



Toekomst Cobra Museum

Scenario's getoetst

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Vertrekpunt bij de ontwikkeling van scenario's	4
1.2	Aanpak	6
2	Beschrijving en toetsing scenario's	7
2.1	Scenario 1 Kwaliteitsimpuls museumgebouw	7
2.2	Toetsing	8
2.3	Scenario 2 Museum plus	9
2.4	Toetsing	10
2.5	Scenario 3 Cultureel Centrum	11
2.6	Toetsing	12
2.7	Scenario 4 Een icoon voor Amstelveen	13
2.8	Toetsing	15
3	Conclusies en advies	16
3.1	Samenvatting toetsing scenario's	16
3.2	Conclusies en advies	17

1 Inleiding

Sinds 2020 is de toekomst van het Cobra Museum onderwerp van gesprek tussen het museum en de gemeente Amstelveen. Om dit gesprek te voeden heeft de gemeente Amstelveen DSP-groep gevraagd vier toekomstscenario's te toetsen. Deze scenario's zijn in overleg met de gemeente en het museum tot stand gekomen.

DSP-groep heeft dit gedaan aan de hand van toetsstenen die eveneens door gemeente en museum zijn vastgesteld. De toetsing vond plaats met behulp van documentatieonderzoek, interviews en een aantal bezoeken aan het museum. Onder de documentatie behoren ook de eerdere onderzoeken die DSP-groep naar de financiële en inhoudelijke positie van het Cobra Museum uitvoerde (2021). Op basis van de uitkomsten van de toets kunnen de gemeente en het museum een keuze maken voor de toekomst.

1.1 Vertrekpunt bij de ontwikkeling van scenario's

Cobra Museum 2022

Sinds 2018 is het gedachtengoed van de Cobra-beweging het vertrekpunt bij het tentoonstellingsprogramma. Daarbij ligt de nadruk vooral op 20ste-eeuwse kunst en daarnaast op hedendaagse kunst. Het museum kiest voor het gedachtengoed als vertrekpunt omdat dit vrijheid en flexibiliteit biedt bij het invullen van de inhoudelijke koers. Ook blijkt uit eerdere ervaring dat een programma waarin voornamelijk de Cobra-collectie centraal staat te weinig garantie biedt op de bezoekersaantallen die nodig zijn om voldoende inkomsten te verkrijgen. Maatschappelijke relevantie is het tweede uitgangspunt, met het programma wordt aangesloten bij actuele maatschappelijke thema's zoals gender, discriminatie, vrijheid en migratie.

Gemeente Amstelveen 2022

Het cultuurbeleid van de gemeente Amstelveen is vervat in de Cultuuragenda 2020 - 2024. De gemeente wil dat culturele instellingen bijdragen aan de doelen uit de Cultuuragenda. Die doelen zijn:

- 🕒 Kunst en cultuur dichtbij
- 🕒 Zichtbaar voor iedereen
- 🕒 Samenwerking kunst en cultuur
- 🕒 Impuls voor vernieuwing

Het collegeprogramma 2022 – 2026 biedt een perspectief op een groei van Amstelveen naar 120.000 inwoners. Het college kondigt aan de functie van de culturele instellingen te willen herijken. Al eerder heeft de gemeente besloten het subsidiesysteem voor culturele instellingen met ingang van 2024 te wijzigen. De gemeente wil de transformatie naar een cultureel centrum onderzoeken waarbij de culturele instellingen worden uitgedaagd tot een multifunctionele inzet van de accommodaties en meer ambitie in hun onderlinge samenwerking. Het college vindt cultureel ondernemerschap van de instellingen belangrijk en verwacht dat zij het kunst- en culturaanbod vernieuwen, dat zij initiatieven ontplooien om bezoekersaantallen te verhogen en zorgen voor een efficiënte bedrijfsvoering.

Naast een meer multifunctioneel gebruik van de accommodaties wil het college dat het Stadsplein wordt benut als openlucht stadspodium. De gemeente ziet daarbij vooral een rol voor de Schouwburg, P60 en Platform C. De komst van de nieuwe bioscoop zal naar verwachting de levendigheid van het plein vergroten.¹ Het college geeft aan de middelen voor cultuur te willen herijken en zich daarbij te oriënteren op de invulling en financiering van het Cobra museum.

