

03-524

Het Stedelijk Museum: Terug naar de top



Advies Commissie Toekomst Stedelijk Museum
Martijn Sanders (voorzitter), Victor Halberstadt, John Leighton

Amsterdam, 21 juni 2003

Het Stedelijk Museum: Terug naar de top

Aanbiedingsbrief	2 - 6
Deel 1: Advies	7 - 57
Deel 2: Bijlagen	58 - 112

Boekmansichting-Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel.: 6243739

03-524

Aan : College van Burgemeester en Wethouders
d.t.v. Mevrouw J.H. Belliot en de heren G. Dales en D. Stadig

Van : Commissie Toekomst Stedelijk Museum
M.Sanders (Voorzitter), V. Halberstadt, J. Leighton

Over : **Het Stedelijk Museum Terug Naar De Top**

d.d. : 21 juni 2003

Bijgaand is ons advies over de toekomst van het Stedelijk Museum. Onze bevinding is kort en zakelijk samengevat *Terug naar de top*.

De reputatie van Amsterdam en van Nederland wordt in hoge mate bepaald door de schatkamers aan kunst uit heden en verleden. Het beeldmerk van het Stedelijk Museum is onlosmakelijk verbonden met dat van Amsterdam. Mede daarom heeft uw College onze stad als cultuurhoofdstad centraal in uw beleid gesteld.

Het staat vast dat de culturele educatieve en economische betekenis van het Stedelijk Museum voor Amsterdam (en voor Nederland) buitengewoon groot is. Nog niet zo lang geleden was het een museum van wereldniveau. Anno 2003 heeft het een eersteklas maar inmiddels kwijnende collectie en helaas een ernstig verwaarloosd gebouw en een evenzeer gedemotiveerde staf.

U heeft ons op 21 januari jl. gevraagd voor de zomer te adviseren over de wenselijke herontwikkeling van het Stedelijk Museum. In de toelichting uwerzijds werd het toekomstige ambitieniveau van het museum centraal gesteld.

Uw opdracht aan ons had naar onze mening diverse redenen en aanleidingen, waaronder met name de in de loop der jaren steeds wisselende plannen met betrekking tot renovatie en/of nieuwbouw. Zo dient binnenkort het hoofdgebouw na veertien jaren van slepend overleg zowel wegens brandveiligheid als voor vergaande renovatie gesloten te worden. Ook moeten de recente plannen voor nieuwbouw beoordeeld worden, waaronder een door u in december jl. geprefereerde zogenaamde Combinatievariant 2 A/B. Tenslotte behoeft het museum een nieuw depot. Voor dit alles heeft u eind 2002 ruim € 57 miljoen in het vooruitzicht gesteld, waarvan thans volgens uw opgave nog circa € 47 miljoen resteert. U gaat er daarbij vanuit dat van dat bedrag circa € 32 miljoen benodigd is voor renovatie van de oudbouw, waardoor dus ongeveer € 15 miljoen resulteert voor (tezamen) nieuwbouw en het depot.

Wij hebben in deze vijf maanden velen gehoord en zo veel mogelijk overwogen. In ons hierna volgende rapport hebben wij onze bevindingen en ervaringen zo feitelijk en sober mogelijk gepresenteerd. Wij formuleren ons advies kort en puntsgewijs.

Achtereenvolgens komen aan de orde de positie van het huidige Stedelijk Museum, een geactualiseerde missie, het ambitieniveau en tenslotte de concrete gevolgen van het voorgaande voor locatie, huisvesting, organisatie, bestuursstructuur, directievoering en financiering. Een en ander wordt samengevat in een samenhangend stappenplan voor de komende achttien maanden. Dit tijdgebonden stappenplan leent zich niet voor gedeeltelijke aanvaarding en/of uitvoering dan wel voor fasering.

Op deze plaats hechten wij er aan te concluderen dat de locatie Museumplein niet aangetast moet worden en dat dus gehele of gedeeltelijke verplaatsing naar de Zuidas geen levensvatbaar alternatief is.

