Toekomstplan 2025 – 2027 Museum Cobra

Advies DSP-groep (Annelies van der Horst en Daan Bos)

4 juni 2024

Vooraf

In de periode 2021 – 2023 adviseerde DSP-groep over de financiële en inhoudelijke positie van het Cobra Museum en over de organisatie en de governance. Ook werkten wij een aantal toekomstscenario's uit en formuleerden op basis daarvan een advies. Met de uitkomsten van die onderzoeken in het achterhoofd heeft DSP-groep het door het museum bij de gemeente ingediende toekomstplan bekeken. In deze notitie formuleren wij onze bevindingen.

Algemeen

In de door ons eerder geformuleerde adviezen concludeerden wij dat een beleidsdocument waarin het museum de strategische keuzes als koers voor de langere termijn vastlegt ontbrak. Met het nu ingediende toekomstplan (dat in korte tijd tot stand is gekomen) ligt dat er wel (en dat verdient een compliment voor het museum en alle betrokkenen).

Inhoudelijke koers

- De koerswijziging (inclusief de naamswijziging) is duidelijk beschreven. Het uitgangspunt voor de inhoudelijke koers ('toonaangevend en eigentijds tentoonstellingsplatform in Nederland, geïnspireerd door het oorspronkelijke gedachtegoed van de Cobra-beweging. De multidisciplinaire insteek van deze denkwijze zal daarbij leidend zijn voor de programmering; naast beeldende kunst krijgen bijvoorbeeld installaties, nieuwe media, poëzie, literatuur en muziek een belangrijke rol in de tentoonstellingen en publieksparticipatieprogramma's') wordt in het inhoudelijk programma uitgewerkt. Daarmee zijn koers, uitgangspunten en programma één geheel en dat is een verbetering ten opzichte van voorgaande jaren. De inhoudelijke koers is daarnaast herkenbaar en onderscheidend binnen de Nederlandse museumsector.
- De structuur voor het tentoonstellingsprogramma is mede tot stand gekomen met publieksonderzoek, dat is positief. Dat geldt ook voor het voornemen om tentoonstellingen in te bedden in een bredere context en verschillende disciplines toe te voegen.
- De komst van een permanente tentoonstelling over Cobra en de voorgestelde opbouw daarvan komen tegemoet aan een behoefte die ook in onze onderzoeken naar voren kwam. De permanente tentoonstelling geeft ook meer inhoud aan de museumnaam 'Cobra'. Zoals de opbouw van de tentoonstelling staat omschreven sluit die ook inhoudelijk aan bij de tijdelijke tentoonstellingen (*Cobra inspireert)* en dat is een verbetering.
- Het derde onderdeel van het tentoonstellingsprogramma sluit aan bij educatie & participatie.

- Of het voorgestelde programma daadwerkelijk zal leiden tot een groei van het aantal (betalende) bezoekers is wat ons betreft een vraag. Terecht wijst het museum op de populariteit van de huidige tentoonstelling van het werk van Anton Corbijn, maar dat is een bekende naam die een breed publiek aanspreekt. In hoeverre een dergelijke publiekstrekker past in de nieuwe koers van het museum wordt ons niet helemaal duidelijk. De in het toekomstplan voorgestelde tentoonstellingen zijn anders van aard.

De Collectie

- Het is positief dat de collectie aandacht krijgt in het plan, wat opvalt (in vergelijking met eerdere plannen) is dat het verwerven van werk als ambitie is opgenomen.
- In eerder onderzoek (inhoudelijke analyse) agendeerde het museum knelpunten bij de depotfunctie, onduidelijk is of deze knelpunten zijn opgelost of nog actueel zijn.
- Een vraag is of het plan om een aantrekkelijke vaste presentatie over Cobra in te richten niet op gespannen voet staat met het streven om vaker werken uit de collectie uit te lenen (bruiklenen).
- De ambitie om de collectie digitaal toegankelijk te maken is positief, het museum wordt zo ook toegankelijker (op afstand) en functioneert meer als kenniscentrum van de Cobra-beweging en het gedachtengoed.
- Een vraag is waarom digitalisering niet in de begroting is opgenomen, nu ontbreekt de financiële uitwerking.

Educatie en participatie

- Zowel in de voorgenomen activiteiten publieksparticipatie als cultuureducatie maakt het museum duidelijke keuzes en blijft dicht bij het nieuwe profiel. Dat is positief.

Samenwerking

- De voorgenomen lokale en regionale samenwerkingen komen in het toekomstplan nog niet helemaal uit de verf. De koers van het museum en de nieuwe plannen bieden volop kansen om samen te werken met de bibliotheek, Platform C en andere (culturele) organisaties.
- In de toekomstverkenning die DSP-groep uitvoerde werd een nauwere samenwerking met Museum JAN als kansrijk beoordeeld, de samenwerking met Museum JAN (en het onderscheid tussen beide musea) krijgt in het plan nog weinig aandacht.

Publieksbereik

- Het museum streeft naar het vergroten van het bezoekersaantal met 10%. Het museum heeft daartoe een stevig marketingplan opgesteld. Het plan onderscheidt drie kansrijke doelgroepen

met een strategie. Het museum wil in 2025 70.0000 bezoekers trekken en in 2027 moet dit aantal gegroeid zijn naar 84.0000. Dat is te prijzen en dat is tegelijkertijd heel ambitieus.