Financiële en inhoudelijke analyse Cobra Museum (2021)

In 2021-2022 voerde DSP-groep een financiële en inhoudelijke analyse uit. De uitkomsten van deze analyses spelen een rol bij de toetsing van de scenario's. Op hoofdlijnen zijn de volgende conclusies uit die analyses van belang:

- 🕒 Het Cobra Museum was tot 2020 een structureel verliesgevende organisatie. De liquiditeitspositie was ondanks de aanhoudende exploitatieverliezen nog gunstig, maar er was een fors negatieve continuïteitsreserve. 2020 sloot af met een klein positief resultaat en 2021 met een fors positief resultaat. Daarmee heeft het museum begin 2022 de reserve kunnen aanvullen. Het jaar 2022 sluit naar verwachting met een negatief exploitatieresultaat af doordat het aantal (betalende) bezoekers lager is dan begroot.
- 🕒 Het Cobra Museum probeert met ingang van 2019 tot een sluitende exploitatie te komen door aansprekende relevante tentoonstellingen te organiseren voor een breed publiek. De ervaring van het museum is dat kleine tentoonstellingen waarbij alleen de eigen collectie wordt ingezet te weinig publieksinkomsten genereren en het museum is voor een groot deel afhankelijk van die inkomsten.
- 🕒 Aansprekende en relevante grote tentoonstellingen met bijbehorende marketing gaan gepaard met hoge tentoonstellingskosten en veronderstellen daartegenover grote bezoekersaantallen. Als het laatste onverhoopt tegenvalt, leidt dit snel tot exploitatieverliezen en moet een beroep worden gedaan op de reserves.
- 🕒 Het inhoudelijk profiel van het Cobra Museum is vanaf 2018 werkende weg ontwikkeld en geactualiseerd. Die ontwikkeling is met name zichtbaar in de uitvoeringspraktijk (tentoonstellingen en activiteiten). Een beleidsdocument waarin het museum de strategische keuzes als koers voor de langere termijn heeft vastgelegd, ontbreekt vooralsnog.
- 🕒 De keuze om het gedachtengoed (en niet de collectie) van Cobra als uitgangspunt te nemen voor het inhoudelijk profiel biedt het museum de vrijheid en flexibiliteit om een diversiteit aan tentoonstellingen en andere activiteiten te organiseren. Een tweede uitgangspunt is dat het museum met tentoonstellingen en activiteiten wil inspelen op actuele relevante maatschappelijke thema's. De inhoudelijke relatie tussen de collectie (Cobra-beweging) en het tentoonstellingsprogramma is voor de buitenwereld niet altijd even duidelijk.
- 🕒 Het Cobra Museum heeft een kenmerkende en afgebakende collectie die vergeleken met andere musea met gemeentelijke subsidie een andere eigendomsverhouding kent. Een deel van de collectie reist internationaal en dat levert het museum inhoudelijke voordelen en naamsbekendheid op. In Amstelveen zijn op de benedenverdieping werken uit de collectie te zien (in tijdelijke exposities en ten

¹ De komst is in november 2022 voorlopig met een jaar uitgesteld.

behoefte van educatieve projecten). Er is in het museum geen vaste presentatie van de Cobra-collectie.²

- ③ Het Cobra Museum heeft een educatief programma voor in het onderwijs en in de vrije tijd en bouwt gestaag aan een breed inhoudelijk programma dat in - en buiten het museum plaatsvindt. De samenwerking binnen Amstelveen breidt uit.

1.2 Aanpak

Voordat we de scenario's uitwerken, beschrijven we de aanpak die we hebben gevolgd. We zijn gestart met een sessie met de gemeente en het museum. Daar kwamen vier te onderzoeken denkrichtingen uit voort:

1. Het museum gaat een structurele samenwerking aan met Museum JAN en/of een ander museum in Nederland of daarbuiten.
2. Het museum wordt een cultureel centrum.
3. Het museum krijgt een fysieke kwaliteitsimpuls.
4. Het museum wordt onderdeel van (nieuwe) iconische architectuur.

De eerste twee denkrichtingen zijn met name gericht op het programma, de museumorganisatie en het publieksbereik, de andere twee op de fysieke accommodatie. Om deze denkrichtingen te toetsen heeft DSP-groep ze vertaalt in vier onderling vergelijkbare scenario's:

1. Kwaliteitsimpuls: Het Cobra Museum blijft zoals het is, het gebouw krijgt een kwaliteitsimpuls.
2. Museum plus: het Cobra Museum gaat een structurele samenwerking aan met Museum JAN en/of een ander museum in Nederland.
3. Cultureel Centrum: het museum transformeert binnen het huidige gebouw in een cultureel centrum.
4. Icoon voor Amstelveen: Het museum wordt één van de onderdelen van een multifunctionele accommodatie in nieuwe iconische architectuur.

De toetsing vond plaats met behulp van documentatieonderzoek en interviews met de gemeente Amstelveen, het Cobra Museum, de Adviescommissie beeldende kunst en directeurs en conservatoren van andere musea.