Wij constateren verder dat de huidige plannen van architect Siza niet passen bij het (opnieuw) geformuleerde ambitieniveau, terwijl ook de zogenaamde gedeeltelijk commerciële combinatievariant 2 A/B niet gerealiseerd kan en/of zou moeten worden.

In onze advies staat centraal dat het Stedelijk Museum versnelt, dat wil zeggen zeer spoedig, bestuurlijk (extern) verzelfstandigd wordt en een nieuwe, enthousiaste directie wordt aangesteld. In het nieuwe bestuur dient voorlopig ook een tweetal leden van het College van B&W zitting te nemen. Zeer spoedig is een duidelijk en nieuw programma van eisen vereist met uitdrukkelijke inbreng van staf en nieuwe directie.

Wat nu? Onze bevinding is dat er uitstekende kansen zijn om het Stedelijk Museum te reanimeren. Dat betekent echter dat er niet slechts daadwerkelijk politieke keuzen moeten worden gemaakt, maar dat deze ook in werkelijkheid daadkrachtig en op tijd moeten worden uitgevoerd. In het afsluitende hoofdstuk van ons rapport worden de samenhangende en opeenvolgende stappen samengevat.

Wij prijzen uw initiatief om tot een afronding van de jaren slepende en schadelijke besluitvorming over het Stedelijk Museum te komen. Natuurlijk kost dat in eerste instantie geld, nu en later. Maar het staat vast dat deze extra investering van bruto circa € 25 miljoen netto veel meer opbrengt dan alleen al in toeristische guldens is uit te drukken. Bovendien heeft onze commissie sterke aanwijzingen dat medefinanciering door derden mogelijk is indien en voor zover de gemeente Amsterdam een krachtig en consistent beleid uitvoert. De kost gaat ook hier voor de baat uit. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan kunnen over uiterlijk achttien maanden renovatie en nieuwbouw aanvangen.

Bij onze werkzaamheden zijn wij in overleg met u bijgestaan door Mevrouw C.M.L. Hijmans van den Bergh van Boer & Croon.

Wij hebben uw opdracht aan ons ervaren als zeer eervol en de materie als van grote betekenis voor Amsterdam. Onze eigen betrokkenheid is verwoord in het bijgevoegde Manifest dat als leidraad bij onze werkzaamheden heeft gediend.

Voor de goede orde merken wij nog op dat met u is afgesproken dat dit Advies op 24 juni aanstaande publiek wordt, met ingang van die datum te lezen is op www.amsterdam.nl en dezelfde dag op een persconferentie wordt toegelicht.

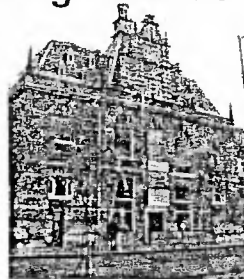
Tot het verstrekken van nadere toelichting zijn wij vanzelfsprekend graag bereid.

M. Sanders, Voorzitter

V. Halberstadt

J. Leighton

**Het Stedelijk Museum:
Terug naar de top**



Advies Commissie Toekomst Stedelijk Museum
Martijn Sanders (voorzitter), Victor Halberstadt, John Leighton

Amsterdam, 21 juni 2003

De uitdaging van het Stedelijk Museum*

De reputatie van Amsterdam en Nederland wordt in hoge, meetbare mate bepaald door de schatkamers aan kunst uit heden en verleden. Zeker is dat de culturele, economische en educatieve betekenis van het Stedelijk Museum voor Amsterdam buitengewoon groot is. En ook is het buiten kijf dat het Stedelijk Museum tot voor kort, enkele jaren geleden slechts, behoorde tot de smalle wereldtop van musea voor eigentijdse kunst.

De laatste halve eeuw was dit museum ("het Stedelijk") een internationaal toonaangevende broedplaats voor kunst en maatschappij, voor kunstenaars en publiek. In 2003 heeft het museum als tevoren een eersteklas maar kwijnende collectie, maar wordt het helaas ook gekenmerkt door een ernstig verwaarloosd gebouw, een aangetaste reputatie en een gedemotiveerde staf.

