen. Niet alleen op het gebied van catering; de instellingen maken ook gebruik van elkaars faciliteiten, wat past binnen de benadering van *economies of scope* van Hitters & Richards (2002). Er worden af en toe bijvoorbeeld lezingen van Boijmans Van Beuningen bij Arminius gehouden. Daarnaast is er eerder samengewerkt door Boijmans Van Beuningen en het Chabotmuseum. Ook is er in het verleden samengewerkt door Het Nieuwe Instituut (toen nog NAI) en Het Natuurhistorisch Museum. Verder werken Boijmans Van Beuningen en de Kunsthal regelmatig samen. Dit samenwerkingsverband kan, kijkend naar het literatuuronderzoek, als opmerkelijk worden gezien; volgens Van Aalst (1997) was de relatie tussen Boijmans Van Beuningen en de Kunsthal niet erg goed. Tijdens de interviews lieten de respondenten weten dat dit vroeger inderdaad het geval was, maar dat deze relatie inmiddels verbeterd is. Al blijft het volgens Jelle Reumer (Het Natuurhistorisch Museum) wel een “*love-hate relatie*”. Over de samenwerking tussen de directeurs werd tijdens de interviews alleen bekend dat ze samenwerken in Stichting Museumpark en Regieraad Hoboken. De samenwerking tussen de twee musea is voornamelijk op operationeel niveau. Zo wordt er volgens de respondenten regelmatig gekeken naar mogelijkheden voor gezamenlijke marketing. Sandra van Dongen (Boijmans Van Beuningen) noemde de samenwerking overwegend “*publicitair*” van aard. Ook deze vorm van samenwerking past goed bij voordelen die optreden als gevolg van een goed georganiseerde *economy of scope* (Hitters & Richards, 2002). Met betrekking tot samenwerkingen op het gebied van marketing werd een paar keer verwezen naar het MuseumsQuartier in Wenen, wat op het gebied van gezamenlijke marketing volgens hen als voorbeeld gezien kan worden. De respondenten noemen gezamenlijke marketing, of zoals Hein Pierhagen (Dienst Stadsontwikkeling) het noemt: “*branding*”, als belangrijk ingrediënt voor een succesvol museumcluster. Dit sluit aan bij de visie van Noordman (2004).

Tijdens de interviews werd ook aan de respondenten gevraagd of er samenwerking bestaat tussen de musea op het gebied van programmering. Ten tijde van het onderzoek van Van Aalst (1997) was deze vorm van samenwerking binnen het Museumpark zeer beperkt. Samenwerking op het gebied van programmering kan inhouden dat er gezamenlijke programma's gemaakt worden zoals het geval is bij Museumnacht. Verder kan dit samenwerkingsniveau betekenen dat de programmering van de culturele instellingen met

elkaar afgestemd wordt. Uit de interviews blijkt dat binnen het Museumpark vooral sprake van de laatstgenoemde variant is. De respondent van Boijmans Van Beuningen gaf aan dat dit te maken heeft met de groeiende concurrentie onder museale instellingen (De Frantz, 2005). Culturele instellingen met dezelfde doelgroep stemmen de programmering op elkaar af. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Boijmans Van Beuningen en de Kunsthal. Als er een grote tentoonstelling is bij de Kunsthal, zoals de Jean Paul Gaultier expositie die plaatsvond in de eerste helft van het jaar 2013 (Trouw, 2013), wordt er bij Boijmans Van Beuningen kleiner geprogrammeerd om niet in elkaars vaarwater te zitten. Want, *“het is een kleine vijver om in te vissen”* volgens Gabrielle Anceaux (Arminius).

Opvallend is dat er niet vaak samenwerking plaatsvindt in het cluster als één geheel. Binnen Stichting Museumpark wordt wel door alle instellingen samengewerkt, maar dit is vooral op operationeel niveau en heeft dus voornamelijk betrekking op praktische zaken, volgens Inez Boogaarts (RRKC). Gérard Steenberg (LP2) bevestigt dit: *“Stichting Museumpark zou de regie moeten voeren over de elementen die er staan, maar het ontbreekt hen aan instrumentarium.”* In de meeste gevallen vond er samenwerking of een gezamenlijk project plaats tussen twee of drie culturele instellingen. Zelden werd er volgens de respondenten samengewerkt door alle culturele instellingen in één project; Museumnacht en het Museumparkticket uitgezonderd. Het merendeel van de respondenten wijt dit aan de verschillende karakters van de instellingen. Fred Balvert (Erasmus MC) stelde dat de betrokken partijen bovendien heel erg vasthouden aan hun eigen karakter: *“Qua inhoud passen we natuurlijk bij Het Natuurhistorisch Museum heel goed en als we met andere instellingen rond de tafel zitten dan merk je dat zij toch een bepaald museum zijn en wij willen niet te kunstig worden.”*

Hoewel de respondent aangeeft niet *“te kunstig”* te willen worden, geeft hij later in het interview aan dat een partnerschap met Het Natuurhistorisch Museum mogelijkheden biedt om nieuwe publieksgroepen te bereiken. Dit sluit aan bij het onderzoek van Tien (2010), die het benaderen van nieuwe doelgroepen noemt als mogelijk voordeel van samenwerking tussen twee of meer musea. Er kan op deze manier een grotere gezamenlijke doelgroep bereikt worden (Hitters & Richards, 2002). Bovendien is samenwerking volgens de respondenten goed voor positieve publiciteit. Verder geeft Fred Balvert (Erasmus MC) aan dat samenwerking met het museumcluster een voorwaarde is van de fondsenverstrekkers van het medisch cluster. Hij benadrukt echter wel dat er binnen het Erasmus MC veel enthousiasme heerst betreffende samenwerking met het museumcluster. Omdat het Erasmus MC voorheen niet echt onderdeel was van het museumcluster, is er in ieder geval bij het Erasmus MC en Het Natuurhistorisch Museum de hoop dat na de opening van de brug tussen het ziekenhuis en het Museumpark op 31 mei 2013 (Gemeente Rotterdam, 2013) het medisch cluster meer in verbinding met het Museumpark zal komen te staan. Ook



de beleidsmedewerkers hopen dat deze ontwikkeling zal plaats vinden, zo blijkt uit de interviews en de Gebiedsvisie Rotterdam Hoboken 2030 (Gemeente Rotterdam, 2009). Volgens deze beleidsmedewerkers en enkele museummedewerkers is het daarom noodzakelijk om het Museumpark en het Erasmus MC gezamenlijk te marketen. Bij iedere culturele instelling is men het erover eens dat de marketing voor Rotterdam als stad goed is, maar dat de marketing voor het Museumpark en het Erasmus MC beter kan. Het enige concrete voorbeeld van gezamenlijke marketing dat tijdens de interviews boven tafel kwam is een gezamenlijk logo van het Museumpark (zie Bijlage D). Hein Pierhagen (Dienst Stadsontwikkeling) vertelde tijdens het interview dat er op dit moment gewerkt wordt aan gezamenlijke “branding” van het Museumpark en het Erasmus MC en verwees hierbij naar Gebiedsvisie Rotterdam Hoboken 2030 (Gemeente Rotterdam, 2009). Deze gezamenlijke marketing wordt gestimuleerd vanuit de gemeente, en zou dus gezien kunnen worden als samenwerkingsverband tussen de gemeente en de instellingen. In de volgende paragraaf wordt de samenwerking tussen de gemeente en de betrokken instellingen verder uitgediept.

#### **4.2.2 Coöperatie tussen de gemeente en de musea**

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat de invloed van de gemeente in de ontwikkeling van het Museumpark groot is geweest; het Rotterdamse museumcluster is ooit zo gevormd door de gemeente (Mommaas, 2004). Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd hoe zij op dit moment de invloed van de gemeente ervaren. Deze vraag is zowel aan de personen die werkzaam zijn bij een culturele instelling als aan beleidsmedewerkers en andere respondenten gesteld. De vraag leverde een verscheidenheid aan antwoorden op, hoewel geen enkele respondent de invloed van de gemeente in het Museumpark te groot vond. Tijdens de interviews en de literatuurstudie werd bevestigd dat er een Stichting Museumpark bestaat waarin de zes culturele instellingen vertegenwoordigd zijn. Sinds kort is ook het Erasmus MC betrokken bij deze stichting, aldus Fred Balvert (Erasmus MC). Tijdens de interviews werd ook bevestigd dat Jelle Reumer (Het Natuurhistorisch Museum) momenteel de voorzitter is en dat er af en toe een afgevaardigde van de gemeente aanwezig is bij vergaderingen van Stichting Museumpark. De stichting is vooral een samenwerkingsverband tussen de culturele instellingen; Gemeente Rotterdam heeft hierin geen actieve rol. Onder de culturele instellingen heerst een gedeelde kritiek op Stichting Museumpark. Iedere geïnterviewde die werkzaam is bij een culturele instelling in het Museumpark was blij met het bestaan van Stichting Museumpark, maar vond dat binnen de stichting vooral praktische zaken georganiseerd werden. Volgens respondent Hein Pierhagen (Dienst Stadsontwikkeling) wil de gemeente de samenwerking tussen de culturele instellingen in het Museumpark graag stimuleren, maar worden er van bovenaf niet veel



zaken georganiseerd. Hij stelt dat dit meer voorkomt tussen de musea onderling: *“Ze zoeken elkaar op, (....) Dit is in principe niet opgelegd door de gemeente.”*

Uit bovenstaand citaat kan worden opgemaakt dat de gemeente geen strikt beleid voert met betrekking tot samenwerking tussen de culturele instellingen. Dit is kan als enigszins opmerkelijk worden beschouwd, gezien Gemeente Rotterdam volgens de respondenten en de behandelde literatuur in het verleden veel geïnvesteerd heeft in het reguleren en ontwikkelen van het Museumpark. Deze ontwikkeling sluit aan bij de visie van Mommaas (2004), die veronderstelt dat de culturele sector in Nederland de laatste jaren meer openheid heeft gekregen en het management van de culturele clusters niet meer standaard een taak van de gemeente is. Uit de interviews blijkt dat de gemeente wel een duidelijke wens heeft om de musea meer naar buiten te laten treden. Dit staat ook vermeld in het in de documentenanalyse opgenomen adviescultuurplan van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (2009). De medewerkers van de culturele instellingen zijn zich hiervan bewust, maar benadrukken dat er geen budget is om zichzelf meer aan de buitenwereld te presenteren en in het park te programmeren. Jelle Reumer (Het Natuurhistorisch Museum) vertelt over de hoeveelheid bemoeienis van de gemeente met het Museumpark en het naar buiten treden van de musea: *“Niet zo vreselijk veel. Ze zeggen dat ze dat graag willen en dat willen wij ook. (...) En geld is er allemaal niet voor.”*

In het bovenstaande citaat geeft de respondent aan dat hij de invloed van de gemeente niet als overheersend beschouwt. Wel noemt hij de wens van de gemeente voor de musea om zichzelf meer te laten zien bij het publiek. Reumer (Het Natuurhistorisch Museum) is net als alle andere vertegenwoordigers van culturele instellingen in dit onderzoek wel enthousiast over het naar buitentreden van de musea. Maar, zoals hierboven besproken, zijn de vertegenwoordigers van de instellingen allen van mening dat er eerst financiële middelen beschikbaar gesteld moeten worden door de gemeente. Deze kwestie is ook voorgelegd aan de overige respondenten tijdens de interviews. De overige respondenten waren zich bewust van de visie van de vertegenwoordigers van de culturele instellingen en hadden daar ook begrip voor. Wel vonden deze respondenten over het algemeen dat de culturele instellingen meer initiatief mogen tonen. Hein Pierhagen (Dienst Stadsontwikkeling) verwees hierbij naar de herinrichting van het Museumpark als Internationaal Cultuurpodium, waarbij voornamelijk de musea de taak kregen de programmering te organiseren. *“Dit is niet gebeurd. Als je kijkt naar het park zelf, denk ik dat het door inrichting beter kan functioneren, maar ook dat musea daar veel meer van kunnen maken.”* (Hein Pierhagen, Dienst Stadsontwikkeling).

Pierhagen erkent wel dat de culturele instellingen met weinig financiële middelen hun organisatie draaiende moeten houden. Daarnaast geeft hij aan dat hij zich kan voorstellen dat er hierdoor bij de instellingen minder aandacht besteed wordt aan het succes van het

cluster in zijn geheel. *“Alleen het punt is natuurlijk wel dat als iedereen niet verder denkt dan zijn eigen toonbank, dan wordt het niks. Gelukkig zijn er een aantal mensen die daar toch hun energie in willen steken (...)*” (Hein Pierhagen, Dienst Stadsontwikkeling). Hij doelt hierbij op de inzet van Gabrielle Anceaux en Jelle Reumer. Arjen Knoester (Dienst Stadsontwikkeling) deelt deze visie grotendeels. Hij vindt echter wel dat men bij de culturele instellingen goed moet beseffen dat clustervorming hen uiteindelijk geld kan opleveren. Hij vreest dat de culturele instellingen elkaar nog teveel als concurrent zien (Santagata, 2002). Want *“het zien van clustervorming als een versterking door de musea is nog niet zo vanzelfsprekend”* (Arjen Knoester, Dienst Stadsontwikkeling). In het kader van samenwerking tussen de culturele instellingen en de gemeente geeft Knoester aan dat dit samenwerkingsverband de afgelopen jaren gestimuleerd en meer ontwikkeld is. Over de invloed van Gemeente Rotterdam op het Museumpark (en omgeving) en de clustervorming daarbinnen zegt hij dan ook dat hij deze als groot ervaart en dat er vanuit de gemeente veel tijd en moeite geïnvesteerd wordt in het bij elkaar brengen van partijen. *“We hebben voor Hoboken voorgesteld om één groot samenhangend gezelschap van instituten te maken inclusief de gemeente om met elkaar na te denken over de toekomst hier, (...) en daar (...) gezamenlijk besluiten over te nemen.”* (Arjen Knoester, Dienst Stadsontwikkeling). Hij doelt hierbij op de recent gevormde Regieraad Hoboken.

Bij Boijmans Van Beuningen is de samenwerking met de gemeente duidelijk aanwezig, volgens de betreffende respondenten. Gemeente Rotterdam betaalt namelijk de rekening van het Collectiegebouw dat in het park hoogstwaarschijnlijk gebouwd zal worden. De gemeente zal daarom ook definitief toestemming moeten geven, aldus de medewerkers van Dienst Stadsontwikkeling. Ook de andere vertegenwoordigers van de culturele instellingen in dit onderzoek zien dit als grote overheidsinvloed en zijn niet allemaal tevreden met de komst van het Collectiegebouw in het park. Enerzijds kan er dus gesproken worden van een open samenwerking tussen de gemeente en de instellingen; anderzijds heeft de gemeente wel de grootste invloed bij het nemen van besluiten. Voor het Collectiegebouw zal, zo blijkt uit de interviews, eventueel ook een particuliere investeerder aangetrokken worden. De organisatievorm van het Rotterdamse museumcluster lijkt tot dusver, vooral gebaseerd op financiering, het meest overeen te komen met de *direction*-strategie, hoewel het semi-open karakter neigt naar een *development*-strategie van Brooks en Kushner (2001).