Allereerst werken we de vier scenario's beknopt uit aan de hand van de toetsstenen die we vooraf met museum en de gemeente hebben vastgesteld. Na de uitwerking van elk scenario geven we de uitkomsten van de toetsing weer. Op basis daarvan komen we tot conclusies en een advies.

² In 2023 staat het programma van het Museum in het teken van 75 jaar Cobra.

2 Beschrijving en toetsing scenario's

2.1 Scenario 1 Kwaliteitsimpuls museumgebouw

Het Cobra Museum blijft zoals het is, het gebouw krijgt een kwaliteitsimpuls met groot onderhoud en een aantal kwalitatieve verbeteringen.

Inhoudelijke profiel

Blijft in dit scenario zoals het nu is: het Cobra erf- en gedachtegoed levend houden. De drang naar vrijheid, spontane expressie en maatschappelijke- en artistieke vernieuwing. Het museum verbindt deze kernwaarden aan westerse en niet-westerse moderne kunst, en aan hedendaagse vraagstukken zoals gender, discriminatie, vrijheid en migratie

Gebruik Cobra Collectie

Blijft zoals het nu is: een selectie van 150 werken uit de collectie reist langs musea in het buitenland, ook losse werken uit de collectie zijn aan musea elders in bruikleen gegeven. Werken uit de collectie zijn in het museum te zien in tijdelijke presentaties en in het educatieve programma.

Gebruik andere collecties

Blijft zoals het nu is: afhankelijk van de tentoonstellingen.

Programma (tentoonstellingen, nevenprogramma, cultureel programma)

Blijft zoals het nu is: twee a drie grote tentoonstellingen per jaar op de 1^e verdieping, kleinere tentoonstellingen op de begane grond. Educatie en publieksprogramma zijn gekoppeld aan de tentoonstellingen. Een breder maatschappelijk programma in samenwerking met partijen en partners in Amstelveen is in opbouw.

Publiek (doelgroepen en bereik):

Blijft gelijk aan nu (streven gemiddeld 40.000 - 80.000 per jaar), gemiddeld museumpubliek (museumkaarthouders uit het hele land). Aandacht voor aantrekken van nieuwe publieksgroepen wordt gecontinueerd.

Locatie/Gebouw

Dit scenario behelst vooral een aanpassing van de huidige museumaccommodatie. Dat betreft de uitvoering van groot onderhoud, zoals het vervangen van de vloeren, verbeteren van de dakconstructie, verbeteren van het licht in relatie tot de hoogte van de plafonds, verbeteren van de depotcondities, verbeteren van het gebruik van de glazen pui aan de voor en achterzijde en het verduurzamen van het gebouw. Naast het groot onderhoud leidt dit scenario tot het verbeteren van het grondplan van de begane

grond, het vergroten van de transparantie van de entree (plint voorzijde) en de uitstraling van het museum naar het plein.



Lokaal draagvlak

Dit scenario betekent het verlevendigen van de uitstraling van het museum naar het plein (inclusief die van het café) en dat maakt het museum en de activiteiten in het museum beter zichtbaar. Het gebouw nodigt meer uit tot een bezoek.

2.2 Toetsing

De meerderheid van de gesprekspartners vindt dat dit scenario de voorwaarde is voor de andere toekomstscenario's. Het huidige museumgebouw is nu te gesloten naar de pleinkant en de horeca nodigt niet uit tot een bezoek. De uitstraling kan verbeteren door de plint aan de voorzijde transparanter te maken en de aantrekkingskracht van de achterzijde van het gebouw meer te benutten. Dat betekent een wijziging van het grondplan van de begane grond, bijvoorbeeld door de horeca anders te positioneren. Daarbij fantaseerden een paar gesprekspartners over een restaurant aan de achterzijde met een terras aan het water. Dit scenario gaat ervan uit dat het activiteitenprogramma van het Cobra Museum niet verandert en dat de omvang van de subsidie gelijk blijft.

Om het museumgebouw te verbeteren zal het Cobra Museum (ook) een bijdrage van de gemeente verwachten, want de gemeente is eigenaar van het gebouw. Voor die bijdrage lijkt er vooralsnog geen draagvlak te zijn (zie ook het Collegeprogramma).

Omdat in dit scenario alleen fysieke wijzigingen worden aangebracht, is er geen effect op de bekostigingsrelatie (subsidie en relatie gemeente), de museumexploitatie en organisatie. Een kwaliteitsimpuls van het museumgebouw zal de zichtbaarheid vergroten en nieuwe horeca de aantrekkingskracht, daarmee neemt de sociale en economische waarde van het museum toe. De risico's van dit scenario zijn dat het niet leidt tot een noemenswaardige verbetering van de financiële en inhoudelijke positie van het museum.