Toch is er nog alle gelegenheid om het Stedelijk Museum te reactiveren, maar dan moet er wel daadkrachtig worden ingegrepen. En snel. Dat betekent het waarborgen voor de toekomst van grote culturele investeringen, het handhaven van een kostbare verzameling en het behouden van de reputatie van de stad Amsterdam.

Dit ingrijpen betekent het maken van fundamentele keuzes met betrekking tot besturing, management, financiering, collectie, behuizing, kenniscentrum, aankoopbeleid en tentoonstellingsprogramma. Maar het blijft niet beperkt tot kiezen: er zal nu ook daadwerkelijk uitgevoerd moeten worden. Na veertien jaren van overleg moet het openbaar bestuur nu onverwijld realiseren. Gebrek aan bescherming van groot cultureel bezit benadeelt toekomstige generaties onherstelbaar.

Waar gaat het om?

1. De geschiedenis leert dat altijd en overal eigentijdse kunst een reflectie is van de eigen tijd, veelal voorspelt wat komen gaat, en alleen al daarom niet gemakkelijk is te begrijpen. Maar door niemand wordt bestreden dat het zo verschrikkelijk belangrijk is de instituties en de personen te koesteren die de kunst van vandaag kunnen duiden.
2. De kunst van vandaag is, soms niet zichtbaar, geworteld in de kunst van gisteren en werpt daar ook steeds nieuw licht op. Het is dus ook een vorm van gemeenschappelijk geheugen. Een kunstenaar gaat een dialoog aan met zijn wereld, net als de wereld dat kan doen met de kunstenaar. Maar die dialoog verloopt in een taal die vaak moeilijk te begrijpen is. Het museum voor moderne kunst is daarvan het trefpunt, de broedplaats van kunstuitingen en kunstenaars, de ontmoetingsplaats van allerhande generaties burgers en bezoekers van heinde en verre.

*Dit persoonlijk manifest van M. Sanders, V. Halberstadt en J. Leighton is ontwikkeld en heeft tot leidraad gediend bij onze werkzaamheden in de periode januari-juni 2003.

3. Er bestaan inmiddels tientallen musea voor moderne kunst. Vrijwel geen grote stad meent het nog zonder museum voor moderne kunst te kunnen stellen. Bijna geen enkel museum ter wereld, in Europa of in Noord-Amerika, kent echter de optelsom van collectie, traditie en positie van het Stedelijk Museum. Het Stedelijk is immers een eeuw lang verworteld in de van culturele gedaante wisselende maatschappij van Amsterdam en van Nederland. En dit heeft plaats gevonden in een verhouding die evenzeer werd gekenmerkt door liefde als door afkeer – wat in elk geval duidt op een grote wederzijdse betrokkenheid .
4. Het Stedelijk Museum droeg bij aan de vorming van het collectieve geheugen door te signaleren, te exploiteren en te exposeren alles wat misschien belangrijk zou blijken in de evolutie van de kunsten en van de samenleving. Lastig, controversieel en eigenwijs maar, dus ook altijd dynamisch, avontuurlijk en stimulerend. Het museum onderzocht en ondervroeg en had een gevoelige antenne voor de actualiteit. Het museum werd jaarlijks door honderdduizenden gevolgd en bezocht, steeds weer.
5. En het Stedelijk Museum verzamelde hartstochtelijk. Met relatief beperkte geldmiddelen werd iets unieks geschapen. De collectie werd geen staalkaart van de moderne kunst in de breedte, maar zocht en vond zijn specialiteiten en diepte deze uit. Daarmee verwierf het Stedelijk een voorsprong op vrijwel alle collega-musea: honderd jaar organisch en dynamisch collectioneren is niet eenvoudig in te halen. Nergens ter wereld kan men Malevich zo goed zien in zijn constructivistische context, of Cobra binnen het abstract expressionisme of pop-art en colour field painting in zowel zijn Europese als Amerikaanse dimensies, of design in zijn relatie tot autonome kunst.
6. Het heden zoekt zijn verleden, en omgekeerd. De collectie is de voedingsbodem en spiegel van de actualiteit. Maar dan moet het museum die historische lijn wel kunnen tonen. Die collectie is grotendeels met publieke gelden verworven en deze hoort dus toegankelijk te zijn voor het publiek. Dat vereist niet alleen ruimte maar het museum moet tot in zijn voegen dynamisch zijn. Ruimtes moeten aangepast kunnen worden aan de artistieke eisen van de kunstenaar en de wijzigende behoeften van de bezoekers. De exposities en de collectie richten zich op de leek én de expert en moeten voor alle geïnteresseerden toegankelijk zijn met de modernste educatieve technieken.
7. Het vernieuwde Stedelijk Museum moet worden opengebrouwen. De collectie moet worden getoond in samenhang met de exposities, fysiek en virtueel. Kunstenaars tonen hun video's, produceren hun voorstellingen; bezoekers ontmoeten elkaar in de aula, de restaurants, de bibliotheek. Het Stedelijk Museum wordt weer hét nationale podium voor de moderne beeldende kunst in al haar verschijningsvormen.
8. Dat is de doelstelling, maar wat is daarvoor nodig? Een museum dat compleet gerenoveerd is en uniek is door zijn combinatie van zowel magnifieke bovenlichtzalen als intieme kabinetten. Een uitbreiding die dynamisch is en geschikt is voor functies die zij in zich bergt: video, bibliotheek, aula, restaurant, flexibele tentoonstellingsruimtes, winkel et cetera. Een staf die zich precies tussen kunstenaar en publiek in bevindt, de relatie legt tussen traditie en cutting edge,