Niet alleen de culturele instellingen kunnen voordeel ervaren als gevolg van clustervorming; ook voor de gemeente kan het wat opleveren. De mogelijke voordelen zijn behandeld in het theoretisch kader. De voordelen die de betrokkenen daadwerkelijk ervaren worden in de volgende paragrafen besproken. *“Voordelen voor de stad zijn er*

*natuurlijk ook. Als het met de instituten in de stad goed gaat, gaat het met de gemeente ook goed.” (Arjen Knoester, Dienst Stadsontwikkeling).*

### **4.3 Voordelen voor de stad**

In dit onderdeel worden de positieve gevolgen van de clustervorming in het Museumpark voor de stad Rotterdam behandeld. Dit gedeelte van het onderzoek is gericht op deelvraag 2: *Welke potentiële voordelen levert de clustervorming in het Museumpark Rotterdam op voor de stad Rotterdam?* De respondenten is in het kader van deze deelvraag gevraagd welke voordelen zij voor ogen hebben en wat volgens hen de gemeente tracht te bereiken door middel van het oprichten en beheren van het museumcluster. Daarnaast is hen de volgende stelling voorgelegd: *Vooraf de gemeente ervaart positieve gevolgen van clustervorming.* Deze stelling werd wisselend beantwoord; er was een duidelijke tweedeling zichtbaar. De vertegenwoordigers van de culturele instellingen waren het er over eens dat de gemeente meer voordelen van clustervorming ervaart dan de culturele instellingen, terwijl de vertegenwoordigers van de gemeente juist vonden dat de culturele instellingen meer voordeel als gevolg van de clustervorming ervaren. Desalniettemin waren ze het erover eens dat beide partijen baat hebben bij de clustervorming.

De mogelijke voordelen voor de stad vallen onder het concept *form* (Roodhouse, 2006). Onder dit concept zijn verschillende mogelijke voordelen ingedeeld, gebaseerd op de informatie verkregen uit de interviews. Deze mogelijke voordelen zijn *identiteit* (Van Aalst & Boogaarts, 2002; Mommaas, 2004), *stijging van werkgelegenheid* (Van Aalst & Boogaarts, 2002; Cooke, 2008), *stimulering van de ondernemingsgerichte aanpak* (Mommaas, 2004) in de kunst- en cultuursector, *groei van innovatie en creativiteit* (Mommaas, 2004) en het *tegengaan van leegstand* (Mommaas, 2004; Santagata, 2002).

#### **4.3.1 Form: identiteit**

Het eerste potentiële voordeel voor de stad als gevolg van clustervorming dat behandeld wordt in deze analyse is het versterken van de identiteit van de stad. Onder het versterken van de identiteit van de stad wordt onder andere verstaan het (internationaal) profileren van de stad, en het versterken van de aantrekkelijkheid en marktpositie door middel van het verstrekken van culturele activiteiten (Mommaas, 2004; Van Aalst & Boogaarts, 2002). Meer dan eens werd tijdens de interviews verwezen naar de herinrichting van het Museumpark door de gemeente als Internationaal Cultuurpodium. Zowel onder de vertegenwoordigers van de culturele instellingen als onder de overige respondenten werd dit onderwerp aangestipt. Het idee voor en de inrichting van Museumpark als Internationaal Cultuurpodium is iets van de laatste jaren. Volgens Hans Kombrink waren er in de tijd dat hij wethouder was nog geen plannen in deze richting. Er waren in die periode volgens hem echter wel plannen om

Rotterdam als stad internationaal beter te profileren. Dit blijkt ook uit het beleid dat gevoerd werd om Rotterdam tot Culturele Hoofdstad van Europa te laten verkiezen. Dit lukte uiteindelijk ook in 2001 (Volkskrant, 1998).

*“Het grotere doel van clustervorming moet zijn dat de stad aan aantrekkingskracht wint,”* vindt Gérard Steenbergen (LP2). Volgens drie van de respondenten die te maken hebben (gehad) met het beleid gericht op het Museumpark is het idee voor het Internationaal Cultuurpodium inderdaad ontstaan vanuit de behoefte Rotterdam in zijn geheel tot een aantrekkelijker stad te maken. Het versterken van de identiteit van de stad, en daarmee het aantrekkelijker maken van Rotterdam, is volgens alle respondenten dan ook één van de belangrijkste doelstellingen van de gemeente geweest voor het vormen van het Museumpark. Deze doelstelling had de gemeente dus al voor ogen voordat het als Internationaal Cultuurpodium ingericht werd. Inez Boogaarts (RRKC) veronderstelde tijdens het interview dat dit te maken heeft met de internationale trend van museumclustering die in de jaren tachtig gaande was (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Volgens haar is Gemeente Rotterdam toentertijd met die trend meegegaan.

Bij het versterken van de identiteit en aantrekkingskracht van Rotterdam ligt de focus zowel op de bezoekers als de bewoners van de stad, volgens alle respondenten. Volgens Theo Hensen (Verenigd Schouwburgplein) is het echter wel van belang dat er goed gecommuniceerd wordt met de bewoners. Dit gebeurt volgens hem ook met de omwonenden van het Schouwburgplein. Hensen laat weten dat sinds deze communicatie verbeterd is, het aantal klachten betreffende het Schouwburgplein gedaald is. Dit maakt het aantrekkelijker voor mensen om er te wonen. Deze communicatie zou volgens hem ook verbeterd kunnen worden met de omwonenden van het Museumpark. Hein Pierhagen (Dienst Stadsontwikkeling) verwees bij deze kwestie naar Gebiedsvisie Rotterdam Hoboken 2030 (Gemeente Rotterdam, 2009). Bij het ontwikkelen van deze gebiedsvisie zijn omwonenden betrokken. Ook is het, door middel van de door Hein Pierhagen genoemde *“branding”* van het gebied Hoboken, duidelijker voor de omwonenden wat de plannen zijn voor het gebied. Tevens is getracht Rotterdam aantrekkelijker te maken voor de bezoekers, zo blijkt uit de interviews. Het Museumparkticket bijvoorbeeld is, zoals eerder genoemd, puur gericht op bezoekers. Verder kan het verblijf voor mensen in het ziekenhuis in de toekomst ook aantrekkelijker gemaakt worden door middel van het Museumparkticket, volgens Fred Balvert (Erasmus MC). Dit kan volgens hem de aantrekkingskracht van zowel het Erasmus MC als van het Museumpark vergroten: *“(...) dat we hier dat ticket aanbieden voor patiënten, bezoekers, studenten, medewerkers (...). En als we door die brug makkelijk in het Museumpark kunnen komen, denk ik dat we daar wat mee moeten doen.”* Hij noemt hierbij ook de mogelijkheid om in het Erasmus MC de (eventueel gezamenlijke) programmering van de musea te promoten, zodat het publiek weet

wat er te doen is in het Museumpark. Ook de overige respondenten hopen dat de komst van de brug tussen het Erasmus Medisch Centrum en het Museumpark een positieve bijdrage aan de aantrekkingskracht van het gebied kan betekenen. Iedere geïnterviewde was positief over dit onderwerp. Vooral Arjen Knoester (Dienst Stadsontwikkeling), die betrokken was bij het plan voor deze brug, denkt dat de verbinding voor een positieve verandering zal zorgen.

#### **4.3.2 Form: stijging van werkgelegenheid**

Zoals behandeld werd in het theoretisch kader, kan clustervorming tot een stijging van de lokale werkgelegenheid leiden (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Het meest concrete voorbeeld hiervan is de eerdergenoemde samenwerking tussen Arminius en Boijmans Van Beuningen op het gebied van catering. Niet alleen zorgt de samenwerking tussen de twee instellingen voor een stijging van werkgelegenheid in het park, omdat er een studenten poule gevormd is speciaal voor Arminius en Boijmans; er ontstaat door deze coöperatie ook *secondary employment* (Cooke, 2008). De catering wordt namelijk zoveel mogelijk uit de buurt gehaald. In dit geval wordt de catering van de nabijgelegen Nieuwe Binnenweg gehaald volgens Gabrielle Anceaux (Arminius). Dit zorgt ervoor dat, zoals het geval is bij *secondary employment* (Cooke, 2008), er een andere vorm van werkgelegenheid ontstaat in de omgeving van het cluster, die niet noodzakelijk gericht is op kunst en cultuur.

Tijdens de interviews werd er naast vragen gebruik gemaakt van stellingen. Eén van deze stellingen luidt: *Er bestaat een positief verband tussen clustervorming en werkgelegenheid.* De reacties op deze stelling waren overwegend positief. Vooral Arjen Knoester (Dienst Stadsontwikkeling) en Sandra van Dongen (Boijmans Van Beuningen) waren positief: *“Als er zoveel dingen te beleven zijn dat je dat niet in één dag kunt doen, zorgt dat misschien voor meer overnachtingen in de stad. En die overnachtingen in de stad zijn best belangrijk voor werkgelegenheid en inkomsten.”* (Arjen Knoester, Dienst Stadsontwikkeling). De mogelijke stijging van het aantal overnachtingen in Rotterdam die Knoester bespreekt zou kunnen leiden tot extra werkgelegenheid volgens hem. Ook dit is een vorm van *secondary employment* (Cooke, 2008) en een stimulans voor de lokale economie. Bij Boijmans Van Beuningen wordt eveneens een mogelijke stimulans voor de lokale economie genoemd; het museum werkt regelmatig samen met kleine instellingen in de Witte de Withstraat. Voor Boijmans Van Beuningen zit hier niet veel financieel voordeel aan vast, maar het levert wel goede publiciteit op volgens hun vertegenwoordiger Sandra van Dongen. Er is vooral economisch voordeel voor de kleine instellingen in de Witte de Withstraat. Voor de betreffende instellingen wordt het op deze manier eenvoudiger om te groeien en zichzelf verder te ontwikkelen.

Een kanttekening die bij de positieve reacties betreffende bovengenoemde stelling gemaakt moet worden, is dat hoewel vrijwel iedereen positief was, er verschillende niveaus van optimisme bestonden betreffende de werkgelegenheid. Hans Kombrink (oud-wethouder)

was het meest kritisch en benadrukte dat een dergelijk verband er waarschijnlijk wel is, maar dat daarvan niet teveel moet verwachten. Gérard Steenbergen (LP2) denkt dat er wel degelijk een verband kan bestaan tussen clustervorming en een stijging van lokale werkgelegenheid, maar dat de clustervorming daarvoor nog niet ver genoeg ontwikkeld is.

#### **4.3.3 Form: meer ondernemingsgerichte aanpak in de kunst- en cultuursector**

Een derde mogelijk voordeel voor de stad ten gevolge van clustervorming in de categorie *form* (Roodhouse, 2006) is het bereiken van een meer ondernemingsgerichte aanpak in de kunst- en cultuursector (Mommaas, 2004). Tijdens de interviews werd door de vertegenwoordigers van de museale instellingen meerdere keren benadrukt dat ze, vanwege het teruglopen van subsidies, voor een steeds groter gedeelte zelf verantwoordelijk zijn voor hun inkomsten (De Frantz, 2005). Volgens Sandra van Dongen zijn bij Boijmans Van Beuningen bijvoorbeeld de gratis woensdagen afgeschaft omdat dit te duur werd voor het museum. Het museum overweegt nu een sponsor in de arm te nemen, waardoor het mogelijk wordt de gratis entree op woensdagen opnieuw in te voeren. Het verlagen van subsidie zorgt er dus voor dat de culturele instellingen alternatieve bronnen van inkomsten moeten zoeken. Dit stimuleert volgens de respondenten die werkzaam zijn (geweest) voor Gemeente Rotterdam de creativiteit bij de culturele instellingen. Met name Knoester en Pierhagen delen dit standpunt. Toch zouden de culturele instellingen volgens hen nog veel verder kunnen gaan in deze ondernemingsgerichte aanpak. Hier komt de tegenstelling tussen de gemeente en de culturele instellingen opnieuw naar voren: de gemeente wil dat de instellingen meer naar buiten treden, en de vertegenwoordigers van de musea vinden dat daar te weinig geld voor is. Een mogelijke oplossing om de ondernemingsgerichte aanpak van de musea te stimuleren zou een investering door de gemeente kunnen zijn volgens Arjen Knoester (Dienst Stadsontwikkeling): *“Misschien moet je niet alleen naar de musea kijken maar ook naar wat de gemeente meer kan doen, zoals bijvoorbeeld activiteiten organiseren voor basisscholen van geld dat er sowieso al is voor culturele ontwikkeling.”*

Ook Gérard Steenbergen (LP2) legde tijdens het interview een oplossing voor. Volgens hem zou er voor ondernemingsgerichte projecten gebruik gemaakt kunnen worden van een matchingmodel, waarin de overheid investeert op voorwaarde dat de instellingen samen hetzelfde bedrag investeren. Vervolgens zou er een private partij aangetrokken kunnen worden voor het derde deel van de financiering. Een dergelijk project zou volgens Gérard Steenbergen (LP2) een festival van alle instellingen samen kunnen zijn. Bovengenoemde stimuleringen door de lokale overheid sluiten aan bij de benadering van Mommaas (2004), waarin hij stelt dat een meer ondernemingsgerichte aanpak in de kunst- en cultuursector uitsluitend kan ontstaan wanneer de gemeente dit stimuleert. Enerzijds

gebeurt dit al; de ondernemingen zijn zich bewust van de wens van de gemeente. Anderzijds zou de gemeente een dergelijke ondernemingsgerichtheid nog meer kunnen stimuleren.

#### **4.3.4 Form: groei van innovatie en creativiteit en het tegengaan van leegstand**

Naar aanleiding van de literatuurstudie konden vijf potentiële voordelen voor de stad in de categorie *form* (Roodhouse, 2006) geplaatst worden. Deze potentiële voordelen komen echter niet alleen voort uit de literatuur over de clustervorming van musea; er zijn ook potentiële voordelen opgenomen in deze categorie die voortgekomen zijn uit theoretische benaderingen betreffende clustervorming in het algemeen. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat tijdens de interviews geen van de respondenten een duidelijke groei van innovatie en creativiteit (Mommaas, 2004) zag als potentieel voordeel als gevolg van de clustervorming in het Museumpark. Volgens de respondenten worden er wel vernieuwende ideeën naar voren gebracht, maar is er niet echt sprake van een groei van innovatie en creativiteit. De hoofdreden die hiervoor gegeven wordt tijdens de interviews is dat het niet om fysieke producten gaat bij de culturele instellingen.

Ook het tegengaan van leegstand (Mommaas, 2004; Santagata, 2002) is niet van toepassing op het Museumpark blijkt uit de interviews en de literatuur. Volgens zowel de respondenten als de literatuur (Van Aalst, 1997; Gemeente Rotterdam, 2013; Mommaas, 2004) is er geen sprake geweest van de leegstand in het Museumpark. De gebouwen die er staan zijn gebouwd met het oog op een museale functie. Dit geldt niet voor het Sonneveldhuis en het Chabotmuseum, welke ooit gebouwd zijn als woningen. Maar ook bij deze gebouwen was er geen sprake van leegstand, aangezien de villa's na het vertrek van de laatste bewoners al vrij snel een museale en monumentale functie kregen (Adriaansz et al., 2009). Ook de kerk waarin Arminius tegenwoordig is gesitueerd is bestond al voordat de culturele instelling er zijn intrek nam, volgens Gabrielle Anceaux (Arminius). Bij dit gebouw was echter ook geen sprake van leegstand; net als de villa's het geval is geweest kreeg het kerkgebouw al snel een museale en monumentale functie.