2.3 Scenario 2 Museum plus

Versterken van de museumfunctie door structurele samenwerking met andere musea: ten eerste Museum JAN, ten tweede musea buiten Amstelveen. De samenwerking met de musea buiten Amstelveen is een inhoudelijke samenwerking (scenario 2A), die met museum JAN organisatorisch (2B).

Inhoudelijk profiel

Dit scenario betekent het versterken en verbreden van het museumprofiel door organisatorisch en inhoudelijk structureel samen te werken met andere musea. Organisatorisch ligt in dit scenario een samenwerking met Museum JAN voor de hand, inhoudelijk (ook) met het Stedelijk Museum in Amsterdam en andere musea met een Cobra-collectie, zoals het Stedelijk Museum Schiedam, Stedelijk Museum Amsterdam en Kunstmuseum Den Haag³. De inhoudelijke samenwerking met andere musea met een Cobra-collectie (en tijdgenoten) heeft tot gevolg dat het Cobra Museum zich inhoudelijk weer meer focust op de Cobra-beweging.

Gebruik Cobra collectie

In dit scenario worden de Cobra-collecties van de samenwerkende musea gecombineerd tot een semi vaste presentatie van topstukken in het museum. Dat biedt de mogelijkheid om op de langere termijn een collectiekenniscentrum (kennis, onderzoek, restauratie, presentatie) voor de Cobra-beweging in te richten.

Gebruik andere collecties

Samenwerking met andere musea en particuliere verzamelaars bij het samenstellen van (grotere) tentoonstellingen.

³ Het Cobra Museum werkt al met een deel van deze musea samen.

Programma (tentoonstellingen, nevenprogramma, cultureel programma)

Programma bestaat uit tentoonstellingen, educatieve activiteiten, lezingen en cursussen. De tentoonstellingen en de Cobra collectie zijn uitgangspunten voor het activiteitenprogramma. Bij een organisatorische samenwerking met museum JAN komt het tot één gezamenlijk activiteitenprogramma op twee locaties.

Publiek (doelgroepen en bereik): Nieuwe doelgroepen

Dit scenario leidt tot een internationaal bereik onder liefhebbers van de Cobra-beweging. Daarnaast landelijk bereik van museumkaarthouders, professionals (Cobra) en onderwijs. Bij een organisatorische samenwerking met museum JAN komt daar een gezamenlijk publieksbereik in Amstelveen en regio bij.

Locatie/Gebouw

Huidige locatie en huidige accommodatie (met verbindingen met Museum JAN en eventueel andere musea).

Lokaal draagvlak

Museum richt zich in dit scenario met een inhoudelijke samenwerking met andere musea met name op bekendheid onder de algemene museumbezoeker (museumkaarthouders) in Nederland. Daarnaast op liefhebbers van de Cobra-beweging en professionals die onderzoek doen naar de Cobra-beweging. Het onderwijs (educatie) en universiteiten. De organisatorische samenwerking met Museum JAN maakt het uitbreiden van het lokale draagvlak mogelijk (vrienden, activiteiten, educatie, locaties).

2.4 Toetsing

Wat betreft de inhoudelijke samenwerking met andere musea (scenario 2A) geeft een meerderheid van de gesprekspartners aan het jammer te vinden dat de collectie van het Cobra Museum nu slechts beperkt te zien is. Daar liggen wat hen betreft kansen. Cobra is ook een merknaam, die het museum landelijke bekendheid biedt en dus ook van belang is in de toekomst. Dezelfde gesprekspartners zien daarom kansen in een goede en aantrekkelijke semipermanente presentatie van belangrijke werken van de Cobra-beweging in het museum (een kerncollectie), bijvoorbeeld op de begane grond waar de bezoekers het gebouw binnenkomen. Een samenwerking met andere musea biedt zeker de mogelijkheid om de collectie van het Cobra Museum aan te vullen met topstukken in bruikleen mits aan de bruikleenvoorwaarden wordt voldaan. Een semipermanente presentatie biedt mogelijkheden voor (kunsthistorisch) onderzoek en (kritische) reflectie op het werk van de Cobra beweging. Ook de kunsthistorische en maatschappelijke context van de Cobrabeweging kunnen onderwerp van tentoonstellingen zijn, net als de individuele kunstenaars die deel uitmaakten van de beweging.

Gesprekspartners zien echter ook een risico aan dit scenario 2A, het zal lastig zijn om presentaties van de Cobra collectie actueel en relevant te houden. Ook neemt het publiek dat meer dan gemiddeld geïnteresseerd is in de Cobrabeweging af. Vooral een jongere doelgroep lijkt Cobra 'gedateerd' te vinden.

Gesprekspartners geven tevens aan dat het huidige tentoonstellingsprogramma van het Cobra Museum relevant en actueel is, maar dat de tentoonstellingen inhoudelijk los lijken te staan van de Cobra-beweging en de museumcollectie.

