

Betekenis voor de stad en maatschappelijk effect

Museum Cobra kijkt in haar aanvraag voor de periode 2025-2027 kritisch terug op de afgelopen jaren maar formuleert tegelijkertijd een ingetogen plan voor de toekomst. Het plan bevat aan sich een coherente visie op haar eigen identiteit. Museum Cobra lijkt zich ervan bewust te zijn dat er nu majeure stappen gezet moeten worden, wil het museum kunnen overleven. De conclusie die het museum zelf trekt is dat het Cobra museum alleen een toekomst heeft als het transformeert tot een multidisciplinair platform met beeldende kunst, installaties, nieuwe media, poëzie, literatuur en muziek. Het museum voorziet daarbij in een voorzichtige groei van 10% in bezoekersaantallen bereiken over drie jaar en focust het voornamelijk op het realiseren van een uitvoerbare begroting. Dit is een realistische maar ook bescheiden ambitie.

Bestendigen en verdiepen

Museum Cobra heeft nog steeds een goede naam in het culturele veld en in de stad. Het is een middelgroot museum, (te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken) met een unieke collectie dat zich bewust is van zijn positie en tegelijkertijd een hoge belevingswaarde biedt. Het museum draagt al jaren bij aan de versterking van de culturele en kunstzinnige sector in Amstelveen door zich actief op te stellen met verschillende samenwerkingen in de stad onder andere met Museum Jan. Het museum wil in de komende jaren de bestaande samenwerkingen bestendigen maar uit ook de wens, deze te willen verdiepen door nieuwe samenwerkingen aan te gaan. Het museum hoopt op deze wijze zo nieuwe doelgroepen te bereiken. Daartoe presenteert het een aantal nieuwe activiteiten met wisselende tentoonstellingen, een permanente contexttentoonstelling en tentoonstellingen voor jeugd en talent. Het tijdelijke bestuur heeft zich, volgens de plannen, uitgesproken om het team een helder kader te geven, maar de concretisering ervan is voorzover ik het heb kunnen ontdekken, nog weinig uitgewerkt.

Het belangrijkste aandachtspunt in dit advies is de centrale vraag is hoe Museum Cobra zich aan de ene kant wil verankeren in de stad met beperkte middelen. Kijkend naar de begroting zie ik dat het tentoonstellingsbudget sterk is teruggebracht tot bijna de helft van wat in het verleden hiervoor werd gereserveerd. Het kan niet anders dan dit artistieke gevolgen heeft voor de koers van het museum. Dat komt ook uit de aanvraag naar voren. De artistieke ambities die worden geformuleerd voor de periode 2025-2027 krijgen maar een summiere vertaling in het plan. Hierdoor blijft artistiek inhoudelijk veel onduidelijk en is er maar beperkt sprake van een krachtige propositie voor de gemeente. Ook is het onduidelijk welke ambities het museum op langere termijn voor ogen heeft, waardoor deze aanvraag leest als een overbruggingsaanvraag.

Activiteiten en positionering

Een ander aandachtspunt waar ik vraagtekens bij zet, heeft betrekking op de voorgenomen samenwerkingen met lokale organisaties in Amstelveen. Het museum wil deze samenwerkingen uitbreiden en bestendigen en tegelijkertijd de publieksparticipatie en educatie bevorderen. De daarvoor te zetten stappen zijn echter in het plan niet helder en uitgewerkt naar meetbare doelen. In vergelijking met musea van soortgelijke omvang scoort het Cobra op dit moment slecht op het aantal activiteiten.

Het museum laat ook na om een visie te formuleren op het effect dat ze beogen met deze stappen. Het museum heeft een rijke geschiedenis en had op basis van haar eigen track-record een nog duidelijker omschreven visie kunnen overleggen. Dat past bij de waarde van haar collectie en zijn professionele statuut. Helaas laten ze na om dit te doen. Ook na meerdere herlezingen van de plannen, kan ik mij geen oordeel vormen over de rol (regisseur, facilitator, initiator) die het museum wil innemen in de genoemde samenwerkingsverbanden. Hierdoor blijft het voor mij onduidelijk wat de maatschappelijke meerwaarde daarvan kan zijn voor Amstelveen. Ook de relatie met haar publiek wordt weinig inzichtelijk gemaakt of hoe het museum zich duurzaam wil verbinden met de stad. Door het brede activiteitenprogramma voor jong en oud destilleer ik wel de goede intentie van Museum Cobra zich te willen verbinden met een breed publiek, maar het ontbreekt vooralsnog aan focus. Ook een vertaling van ambities naar hiervoor geormerkte budgetten ontbreekt.