- De bezoekersaantallen van de afgelopen jaren zijn: 2016 54.797, 2017 40.937 , 2018 39.694, 2019 42.033, 2020 36.329 (Corona-maatregelen), 2021 85.000 (Corona-maatregelen + Frida Khalo), 2022 48.000, 2023 68.804. Het Cobra Museum heeft voorheen alleen in 2021 een bezoekersaantal behaald dat overeenkomt met de ambitie zoals opgenomen in het toekomstplan.

Organisatie en toezicht

- Het museum volgt de codes en dat betekent ook een terechte wens om de museum CAO in te voeren. Daarnaast wil het museum opnieuw kijken naar de balans tussen inhuur en dienstverband en de salariskosten drukken. De uitwerking hiervan ontbreekt nog, deze is wel van belang omdat die effect kan hebben op de exploitatie (meerkosten).

Financiën

- Het toekomstplan van het museum zet in op het verhogen van de inkomsten waarvoor concrete inspanningen worden beschreven zoals het werven van (meer) sponsoren en donateurs, verhuur en het verhogen van de inkomsten uit winkel en horeca met 20%. De plannen zijn ambitieus en uitgewerkt;
- Voor het verhogen van de inkomsten wordt ook uitgegaan van een groei van het aantal bezoekers (zie ook onder Publieksbereik). Dit is ambitieus en een bereik van deze omvang is bij voorbaat niet te garanderen.
- Het museum heeft daarnaast te maken met een aantal onzekerheden (waar het museum weinig invloed op uit kan oefenen) die een negatief effect kunnen hebben op de exploitatie. Dat geldt onder andere voor:
    - Openstaande huurbedragen
    - Doorvoeren van de CAO Musea
    - Energiekosten
    - Benodigde renovatie/verbetering van gebouw (en depotfunctie)
    - Aangekondigde BTW verhoging (nieuwe kabinet)
- De reserves zijn in de loop der jaren afgenomen zoals uit eerder onderzoek bleek: continuïteitsreserve van 2017 – 2020, 2022 en 2023 186.630 -/- 295.938 -/- 358.094 -/- 365.194/- 85.000/ - 236.647 en het bestemmingsfonds 2017 – 2020, 2022 en 2023 937.507/ 770.729/ 674.176/ 884.612/-268.101/- 360.000. Dit blijft de komende jaren een blok aan het been van het museum.
- Het museum zet fors in op het gezond maken van de exploitatie. Het museum heeft echter geen terugvaloptie zolang de continuïteitsreserve in de min staat. Een terugvaloptie is wel

nodig omdat een herstelperiode per definitie een onzekere periode is (vallen en opstaan). De vraag is of er niet meer waarborgen moeten worden ingebouwd voor het museum in de komende drie jaar. Gemeente en museum zouden daarom afspraken moeten maken over het aanzuiveren van de reserves en hoe om te gaan met eventuele tegenvallers in de komende jaren. Met andere woorden, we adviseren om als gemeente en museum samen de risico's voor de komende drie jaar op een rij te zetten en keuzes te maken hoe daar mee om te gaan.

- Tot slot een paar zaken die ons in de begroting 2025 – 2028 opvallen:
    - De permanente tentoonstelling staat als jaarlijkse kostenpost voor 2 ton gedurende 2025 – 2027, zijn deze kosten niet voor een groot deel eenmalig?
    - De financiële uitwerking van digitalisering van de collectie ontbreekt (inkomsten en uitgaven).
    - Subsidie Provincie staat op 0, zou hier nog een tijdelijke mogelijkheid zijn?

Conclusie

Het toekomstplan van Museum Cobra biedt een inhoudelijke koers voor de langere termijn. De koers is uitgewerkt in een inhoudelijk tentoonstellingsprogramma (permanente tentoonstelling en tijdelijke tentoonstellingen) en activiteiten cultuureducatie en cultuurparticipatie. Dat is een positieve verbetering ten opzichte van de voorgaande plannen. Ook positief is dat er duidelijke keuzes worden gemaakt in wat er aan activiteiten wordt ontplooid en voor welke doelgroepen. Ook de inrichting van de permanente tentoonstelling en de voorgenomen digitalisering van de collectie voldoen aan een behoefte.

De plannen voor publieksbereik en met name de verwachte stijging van het bezoekersaantal roepen vragen op, tot nu toe is het museum er (op één jaar na) niet in geslaagd om de nu opgenomen streefaantallen te halen. De vraag is ook of het inhoudelijk programma zoals opgenomen in het toekomstplan een publiek van die omvang zal weten te trekken .

De onderdelen samenwerking en organisatie en toezicht zijn in het plan nog niet ver uitgewerkt. Er liggen kansen voor samenwerking met andere (culturele) organisaties in Amstelveen, de verhouding tot museum JAN behoeft wat meer invulling en een vergezicht voor de inrichting van de organisatie en het toezicht ontbreekt deels.

Het toekomstplan presenteert een meerjarenbegroting waarin de inkomsten fors moeten toenemen. De wijze waarop het museum dat wil gaan doen is in het plan uitgewerkt. Onderdeel daarvan zijn de inkomsten uit entreekaarten en het daadwerkelijk realiseren van de ambities voor sponsoring en fondsenwerving. De te verwachte bezoekersaantallen zijn onzeker en het realiseren van de ambities kost tijd, het museum spreekt niet voor niks van een herstelperiode. Ondertussen heeft het museum geen reserves om op terug te vallen en kan nog geconfronteerd worden met onvoorziene hogere kosten. Wij adviseren gemeente en museum daarom om een gezamenlijke risicoanalyse uit te voeren en waar nodig in de komende drie jaar aanvullende waarborgen in te bouwen.