#### **4.4 Nadelen clustervorming**

Tijdens de literatuurstudie voor dit onderzoek kwamen, naast positieve mogelijke gevolgen, ook negatieve potentiële gevolgen van clustering naar voren. Hoewel dit onderzoek voornamelijk is gericht op de voordelen voor de stad en de instellingen die kunnen ontstaan door clustervorming, is het van belang te weten welke nadelen door de betrokkenen ervaren worden en of deze opwegen tegen de voordelen die zij ervaren. Groeiende concurrentie (als gevolg van de museumclusteringtrend en de groei van het aantal musea) is één van de mogelijke nadelen die in de literatuurstudie gevonden werd (De Frantz, 2005). Dit nadeel werd volgens de respondenten tussen de culturele instellingen onderling niet echt ervaren.

Sandra van Dongen (Boijmans Van Beuningen) en Hein Pierhagen (Dienst Stadsontwikkeling) stipten tijdens hun interviews wel aan dat door de komst van het Collectiegebouw van Boijmans Van Beuningen vrees voor concurrentie kon ontstaan onder de andere culturele instellingen. Als verklaring voor het feit dat er door de culturele instellingen onderling niet teveel concurrentie wordt ervaren, benadrukten de respondenten de verschillen in karakter tussen de instellingen, zoals eerder genoemd in paragraaf 4.2.1. Deze verschillen in karakter komen volgens Hans Kombrink (oud-wethouder) de meerwaarde van de clustervorming niet ten goede: *“Ik vind dat vaak te naïef wordt gedaan over de aanknopingspunten en de meerwaarde die clustervorming zou kunnen opleveren. Je moet ook rekening houden met de verschillende karakters van de instellingen.”*

Deze visie van Hans Kombrink (oud-wethouder) sluit aan bij de benadering van Martin en Sunley (2010) die de meerwaarde van clustervorming in twijfel trekken. Zij zien, net als Kombrink, het clusterbeleid als een modetrend die te snel als oplossing wordt gezien voor economische problemen, zonder dat daar gegronde redenen voor zijn (Martin & Sunley, 2010). De benadering van Hans Kombrink (oud-wethouder) sluit ook aan bij het nadeel dat Roodhouse (2006) voorziet bij clustervorming. Hij stelt dat er grenzen zijn aan de ‘maakbaarheid’ van clusters, waarbij hij net als Kombrink het succes van een cluster met daarin instellingen zonder duidelijke aanknopingspunten in twijfel trekt (Roodhouse, 2006). De vertegenwoordigers van de culturele instellingen zelf zien geen nadelen van clustervorming binnen het Museumpark, hoewel ze niet zeker zijn van de meerwaarde. Gérard Steenbergen (LP2) benadrukte tijdens de interviews dat het misschien nog wat vroeg is om de meerwaarde van clustervorming duidelijk te ervaren: *“Je moet niet te hard zeggen dat het niet werkt. Het werkt allemaal wel, maar veel langzamer dan dat iedereen wil.”*

#### **4.5 Verbeterpunten**

Een van de doelstellingen van dit onderzoek is ondervinden hoe er in het Museumpark optimaal gebruik gemaakt kan worden van de clustervorming. Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd naar hun ideeën hierover. Er werd onder andere gevraagd welke zaken volgens hen aan verbetering toe zijn. De meest voorkomende en belangrijkste punten die genoemd werden tijdens de interviews worden in deze paragraaf behandeld.

##### *Fysieke verbeterpunten*

Veruit de meeste kritiek was fysiek van aard en had betrekking op het ontwerp van het park. Hoewel de ligging van het cluster volgens alle respondenten gunstig is, laat het ontwerp van het park volgens hen te wensen over. Het park moet levendiger worden; met meer publiek



kan er optimaal gebruik gemaakt worden van het feit dat de musea deel uitmaken van een cluster. Als er meer publiek is, of in elk geval het gebied gebruiksvriendelijker is, wordt het volgens de respondenten van de culturele instellingen makkelijker om, eventueel gezamenlijk, naar buiten te treden. Het gebied gebruiksvriendelijker maken kan volgens de respondenten op verschillende manieren. Alle geïnterviewde personen behalve Franc Faaij (Rotterdam Festivals), die ook wel wat ziet in een stedelijk park, willen het Museumpark graag groener zien. Want, *“de klassieke delen van het park zijn het meest in trek”* (Arjen Knoester, Dienst Stadsontwikkeling). Gabrielle Anceaux (Arminius) ziet ook mogelijkheden voor fysieke verbeteringen: *“Vanaf begin af aan heb ik gepleit om er iets van een paviljoentje neer te zetten. En er moeten sanitaire voorzieningen zijn. Je wilt (...) dat mensen er graag zijn. En je behoedt organisatoren van evenementen op deze manier voor extra kosten.”*

De organisatoren van evenementen zouden, zoals Gabrielle Anceaux (Arminius) al aanduidt, inderdaad betere facilitaire voorzieningen willen. Vooral voor de Swan Market is het ontbreken van toiletten een probleem. Raymund van Santen (de Parade) liet ook weten dat de brandweerroutes niet goed zijn aangelegd, wat de Parade extra kosten oplevert. De gemeente heeft bevestigd dat deze brandweerroutes verkeerd zijn aangelegd; het is een aandachtspunt waar op dit moment nog geen concrete oplossing voor is. Naast de organisatoren van de festivals zijn ook de andere respondenten het eens over het ontbreken van aantrekkingskracht van de ruimte. De verblijfswaarde is volgens alle respondenten te laag; het park is op dit moment *“vooral een doorganggebied”* (Fred Balvert, Erasmus MC). Een nadeel van het Museumpark is volgens alle respondenten dat er auteursrecht op het ontwerp van het bedrijf van Rem Koolhaas (OMA) zit: *“Als je lelijke dingen zegt over het ontwerp van Koolhaas wordt je aangekeken alsof je met een stanleymes in De Nachtwacht snijdt. Alsof je een iconoclast bent. Maar het is een park, het is toch geen kunstwerk?”* (Jelle Reumer, Het Natuurhistorisch Museum).

Met name de asfaltvlakte krijgt kritiek. De respondenten zien dit niet als een uitnodigende ruimte om te verblijven. Zelfs voor festivals, waarvoor het terrein is ingericht, is de gebruikswaarde niet optimaal, volgens de organisatoren van evenementen. Ideeën voor veranderingen aan het terrein zijn er genoeg, maar deze zijn lastig te realiseren vanwege het auteursrecht. Toch werden er enkele mogelijkheden genoemd die het ontwerp niet aantasten en de aantrekkingskracht van het gebied zouden kunnen versterken. Alle respondenten waren positief over het verstrekken van gratis Wi-Fi in het park. Dit zou vooral voor de studenten in het Erasmus MC aantrekkelijk kunnen zijn. Hein Pierhagen en Arjen Knoester (Dienst Stadsontwikkeling) lieten weten dat er op dit moment gesprekken worden gevoerd over het verstrekken van gratis Wi-Fi in de gehele binnenstad, waaronder het Museumpark.

Een ander idee dat door meerdere respondenten genoemd werd, is het plaatsen van de beroemde Weense Enzi-bankjes in het Museumpark. Deze bankjes tasten het ontwerp van OMA niet aan. De bankjes staan ook op het Schouwburgplein in Rotterdam (zie Afbeelding I). Volgens Theo Hensen (Verenigd Schouwburgplein) zijn de bankjes een groot succes en ontving het Schouwburgplein vorig jaar 10.000 bezoekers die alleen voor de bankjes kwamen. Franc Faaij (Rotterdam Festivals) bevestigt dit succes: *“De Weense bankjes op het Schouwburgplein, dat werkt ook. Dus, misschien moet je wel naar een soort Museumpark-variant van de Weense bankjes toe. (...) Als je het hebt over festivalgebruik (...); ze zijn flexibel, ze zijn te verplaatsen, dus daar heb je geen problemen mee.”*

### Afbeelding I.



*Enzi-bankjes op het Rotterdamse Schouwburgplein. Bron: Skyscrapercity.com*

Opvallend is dat, ondanks het auteursrecht, waarschijnlijk wel het Collectiegebouw voor Boijmans Van Beuningen in het park gebouwd mag worden. Dit Collectiegebouw zal volgens de respondenten van Dienst Stadsontwikkeling hoogstwaarschijnlijk als een soort tafel over de grindvlakte heen komen te staan. Dit zou de inrichting van het park drastisch veranderen. Een veelgehoord probleem tijdens de interviews dat onder andere aangestipt werd door Inez Boogaarts (RRKC) en Theo Hensen (Verenigd Schouwburgplein), is dat de functie van het Museumpark niet duidelijk is. De komst van het Collectiegebouw zou wellicht een goed moment zijn om deze functie te herzien en duidelijk te maken aan het publiek. De medewerkers van de gemeente die deelnamen aan dit onderzoek hopen in ieder geval dat, hoewel de ruimte in het park zal veranderen, dit het park ten goede komt.

### *Horeca en openingstijden*

Omdat het Museumpark ingericht is als manifestatieterrein en er auteursrecht op het ontwerp zit, is het lastig om permanente fysieke veranderingen aan te brengen. Iedere respondent vond het dan ook een goed idee om mobiele horeca te plaatsen. Mobiele horeca zou kunnen zorgen voor meer levendigheid in het park en kan bovendien plaats maken voor festivals. Drie respondenten waren in het bijzonder sceptisch over een toename van vaste horecagelegenheden: “*Ik denk dat op dit moment niemand daar in durft te stappen*” (Inez Boogaarts, RRKC). Ook zij dachten echter dat mobiele horeca een manier zou kunnen zijn om het park levendiger te maken.

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd hoe zij denken over langere openingstijden van de musea en (indien aanwezig) horecagelegenheden. Alle respondenten waren positief over het idee. Er waren echter veel praktische bezwaren. Jelle Reumer (Het Natuurhistorisch Museum) dacht dat het verruimen van de openingstijden voor Het Natuurhistorisch Museum en andere ‘kleine’ musea zoals het Chabotmuseum en Het Nieuwe Instituut niet lucratief zou zijn. De kosten zouden volgens hem niet opwegen tegen de baten. Ook voor Boijmans Van Beuningen zou het verruimen van de openingstijden te duur zijn (Sandra van Dongen, Boijmans Van Beuningen). Hoewel Boijmans Van Beuningen volgens de betreffende respondenten waarschijnlijk wel meer bezoekers zou trekken dan de kleinere instellingen, vallen de kosten voor het grote museum alsnog te hoog uit. Het verruimen van de openingstijden van de horecagelegenheden zou volgens de respondenten van de culturele instellingen alleen kunnen werken voor Het Nieuwe Instituut, aangezien vanuit deze horecagelegenheid de toegang naar het museum afgesloten kan worden.

### *Programmering en promotie*

Een andere manier om de levendigheid van het park te vergroten die tijdens de interviews genoemd werd is het uitbreiden van de programmering. Alle respondenten waren het hierover eens. Franc Faaij (Rotterdam Festivals) gaf aan dat hoewel er op de Rotterdamse evenementenkalender niet veel plek meer is, het nog mogelijk is een extra evenement te organiseren in het hoogseizoen, vanaf half juli. Hij dacht hierbij aan een *silent disco*, zodat het evenement geen overlast veroorzaakt voor de omgeving. Ook zou er meer ‘klein’ geprogrammeerd kunnen worden volgens de respondenten. Vooral Fred Balvert (Erasmus MC) en Jelle Reumer (Het Natuurhistorisch Museum) vonden dit een goed idee. Als er regelmatig wat te doen is in het Museumpark zullen mensen er sneller spontaan naartoe gaan. Het komt dan ook “*meer in mensen hun mind-set te zitten*” (Fred Balvert, Erasmus MC).

Indien er een uitbreiding van de programmering in het park zou plaatsvinden, is het van belang dat het publiek weet wat er te doen is. Aan de promotie van programmering in

het park kan volgens zeven respondenten nog veel verbeterd worden. Dit geldt ook voor het Museumparkticket volgens Fred Balvert (Erasmus MC). Het Erasmus Medisch Centrum zou daar volgens hem, zoals eerder besproken in deze analyse, een rol in kunnen spelen door het ticket aan te bieden in het ziekenhuis. Ook de promotie van het Museumpark zelf kan volgens de respondenten verbeterd worden; volgens Inez Boogaarts (RRKC) moet de *“nieuwsgierigheid bij het publiek opgewekt worden.”* De verbetering van de promotie van het Museumpark zelf is, volgens Hein Pierhagen en Arjen Knoester van Dienst Stadsontwikkeling, in gang gezet. Alle respondenten vonden communicatie met de omgeving belangrijk. Ook hier wordt op dit moment volgens de twee medewerkers van Dienst Stadsontwikkeling aan gewerkt, onder andere in het marketingproces van gebied Hoboken.

### *Stimuleren samenwerking tussen de culturele instellingen*

De samenwerking tussen de culturele instellingen zou, zoals eerder behandeld in deze analyse, verbeterd kunnen worden. Opvallend is dat uit de interviews blijkt dat de kleinere instellingen in het park elkaar meer opzoeken dan de twee grote instellingen. Gérard Steenbergen (LP2) en Theo Hensen (Verenigd Schouwburgplein) vinden dat er regie op het Museumpark moet komen. Hierin kan de overheid volgens Steenbergen een *“ondersteunende rol vervullen.”* Volgens hen ontbreekt het in het Museumpark namelijk aan een gemeenschappelijk belang. Onder de respondenten, zo bleek uit de interviews, is het ook niet helemaal duidelijk wat de bestemming van het Museumpark is. Ook hier ligt een taak voor de overheid volgens alle respondenten. Naast het tonen van inzet door de gemeente om de samenwerking te verbeteren, is het van belang dat ook de musea inzet tonen op dit gebied. Zoals eerder vermeld in deze analyse zijn er mogelijkheden om meer samen te werken, bijvoorbeeld in een gezamenlijk project met een festival: *“Wij zijn nu bezig om van 2014 tot 2017 een eigen museumtent op de Parade te zetten. (...) er zijn al enkele gesprekken geweest. En dan zouden er ook dingen te zien kunnen zijn van de musea in deze tent.”* (Raymund van Santen, de Parade).

In de huidige situatie vindt zo nu en dan al samenwerking met behulp van evenementen plaats. Hierover waren alle respondenten zeer positief. Het probleem zit hem echter in de periode voor en na het plaatsvinden van de evenementen. In die perioden zou er, zo blijkt uit bovenstaande analyse, ook meer samenwerking plaats moeten vinden tussen de culturele instellingen. Geld was een terugkerend onderwerp tijdens de interviews. Er is volgens de instellingen niet genoeg budget om gezamenlijk naar buiten te treden en meer in het park te programmeren. Financiële investeringen van de gemeente en de andere betrokken partijen zouden als een *trigger* voor coöperatie kunnen werken. Deze methode is ook succesvol voor de Operadagen volgens Gérard Steenbergen (LP2). Tot slot zou, zoals

eerder besproken, samenwerking met het Erasmus MC kansen kunnen bieden voor het Museumpark.