Het museum scoorde in het verleden juist goed wat de grotere wisselende tentoonstellingen betreft die hun inspiratie haalden uit de Cobra beweging. Deze zullen ook in de toekomst worden georganiseerd maar het is duidelijk dat de ambities op dat vlak, gezien de beperkte tentoonstellingsbudgetten, zijn teruggeschoefd. De in het plan opgenomen tentoonstellingen voor de komende jaren kenmerken zich nog wel door hun hoge ambachtelijke kwaliteit en de wijze waarop ze mooi passen bij de geschiedenis van het museum, daar zit ook hun kracht. Maar het museum heeft nog maar weinig ervaring als multidisciplinair platform.

Ook ontbreekt het aan een overzicht van partners die in staat zijn om samen met het museum deze publieksactiviteiten op de terreinen (literatuur, poëzie etc) op te zetten en inhoudelijk vorm te geven. Ook is het nog maar de vraag hoe de residency van de stadsdichter kan bijdragen aan het grotere geheel. Dezelfde vlieger gaat uiteraard op voor het organiseren van debatten. Ook op dat vlak ontbreekt het aan intrinsiek gemotiveerde visie op wat men dan wil beoogt met deze debatten.

Marketing en communicatie

Het huidige team heeft samen met een bureau een nieuw marketing- en communicatieplan ontwikkeld waarin positie, profilering, strategie voor het Cobra Museum zijn verkend en aangescherpt. Deze strategie wordt komende jaren geïmplementeerd en draagt bij aan (consolideren van) verdere groei. In mijn optiek is een scherpe en heldere focus hierbij een voorwaarde. Dat ontbreekt vooralsnog in deze aanvraag. De verschillende programmalijnen moeten in de komende periode in samenhang verder worden ontwikkeld en aangeboden, binnen en buiten de muren, on- en offline, in interconnectiviteit met verschillende partners.

Daarvoor is ook een overtuigende visie nodig op de samenstelling van het personeel zowel voor de bestaande artistieke posities als nog te creëren nieuwe posities. De vraag is welke ambities wel en welke niet gerealiseerd kunnen worden binnen de huidige formatie. Wat nieuwe posities betreft gaat het hier vooral om mensen die verbinding kunnen aangaan met de buitenwereld zoals community managers en gastcuratoren. Dat kan alleen met het aantrekken van de juiste mensen die werelden kunnen verbinden. Ik kan uit de huidige begroting de exacte personele inzet niet herleiden.

Wil het museum Cobra maatschappelijk relevant zijn dan moet het bereid zijn om de dialoog aan te gaan met haar bezoekers, die op hun beurt zelf weer invloed willen hebben en actief betrokken willen zijn. Hierin ligt een kernopgave voor het museum. Om daar een juiste balans in te vinden. Grotere musea zijn wel in staat om deze transitie vorm te geven maar juist de kleine en middelgrote musea hebben het moeilijk om hier structureel personeel voor vrij te maken.

Artistieke en organisatorische kwaliteit

Het Cobra museum vervuld op dit moment een bredere maatschappelijke functie en is tevens ontmoetingsplek voor vele bewoners en organisaties uit Amstelveen. Ook is het museum van belang voor het toerisme en de artistieke en economische uitstraling van Amstelveen. Ook de aandacht voor zowel cultuureducatie, coproducties als grote internationale tentoonstellingen verdient waardering. Het verdient ook waardering dat het Cobra museum zich nog sterker wil verbinden met de stad. Het museum ziet publieksbetrokkenheid niet alleen als een marketingtool maar beseft dat dit geïnternaliseerd moet worden in de missie van het Cobra museum. Hiervoor is nodig dat Museum Cobra niet alleen open staat qua inrichting en uitstraling van het gebouw maar ook bereid is letterlijk en figuurlijk open te staan voor de hele stad, vanuit een 'grondhouding'. Het museum wil daar de komende jaren aan werken. Dus niet alleen de bestaande Cobra (kunst)liefhebber welkom te heten maar oprecht moeite doen om nieuwe groepen te trekken en zich thuis te laten voelen in het museum. Het museum wil zich daarnaast extra inspannen middels een revitalisatie van haar educatieve programma's. Een belangrijk onderdeel van die revitalisatie is het educatieve programma voor Groep 8 scholieren in Amstelveen. Dit programma omvat workshops en interactieve activiteiten om kinderen bij kunst te betrekken. Dat is een te waarderen streven.