tussen de leek en de expert, historisch bewustzijn paart aan experimenteerdrijf, de positie van de moderne kunst bevecht tussen de andere kunsten en daar tevens de samenhang mee toont, de integriteit van het museum verdedigt én coalities aangaat met de private sector.

9. Het nationale museum voor de moderne kunst wordt geleid door een bevlogen directeur en wordt overtuigend gesteund door een stadsbestuur dat compromisloos de vernieuwde doelstellingen van het museum onderschrijft. Dat wil dus zeggen dat alle basisvoorzieningen én de benodigde exploitatiekosten worden gefinancierd, maar tegelijkertijd voor vele extra voorzieningen een beroep wordt gedaan op particulieren en bedrijfsleven, die geloven in een museum dat zowel laboratorium als publiekspodium is.
10. De bevolking en bezoekers van Amsterdam verdienen dat ook nieuwe generaties kunnen blijven leren en genieten van de beste moderne en hedendaagse kunst die voorgaande generaties hebben samengebracht. Tezamen met het Rijksmuseum en het Van Gogh Museum beschikt Amsterdam door het Stedelijk Museum over een ongekende en nauwelijks ontgonnen schatkamer. Die ontginning kost in eerste instantie geld, maar het brengt netto veel meer op dan alleen al in toeristische guldens is uit te drukken.

Het is nu of nooit. Amsterdam heeft de plicht om voor vele volgende decennia het Stedelijk Museum weer terug op orde en aan de top te brengen. Het beeldmerk van het Stedelijk Museum is niet los te koppelen van dat van Amsterdam.

M. Sanders, Voorzitter
Februari - juni 2003

V. Halberstadt

J. Leighton

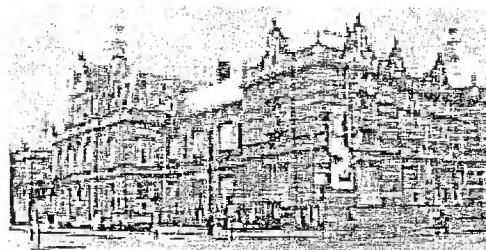
Het Stedelijk Museum: Terug naar de top

Deel 1:

1. De opdracht aan de Commissie Toekomst Stedelijk Museum.....	9
2. Het Stedelijk Museum vandaag	13
2.1 <i>De geschiedenis van het Stedelijk Museum in vogelvlucht</i>	14
2.2 <i>De collectie is van internationale allure</i>	15
2.3 <i>Het Stedelijk Museum hoort bij de top van de internationale musea</i>	17
2.4 <i>De historische sterkten worden onvoldoende benut</i>	18
2.5 <i>De zwakten worden geprononceerder</i>	19
2.6 <i>De situatie is acuut</i>	20
2.7 <i>Conclusies</i>	21
3. De ambitie voor het Stedelijk Museum.....	22
3.1 <i>Inleiding</i>	23
3.2 <i>Het Stedelijk Museum kan voldoen aan publieksbehoeften</i>	24
3.3 <i>Een herdefiniëring van de missie</i>	25
3.4 <i>Verworpen alternatieven</i>	31
3.5 <i>Drie ambitieniveaus</i>	32
3.6 <i>De culturele, sociale en economische waarden</i>	34
3.7 <i>Conclusies</i>	36

Het Stedelijk Museum: Terug naar de top

4. Vertaling van ambitie naar huisvesting, organisatie, bestuursstructuur en financiën	37
4.1 <i>Inleiding</i>	38
4.2 <i>Eén locatie: Museumplein</i>	39
4.3 <i>Een bezoekersomvang van 600.000 per jaar</i>	40
4.4 <i>De ambitie vertaald in concrete elementen</i>	41
4.5 <i>De bestaande plannen van Siza en combinatieplan 2A/B</i>	44
4.6 <i>Externe verzelfstandiging en een tweehoofdige directie</i>	47
4.7 <i>Een indicatieve exploitatie en investeringsbegroting</i>	49
4.8 <i>Voorwaarden voor externe medefinanciering</i>	51
4.9 <i>Conclusies</i>	52
5. Hoe nu verder	53



**De opdracht aan de
Commissie Toekomst Stedelijk Museum**

Onze opdracht

Na 14 jaar overleg over verschillende varianten voor de nieuwbouw van het Stedelijk Museum heeft het college van B&W van Amsterdam op 3 december 2002 besloten te kiezen voor de zogenaamde combinatievariant 2A/B. Dit is een sterk afgeslankte, niet uitgewerkte versie van een ambitieuzer plan. Het behelst zowel renovatie van het bestaande gebouw als nieuwbouw op het Museumplein om meer publieksruimte te creëren en tevens bouw van een nieuw depot elders.

Zeven weken na dit besluit heeft het college op 21 januari 2003 de Commissie Toekomst Stedelijk Museum benoemd. De Commissie heeft de opdracht gekregen om vóór de zomer van 2003 advies uit te brengen over de herontwikkeling van het Stedelijk Museum¹. Daarbij dienen de uitgangspunten van B&W met betrekking tot combinatievariant 2A/B mede 'als vertrekpunt' voor de Commissie. Tot die tijd bestaat een 'time out' voor de uitwerking van de bouwplannen.

Visieontwikkeling en ambitieniveau voor het toekomstig Stedelijk Museum zijn bij de acceptatie van de opdracht en bij de werkzaamheden de leidende principes geweest voor de Commissie. Huisvesting, locatie, het thema verzelfstandiging zijn onderwerpen die daarvan een afgeleide vormen. Het advies, dat voor u ligt, dient daarom in dit licht en uitsluitend als een totaalpakket beschouwd te worden.

De Commissie dankt het Bestuurlijk Overleg, bestaande uit de wethouders Belliot, Dales en Stadig alsmede de aan de Commissie toegevoegde ambtelijke adviseurs, Van Heusden en Van Vliet.

¹ Volledige tekst opgenomen in Besluit college B&W over Commissie Toekomst Stedelijk Museum, 21 januari 2003.