#### 4.6 Samenvatting interviewanalyse

Tijdens de interviewanalyse zijn eerst de voordelen van clustervorming binnen het Museumpark die ervaren worden door de culturele instellingen besproken. Vervolgens zijn de voordelen van clustervorming in het Museumpark die de stad ervaart behandeld. Ook hebben de respondenten hun visie gegeven over het invoeren van mogelijke verbeteringen en voordelen die hierdoor in de toekomst zouden kunnen optreden. Verder werd er tijdens de interviews ingegaan op samenwerking, zowel tussen de instellingen en de gemeente als de instellingen onderling, omdat dit een punt is dat volgens voorgaand onderzoek kan bijdragen aan het succes van een cluster (Hitters, 2009; Hitters & Richards, 2002; Roodhouse, 2006). In dit onderdeel wordt een beknopte samenvatting gegeven van bovenstaande analyse.

Het eerste mogelijke voordeel voor de culturele instellingen dat behandeld werd is het netwerkvoordeel (Santagata, 2002). Dit voordeel, wat inhoudt dat het aantal bezoeken stijgt naarmate er meer verbindingen zijn tussen musea, werd in de huidige situatie nog niet direct door de instellingen ervaren. Er wordt echter wel getracht netwerkvoordeel te bereiken door middel van het Museumparkticket. Hoewel het combinatieticket niet meteen economisch gewin met zich meebrengt, levert het volgens de respondenten goede publiciteit op voor de instellingen en het cluster. Verder worden er evenementen in het Museumpark georganiseerd. Deze evenementen kunnen de musea meer met elkaar in verbinding brengen. De samenwerking tussen de instellingen is volgens de respondenten dan ook intensiever wanneer er een evenement plaatsvindt. Het eveneens door Santagata (2002) geïntroduceerde concept tijdsvoordeel is ook gepasseerd tijdens de interviews. Omdat er geen publieksonderzoek is uitgevoerd voor dit onderzoek is het lastig te concluderen of er meer bezoeken plaatsvinden vanwege het feit dat de musea dicht bij elkaar liggen. De ideeën die de betrokkenen hebben over het tijdsvoordeel zijn wel meegenomen in dit onderzoek. Over de aanwezigheid van het tijdsvoordeel waren de meningen verdeeld. Wel werd er gedacht dat indien er sprake is van een '*spillover-effect*' (Van Aalst, 1997), dit vooral van toepassing zou zijn op de twee grote musea. Een derde mogelijk voordeel ten gevolge van clustervorming is het consumptievoordeel (Santagata, 2002). Volgens de respondenten was er wel sprake van dit voordeel, maar dan vooral tijdens de Museumnacht, omdat dit een populair evenement is in Rotterdam. Naast consumptievoordeel is er ook gesproken over een voordeel dat kan optreden bij *economies of scope* (Hitters & Richards, 2002); met name het gezamenlijk organiseren van zaken waardoor economisch voordeel verkregen kan worden. Hoewel de respondenten zeer positief waren over dergelijke voordelen kwam er

tijdens de interviews slechts één concreet voorbeeld naar voren, namelijk de facilitaire samenwerking tussen Boijmans Van Beuningen en Arminius.

Met behulp van de interviews is onderzocht of er naast het bovenstaande samenwerkingsverband meerdere samenwerkingen plaatsvinden tussen de musea. Boijmans Van Beuningen en de Kunsthal werken samen, maar deze samenwerking is vooral publicitair van aard. Verder stemmen de culturele instellingen in het Museumpark hun programmering met elkaar af, maar worden er buiten Museumnacht nauwelijks gezamenlijke programma's gemaakt. Er wordt vooral op operationeel niveau samengewerkt door de musea en zelden als cluster in zijn geheel, op Stichting Museumpark na. De gemeente wil deze samenwerking wel stimuleren en is dan ook regelmatig vertegenwoordigd bij vergaderingen van Stichting Museumpark. Ook is er de Regieraad Hoboken, maar deze raad buigt zich over het hele gebied Hoboken, niet alleen over het Museumpark. Uit de interviews blijkt dat de gemeente verder geen duidelijk beleid voert dat gericht is op samenwerking van de culturele instellingen. Er is wel een Internationaal Cultuurpodium opgericht maar hier gebeurt niet veel. Op financieel gebied is de samenwerking tussen de instellingen en de gemeente duidelijk aanwezig, waardoor er sprake lijkt te zijn van een *direction*-strategie met enkele karaktertrekken van een *development*-strategie (Brooks & Kushner, 2001).

Volgens de respondenten is het winnen van aantrekkingskracht en het versterken van de identiteit van de stad (Mommaas, 2004; Van Aalst & Boogaarts, 2002) voor de gemeente een belangrijke overweging geweest voor het vormen van een cluster. Ook een stijging van werkgelegenheid is een doel dat de gemeente nastreeft met behulp van de clustervorming in het Museumpark. Hiermee wordt niet alleen werkgelegenheid binnen het cluster bedoeld, maar ook werkgelegenheid daarbuiten, door middel van *secondary employment* (Cooke, 2008). Verder wil de gemeente graag een meer ondernemingsgerichte aanpak in de kunst- en cultuursector creëren (Mommaas, 2004). Investerings van de gemeente of een matchingmodel zouden hierbij van dienst kunnen zijn. Een stijging van innovatie en creativiteit en het tegengaan van leegstand (Mommaas, 2004) bleken niet in grote mate van toepassing te zijn op het Museumpark.

Hoewel er veel (mogelijke) voordelen werden genoemd tijdens de interviews, waren er ook nadelen. Zo vragen sommigen zich af welke meerwaarde clustervorming daadwerkelijk heeft en hoe deze bereikt kan worden. Als antwoord hierop werden enkele verbeterpunten genoemd. Er werden verbeterpunten genoemd betreffende het ontwerp van het Museumpark, horecagelegenheden en openingstijden, de verblijfswaarde van het gebied, programmering en promotie en het stimuleren van samenwerking tussen de culturele instellingen. Deze verbeterpunten zullen voor zover mogelijk meegenomen worden in het advies voor het Museumpark.

## 5. Resultaten Documentenanalyse

In dit hoofdstuk wordt de documentenanalyse die heeft plaatsgevonden voor dit onderzoek behandeld. In totaal zijn voor de documentenanalyse 29 artikelen geanalyseerd. Het gaat om krantenartikelen, beleidsplannen, jaarverslagen en overige artikelen. Er is getracht per museumcluster in ieder geval vijf artikelen te vinden die geanalyseerd konden worden. De geanalyseerde documenten per cluster zijn terug te vinden in Bijlage C.

### 5.1 Museumpark Rotterdam

In deze paragraaf worden de geanalyseerde documenten betreffende het Museumpark behandeld. Een overzicht van deze documenten is weergegeven in een tabel (zie bijlage C). Opmerkelijk voor het Museumpark is dat er geen gezamenlijke website van het museumcluster bestaat. Interessant is dat voor het Museumpark de documentenanalyse kan functioneren als een soort bindmiddel. In deze paragraaf wordt dan ook aandacht besteed aan het feit of de informatie verkregen uit documenten al dan niet overeenkomt met de informatie verkregen uit de afgenomen interviews.

Het eerste document dat behandeld wordt is het advies van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur betreffende het Cultuurplan voor de Rotterdamse Binnenstad (RRKC, 2009). In dit advies zijn enkele kernaanbevelingen opgenomen, waaronder: “Stimuleer dat culturele organisaties en instellingen in het centrum zich ook buiten presenteren aan publiek, letterlijk op straat bij de eigen instelling, in de omringende stadswijken en buiten de stad. Zo mogelijk gezamenlijk.” (RRKC, 2009, p. 4). Hieruit kan opgemaakt worden dat de gemeente de samenwerking en het naar buiten treden van de culturele instellingen in het Museumpark wil aanmoedigen. Verder wordt er in het advies gewezen op het belang van de aantrekkelijkheid van de stad (Van Aalst & Boogaarts, 2002; Mommaas, 2004); dit moet ook gestimuleerd worden (RRKC, 2009). Opvallend is dat er in het advies, net als in de interviews, naar het MuseumsQuartier in Wenen wordt verwezen en, zij het in mindere mate, naar het Museumplein in Amsterdam. Er kan een voorbeeld genomen worden aan het MuseumsQuartier volgens de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (2009), met name op het gebied van marketing. Ook kan de inhoudelijke samenwerking binnen de culturele clusters van Rotterdam versterkt worden (RRKC, 2009); ook dit komt overeen met de bevindingen naar aanleiding van de interviews. Verder wordt het Internationaal Cultuurpodium besproken. De programmering hiervoor moet ook gestimuleerd worden; er wordt een soortgelijke maatregel genoemd zoals door Gérard Steenberg (zie paragraaf 4.3.3) genoemd werd tijdens de interviews, in de vorm van een matchingmodel (RRKC, 2009).

In het online Binnenstadsplan Rotterdam (2013) wordt, net als in de interviews, verwezen naar de gebiedsvisie voor Hoboken. Hierin wordt benadrukt dat de Gemeente

Rotterdam veel waarde hecht aan gebied Hoboken; dit kwam ook tijdens de interviews naar voren. Gebiedsvisie Hoboken 2030 (Gemeente Rotterdam, 2009) is dan ook opgenomen in de documentenanalyse. In deze gebiedsvisie wordt benadrukt dat het gebied Hoboken een stimulans aan de lokale economie (Cooke, 2008; Mommaas, 2004; Santagata, 2002; Van Aalst & Boogaarts, 2002) moet gaan geven. Er moet worden gezocht naar een “positieve spin-off” en “synergie en samenwerking” (Gemeente Rotterdam, 2009, p. 10). Dit kwam ook naar voren tijdens de interviews en komt overeen met de door Mommaas (2004) geïntroduceerde mogelijke positieve gevolgen en motivaties voor de stad voor clustervorming. Er is door de gemeente dan ook een Regieraad Hoboken opgericht (Gemeente Rotterdam, 2009). Deze Regieraad werd tijdens de interviews ook genoemd en bestaat uit wethouders en directeuren van culturele instellingen (Gemeente Rotterdam, 2009; Kunsthal, 2012). In deze Regieraad hebben de instellingen wel inspraak, maar “formele besluitvorming blijft voorbehouden aan de formele organen” (Gemeente Rotterdam, 2009, p. 69). Dit komt, zoals ook al uit de interviewanalyse bleek, overeen met de *direction*-strategie van Brooks & Kushner (2001). Daarnaast lijkt het cluster, door de inspraak die de culturele instellingen hebben in de Regieraad, ook bepaalde eigenschappen van de *development*-strategie van Brooks & Kushner (2001) te bezitten. Verder is er aan de gebiedsvisie een kaart toegevoegd. Deze kaart geeft de ligging van verschillende gebieden in het centrum van Rotterdam weer (zie Bijlage E). Hoewel de kaart de toekomstvisie van de gemeente weergeeft, komt de ligging van de gebieden op dit moment grotendeels overeen met de kaart. Het idee achter de kaart is dat de gebieden die weergegeven zijn verder ontwikkeld of *gebrand* zullen worden (Gemeente Rotterdam, 2009). Op de kaart is te zien dat het Museumpark, zoals eerder vermeld, aan het medische cluster grenst. Volgens Roodhouse (2006, p. 102) heeft een cluster een goede ligging wanneer het in verbinding ligt met een “*innovation zone*” en een “*learning zone*”. Het Museumpark heeft volgens de benadering van Roodhouse (2006) dus een goede ligging. Ook dit kwam tijdens de interviews naar voren.

Naar aanleiding van Gebiedsvisie Hoboken 2030 (Gemeente Rotterdam, 2009) werd het krantenartikel ‘Geen Soho, maar Ro-Ho’ geschreven (Verweij, 2009). Het artikel is zeer positief over het plan. Ook in dit artikel komt, net als in de interviews, de wens van de gemeente om Hoboken tot een verblijfsgebied te maken naar voren. Ook de wens dat er in het Museumpark activiteiten worden georganiseerd door de musea in samenwerking met het Erasmus MC wordt genoemd (Gemeente Rotterdam, 2009; Verweij, 2009). Tijdens het selecteren van documenten waren er echter niet veel artikelen te vinden over samenwerking tussen de musea in het Museumpark. Er werd voornamelijk geschreven over Boijmans Van Beuningen en de kunstroof die plaatsvond bij de Kunsthal. In veel mindere mate werd er geschreven over het Museumpark als geheel, tenzij het in het artikel om een evenement ging



dat er plaatsvond, of het fysieke aspect van het park. Bij het fysieke aspect van het park ging het voornamelijk over de parkeergarage, ofwel de “blunderput” (De Volkskrant, 2007). De enige samenwerking waarover geschreven werd was de samenwerking tussen Boijmans Van Beuningen en de Kunsthal, waarover tijdens de interviews ook gesproken werd (zie paragraaf 4.2.1). Opvallend is dat deze gebeurtenis, die tijdens de interviews ‘samenwerking’ werd genoemd, in het krantenartikel “kunstopvang” (Algemeen Dagblad, 2010) wordt genoemd. Verder wordt er in het artikel niet gesproken over een samenwerkingsverband. Daarnaast viel tijdens het selecteren van documenten op dat er geen documenten te vinden waren over het Museumparkticket. Over het combinatieticket was alleen informatie te vinden op de individuele websites van de musea en de website van Gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2013). Dit sluit aan bij de uit de interviews verkregen boodschap dat het Museumparkticket meer promotie nodig heeft.

Naast krantenartikelen en beleidsstukken van de gemeente zijn de jaarverslagen van de culturele instellingen Boijmans Van Beuningen, Kunsthal, Het Natuurhistorisch Museum en het Nieuwe Instituut (toen nog NAI) opgenomen in deze documentenanalyse. In deze jaarverslagen werd, net als in de krantenartikelen, niet of nauwelijks geschreven over samenwerking met andere culturele instellingen. Wat hier opvalt is dat er voornamelijk over samenwerking geschreven wordt door de gemeente, en weinig tot niet vanuit andere bronnen. In het jaarverslag van de Kunsthal worden wel samenwerkingsverbanden met het Erasmus MC en Rotterdam Festivals genoemd, maar geen samenwerkingen met de culturele instellingen; elders in het verslag staat dat de Kunsthal toenemende concurrentie tussen musea ervaart (Kunsthal, 2012). Dit komt overeen met de benaderingen van Santagata (2002) en Roodhouse (2006). Het aantal gratis bezoeken is toegenomen en het aantal betaalde bezoeken neemt af (Boijmans Van Beuningen, 2012; CBS, 2011; Kunsthal, 2012; NAI, 2012). Een opmerkelijk punt is verder dat het combinatiebezoek met Boijmans Van Beuningen tussen 2010 en 2011 afgenomen is. In 2010 bezocht 72% van de bezoekers van de Kunsthal op dezelfde dag Boijmans Van Beuningen, in 2011 was dit nog maar 15% (Kunsthal, 2012). Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd of zij dachten dat er sprake was van een spillover-effect (Van Aalst, 1997). De meningen hierover waren verdeeld. Tijdens de documentenanalyse zijn ook de cijfers van de verkoop en inlevering van het Museumparkticket meegenomen. Deze cijfers zijn in een overzichtelijke tabel weergegeven in Bijlage F. Zoals eerder vermeld kunnen er op basis van deze cijfers geen harde conclusies getrokken worden, maar kunnen ze wel een indicatie geven van het gebruik van het Museumparkticket en of het ticket inderdaad voor meerdere musea gebruikt wordt. Uit de tabel (zie Bijlage F) blijkt dat er bij ieder museum minder Museumparktickets verkocht zijn dan dat er ingenomen zijn. In totaal zijn er volgens het overzicht 76 Museumparktickets verkocht terwijl er 252 bezoeken met een Museumparkticket

plaatsgevonden hebben bij de verschillende musea. De 176 bezoeken die dus nog extra op het Museumparkticket plaatsgevonden hebben zouden er misschien niet zijn wanneer de instellingen geen gebruik maakten van het Museumparkticket. Het Museumparkticket kan hierdoor wellicht worden gezien als een samenwerkingsverband binnen het cluster dat een positief effect op het totale aantal bezoeken heeft.