Tijdens het toetsen van de scenario's kwam in een meerderheid van de gesprekken een variant van het Museumplus scenario naar voren. Die variant gaat verder dan een organisatorische samenwerking met Museum JAN. De variant (2B) betreft een fusie tussen het Cobra Museum en Museum JAN. Uitgangspunt van die fusie is twee museumlocaties met één organisatie onder leiding van een directeur met één Raad van Toezicht. Beide locaties behouden in deze variant een eigen op elkaar afgestemd inhoudelijke profiel. De activiteiten van beide musea die elkaar nu overlappen (en soms beconcurreren) worden in deze variant in een gezamenlijk programma opgepakt en uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan de educatieve activiteiten, het aanbod voor het onderwijs, de publieksprogramma's en ook de fondsenwerving en sponsoring. Deze activiteiten kunnen in gezamenlijkheid effectiever worden opgepakt. Volgens een meerderheid van de gesprekspartners is Amstelveen (met naar verwachting een groei naar 120.000 inwoners) te klein voor twee kunstmusea en zorgt een fusie voor ruimte voor een breed gedragen museum in en voor Amstelveen.

Een fusie van beide musea heeft een positief effect op het lokale draagvlak en daarmee op het (verwachte) politieke draagvlak. Een gefuseerd museum kan een breed lokaal maatschappelijk programma uitvoeren naast de inhoudelijke tentoonstellingen (waaronder die van een kerncollectie Cobra). De huidige subsidierelatie met beide musea kan worden gecombineerd tot een subsidie voor de nieuwe gefuseerde organisatie en rechtspersoon. De omvang van de toekomstige subsidie is minimaal de optelsom van de huidige subsidiebudgetten. De exploitatie zal minder kwetsbaar worden en de maatschappelijke waarde van het museum neemt toe.

2.5 Scenario 3 Cultureel Centrum

Het museum transformeert binnen het huidige gebouw tot een cultureel centrum.

Inhoudelijk profiel

In dit scenario verbreedt het inhoudelijk profiel van moderne en hedendaagse kunst met andere kunstvormen, culturele activiteiten en een maatschappelijk programma. Deels door het museum om te vormen tot cultureel centrum en deels door organisatorisch en inhoudelijk structureel en incidenteel samen te werken met andere culturele en maatschappelijke organisaties in Amstelveen.

Gebruik Cobra collectie

In dit scenario is de Cobra Collectie naar verwachting beperkt te zien bijvoorbeeld in een kleine vaste opstelling of als onderdeel van één van de grotere tentoonstellingen.

Gebruik andere collecties

Samenwerking bij het samenstellen van een programma van (grotere) publiekstentoonstellingen.

Programma (tentoonstellingen, nevenprogramma, cultureel programma)

Programma bestaat uit een beperkt aantal grotere tentoonstellingen op de eerste verdieping en een breed cultureel publieksprogramma in de verschillende ruimtes op de begane grond van het gebouw.

Programmaonderdelen kunnen inhoudelijk losstaan van elkaar en ook elders in Amstelveen plaatsvinden.

Publiek (doelgroepen en bereik): Nieuwe doelgroepen

Een breed publiek (van tentoonstellingsbezoeker tot bezoeker culturele activiteit), door de grote variëteit in het programma worden nieuwe publieksgroepen bereikt.

Locatie/Gebouw

Huidige locatie, tentoonstelling op de 1^e verdieping, breed cultureel programma op de begane grond inclusief horeca.

Lokaal draagvlak

Museum richt zich in dit scenario met name op een breed lokaal en regionaal draagvlak.

2.6 Toetsing

Gesprekspartners stellen dat de term Cultureel Centrum afkomstig is uit het Collegeprogramma en dat niet duidelijk is wat de term precies inhoudt. Over het algemeen zien zij een verbreding van de activiteiten in het museum voor zich (levendiger), het vergroten van de toegankelijkheid van het museum (laagdrempelig en gastvrij) en een aanbod dat het verblijf in het museum verlengt en veraangenaamt (diversiteit aan activiteiten, horeca).