De Commissie adviseert over visie en ambitie en de vertaling op hoofdlijnen

Wel advies over

- Visie en ambitie Stedelijk Museum
- Concrete vertaling van visie en ambitie Stedelijk Museum op hoofdlijnen:
 - Artistieke invulling
 - Gebouw (inclusief toets plannen Siza)
 - Organisatie
 - Exploitatie en investeringen
 - Wijze van financiering
 - Verzelfstandiging en bestuursstructuur
 - Profiel directeur
- Hoe nu verder - op korte en middellange termijn op basis van sterkte/zwakte analyse en nieuwe ambitie Stedelijk Museum²

Geen advies over¹

- Doorlichting bedrijfsvoering Stedelijk Museum
- Uitgewerkt programma van eisen gebouw
- Keuze architect
- Invulling en realisatie financiering
- Invulling museale functies
- Invulling organisatie
- Gedetailleerde exploitatie en investeringsbegroting
- Keuze directeur
- Keuze interim-directeur³
- Invulling tijdelijke huisvesting Stedelijk Museum
- Financiële consequenties overgangssituatie

In de opdracht van 21 januari 2003 aan de Commissie Toekomst Stedelijk Museum is slechts advies gevraagd door B&W over de in de linkerkolom genoemde onderwerpen⁴.

¹ Overzicht verantwoordelijkheden in bijlage 6.

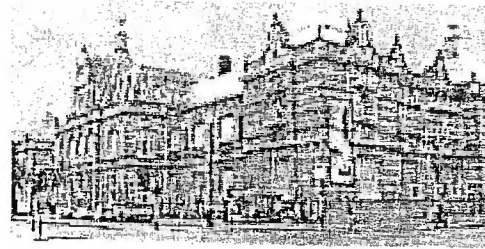
² De Commissie heeft bij haar werkzaamheden dankbaar gebruikgemaakt van de adviezen van Jan Debbaut en Philip van Tijn, die als klankbord hebben gediend.

³ Gerealiseerd per 1 juli aanstaande (besluit aanstelling 6 mei jl.), in de persoon van Van Beers.

⁴ Besluit college B&W over Commissie Toekomst Stedelijk Museum, 21 januari 2003.

Uitgangspunten

- Visie en ambitie voor het Stedelijk Museum zijn onlosmakelijk verbonden met de concrete vertaling in termen van locatie, huisvesting, bestuursstructuur, organisatie en financiering. Het één kan niet zonder het ander; het is onmogelijk bepaalde onderdelen uit te sluiten.
- De commerciële exploitatie moet altijd ondergeschikt zijn aan de museale functie. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de visie, het gebouw, de exploitatie en de samenstelling van de directie.
- De huidige herontwikkeling van het Stedelijk Museum is bedoeld voor de lange termijn, kortom in ieder geval voor de komende 30-50 jaar. Het is belangrijk nu een afgewogen keuze te maken zonder nodeloos tijdverlies, ondanks het huidige economische klimaat.
- De exploitatie en investeringen van een museum in Nederland zullen voorlopig grotendeels afhankelijk (moeten) blijven van subsidies van de overheid.
- Medefinanciering door derden is alleen mogelijk indien en voorzover de gemeente Amsterdam een krachtig en consistent beleid uitvoert.
- De collectie is met publieke gelden bijeen gebracht en vertegenwoordigt een enorme culturele (en overigens ook nog economische) waarde. Dit schept de onontkoombare verplichting dit kapitaal ten behoeve van huidige en toekomstige generaties optimaal te benutten.



Het Stedelijk Museum vandaag

2.1 De geschiedenis van het Stedelijk Museum in vogelvlucht

Het Stedelijk Museum kent een rijk geschakeerde geschiedenis sinds de opening in 1895. Het Museum heeft zich in allerlei richtingen bewogen, van een klassiek museum tot een experimenteel laboratorium; van maatschappelijke engagement tot een meer geïsoleerde en elitaire instelling.