In het jaarverslag van Boijmans Van Beuningen (2012) wordt de samenwerking met Arminius en Chabotmuseum genoemd, die ook tijdens de interviews naar voren kwam. Het Natuurhistorisch Museum richt zich vooral op samenwerking met het Erasmus MC volgens het jaarverslag en in mindere mate met andere culturele instellingen (Natuurhistorisch Museum, 2012). Het jaarverslag van het NAI (2012) was voornamelijk gericht op internationale samenwerking, niet op samenwerking met collega-instellingen in het Museumpark. In alle jaarverslagen stond verder dat er te weinig subsidie ontvangen werd (Boijmans Van Beuningen, 2012; Kunsthal, 2012; NAI, 2012; Natuurhistorisch Museum, 2012); ook dit werd tijdens de interviews genoemd door de respondenten van culturele instellingen.

## **5.2 Museumplein Amsterdam**

Voor de documentenanalyse gericht op het Museumplein in Amsterdam zijn zes artikelen geselecteerd. Deze documenten zijn weergegeven in tabel CI in Bijlage C. Er is een beleidsplan geanalyseerd. Verder zijn er krantenartikelen geanalyseerd. Tijdens de documentenanalyse betreffende het museumcluster in Wenen is er ook een document gebruikt waarin besproken wordt dat het MuseumsQuartier als inspiratiebron heeft gediend voor de plannen met betrekking tot het Museumplein (Stipo, 2013). Dit document is, naast deze verwijzing, voornamelijk gebruikt voor de analyse van het MuseumsQuartier, omdat het Weense museumcluster het hoofdonderwerp binnen het document is. Opvallend was dat tijdens het zoeken naar documenten waarin geschreven werd over het Museumplein, er veelal artikelen naar voren kwamen die gericht waren op één van de aanwezige musea. Zo waren er veel tijdschrift- en krantenartikelen beschikbaar met betrekking tot de heropening van het Rijksmuseum.

In de behandelde artikelen komt, overeenstemmend met het theoretisch kader, globaal terug dat de musea in het verleden met de rug naar elkaar toe stonden. Tegenwoordig staan ze met de ingangen naar elkaar toe, zoals ook blijkt uit de Visie Museumkwartier (Gemeente Amsterdam, 2009). Gemeente Amsterdam is momenteel erg bezig met het Museumplein en doet grote investeringen. In deze visie (Gemeente Amsterdam, 2009) komt ook naar voren wat de gemeente met het museumcluster wil: het moet een “metropolitaan” karakter krijgen (Gemeente Amsterdam, 2009, p.4). Daarnaast

moet het plein “cultureel” (Gemeente Amsterdam, 2009, p. 5) zijn; het is niet de bedoeling dat er nog grote commerciële evenementen plaatsvinden op het plein. Verder moet het Museumplein inkomsten genereren voor de stad, zo blijkt uit de visie (Gemeente Amsterdam, 2009). Het Museumplein moet Amsterdam nog aantrekkelijker maken voor toeristen. Ook in het krantenartikel uit Trouw (De Lange, 2013) wordt gesuggereerd dat het Museumplein voornamelijk gericht is op toeristen en daarom van groot economisch belang is voor de stad. Dit sluit aan bij de visie van Van Aalst en Boogaarts (2002) waarin wordt gesteld dat museumclusters een belangrijke factor binnen de toeristische sector zijn. Economisch gewin voor de stad is ook één van de mogelijke motivaties voor het vormen van een cluster dat Mommaas (2004) in zijn onderzoek noemt.

In de behandelde documenten is, soms tussen de regels door, geschreven over samenwerking tussen de musea op het Museumplein. Wat tijdens de selectie van documenten al opviel, was dat het museumcluster niet over een gemeenschappelijke website beschikt. Van de musea zijn, net als het geval is bij het Museumpark, alleen individuele websites beschikbaar. Ook werd er niets over een gezamenlijk logo geschreven in de documenten. Daarnaast werd duidelijk dat de musea sterk verschillende karakters hebben: “alle drie een eigen profiel” (De Lange, 2013, p.18). Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het gebrek aan krantenartikelen die over het museumcluster als geheel gaan. Hoewel er, zo blijkt uit bovenstaande informatie, buiten beleidsplannen vrijwel niet geschreven wordt over het plein als museumcluster, wordt er wel geschreven over een gezamenlijk evenement: het Museumpleinweekend (De Volkskrant, 2013). In juni 2013 zal de eerste editie gehouden worden. Verder is het opmerkelijk dat, hoewel de musea volgens de geanalyseerde documenten niet veel samengewerkt lijken te hebben op bijvoorbeeld het gebied van programmering en marketing (Van Aalst & Boogaarts, 2002), de directeurs van de instellingen wel samenwerkten voor een herinrichting van het Museumplein (Donker & Smalenburg, 2011). De directeurs waren het niet eens met de plannen voor de renovaties van de musea en wilden dat het Museumplein zelf ook opgeknapt werd. Typerend voor het Museumplein in Amsterdam is dat het Concertgebouw ooit gebouwd is naar aanleiding van burgerinitiatief, terwijl er bij de latere reconstructieplannen juist erg veel invloed van de gemeente aanwezig was (BMA, 2008). Gemeente Amsterdam claimde dat er op dat moment geen geld was om ook het Museumplein op te knappen, maar dat er wel plannen voor waren (Donker & Smalenburg, 2011). Deze plannen zijn ook vastgelegd in de Visie Museumkwartier (Gemeente Amsterdam, 2009).

Naar aanleiding van bovenstaande informatie lijkt het alsof het ontbreekt aan samenwerking tussen de culturele instellingen op het Museumplein. Het feit dat de musea in het verleden met hun ingang van het plein afstonden en tegenwoordig met hun ingang naar het plein toe zijn gekeerd, zou hiermee te maken kunnen hebben. In recentere berichtgeving

geven de musea namelijk aan graag te willen samenwerken; ze zouden graag samen culturele activiteiten willen programmeren op het Museumplein (Algemeen Dagblad, 2013). Het uiten van de wil om samen te werken door de musea kan daarnaast te maken hebben met de wens van de gemeente voor een dergelijke samenwerking (Gemeente Amsterdam, 2009). Het was dan ook onder druk van de gemeente dat de instellingen gerenoveerd werden met hun ingangen naar het plein toe (Gemeente Amsterdam, 2009).

### 5.3 Museumsufer Frankfurt

Tijdens het selecteren van documenten voor de analyse viel op dat er over Museumsufer in Frankfurt het minst te vinden was. Naast Nederlandse kranten en tijdschriften is er daarom ook in Duitse kranten en tijdschriften gezocht. Uiteindelijk is er een selectie gemaakt van zowel Nederlandse als Duitse artikelen (zie Bijlage C). Iets meer dan bij het Amsterdamse Museumplein het geval is, wordt er over Museumsufer in Frankfurt geschreven over het cluster als geheel in de behandelde documenten. Ook hier viel echter op dat er voornamelijk over de individuele musea geschreven werd. In tegenstelling tot het Museumplein en het Museumpark, bestaat er van het Museumsufer wel een gezamenlijke website (<http://museumsufer-frankfurt.de>). Daarnaast is er in Museumsufer een museumkaart te verkrijgen, de zogenaamde *Museumsufer Card*, waarmee men toegang krijgt tot elk museum binnen het cluster (Stadt Frankfurt am Main, 2012). Ook heeft het Museumsufer sinds kort, na het plaatsvinden van vele reconstructies binnen het cluster, een eigen logo (Journal Frankfurt, 2012). Wat bij dit logo opviel was dat het niet terug te zien is op de websites van de musea gesitueerd aan Museumsufer. Voor het reconstrueren van het gebied was een nieuwe commissie in het leven geroepen, waarvan de stad Frankfurt de enige aandeelhouder is (Springer, 2011). *“In keiner anderen deutschen Stadt würde derzeit so viel in die Erhaltung, Erneuerung und Erweiterung der Museen investiert wie in Frankfurt.”* (Journal Frankfurt, 2012). Uit dit citaat blijkt dat er veel geïnvesteerd wordt in het Museumsufer door de lokale overheid. Verder wordt geschreven dat er plannen zijn voor een reclamecampagne om het publiek opnieuw nieuwsgierig te maken. In het rapport van Stadt Frankfurt am Main (2012), waarin vooral de nadruk ligt op economische aspecten en het internationaal profileren van het museumcluster, wordt dit bevestigd. Het vernieuwde Museumsufer zal in 2015 geopend worden (Journal Frankfurt, 2012). Deze campagnes, investeringen en vernieuwingen lijken nog steeds aan te sluiten bij de visie van Haverkamp (1986) toen volgens hem het voornaamste doel van stedelijke vernieuwing het aantrekkelijker maken van de stad was. Dit aantrekkelijker maken van de stad past bij het concept identiteit van Van Aalst en Boogaarts (2002) en Mommaas (2004), wat volgens hen een motivatie kan zijn voor het bouwen van een museumcluster.

In de behandelde documenten is niets te vinden over inhoudelijke samenwerking tussen de musea aan Museumsufer. Wel worden er door de lokale overheid gezamenlijke campagnes opgezet (Stadt Frankfurt am Main, 2006). In deze campagnes zijn alle aanwezige musea vertegenwoordigd, maar er staan geen verwijzingen naar gezamenlijke tentoonstellingen of andere projecten in. Ook wordt het Museumsuferfest jaarlijks georganiseerd door de lokale overheid en de betrokken musea (Business & Finance Magazine, 2005; Stadt Frankfurt am Main, 2012). Het Museumsuferfest lijkt beter gepromoot te worden dan het Museumsufer zelf, aangezien er meer (internationaal) over geschreven wordt. In ieder geval lijkt het Museumsuferfest in de smaak te vallen bij toeristen, wat aansluit bij de benadering van Van Aalst en Boogaarts (2002) waarin zij claimen dat museumclusters erg belangrijk voor de toeristische sector zijn. Uit de onderzoeken van Van Aalst (1997) en Haverkamp (1986) bleek dat de (lokale) overheid veel investeerde in het Museumsufer en er een duidelijk beleid achter zat. Naar aanleiding van deze documentenanalyse lijkt het alsof dit nog steeds zo is. Uit het rapport van Stadt Frankfurt am Main (2012) blijkt dat er inderdaad nog steeds veel geïnvesteerd wordt door de (lokale) overheid in het Museumsufer. Er kunnen op basis van deze documentenanalyse echter geen harde conclusies betreffende het beleid getrokken worden; daarvoor is de omvang van de analyse niet groot genoeg en hadden er meer gegevens van de overheid zelf beschikbaar moeten zijn.

#### **5.4 MuseumsQuartier Wenen**

Het derde museumcluster dat naast het Museumpark behandeld wordt in dit onderzoek is het MuseumsQuartier in Wenen. Tijdens het selecteren van documenten viel op dat er met betrekking tot het MuseumsQuartier een grote verscheidenheid aan documenten beschikbaar was. Uiteindelijk is er gekozen voor een rapport waarin het MuseumsQuartier geëvalueerd wordt, een rapport van onderzoeksbureau Stipo en enkele krantenartikelen (zie Bijlage C). Er is voor deze artikelen gekozen omdat ze het meest relevant voor dit onderzoek zijn. Daarnaast is er gekeken naar de gezamenlijke website van het museumcluster (<http://mqw.at>).

In de interviewanalyse is naar voren gekomen dat er veel naar het MuseumsQuartier in Wenen werd verwezen door de respondenten. De respondenten noemden het MuseumsQuartier als voorbeeld en inspiratiebron voor het Museumpark in Rotterdam. Ook voor de herinrichting en evaluatie van het Museumplein in Amsterdam is het MuseumsQuartier een inspiratiebron geweest (Schrijver, 2008; Stipo, 2013). Volgens het Stipo is het aantal bezoekers van het MuseumsQuartier in Wenen in korte tijd gestegen van 900.000 naar 3,5 miljoen. Opvallend is dat 'slechts' 1,3 miljoen van deze bezoekers ook

daadwerkelijk de musea bezoeken (Stipo, 2013). Het Weense MuseumsQuartier kan hierdoor wellicht als verblijfsplek gezien worden; in de interviewanalyse kwam naar voren dat dit in het Museumpark nog niet voldoende het geval is. Horecagelegenheden in het MuseumsQuartier zijn geopend vanaf tien uur 's ochtends tot twaalf uur 's nachts (Stipo, 2013). Door kranten en tijdschriften worden toeristen dan ook niet alleen getipt naar het MuseumsQuartier te gaan vanwege de musea; ook de restaurants en cafés zijn in trek (Heine, 2010). Ook de beroemde Enzi-bankjes zijn populair. Ieder jaar krijgen deze bankjes een nieuwe kleur. De inwoners van Wenen kunnen stemmen op een kleur (Der Standard, 2010). Volgens de krant waren er 25.000 stemmen binnengekomen.

Hoewel in het theoretisch kader al bekend werd dat het MuseumsQuartier veel subsidie kent, zowel bij de instellingen als bij de overkoepelende organisaties (Roodhouse & Mokre, 2006), lijkt het wel of er een commercieel bedrijf achter dit cluster zit. Er vind erg veel promotie plaats en ook het rapport opgenomen in de Wiener Zeitung (2009) doet erg commercieel aan, hoewel dit geenszins het geval is en de instellingen juist veel subsidie trekken. De overkoepelende organisatie The MuseumsQuartier Development Company heeft zelfs een *mission statement*, dat in één zin samengevat wordt: "*As much autonomy as possible, as many commonalities as necessary.*" (Wiener Zeitung, 2009, p. 4) Uit deze zin en de tekst eromheen blijkt dat er wordt gestreefd naar zoveel mogelijk zelfstandigheid en onafhankelijkheid van de instellingen, maar tegelijkertijd ook zoveel mogelijk samenwerking tussen de instellingen. De instellingen worden gestimuleerd om naar buiten te treden (Wiener Zeitung, 2009) zodat er verschillende en eventueel nieuwe publieksgroepen bereikt kunnen worden (Mommaas, 2004; Van Aalst & Boogaarts, 2002). In de tekst staat verder dat samenwerkingen zoveel mogelijk gestimuleerd worden en dat het MuseumsQuartier een gezamenlijke identiteit heeft (Wiener Zeitung, 2009). Deze gezamenlijke identiteit en de samenwerking tussen musea ging echter niet zonder slag of stoot volgens het Stipo (2013). De musea waren fel tegen de invoer van een combinatieticket. Uiteindelijk is het ticket, onder druk van de media toch ingevoerd en wordt er inmiddels samengewerkt door de musea op het gebied van promotie. De kunstinstellingen zien dan ook met name publicitaire voordelen van de clustervorming (Stipo, 2013).