Van audience gericht naar community gericht werken

Maar dit streven brengt wel een omslag in het denken met zich mee van 'audience' gericht werken naar 'community' gericht werken. Vertaald naar de ambities van het museum, om een nieuwe doelgroep zoals Indiase Expats te trekken is er dus meer nodig dan het organiseren van een Divali feest alleen. Iedere bezoeker moet het gevoel krijgen een gewaardeerd lid van de museumgemeenschap rondom Cobra te zijn. Dat kan niet top down maar participatief omdat het hier gaat om een intrinsiek gemotiveerde veranderopgave. Daartoe dient het museum eerst de vraag te stellen en onderzoek te doen wat deze nieuwe doelgroepen in Amstelveen überhaupt willen. Uit het ingediende plan blijkt dat het besef bij Cobra wel aanwezig is, maar het nog aan concrete inzichten en vaardigheden ontbreekt hoe je zo'n veranderproces moet aanpakken. Het was beter geweest als het museum in haar plannen een bijlage had opgenomen met een stappenplan of toolkit hoe zij deze omslag willen maken ontleend aan de huidige praktijk waar tientallen kleine musea met hetzelfde vraagstuk zitten.

Continue dialoog met de maatschappelijke omgeving

Het museum lijkt zich wel bewust te zijn dat het maken van mooie tentoonstellingen niet heiligmakend is. Dat biedt vandaag de dag niet langer voldoende bestaansrecht. Aangespoord door bezuinigingen, maar nog verder gedreven door diepgaande veranderingsprocessen zoals de opkomst van belevenis en vrijetijdsindustrie maken alle musea een fase van transitie door. In de veranderende verhouding tot het publiek ligt voor al deze musea hun kernopgave besloten. De verbinding tussen de collecties en het publiek bepaalt de kracht en de betekenis van het museum. In de praktijk betekent dat het museum een continue dialoog aan moet gaan met de maatschappelijke omgeving in Amstelveen. Die dialoog kan het museum alleen voeren als het bereid is zich te verdiepen in wat haar doelgroepen bezighoudt.

Innovatieve visie / Platform

De artistieke eigenheid van het Cobra Museum was jarenlang groot en de organisatie heeft nog steeds een goede naam in de museale wereld. In het verleden is er samengewerkt met bekende en befaamde makers en institutionele partners voor het samenstellen van tentoonstellingen met een (nationale) uitstraling en soms een groot bereik. Maar op dit moment staat dat diezelfde artistieke eigenheid onder druk. In de huidige tijd van digitale ontwikkelingen zijn er verschillende musea en instellingen die elkaar beconcurreren om dezelfde bezoeker. Het Cobra gaat maar beperkt in op hoe het museum zich artistiek gezien verhoudt tot vergelijkbare musea en haar positionering in het museale veld. Ook geeft het museum weinig prijs over haar visie op innovatie. Dat is jammer.

Het museum gaat er wellicht ten onrechte vanuit dat ze met haar unieke collectie en relevante kennis omtrent de Cobra beweging nog steeds een leidende en onmisbare positie heeft in Nederland. Het is echter op basis van de voorliggende aanvraag niet duidelijk op welke manier deze organisatie die leidende rol wil blijven spelen wanneer het getransformeerd is tot een multidisciplinaire platform. Als er iets duidelijk is dan is het dat vandaag de dag bijna niets meer onmisbaar is.

De volgende vraag blijft nog steeds relevant voor het museum; Hoe geef je je artistieke eigenheid vorm en kan je behouden wat je kracht is binnen een snel veranderende wereld? De voornaamste doelgroep van het museum is op dit moment de wat oudere en welgestelde liefhebbers van beeldende kunst. De organisatie lukt het op een overtuigende manier om voor die groep een rol te vervullen en mooie nationaal aansprekende tentoonstellingen te maken. Wil het museum echter op lange termijn relevantie behouden, dan moet het ook nieuwe doelgroepen bereiken.