Ook zien gesprekspartners hierbij een maatschappelijk programma voor zich dat samen met de lokale bevolking en andere instellingen in Amstelveen tot stand komt (lokaal draagvlak). Verschillende gesprekspartners geven voorbeelden van musea die naast een tentoonstellingsprogramma met landelijk bereik een programma uitvoeren dat specifiek gericht is op de lokale samenwerking en lokaal draagvlak. Dit programma is aanvullend aan de museale kerntaak collectie en tentoonstellingen en is gericht op bijvoorbeeld scholen (educatie), kinderen en hun ouders, senioren en doelgroepen die hun weg naar het museum (nog) niet hebben gevonden of binnen het museum aan speciale projecten kunnen meedoen. Het opbouwen van een maatschappelijk programma kost een museum tijd en geld. Musea die dergelijke programma's uitvoeren hebben hiervoor vaak aanvullende financiering van een overheid of publiek fonds gekregen. In dit scenario is het aan het Cobra Museum om met partners en de gemeente samen na te gaan welk maatschappelijk programma echt bij Amstelveen past, want dat verschilt per gemeente en per museum: waar wordt draagvlak opgebouwd en bij wie? Het museum wordt daarmee meer een maatschappelijk speler. De schaal van Amstelveen voldoet aan de voorwaarden om met een dergelijk

programma draagvlak op te bouwen, want het museum moet bij alle partners vertrouwen kunnen winnen en krijgen.

Tijdens de toetsing van de scenario's presenteerde het Cobra Museum een nadere uitwerking van dit scenario (variant 3B). In 2023 is het Cobra jubileumjaar en wil het museum alle inwoners van Amstelveen met een speciale kaart vrije toegang tot het museum bieden. Het museum wil graag ook de jaren daarna aan de inwoners van Amstelveen een vast vrij moment in de week bieden. Daarnaast wil het Cobra Museum de functies op de begane grond uitbreiden met een wijnbar, een publiek toegankelijk depot, een kindermuseum en een jongerenprogramma (Cobra Academy). De voordrachtzaal wordt ingericht als podium voor exposities, lezingen, kleine optredens, symposia en debat. De samenwerking met de andere culturele organisaties in de stad wordt nader ingevuld en vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten.

Het museum als cultureel centrum is een scenario waarvoor meer subsidie (gemeente, fondsen) nodig is. De reden is dat een museum met tentoonstellingen een betalend publiek bereikt en met een maatschappelijk programma of een vrije openstelling vooral een niet-betalend publiek. Voor het maatschappelijk programma is daarom altijd (aanvullende) subsidie nodig (van overheden of fondsen), ook omdat het om een arbeidsintensief aanbod gaat waarvoor aanvullende krachten moeten worden ingehuurd. Voordeel van dit scenario is dat de maatschappelijke waarde van het museum (fors) zal toenemen en ook het politieke draagvlak naar verwachting groter wordt. Risico van dit scenario is dat er concurrentie met de andere culturele instellingen aan het Stadsplein ontstaat, want ook zij ontwikkelen culturele programma's om de plint te verlevendigen. Samenwerking en afstemming is hier geboden. Een tweede risico is dat het derven van inkomsten de exploitatietekorten bij het Cobra Museum doet toenemen.

2.7 Scenario 4 Een icoon voor Amstelveen

Vernieuwbouw en uitbreiding huidig gebouw tot icoon.

Inhoudelijk profiel

Een hoogwaardig en ambitieus programma van tentoonstellingen ingebed in een totaal aan vrijetijds- en verblijfsfuncties in een nieuw gebouw (op de locatie van het huidige museum).

Gebruik Cobra collectie

Beperkt, werk uit de collectie komt her en der terug in het gebouw.

Gebruik overige collecties

Als onderdeel van het ambitieuze programma van tentoonstellingen. Gebouw biedt ook accommodatie aan de kunsthandel (galeries, antiquariaten, kunstbeurs) en andere functies.

Programma

Het programma wordt aangeboden door verschillende publieke en commerciële functies die huisvesting vinden in het aansprekende iconische gebouw: museum/kunsthall, theater, filmhuis, ateliers, lokaal mediacentrum, een kindermuseum, werkplekken voor studenten en ZZP, galeries en antiquariaten, designcentrum en foodmarkt, wellness, bars en restaurant etc. Een aanbod aan functies en programma dat een aanvulling is op dat van lokale ondernemers en het programma van de andere culturele instellingen. Zoals pop-up programmering van andere Amstelveense organisaties en een meer commercieel aanbod van kunst en cultuur.

Publiek

Het publiek is breed en van lokaal tot internationaal, van de toerist, transitpassagier van Schiphol, tot de inwoners van Amstelveen en expats. De verschillende functies brengen verschillende publieksgroepen op de been die in het gebouw mengen.

Locatie/Gebouw

Een nieuw architectonisch landschap als verbinding tussen oude dorpskern en stadshart, een architectonisch hoogstandje als toegangspoort naar het stadshart. Kan aansluiten bij de gebiedsontwikkeling van de cultuurstrip en de traverse ontwikkeling A9.



Lokaal draagvlak

Het versterkt de toekomst van het Stadshart en versterkt het bezoek aan cultuur en 'retail' en zorgt daarmee voor een economische impuls. Het Sandbergplein tot aan de ANWB winkel behoren tot de footprint van het nieuwe architectuurlandschap.