## 5.5 Conclusie en samenvatting documentenanalyse

In bovenstaande analyse zijn de museumclusters die onderdeel uitmaken van dit onderzoek behandeld. De analyse is per cluster ingedeeld. In dit onderdeel zal een beknopte samenvatting gegeven worden van de analyse en zal vervolgens, op basis van de geanalyseerde documenten, een korte vergelijking van de museumclusters gemaakt worden. Deze vergelijking zal slechts dienen als referentiekader; een middel om te kijken hoe het er in de andere clusters aan toe gaat en hoe dit in verhouding staat tot de gang van zaken in het Rotterdamse Museumpark. De documentenanalyse sluit dan ook voornamelijk aan bij de derde deelvraag van dit onderzoek, namelijk: *Hoe verhouden de ontwikkelingen in het Museumpark Rotterdam zich ten opzichte van de ontwikkelingen in (inter)nationale vergelijkbare clusters?*

Het eerste cluster dat besproken werd in de documentenanalyse is het museumcluster waar dit onderzoek hoofdzakelijk op gericht is: het Museumpark in Rotterdam. De documentenanalyse was met betrekking tot het Museumpark bevestigend van aard; de informatie verkregen uit interviews bleek grotendeels in één lijn te zijn met de informatie verkregen uit de documenten. Naast deze bevestigingen zijn er tijdens de interviews ook bevindingen gedaan waar (nog) niet over geschreven werd in de geanalyseerde documenten. Ook in de documentenanalyse zijn er nieuwe gegevens naar voren gekomen, zoals bijvoorbeeld over de bezoekers; de nadruk lag in de documenten vooral op bezoekers en de stad. Dit is positief: het betekent dat de twee onderzoeksmethoden elkaar aanvullen, waardoor er een vollediger analyse ontstaat. In de geanalyseerde documenten betreffende het Museumpark, kwamen voornamelijk voordelen en doelstellingen voor de stad met betrekking tot clustervorming naar voren; de stad moet aantrekkelijk zijn (Mommaas, 2004; Van Aalst & Boogaarts, 2002) en de musea moeten meer naar buiten treden (RRKC, 2009). Daarnaast moet de inhoudelijke samenwerking en de programmering versterkt worden volgens de gemeente. Volgens de documenten zou de clustervorming een stimulans aan de lokale economie moeten geven (Cooke, 2008; Mommaas, 2004; Santagata, 2002; Van Aalst & Boogaarts, 2002). Verder blijkt uit de documenten dat, hoewel de culturele instellingen wel degelijk inspraak hebben, de uiteindelijke besluitvorming toch bij de gemeente ligt. Hierdoor neigt het Museumpark naar een *direction*-strategie, met invloeden van de *development*-strategie (Brooks & Kushner, 2001). Ook de samenwerking met het Erasmus MC kwam, net als in de interviews, naar voren. Over inhoudelijke samenwerking werd weinig tot niet geschreven. Het (negatieve) fysieke aspect van het park werd net als in de interviews, ook in de documenten beschreven. Verder werd er, in overeenstemming met de informatie verkregen uit de interviews, meer dan eens verwezen naar het MuseumsQuartier in Wenen. Het MuseumsQuartier heeft ook gediend als inspiratiebron voor het Museumplein, zo blijkt uit de documentenanalyse. Een

nieuw aspect dat naar voren kwam tijdens de documentenanalyse met betrekking tot het Museumpark, is het aantal bezoeken met het Museumparkticket. Er werden wel gedachten over gewisseld tijdens de interviews, maar in de documentenanalyse kon dit onderbouwd worden met feiten; er vindt inderdaad (vrij veel) combinatiebezoek plaats met het ticket. Opvallend hierbij was dat vlak voor de invoer van het ticket het combinatiebezoek tussen de Kunsthal en Boijmans Van Beuningen afgenomen was.

Opmerkelijk is dat, zo bleek uit de documentenanalyse, zowel het Museumplein als het Museumsufer verbouwingen heeft ondergaan in de afgelopen jaren. Dit is ook het geval bij het Museumpark in Rotterdam, dat volgens de documenten en respondenten ook nog niet lang geleden is heringericht met onder andere een parkeergarage. Uitgaande van de informatie verkregen uit de documentenanalyse, lijkt er nog steeds erg veel invloed van de overheid te zijn binnen het Museumplein; de verkregen informatie wijst op een *direction*-strategie (Brooks & Kushner, 2001). De voornaamste doelen hierbij zijn het aantrekkelijker maken van de stad en het stimuleren van de lokale economie, waarin de toeristische sector een grote rol speelt (Mommaas, 2004; Van Aalst & Boogaarts, 2002). Opvallend is dat de musea, net zoals in het Museumpark het geval is, geen gezamenlijke website of logo hebben. Zoals in voorgaand onderzoek al naar voren kwam, lijkt het ook op dit moment nog te ontbreken aan samenwerking tussen de museale instellingen (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Toch geven de instellingen in recente berichtgeving aan graag meer samen te willen werken. Het Museumpleinweekend (De Volkskrant, 2013) zou hiervan een begin kunnen zijn. Evenementen lijken dus, net als voor het Museumpark, ook voor het Museumplein een goede manier van (beginnende) samenwerking binnen een cluster te zijn.

Met betrekking tot Museumsufer in Frankfurt, werd er net als bij het Museumpark en het Museumplein het geval is, voornamelijk over de individuele musea geschreven en in mindere mate over het cluster als geheel. Het Museumsufer wil zich net als het Museumpark internationaal profileren (Stadt Frankfurt am Main, 2012). Uitgaande van de documenten (Journal Frankfurt 2012; Springer, 2011) en achtergrondinformatie uit het theoretisch kader lijkt het alsof er veel door de Duitse overheid geïnvesteerd wordt in het museumcluster. De invloed van de overheid lijkt nog steeds duidelijk aanwezig te zijn. De samenwerking binnen het cluster lijkt iets toegenomen te zijn; dit is vooral gebaseerd op gezamenlijke campagnes en evenementen zoals het Museumsuferfest (Business & Finance Magazine, 2005; Stadt Frankfurt am Main, 2013), de Museumsufer Card en het feit dat de musea een gezamenlijke website hebben (Stadt Frankfurt am Main, 2013). Op dit moment wordt er veel aan promotie gedaan volgens de documenten.

Het laatste cluster dat behandeld werd in de documentenanalyse, is misschien wel het beroemdste van alle vier de behandelde clusters. Tijdens de interviews werd veel naar dit cluster verwezen. Ook in de geanalyseerde documenten was dit het geval. Dit kan als



positief voor het MuseumsQuartier gezien worden, omdat naamsbekendheid kan bijdragen aan het succes van een museumcluster (Noordman, 2004). De verblijfswaarde van het clustergebied lijkt hoog te zijn, aangezien een groot deel van de bezoekers niet de musea bezoekt maar op het plein verblijft. De omwonenden worden dan ook bij het plein betrokken; ze mogen bijvoorbeeld stemmen voor de kleur die de Enzi-bankjes krijgen (Der Standard, 2010). Ook in Wenen worden de instellingen, net zoals bij de andere clusters, gestimuleerd om naar buiten te treden. Op deze manier kunnen nieuwe publieksgroepen bereikt worden (Mommaas, 2004; Van Aalst & Boogaarts, 2002). Ook wordt er gestimuleerd om samen te werken door de overheid in is het grootste doel het aantrekkelijker maken van de stad, en daarmee het stimuleren van de lokale economie (Mommaas, 2004; Van Aalst & Boogaarts, 2002). Daarnaast lijken de instellingen in het Weense museumcluster voornamelijk publicitaire voordelen van samenwerking te ervaren.

Zoals eerder al in het theoretisch kader werd genoemd, zijn er veel overeenkomsten tussen de clusters binnen dit onderzoek. Hoewel er verschillen bestaan in ontstaansgeschiedenissen, komen de doelstellingen van de clusters grotendeels overeen. Ook lijken de clusters een gemeenschappelijke zwakte te hebben; er lijkt weinig inhoudelijke samenwerking plaats te vinden. Helaas kon uit de documenten niet voldoende informatie verkregen worden betreffende de inhoudelijke samenwerking binnen de clusters. Hoewel er niet over geschreven wordt, moet rekening worden gehouden met het feit dat een dergelijke inhoudelijke samenwerking wel zou kunnen bestaan; het is wellicht een onderwerp waar in kranten en tijdschriften überhaupt minder over geschreven wordt dan de andere behandelde concepten. Verder kennen de clusters elk een redelijke mate van publieke invloed. De gemeenschappelijke doelstellingen van clustervorming lijken bij deze clusters dan ook het versterken van de identiteit van de stad en het stimuleren van de lokale economie te zijn. In Frankfurt en Wenen lijken de meeste marketingactiviteiten uitgevoerd te worden. Het Weense MuseumsQuartier kent dan ook de grootste roem.

Verder is het opvallend dat hoewel drie van de vier clusters een gezamenlijk toegangsticket verstrekken (Museumpark, Museumsufer en MuseumsQuartier), men toch nog niet tevreden lijkt te zijn over de samenwerking. Uit de literatuur (De Frantz, 2005; Roodhouse, 2006) en de documenten blijkt dat er nog steeds veel op individueel niveau geprogrammeerd wordt en de musea met elkaar concurreren. Dit sluit aan bij de visie van Roodhouse (2006), die concludeert dat er niet genoeg verscheidenheid is in het MuseumsQuartier en dat dit een belangrijk ingrediënt voor het succes van een cluster is.

## 6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord. Daarnaast wordt er een kritische reflectie van de theorie en het onderzoeksproces gegeven. Tenslotte worden eventuele beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek besproken.

### 6.1 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek stond het concept (museum)clustering centraal. Er is in het bijzonder gekeken naar museumclustering binnen het Museumpark. In het theoretisch kader zijn verschillende mogelijke voordelen als gevolg van clustervorming besproken. In de analysefase is gekeken welke potentiële voordelen de clustervorming binnen het Museumpark met zich meebrengt voor zowel de culturele instellingen als de stad Rotterdam. Daarnaast is onderzocht hoe deze voordelen optimaal benut kunnen worden. Bovendien is er bestudeerd hoe de ontwikkelingen in het Museumpark zich verhouden tot de ontwikkelingen van andere museumclusters in Europa. Voor het uitvoeren van dit onderzoek is gebruik gemaakt van half-gestructureerde interviews en een documentenanalyse. Deze methoden waren geschikt voor dit onderzoek, omdat er op deze manier zowel diepte-informatie als achtergrondinformatie verkregen kon worden. Er zijn veertien diepte-interviews afgenomen, welke inzicht bieden in de ervaringen met en gedachten over clustervorming binnen het Museumpark van zowel medewerkers van de culturele instellingen als medewerkers van Gemeente Rotterdam. De documentenanalyse heeft grotendeels als onderbouwing van de informatie verkregen uit interviews gediend.

Voorafgaande aan dit onderzoek zijn deelvragen opgesteld, die uiteindelijk geleid hebben naar de beantwoording van de centrale vraagstelling. De eerste deelvraag had betrekking op de potentiële voordelen die de clustervorming binnen het Museumpark oplevert voor de aanwezige culturele instellingen. Positieve gevolgen van clustervorming die ervaren werden onder de culturele instellingen bleken (groeierende) naamsbekendheid en (positieve) publiciteit te zijn. Dit is in lijn met de visie van Noordman (2004), die stelt dat dit gevolg belangrijk is voor het slagen van een cluster. Bovendien bleek het mogelijk om door clustervorming nieuwe publieksgroepen te bereiken (Hitters & Richards, 2002; Tien, 2010). Netwerkvoordelen (Santagata, 2002), die op dit moment nog niet direct ervaren worden, tracht men te bereiken door middel van het Museumparkticket. Het consumptievoordeel (Santagata, 2002) ervaren de instellingen vooral tijdens Museumnacht; de respondenten zien dit als een evenement dat door veel mensen bezocht wordt omdat het 'hip' is. Het *spillover-effect* (Van Aalst, 1997) lijkt ook aanwezig te zijn, maar hier kunnen nog geen harde conclusies over getrokken worden. De verkoopcijfers van het Museumparkticket wijzen echter wel in de richting van een *spillover-effect*. Een belangrijke kanttekening die bij deze conclusies gemaakt moet worden is dat de voordelen niet in hele sterke mate ervaren

worden binnen de culturele instellingen. Nadelen werden echter ook niet ervaren. Tijdens dit onderzoek is getracht te ondervinden hoe deze voordelen in sterkere mate ervaren kunnen worden door de belanghebbenden.

Naast voordelen voor de culturele instellingen als gevolg van clustervorming, is er onderzoek gedaan naar dergelijke voordelen die ervaren of getracht bereikt te worden door Gemeente Rotterdam. De gemeente maakt hiervoor binnen het Museumpark gebruik van de *direction*-strategie, met enkele eigenschappen van een *development*-strategie (Brooks & Kushner, 2001); enerzijds lijkt de organisatie een open structuur te kennen doordat er gesproken wordt met particuliere investeerders, anderzijds is de overheid (financieel) erg bepalend voor het museumcluster. De motivaties van de gemeente voor clustervorming in het Museumpark komen overeen met de motivaties die Mommaas (2004) noemt: het versterken van de identiteit en vergroten van de aantrekkingskracht van de stad, en het stimuleren van de lokale werkgelegenheid. Op dit moment is er al enigszins sprake van *secondary employment* (Cooke, 2008); de partijen die in de arm genomen worden, worden zoveel mogelijk in de nabije omgeving gezocht. Het doel van de gemeente lijkt dus het stimuleren van de lokale economie te zijn. De (inter)nationale clusters die zijn opgenomen in dit onderzoek lijken allen vanuit deze motivatie gevormd te zijn. Ook lijkt de inhoudelijke samenwerking binnen ieder cluster niet optimaal te zijn. De vergeleken clusters hebben veel overeenkomsten, maar het MuseumsQuartier lijkt succesvoller dan de andere clusters. Binnen Museumsufer en het MuseumsQuartier lijken de meeste gezamenlijke marketingactiviteiten plaats te vinden. Het Weense MuseumsQuartier is dan ook heel bekend. Dit lijkt dus een belangrijke factor voor het succes van een cultureel cluster te zijn (Noordman, 2004). Het MuseumsQuartier kent een hoge verblijfswaarde, iets dat in Rotterdam ontbreekt.