Uit de plannen blijkt dat het museum met de permanente tentoonstelling zich richt op bezoekers die oprecht geïnteresseerd zijn in het gedachtegoed en daarom het museum bezoeken. Hiervoor werkt Museum Cobra samen met organisaties zoals de Vrije Academie, die een collegereeks over deze kunststroming gaat aanbieden. Daarnaast worden er op vaste tijden rondleidingen aangeboden, zodat deze bezoekers zich verder kunnen verdiepen. Bovendien heeft het museum de ambitie om zich meer op gezinnen te richten, omdat er blijkt dat deze doelgroep het potentieel heeft om meer bezoekers aan te trekken. Deze focus op gezinnen wordt zichtbaar in de te ontwikkelen programma's voor publieksparticipatie. Voor gezinnen zal er tijdens vakanties en weekenden een apart programma zijn met familierondleidingen en actieve deelname in het atelier, waar kinderen de kans krijgen om zichzelf creatief te uiten door spontane creaties. Dit is een te waarderen stap.

‘Culturele Diversiteit en Inclusie’

Met het oog op een meer diverse programmering geeft het museum ook aan samen te willen werken met gastcuratoren en bemiddelaars. Zo wordt er verwezen naar verschillende tentoonstellingen onder de noemer nieuwe kunst om invulling te geven aan de nagestreefde meerstemmigheid. Ik moet echter constateren dat de aanvraag op dit punt niet heel concreet wordt en daardoor niet geheel overtuigt. Zo is bijvoorbeeld weinig tot niets opgenomen bij de plannen mbt de tentoonstelling over *50 jaar onafhankelijkheid Suriname dat al in 2025 te zien zal zijn* in het museum. Onduidelijk is met welke kunstenaars er samengewerkt gaat worden en hoe de tentoonstelling eruit zal komen te zien. Alleen de naam van Edwin de Vries wordt genoemd.

Ik krijg het gevoel dat het Cobra museum de komende periode belangrijke randvoorwaardelijke stappen wil zetten om een cultureel divers samengesteld publiek te kunnen bereiken, maar dat ze hun best moeten doen wil het niet blijven bij goede bedoelingen en intenties. Het plan zelf biedt weinig houvast om zicht te krijgen hoe het museum in de komende jaren daadwerkelijk in contact wil komen met de verschillende publieksgroepen en vanuit wederkerigheid en oprechte interesse deze nieuwe publieksgroepen langdurig aan zich wil verbinden. Goede wil alleen volstaat vandaag de dag niet; concrete stappen zijn nodig om de samenstelling van het personeel en het bestuur diverser te maken. Die ambities zijn er wel, maar worden in dit plan nog niet geconcretiseerd.

Het museum wil ervoor zorgen dat ook cultureel diverse bezoekers zich in onderwerpkeuze kunnen herkennen maar verder weinig inbreng hebben in wat het museum uiteindelijk toont en vertelt. Dat is geen duurzame visie. Daarnaast is het allemaal sterk aanbod gericht. Een goede analyse van de verschillende publieksgroepen ontbreekt. Ook geeft het museum geen blijk dat zij hebben gevraagd wat het publiek mogelijk wil zien? Daarnaast ontbreekt een goede analyse welke aanpak wel werkt en welke niet.

Beperkte artistieke betekenis als risico

Ik constateer dat de artistieke betekenis van het Cobra Museum onverminderd is voor liefhebbers van de Cobra beweging, maar dat de artistieke betekenis voor het beoogde brede publiek voor de komende beleidsperiode, helaas lastig te beoordelen is op basis van de aanvraag omdat de aanvraag op dat vlak onvolledig is.

Het Museum benoemt wel een aantal doelstellingen voor de komende beleidsperiode maar maakt niet duidelijk of deze doelstelling, artistiek, sociaal of maatschappelijk van aard zijn en hoe het deze verschillende doelstellingen wil verankeren in haar rol van multidisciplinair platform. Ik had echter erop gehoopt dat de organisatie zich explicieter zou uitspreken over deze ambities en hoe dit als basis kan dienen voor verdere ontwikkeling van de organisatie en de programmering. Deze ambities kunnen namelijk alleen gerealiseerd worden in samenwerking met andere partijen. Ik mis op dit moment een visie op diezelfde co-creatie en daaraan gekoppeld ook een visie op co-financiering.