- Het Stedelijk Museum - opgericht door particulier initiatief van een aantal Amsterdamse burgers - is zijn bestaan gestart als een verzameling van kunst en kunstvoorwerpen van uiteenlopende kwaliteit en betekenis. De faam van het Stedelijk Museum dateert vooral van na 1945.
- Onder Willem Sandberg (1945-1962) heeft het Stedelijk Museum voor het eerst een echte internationale reputatie opgebouwd als 'cutting edge' instituut, met de nadruk op moderne en hedendaagse kunst en vormgeving/design. Een levendige en provocerende programmering, alsmede belangrijke aankopen hebben de basis gelegd voor de notie dat actualiteit het startpunt vormt voor ieder onderzoek naar de kunst van het verleden.
- Met Edy De Wilde (1963-1985) heeft het Stedelijk Museum zich een meer gevestigde positie in de kunstwereld verworven. Het karakter is veranderd van brandpunt van het culturele leven van Amsterdam naar dat van een meer klassiek museum. De ontwikkeling van de collectie, samen met het tentoonstellingsprogramma, werd allesoverheersend.
- Van 1985 tot 1993, onder Wim Beeren, is het Stedelijk Museum teruggekeerd naar de geest van Sandberg: maatschappelijke betrokkenheid, cultuur voor de grote massa en met eclectische tentoonstellingen en een aankoopbeleid dat gemarkeerd werd door een internationaal en niet-chauvinistisch karakter.
- Rudi Fuchs (1993-2003) bepleitte met name het concept van het museum als school, 'waar mensen geleerd kan worden aandacht te ontwikkelen voor de intieme details van verwantschap en verschil tussen verschillende kunstwerken.' Het aantal tentoonstellingen nam onstuimig toe en verdrong grotendeels de andere activiteiten. In deze periode werd de nieuwbouw niet gerealiseerd, ondanks het ontwikkelen van meerdere plannen.

2.2 De collectie is van internationale allure...

Topcollecties kenmerken zich door breedte, diepte én aanwezigheid van absolute topstukken. Dit geldt voor de collecties van het Museum of Modern Art in New York, Centre Pompidou in Parijs en Tate Modern in Londen.

De collectie van het Stedelijk Museum zit dicht tegen deze top aan. Hoewel de collectie een volledig overzicht van de 20^e eeuw ontbeert, onderscheidt deze zich door een aantal - internationaal aansprekende - kenmerken:

- Zeer representatieve ensembles van uiterst belangrijke 20^e eeuwse kunstenaars, haast ongeëvenaard door enig ander museum van moderne kunst:
 - Van iedere stroming is tenminste één kunstenaar in grote diepte aanwezig die met zijn oeuvre die stroming op representatieve wijze vertegenwoordigt.
- Een volstrekt internationale collectie, daar waar bijna alle andere (ook) internationale musea een chauvinistisch beleid hebben gevolgd.
- Een uitzonderlijk goede mix van schilder- en beeldhouwkunst en ook nog een grote collectie toegepaste kunst, foto's, video's en grafische kunst:
 - Daarmee een voorloper van recente ontwikkelingen in de kunstwereld met vervagende grenzen tussen autonome en toegepaste kunst, met de grote collecties fotografie, posters (40.000 stuks), typografie en design.

Bron: Collectieplan 2002-2003 Stedelijk Museum Amsterdam, oktober 2001; gesprekken Fuchs en conservatoren.

2.2 ...breed en diep, met als zwaartepunt de kunst na 1945¹

Kunstvorm/stroming	Kunstenaars onder andere ²
Vroeg modernisme	• Chagall, Matisse
Constructivisme	• Malevitsch, Mondriaan, Doesburg en Rietveld
Abstract expressionisme	• De Kooning, Appel, Constant, Jorn, Corneille
Art brut	• Dubuffet, Tapiès
Nul en nouveau realisme	• Klein, Armando, Schoonhoven, Tinguely, Raysse, Spoerri, Fontana, Kusama
Pop-art	• Een unieke groep vroege werken van Rauschenberg, Johns, Lichtenstein, Oldenburg, Rosenquist
Colourfield	• Newman, Rothko, Kelly
Minimal art	• Andre, Marden, Judd, Mangold, Ryman, LeWitt, Serra
Conceptuele kunst	• Gilbert & George, Dibbets, Van Elk, Kounellis, Merz, Long, Nauman, Brouwn
Nieuwe Duitse schilderkunst	• Polke, Penck, Kiefer, Baselitz, Förg, Lüpertz
De recente Nederlandse kunst	• Dumas, Zandvliet, Dijkstra, Post, Mik, Van Warmerdam
Videokunst	• Zeer belangrijke en vroege collectie video kunst (500 stuks plus 1.000 video-documentaires, 25 installaties): Nauman, Acconci, Paik, Oppenheim, Viola, Hill, Gordon
Fotografie en vormgeving/design	• Vooraanstaande collectie fotografie uit de 20 ^e eeuw, alsmede een enorme collectie vormgeving en design en vooral typografie en posters