Een opmerkelijke bevinding die tijdens dit onderzoek werd gedaan is dat samenwerking tussen culturele instellingen voornamelijk voorkomt wanneer er evenementen zijn in het Museumpark. Hoewel samenwerking belangrijk is voor een optimale werking van de clustervorming vindt er bijna geen gezamenlijke programmering plaats. Dit kan te maken hebben met een vrees voor concurrentie (De Frantz, 2005). Roodhouse (2006) stelt dat verscheidenheid in profielen van de culturele instellingen binnen een cluster dit gevoel van concurrentie zou kunnen verminderen. In principe kan het als positief beschouwd worden dat de instellingen in het Museumpark erg aan hun eigen identiteit vasthouden, maar er zou meer opengestaan kunnen worden voor samenwerking. Vanuit Gemeente Rotterdam wil men samenwerking tussen de instellingen stimuleren, maar dit zou wellicht op een andere manier uitgevoerd kunnen worden; de instellingen geven allen aan meer budget nodig te hebben om naar buiten te kunnen treden.

Naar aanleiding van bovenstaande bevindingen kan antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag: *Op welke manier kan er in het Museumpark Rotterdam optimaal gebruik gemaakt worden van de voordelen die ruimtelijke clustervorming van culturele voorzieningen biedt?* De ligging van het Museumpark is goed; het cluster overlapt met een *innovation zone* en *learning zone* (Roodhouse, 2006). Hier kan meer gebruik gemaakt van worden door de *verblijfswaarde te verhogen*. Het verhogen van de verblijfswaarde kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de stad (Mommaas, 2004), waardoor culturele instellingen meer publiek zouden kunnen krijgen en de lokale economie gestimuleerd wordt (Mommaas, 2004; Santagata, 2002; Van Aalst & Boogaarts, 2002). Het verhogen van de verblijfswaarde zou gerealiseerd kunnen worden door het fysiek van het gebied te verbeteren. Dit zou bereikt kunnen worden met kleine ingrepen zonder het auteursrecht op het ontwerp te schenden, door bijvoorbeeld het plaatsen van Enzi-bankjes en mobiele horecagelegenheden. De bankjes en mobiele horecagelegenheden zijn verplaatsbaar, waardoor ze geen belemmering voor evenementen vormen. Daarnaast zou er gratis Wi-Fi te verstrekt kunnen worden in het Museumpark. Hiervoor zijn op dit moment al plannen. Ook liggen er kansen in een *intensievere samenwerking* met het medische cluster. Een andere mogelijkheid is om, zoals enkele (met name kleine) instellingen dat nu al doen, vanuit de instellingen meer samenwerking op te zoeken met evenementen. Daarnaast zou het positief zijn als er binnen het Museumpark meer *gezamenlijke promotie* plaats zouden vinden, omdat het museumcluster op die manier meer naamsbekendheid binnen en buiten de stad kan verkrijgen (Noordman, 2004). Bovendien zou het een *spillover-effect* kunnen versterken (Van Aalst, 1997); gezamenlijke promotie zou er voor kunnen zorgen dat er meer combinatiebezoeken plaatsvinden. Door gezamenlijke promotie zou ook de slagingskans van een Internationaal Cultuurpodium vergroot kunnen worden; indien bekend is dat er iets te doen is in het Museumpark, zal men er eerder heen gaan. Als mensen niet weten wat er te doen is zullen ze wellicht minder snel op het idee komen om het Museumpark te bezoeken.

Een andere belangrijke factor voor het optimaal benutten van de voordelen van ruimtelijke clustervorming is *communicatie*. De communicatie met de omgeving zou nog verbeterd kunnen worden. De functie van het Museumpark is op dit moment nog niet duidelijk genoeg. Dit zou door goede communicatie en promotie veranderd kunnen worden. Er zal ook goed gecommuniceerd moeten worden door de gemeente betreffende het Collectiegebouw voor Boijmans Van Beuningen. Het is belangrijk dat de overige instellingen Boijmans Van Beuningen niet (in meerdere mate) als concurrent gaan zien, maar dat ze de komst van het gebouw als kans zien om samen te werken en nieuwe publieksgroepen te bereiken (Hitters & Richards, 2002; Tien, 2010). Daarnaast zou Gemeente Rotterdam meer kunnen *investeren*. Het is echter wel zaak dat er niet zomaar geld geïnvesteerd wordt. Er zou bijvoorbeeld gebruik gemaakt kunnen worden van een matching-model, zodat het cluster

uiteindelijk zelf de samenwerking draaiende kan houden. Bij een dergelijk matching-model wordt geïnvesteerd door de instellingen, de gemeente en eventueel een particuliere investeerder, voor het organiseren van een evenement of gezamenlijke tentoonstelling van alle instellingen. De instellingen nemen dan zelf ook een risico, wat een drijfveer zou kunnen zijn om de samenwerking tot een succes te maken.

## 6.2 Discussie

De theoretische benaderingen van Roodhouse (2006), Mommaas (2004), Van Aalst (1997) en Santagata (2002) hebben als leidraad gefunctioneerd in dit onderzoek. Deze studies waren bruikbaar voor het onderzoek naar het Museumpark, omdat vanuit deze benaderingen een overzicht gemaakt kon worden van potentiële voordelen en motivaties bij clustervorming. De theorieën zijn dan ook goed van pas gekomen in de codeerfase. Deze voorgaande onderzoeken bleken grotendeels van toepassing te zijn op het Museumpark op het gebied van voordelen, motivaties en tekortkomingen bij clustervorming. Er waren echter ook benaderingen die niet (geheel) van toepassing waren op het Museumpark, zoals de benadering van Roodhouse (2006) waarin hij stelt dat verschillen in karakters van culturele instellingen een belangrijk ingrediënt voor succes zijn binnen een cluster. Tijdens het onderzoek naar het Museumpark bleek juist dat de verschillende profielen van de instellingen belemmerend konden werken voor samenwerkingsverbanden.

Opmerkelijk is dat, wanneer men kijkt naar theoretische benaderingen betreffende algemene clustervorming, deze op sommige punten niet van toepassing zijn op de clustervorming van musea. Mommaas (2004) en Santagata (2002) noemen een stijging van innovatie en creativiteit en het tegengaan van leegstand als belangrijke aspecten binnen hun algemene clusteringtheorie. Deze concepten lijken echter niet relevant te zijn in het geval van museumclustering; in ieder geval niet in het specifieke geval van het Museumpark. Ook het economisch schaalvoordeel (Santagata, 2002) bleek niet echt van toepassing te zijn op het Museumpark. Dit was echter al te verwachten naar aanleiding van de benadering van Heilbrun & Gray (1993, zoals geciteerd in Hitters & Richards, 2002). De concepten *activity*, *meaning* en *form* (Roodhouse, 2006) die de achterliggende redenen en wijzen van clustervorming omvatten lijken echter zowel voor clustering in het algemeen als specifiek voor museumclustering relevant te zijn.

Verder viel tijdens het uitvoeren van de analyse op dat het onderzoek van Van Aalst (1997) waarbij van tevoren de kanttekening gemaakt werd dat de bevindingen verouderd zouden kunnen zijn, nog grotendeels relevant is voor de huidige situatie in het Museumpark. Hoewel over het algemeen de situatie iets verbeterd lijkt te zijn, is de inhoudelijke samenwerking, net als ten tijde van het onderzoek van Van Aalst (1997), nog niet optimaal.

Inmiddels wordt de programmering door de musea wel met elkaar afgestemd. De relaties tussen de culturele instellingen lijken wel iets verbeterd te zijn en er zijn inmiddels meer samenwerkingsverbanden in het leven geroepen.

Dit onderzoek kent enkele beperkingen. De eerste beperking van dit onderzoek is methodologisch van aard. De gebruikte methoden waren geschikt voor de uitvoering van dit onderzoek, hoewel de dataverzameling in sommige gevallen problemen opleverde. Het is voorgekomen dat interviews op het laatste moment niet door konden gaan of dat er veel tijd tussen het inplannen van een interview en de daadwerkelijke afspraak zat. De interviewanalyse is hierdoor vrij tijdrovend geweest; een belangrijke les voor toekomstig onderzoek. Daarnaast is het jammer dat niet alle interviews face-to-face heeft plaats kunnen vinden. Gelukkig konden de meeste van deze interviews toch afgenomen worden op een andere manier. Bij het Chabotmuseum is dit helaas niet gelukt. Dit komt zeker niet door onwil, maar is te wijten aan een drukke periode voor de organisatie. Ook was voorafgaande aan het onderzoek niet ingecalculeerd dat het nodig zou zijn om Duitse teksten (met betrekking tot Museumsufer) te analyseren, maar dit leverde gelukkig geen problemen op.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat het alleen gericht is op de stad Rotterdam en de culturele instellingen in het Museumpark. Het zou interessant geweest zijn om ook de bezoekers op te nemen in dit onderzoek; dit was echter niet mogelijk binnen de beschikbare tijd voor dit onderzoek. Bezoekersonderzoek zou wellicht interessant zijn voor vervolgonderzoek. Op basis van een dergelijk bezoekersonderzoek kunnen stevige conclusies betreffende het *spillover-effect* getrokken worden. Bovendien kan dan onderzocht worden wat de motivaties van de bezoeker zijn; dit onderzoek biedt slechts inzicht in de ideeën van medewerkers van culturele instellingen in het Museumpark en Gemeente Rotterdam over de motivaties van bezoekers.

Ook zou het interessant zijn onderzoek te doen naar de openheid van de culturele sector. Mommaas (2004) stelde in zijn onderzoek dat de culturele sector in Nederland de laatste jaren opener is geworden. Op basis van het onderzoek naar het Museumpark wordt dit enerzijds bevestigd, aangezien er plannen zijn voor private investeringen in het park. Aan de andere kant blijft het de vraag in hoeverre deze particuliere investeerders dan een rol zouden spelen in de organisatie van het museumcluster. Het zou boeiend zijn te onderzoeken hoe deze samenwerking tussen private en publieke partijen op succesvolle wijze uitgevoerd zou kunnen worden.

## Literatuurlijst

- 010Rotterdam. (2012). *Museumpark Rotterdam*. Geraadpleegd op <http://museumparkrotterdam.nl>
- Adriaansz, E., Bijlsma, J., & Molenaar, J. (2009). *Villa park in the city: het Chabot Museum en de omgeving van de Museumparkvilla's*. Nai Uitgevers Pub.
- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco.: Jossey-Bass Publishers.
- Binnenstadsplan (2013, 2 maart). *Het Binnenstadsplan 2008 – 2020 online*. Geraadpleegd op <http://binnenstadsplanrotterdam.nl>
- Boijmans keert museumdepot binnenstebuiten. (2010, 18 Jan.). *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd op <http://ad.nl>
- Boijmans Van Beuningen. (2012). *Jaarverslag 2011*. Geraadpleegd op <http://boijmans.nl>
- Bouma, G. (2012). *Een gezond en opgewekt kunstleven*. Trichis Publishing B.V. Rotterdam.
- Brooks, A. C., & Kushner, R. J. (2001). Cultural districts and urban development. *International Journal of Arts Management*, 4-15.
- Bureau Monumenten en Archeologie, Gemeente Amsterdam. (2008). *Plein, park of veld? Cultuurhistorische verkenning Museumplein en omgeving*. Geraadpleegd op <http://stipo.nl>
- Burton, C., & Scott, C. (2003). Museums: challenges for the 21st century. *International Journal of arts management*, 56-68.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *Bezoek aan culturele voorstellingen en musea* (CBS, 29-07-2011). Geraadpleegd op <http://www.cbs.nl>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *Musea; grootteklasse, bezoekersaantallen en personeel per provincie*. (CBS, 29-11-2011). Geraadpleegd op <http://www.cbs.nl>
- Culturele inspiratie uit Wenen. (2013). *Stipo*. Geraadpleegd op [http://stipo.nl/Museumsquartier\\_Wien](http://stipo.nl/Museumsquartier_Wien)
- De fantasie van Jean Paul Gaultier vertaald. (2013, 8 Feb.). *Trouw*. Geraadpleegd op <http://trouw.nl>
- De Koning, A. (2013, 30 Januari). Grote stap voor EMC. *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd op <http://ad.nl>
- De Lange, H. (2013, 27 April). 'Iedereen heeft wel iets met Van Gogh'. *Trouw*. Geraadpleegd op <http://trouw.nl>
- Donker, B., & Smallenburg, S. (2011, 7 April). Museumpleindirecteuren lobbyen samen; vijftal bezorgd over inrichting van Museumplein in Amsterdam. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op <https://lexisnexis.com>
- Ein logo fürs Museumsufer. (2012, 23 Maart). *Journal Frankfurt*. Geraadpleegd op

- <http://journal-frankfurt.de>
- Enzi werden heuer "Candy Shop Pink". (2010, 16 Maart). *Der Standard*. Geraadpleegd op <http://derstandard.at>
- Evers, J. (2007). Kwalitatief interviewen, kunst én kunde. *Lemma, Den Haag*.
- Frankfurt: The city beyond the airport. (2005, 24 Maart.). *Business & Finance Magazine*. Geraadpleegd op <https://lexisnexis.com>
- Frantz, M. de, (2005). From cultural regeneration to discursive governance: constructing the flagship of the 'Museumsquartier Vienna' as a plural symbol of change. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(1), 50-66.
- Gemeente Amsterdam. (2009). *Visie Museumkwartier: Vormgeven aan het culturele hart van Amsterdam*. Juni 2009. Geraadpleegd op <http://stipo.nl>
- Gemeente Rotterdam. (2009). *Gebiedsvisie Rotterdam Hoboken 2030: Internationaal topmilieu voor lichaam en geest*. Februari 2009. Geraadpleegd op <http://rotterdam-hoboken.nl>
- Gemeente Rotterdam (2013). *Gemeente Rotterdam. Rotterdam World Port World City*. Geraadpleegd op <http://rotterdam.nl>
- Gilbert, N. (Ed.). (2008). *Researching social life*. SAGE Publications Limited.
- Haverkamp, H. E. (1986). Museums in Frankfurt am main. *Museum Management and Curatorship*, 5(1), 13-13.
- Heine, F. (2010). Vienna – imposing facades. *Legal Week*. Geraadpleegd op <http://legalweek.com>
- Hitters, E. (2009). Media and the Creative City, Exploring the creation of urban media clusters. In: Albarran, A., Faustino, P., and Santos, R. (Eds.), *The Media as a Driver of the Information Society*. Lisbon, Portugal: Media XXI / Formal press.
- Hitters, E., & Richards, G. (2002). The creation and management of cultural clusters. *Creativity and innovation management*, 11(4), 234-247.
- Jongedijk, T. (2013, 4 Januari). Extern ingrijpen redt bouw Erasmus MC. *Telegraaf*. Geraadpleegd op <http://telegraaf.nl>
- Kirchberg, V. (1998). The changing face of arts audiences. *Learning Resources Services, Geelong: Deakin University*.
- Kunsthall. (2012). *Jaarverslag 2011*. Maart 2012. Geraadpleegd op <http://www.kunsthall.nl>
- Lord, B. (2002). Cultural Tourism and Museums. *LORD Cultural Resources Planning and Management Inc*.
- Mommaas, H. (2004). Cultural clusters and the post-industrial city: towards the remapping of urban cultural policy. *Urban studies*, 41(3), 507-532.
- Mommaas, H. (2009). Spaces of culture and economy: Mapping the cultural-creative cluster landscape. *Creative Economies, Creative Cities*, 45-59.