2.8 Toetsing

Gesprekspartners vinden dit scenario inhoudelijk en financieel niet haalbaar en het heeft daarom ook geen draagvlak. Wel vertalen de gesprekspartners dit scenario naar een toekomstperspectief voor de (mogelijke) fusie van het Cobra Museum en Museum JAN. In de toekomst zullen beide museumgebouwen in Amstelveen niet meer voldoen en kan het besluit worden genomen tot (grond-) verkoop van in ieder geval de locatie Cobra Museum. Met de opbrengst wordt een nieuw museumgebouw op een markante plek in Amstelveen mogelijk. Dit toekomstige museum kan verantwoordelijk worden voor de collecties van beide musea en andere (gemeentelijke) kunstcollecties die in Amstelveen beschikbaar zijn.

3 Conclusies en advies

3.1 Samenvatting toetsing scenario's

Voordat we overgaan tot het formuleren van de conclusies en het geven van advies vatten we eerst de toetsing van de scenario's samen. Zo krijgen we zicht op de bouwstenen uit de scenario's die de voorkeur genieten. Een - is geen verandering ten opzichte van nu, een - - is een verslechtering ten opzichte van de huidige situatie, een + een verbetering en een ++ een fikse verbetering.

We vatten de scenario's nog kort samen:

1. Kwaliteitsimpuls: Het Cobra Museum blijft zoals het is, het gebouw krijgt een kwaliteitsimpuls.
- 2 A. Museum plus: inhoudelijke samenwerking (op de Cobra-beweging) met andere musea in Nederland.
- 2B. Museum plus: Het Cobra Museum en Museum JAN fuseren.
- 3A. Cultureel Centrum: het museum transformeert binnen het huidige gebouw in een cultureel centrum.
- 3B. Cultureel Centrum: de nadere invulling door het Cobra Museum.
4. Icoon voor Amstelveen: Het museum wordt één van de onderdelen van een multifunctionele accommodatie in nieuwe iconische architectuur.

Effect op	Scenario	Kwaliteits- Impuls - 1 -	Museum Plus - 2A -	Museum Plus JAN - 2B -	Cultuur- centrum - 3A -	Cultuur- centrum Cobra - 3B -	Icoon voor Amstelveen - 4 -
Profiel		-	+	++	+	-	-
Collectie		-	++	++	-	-	-
Programma		-	+	++	++	+	-
Publiek		+	- -	+	++	+	+
Locatie/gebouw		++	-	-	-	-	++
Bekostigingsrelatie (subsidie, relatie gemeente)		Extra investering nodig	-	Bundelen subsidies	Onbekend	Onbekend	Onbekend
Exploitatie		Beperkt meer inkomsten uit horeca/bezoek	Inkomsten kunnen dalen	Meer inkomsten uit fondsen e.d.	Kosten nemen toe	Kosten nemen toe, inkomsten dalen	Kosten nemen toe
Organisatie		Uitbreiding horeca	Uitbreiding met inhoudelijke expertise	Samenvoegen = versterken	Uitbreiding	-	Uitbreiding
Maatschappelijke betekenis		-	+	+	++	+	-
(Verwacht) politiek draagvlak		-	-	++	++	-	-
Lokaal draagvlak		+	-	++	+	+	-

3.2 Conclusies en advies

Uit onze toetsing van de toekomstscenario's komt de combinatie van het Museum Plus scenario (variant 2B een fusie met Museum JAN) en het scenario Cultuurcentrum (variant 3A) als beste keuze voor Amstelveen naar voren:

- Een museumorganisatie (met één directie en RVT) met een aansprekend inhoudelijke profiel en een aantrekkelijk tentoonstellingsprogramma op twee locaties (Cobra Museum en Museum JAN);
- Het tentoonstellingsprogramma kan een kleine vaste presentatie van topstukken van de Cobra beweging in het Cobra Museum bevatten, want daarmee blijft Cobra als merknaam benut;
- Een fusie tot één museumorganisatie biedt de mogelijkheid om een breed gedragen maatschappelijk activiteitenprogramma (waaronder de educatieve activiteiten) voor en door de inwoners van Amstelveen uit te voeren waarmee de maatschappelijke waarde voor Amstelveen toeneemt.
- De werving van (betalende) bezoekers, sponsors en fondsen aan kracht en aan effectiviteit zal winnen.
- Een aansprekende inhoudelijke koers en een maatschappelijke programma heeft naar verwachting het grootste positieve effect op het lokale en politieke draagvlak.
- Voorwaarde voor het optimaal realiseren hiervan is een kwaliteitsimpuls in de accommodatie van het Cobra Museum (scenario 1).