Bedrijfsvoering

Het museum heeft een zware periode achter de rug wat betreft de bedrijfsvoering. In de afgelopen jaren realiseerde Museum Cobra forse negatieve exploitatieresultaten. De organisatie heeft moeten herorganiseren. Volgens het huidige team zijn processen nu beter gestroomlijnd. De financiële situatie van de aanvrager blijft in mijn optiek echter kwetsbaar. Het museum heeft een nieuwe fondsen- wervende strategie uitgewerkt waarbij uit wordt gegaan aan een diversificatie van inkomsten door sponsoring, fondsen, vrienden, evenementen en via de winkel en het café. Daarnaast is het tijdelijke bestuur actief om via het eigen netwerk nieuwe sponsors en particuliere donateurs aan te trekken. Hoewel de resultaten in 2022 ietwat zijn verbeterd, was het eigen vermogen in 2023 nog negatief, in 2024 net positief en voor de komende periode begroot de aanvrager een kleine groei van dit eigen vermogen. De aanvraag toont een scherp oog voor de inzet van de beschikbare fte's. Het museum benut op dit moment de bezetting op een efficiënte manier, wat voor een kleine organisatie opvallend is. De financieringsmix is echter fragiel. De ambitieuze zoektocht naar externe geldbronnen heeft op dit nog weinig zekerheid over de uitkomst opgeleverd. Het museum heeft gelukkig een sterk netwerk en een goed draagvlak voor mecenaat. Zonder alle cijfers helemaal doorgerekend te hebben en all ins and outs te kennen, meen ik echter te kunnen concluderen dat de bedrijfsvoering, zelf bij een positieve honorering, behoorlijk fragiel is om alle beoogde artistieke voornemens ten uitvoer te brengen en de organisatie op langere termijn effectief te laten functioneren. Hoe duurzaam deze situatie is, is echter onduidelijk.

Conclusie

Concluderend ben ik bang dat de huidige begroting nauwelijks toereikend is voor de in het plan opgenomen artistieke ambities. Ook ben ik van mening dat een betere financieringsmix mogelijk moet zijn omdat onder andere omdat het bedrag voor de beoogde (sponsor)inkomsten niet zijn opgenomen in de huidige begroting. Ook is er geen alternatieve scenario's voor het geval de incidentele subsidies afnemen gedurende de komende vier jaar, waardoor het dekkingsplan sterker leunt op structurele subsidie van de gemeente. Op basis van de huidige plannen moet ik concluderen dat het museum alleen kan overleven als op termijn de eigen inkomsten sterk omhoog gaan.

Alles overziend concludeer ik dat de gemeente een paar opties heeft;

Scenario 1: is zoals de Engelsen het zeggen; 'Stop the Bleeding', de gemeente komt met lager bedrag (een doekje voor het bloeden) maar dat is niet voldoende om te overleven.

Scenario 2: "Van de nood een deugd maken." De gemeente honoreert de aanvraag en bevraagt het museum op haar artistieke doelen en ziet scherp toe dat het museum in de komende drie jaren gaat werken aan een lange termijn visie voor een financieel stabiele basis.

Scenario 3: Een mogelijk derde scenario gaat uit van gezamenlijke ambitie met een majeure financiële investering (transitievergoeding) gedurende een aantal jaren om te komen tot multidisciplinair platform waarbij de potentie van de collectie en het museum optimaal worden benut. Daarbij moet wel de vraag worden gesteld; hoeveel extra geld willen wij überhaupt hiervoor uittrekken? Voorzover ik het kan overzien is hier geen meerderheid voor te vinden."

Mijn advies gaat daarom uit naar scenario 2 waarbij de gemeente wel de aanvraag honoreert voor het gevraagde bedrag maar het museum scherp blijft volgen en na drie jaar een kritische beoordeling doet om te onderzoeken of de gestelde doelen zijn gehaald en op basis daarvan een besluit neemt over een mogelijke verlenging van de meerjarenfinanciering.