Museumpleinweekend viert opening musea. (2013, 22 Mei.) *De Volkskrant*. Geraadpleegd op <http://devolkskrant.nl>

MuseumsQuartier Wien – a review. (2009, 10 Sept.). *Wiener Zeitung*. Geraadpleegd op <http://mqw.at>

Natuurhistorisch Museum Rotterdam. (2012). *Jaarverslag 2011*. 24 Feb. 2012. Geraadpleegd op <http://hetnatuurhistorisch.nl>

Nederlands Architectuurinstituut. (2012). *Jaarverslag 2011*. December 2012. Geraadpleegd op <http://nai.nl>

Noordman, T. B. (2004). *Cultuur in de Citymarketing*. Elsevier Overheid.

Partners Hoboken. (2013). Rotterdam Hoboken 2013. Geraadpleegd op <http://rotterdam-hoboken.nl>

Plaza, B. (2006). The return on investment of the Guggenheim Museum Bilbao. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(2), 452-467.

Pleinbioscoop Rotterdam. (2013). *Pleinbioscoop Rotterdam: Museumpark Rotterdam*. Geraadpleegd op <http://pleinbioscooprotterdam.nl>

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

Rijksmuseum mist cultuur op het Museumplein. (2013, 31 Maart). *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd op <http://ad.nl>

Roodhouse, S. (Ed.). (2006). *Cultural quarters: principles and practice*. Intellect Limited.

Roodhouse, S. & Mokre, M. (2004). The MuseumsQuartier, Vienna: An Austrian Cultural Experiment. *International Journal of Heritage Studies*, 10(2), 193-207.

Rotterdam met Porto Culturele Hoofdstad EU. (1998, 29 Mei). *De Volkskrant*. Geraadpleegd op <http://devolkskrant.nl>

Rotterdam zit in maag met blunderput. (2007, 13 Juli). *De Volkskrant*. Geraadpleegd op <http://devolkskrant.nl>

Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. (2009). *Compacte cultuurstad 2020. Kunst en cultuur in het centrum van Rotterdam anno 2020, in relatie tot het Binnenstadsplan 2008 – 2020*. November 2009.

Rotterdamse Museumnacht. (2013). *Waterlanders*. Geraadpleegd op <http://rotterdamsemuseumnacht.nl>

Santagata, W. (2002). Cultural districts, property rights and sustainable economic growth. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(1), 9-23.

Schrijver, M. (2008, 17 Dec). 'Museumkwartier' zonder pop en sport; Gemeente Amsterdam presenteert visie op herin te richten Museumplein. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op <http://devolkskrant.nl>

Smyth, H. (1993). *Marketing the City: the role of flagship developments in urban*

- regeneration*. Taylor & Francis.
- Springer, A. (2011, 5 Dec.). Museumsufer maßgeschneidert. Die Welt. Geraadpleegd op <http://diewelt.de>
- Stadt Frankfurt am Main. (2012). *Marketingaktionen 1. Quartal 2012*. Mei 2012. Geraadpleegd op <http://frankfurt-tourismus.de>
- Stadt Frankfurt am Main. (2006). *Culture and Education*. Juli 2006. Geraadpleegd op <http://frankfurt.de>
- Tien, C. (2010). The formation and impact of museum clusters: two case studies in Taiwan. *Museum Management and Curatorship*, 25(1), 69-85.
- Van Aalst, I., (1997). *Cultuur in de stad: over de rol van culturele voorzieningen in de ontwikkeling van stadscentra*. Uitgeverij Jan van Arkel.
- Van Aalst, I., & Boogaarts, I. (2000). *De publieke en stedelijke meerwaarde van de clustering van musea; Museumsinsel Berlijn, Museumplein Amsterdam*. Brussels: Koning Boudewijnstichting.
- Van Aalst, I., & Boogaarts, I. (2002). From Museum to Mass Entertainment The Evolution of the Role of Museums in Cities. *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 195 - 209.
- Van Der Staay, A. (1974). *Een nieuwe blik op de museumkwestie*. Rotterdam: Rotterdamse Kunst Stichting (RKS).
- Van Der Staay, A. (1976). *Het nieuwe museum*. Rotterdam: Rotterdamse Kunst Stichting (RKS).
- Verweij, T. (2009, 21 Februari). Geen Soho, maar Ro-Ho. *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd op <http://ad.nl>
- Wester, F., Scheepers, P., & Renckstorf, K. (2006). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Kluwer.
- Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. *California: SAGE Publications, Inc.*

## Bijlagen

### Bijlage A. Codeersheet

Voordelen culturele instellingen	Netwerkvoordelen (activity) Tijdsvoordeel (activity) Consumptievoordelen (meaning) (Voordeel door) economies of scope (meaning) Spillover-effect Publiciteit
Voordelen stad	Identiteit / aantrekkingskracht (form) Werkgelegenheid (form) Secondary employment (form) Ondernemingsgerichtheid (form) Groei lokale economie Innovatie (form) Creativiteit (form) Tegengaan leegstand (form)
Coöperatie	Samenwerking tussen musea Samenwerking tussen musea en gemeente
Verbeterpunten	Wi-Fi Ontwerp Samenwerking Horeca Promotie Communicatie Programmering Bestemming

## Bijlage B. Half-gestructureerde interviews – conversatiehulp

### Topic 1: Introductie en achtergrondinformatie interviewer

Introductie: Mijn naam is Charissa de Regt. Ik ben een Masterstudente aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ik volg de studie Media & Cultuur. Het doel van mijn onderzoek is inzicht verkrijgen in het functioneren van het Museumpark en hoe dit functioneren verbeterd zou kunnen worden. Vindt u het goed dat dit gesprek digitaal opgenomen wordt? De informatie die tijdens dit interview verkregen wordt zal vertrouwelijk behandeld worden en de opname en transcriptie zullen niet gepubliceerd worden. Indien ik citaten van u wil opnemen in mijn onderzoek zal ik u van tevoren de desbetreffende passage voorleggen. Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

### Topic 2: Het Museumpark als cluster

Introductie: De musea in het Museumpark maken deel uit van een museumcluster. Deze musea kennen verschillende achtergronden en gevolgen, net als de stad Rotterdam. De verschillende betrokken partijen hebben ook motieven en oorzaken die verschillen; zowel de instellingen als de gemeente beogen bepaalde gevolgen van een museumcluster. Ik wil u daarover graag een paar vragen stellen en over hoe u deze gevolgen ervaart.

Eerst wil ik het met u hebben over de ontwikkeling van het Museumpark als cluster. Het Museumpark bestond al geruime tijd als wandelgebied in Rotterdam, maar pas in de jaren negentig van de vorige eeuw werd het echt ingericht als museumcluster. Er zijn enkele gemeentelijke plannen (vanaf Van Der Staay) aan vooraf gegaan.

- *De ontwikkeling is geleidelijk gegaan, op enig moment is er een wending in het denken gemaakt door het gebied als museumcluster verder te ontwikkelen. Waar ligt dat punt volgens u? En wat was volgens u het doel?*

'Flagship development' houdt in dat een gebied of stad gereconstrueerd wordt om de identiteit van dit gebied te versterken. Het stimuleren van de lokale economie door middel van het versterken van de identiteit van een gebied is meestal het uiteindelijke doel van de lokale overheid. De musea zijn gebaat bij toeloop van bezoekers en goeie p.r. (mond tot oor-reclame) en hun inhoudelijke ontwikkeling.

- *Is er volgens u sprake van flagship development en waarom?*

Samenwerking – en/of gezamenlijke marketing – tussen musea is vaak een beoogd doel bij het opzetten van een museumcluster.

*Hoe ervaart u de samenwerking tussen de verschillende musea?*

- *Hoe gaat de programmering in zijn werk? Van de musea individueel of gezamenlijk? Is er een vorm van afstemming voor wat betreft de programmering? (Bedenk daarbij dat dat wél gebeurt bij stadsbrede evenementen zoals IFFR, IABR en – in het verleden – de fotobiënnale)*
- *Worden er zaken worden op centraal niveau geregeld, welke en hoe ervaart u dit?*
- *Wat vindt u van het gebruik van het Museumparkticket?*
- *Wat vindt u van Museumnacht?*

Er bestaan verschillende manieren om museumclusters te organiseren. In Nederland worden deze clusters voornamelijk door lokale overheden bestuurd. Er is dus minder invloed van private partijen dan in andere landen het geval is.

- *Hoe ervaart u de invloed van de gemeente in de organisatie?*

### **Topic 3: Voordelen clustervorming**

Er zijn verschillende groepen die belang hebben bij het Museumpark. In mijn onderzoek heb ik de groepen culturele instellingen en de stad Rotterdam meegenomen. Ik wil u graag een paar vragen stellen en stellingen voorleggen over wat u als positieve gevolgen van clustervorming ervaart. Daarnaast zou ik graag meer willen weten over uw indruk van de beleving van de bezoekers aan het museumcluster.

*Welke positieve gevolgen van clustervorming binnen het Museumpark ervaart u? En voor wie?*

Stelling: Vooral de gemeente ervaart positieve gevolgen van clustervorming.

Stelling: Ik / de instelling ervaar(t) een stijging van innovatie en creativiteit.

Stelling: Er is sprake van een 'spillover-effect'. Ik denk dat bezoekers naar verschillende musea binnen het Museumpark gaan.

Stelling: Er bestaat een positief verband tussen clustervorming en werkgelegenheid.

(D.m.v. bijvoorbeeld secondary employment. Ook even uitleggen wat secondary employment is).

### **Topic 4: Nadelen clustervorming**

*Zijn er volgens u negatieve gevolgen van clustervorming binnen het Museumpark en voor wie?*

- *Wat zijn volgens u negatieve gevolgen voor uw culturele instelling?*
- *Wat zijn volgens u negatieve gevolgen voor de stad Rotterdam?*

## **Topic 5: Verbeterpunten**

Tot slot wil ik het met u hebben over de eventuele verbeterpunten van het Museumpark als museumcluster. Ik zou graag over uw inzichten willen horen op dit gebied, en of u het er mee eens bent dat er ruimte is voor verbetering.

*Hoe succesvol vindt u het Museumpark?*

- *Waar meet u dit aan? Wanneer is een museumcluster volgens u succesvol?*

*Wat moet er volgens u veranderd worden om het Museumpark succesvoller te maken?*

- *Hoe denkt u bijvoorbeeld over langere openingstijden?*
- *Hoe denkt u over een toename van horecagelegenheden?*
- *Hoe denkt u over de programmering van evenementen? (Eventueel vragen door middel van een stelling: op het gebied van programmering moet meer samengewerkt worden tussen de musea). Hoe zou dit moeten gebeuren? Moet het aantal evenementen toenemen of afnemen?*

## Bijlage C. Overzicht van geanalyseerde documenten voor documentenanalyse

Tabel C1. Geanalyseerde documenten per cluster.

Museumcluster	Soort artikel	Titel en bron
Museumpark Rotterdam	Beleidsplan	Gebiedsvisie Hoboken 2030. <i>Gemeente Rotterdam.</i>
		Compacte Cultuurstad 2020. <i>Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur.</i>
	Krantenartikel	Geen Soho maar Ro-Ho. <i>Algemeen Dagblad.</i>
		Boijmans keert museumdepot binnenstebuiten. <i>Algemeen Dagblad.</i>
		Rotterdam zit in maag met blunderput. <i>De Volkskrant.</i>
	Jaarverslag	Boijmans Van Beuningen. <i>Kunsthof.</i>
		Nederlands Architectuurinstituut.
		Museumparkticket in cijfers. <i>Het Nieuwe Instituut.</i>
	Verkoopoverzicht	Museumparkticket in cijfers. <i>Het Nieuwe Instituut.</i>
	Museumplein Amsterdam	Beleidsplan
Onderzoek		Plein, park of veld? Cultuurhistorische verkenning Museumplein en omgeving. <i>Bureau Monumenten en Archeologie, Gemeente Amsterdam.</i>
Krantenartikel		Museumweekend viert opening musea. <i>De Volkskrant.</i>
	'Museumkwartier' zonder	

		pop en sport; Gemeente Amsterdam presenteert visie op her in te richten Museumplein. <i>De Volkskrant</i>
		Iedereen heeft wel iets met Van Gogh. Trouw.
		Museumdirecteuren lobbyen samen; vijftal bezorgd over inrichting van Museumplein in Amsterdam. <i>NRC Handelsblad</i> .
		Rijksmuseum mist cultuur op het Museumplein. <i>Algemeen Dagblad</i> .
<b>Museumsufer Frankfurt</b>	Rapport	Marketingaktionen 1. Quartal 2012. <i>Stadt Frankfurt am Main</i> .
	Brochure	Culture and Education. <i>Stadt Frankfurt am Main</i> .
	Krantenartikel	Museumsufer maßgeschneidert. <i>Die Welt</i> .
	Tijdschriftartikel	Frankfurt: the city beyond the airport. <i>Business &amp; Finance Magazine</i> .
	Online magazine	Ein logo fürs Museumsufer. <i>Journal Frankfurt</i> .
	Website	www.museumsufer.de
		www.museumsuferfest.de
<b>MuseumsQuartier Wenen</b>	Evaluerend Rapport (bijlage in krant)	MuseumsQuartier Wien – a review. <i>Wiener Zeitung</i> .
	Krantenartikel	Enzi's werden heuer "Candy Shop Pink". <i>Der Standard</i> .
		'Museumkwartier' zonder pop en sport; Gemeente Amsterdam presenteert visie



		op her in te richten Museumplein. <i>De Volkskrant</i>
	Tijdschriftartikel	Vienna - Imposing Facades. <i>Legal Week.</i>
	Website (evaluerend rapport online)	Culturele inspiratie uit Wenen. <i>Stipo.</i>
	Website	<a href="http://www.mqw.at">www.mqw.at</a>

## Bijlage D. Gezamenlijk logo Museumpark



**Afbeelding D1.** *Het gezamenlijke logo van het Museumpark voor het Museumparkticket.*  
Bron: Gemeente Rotterdam, 2013.

Bijlage E. Citymap



## Bijlage F. Cijfers verkoop Museumparkticket.

Tabel FI. Cijfers verkoop Museumparkticket 2012.

Bron: cijfermatige informatie NAI.

<b>NAi</b>			
	Beginvoorraad	Verkocht	Ingenomen
Juni-juli		9	30
Augustus		3	20
September		4	10
Eindvoorraad		16	60

<b>Chabotmuseum</b>			
	Beginvoorraad	Verkocht	Ingenomen
	100		
Juni-juli		1	29
Augustus		5	20
September		0	1
Eindvoorraad	94	6	50

<b>Boijmans Van Beuningen</b>			
	Beginvoorraad	Verkocht	Ingenomen
	200		
Juni		4	6
Juli		16	31
Augustus		10	23
September		2	13
Eindvoorraad	168		

<b>Kunsthall</b>			
	Beginvoorraad	Verkocht	Ingenomen
	200		
Juni-juli		5	25
Augustus		9	12
September		6	8
Eindvoorraad	180	20	45

<b>Het Natuurhistorisch Museum</b>			
	Beginvoorraad	Verkocht	Ingenomen
	100		
Juni-juli		2	14
Augustus		0	8
September		0	2
Eindvoorraad	98	2	