Overwegingen die wij meegeven bij de nadere uitwerking van dit gecombineerde scenario zijn:

- Een fusie tussen beide musea leidt niet tot besparingen, de huidige subsidiebudgetten voor Museum JAN en het Cobra Museum worden samengevoegd en dienen na een fusie op minimaal gelijk niveau te blijven als nu;
- Een fusie tussen beide musea leidt niet vanzelfsprekend tot een gezonde bedrijfsvoering of een sterke inhoudelijke positie, de uitkomsten van de eerdere financiële en inhoudelijke analyse van het Cobra Museum moeten daarom onderdeel zijn van de nadere uitwerking (zie hiervoor pagina 5);
- Voor het vergroten van het maatschappelijk draagvlak, samenwerking met organisaties in de gemeente en een (rand) programmering is altijd (aanvullend) subsidie of zijn fondsbijdragen nodig.
- Beide musea hebben verschillende rechtspersonen voor de organisatie, het eigendom van de collecties, de huisvesting en vrienden en elke rechtspersoon kent eigen afspraken. Bij een fusie kunnen sommige van deze rechtspersonen wel en andere niet worden samengevoegd.
- Het Cobra Museum heeft een grote naamsbekendheid (Cobra), die bekendheid is ook in de toekomst belangrijk (inclusief een keuze over het tonen van werk van de Cobra-beweging).⁴
- In de gemeente Amstelveen zijn ook andere collecties beschikbaar (deels eigendom van de gemeente), deze zouden in de toekomst een plek kunnen krijgen (mits deze passen bij de koers van het museum, zie hierna).
- Om de uitwerking en realisatie van dit combinatiescenario te laten slagen, is meerjarig vertrouwen en een betrokkenheid van de gemeente voorwaarde.

⁴ Dit kan ook gelden voor Museum JAN, maar dat is niet getoetst in dit onderzoek

Vervolgstappen

Om deze keuze nader uit te werken en te realiseren, adviseren wij om de volgende stappen te doorlopen:

- ③ Presentatie van het onderzoek en advies van DSP-groep aan gemeente en musea;
- ③ Uitspreken van de intentie voor het nader verkennen van een intensieve samenwerking/fusie door beide musea en de gemeente;
- ③ Verkenning van meerwaarde, thema's, kansen en risico's van een intensieve samenwerking/fusie door Cobra Museum en Museum JAN (door beide organisaties, directie, bestuur en RvT gezamenlijk);
- ③ Formele instemming met voorbereiding en planvorming door beide musea en de gemeente;
- ③ Uitwerking fusie en gezamenlijk plan door beide musea. Bij voorkeur draagt de gemeente zorg voor de benodigde ondersteuning en advies bij die uitwerking (financieel, organisatorisch, juridisch etc.). Het plan zal moeten bestaan uit een inhoudelijke koers 2028 waarin keuzes zijn gemaakt over de inhoudelijke uitgangspunten, de organisatie en de exploitatie, governance, publieksbereik en lokaal draagvlak, huisvesting en programmering (tentoonstellingen, educatie, maatschappelijk programma), fondsenwerking en public affairs;
- ③ Wanneer het plan is vastgesteld door beide musea en de gemeente start de operationele uitwerking van de fusie;
- ③ Informeren van alle betrokkenen (inclusief de andere subsidienten en fondsen);
- ③ Ondertussen kunnen de voorbereidingen starten (door de gemeente) voor een kwaliteitsimpuls van de accommodatie van het Cobra Museum.

DSP-groep BV
Van Diemenstraat 410
1013 CR Amsterdam
+31 (0)20 625 75 37

dsp@dsp-groep.nl
KvK 33176766
www.dsp-groep.nl

DSP-groep is een onafhankelijk bureau voor onderzoek, advies en management, gevestigd aan de IJ-oeveren in Amsterdam. Sinds de oprichting van het bureau in 1984 werken wij veelvuldig in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook voor maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal of lokaal niveau. Het bureau bestaat uit 40 medewerkers en een groot aantal freelancers.

Dienstverlening

Onze inzet is vooral gericht op het ondersteunen van opdrachtgevers bij het aanpakken van complexe beleidsvraagstukken binnen de samenleving. We richten ons daarbij met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van zo'n vraagstuk. In dit kader kunnen we bijvoorbeeld een onderzoek doen, een registratie- of monitorsysteem ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of (tijdelijk) het management van een project of organisatie voeren.

Expertise

Onze focus richt zich met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van een vraagstuk. Wij hebben o.a. expertise op het gebied van transitie in het sociaal domein, kwetsbare groepen in de samenleving, openbare orde & veiligheid, wonen, jeugd, sport & cultuur.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.