¹ In de periode vóór 1945 kunstenaars als Breitner, Sluijters en Haagse School.

² Collectieplan 2002-2003 Stedelijk Museum Amsterdam, oktober 2001; gesprekken Fuchs en conservatoren.

2.3 Het Stedelijk Museum hoort bij de top van de internationale musea

- De concurrentie is toegenomen, tentoonstellingsproducties worden groter, duurder en internationaler. Prestigieuze nieuwbouw vindt plaats in tal van wereldsteden. De slag om het publiek, kieskeurig en vluchtig, is heftig.
- Het Stedelijk Museum ligt qua omvang en kerngegevens in lijn met musea in Keulen, Barcelona, München en Los Angeles aan de bovenkant van het midden.
- De collectie hoort bij de top, direct onder MoMA, Tate Modern en Centre Pompidou.
- Er zijn tal van criteria volgens welke een rangorde kan worden opgemaakt. Op criteria als bezoekersaantallen, fondsen en aankoopbudgetten zal het Stedelijk Museum nooit tot de absolute top (kunnen) behoren. Maar waar het gaat om het gewicht van de collectie, de uitstraling, de naam en faam, laat het Stedelijk vrijwel alle andere musea voor moderne kunst achter zich.

Bijlage 1.6 tot en met 1.10 geven een vergelijking tussen een twintigtal internationale musea voor de moderne kunst en een korte beschrijving van de heersende trends en ontwikkelingen.

2.4 De historische sterkten worden onvoldoende benut

Sterkten Stedelijk Museum¹

- Historische reputatie van vooruitstrevend en trendsetting, open en dynamisch
- Op zijn gebied een merk, een 'brand', net als MoMA, Pompidou, Tate Modern en Guggenheim
- Positie als hét Nederlandse museum voor moderne kunst
- Breedte en diepte van de collectie: met name op gebieden als Russische schilderkunst, CoBrA en Amerikaanse en Europese schilderkunst vanaf 1960, fotografie en toegepaste kunst
- Veelzijdigheid van de collectie: multidisciplinair (autonome en toegepaste kunst)
- Locatie Museumplein
- Kennis van staf, archief en bibliotheek

¹ Gebaseerd op interviews met directie en medewerkers Stedelijk Museum, museumdirecteuren en deskundigen in binnen- en buitenland.

2.5 De zwakten worden geprononceerder

Zwakten Stedelijk Museum¹

- Collectiebeheer en -behoud²
 - Depots en klimaatbeheersing schieten ernstig tekort
 - Registratie en digitalisering lopen ver achter
 - Achterstand onderhoud is groot
- Onzichtbare collectie: teveel blijft in depot en wordt zelden of nooit getoond
- Sluipend verlies van merknaam Stedelijk Museum
- Deplorabele toestand gebouw³
- Kwantiteit tentoonstellingen overtreft kwaliteit, weinig samenhangende programmering
- Stagnatie bezoekersaantallen en ontbreken doelgroepen⁴
- Recente reputatie als onbetrouwbare partner voor bruiklenen en samenwerking
- Management en interne organisatie zijn onvoldoende, weinig vernieuwing binnen museale staf⁵
- Niet verzelfstandigd, directe invloed gemeente en verlamming mede door politieke invloed en politisering⁶
- Visie niet overtuigend uitgedragen
- Publieke steun gedaald, vertrouwen in succesvol herstel slinkt snel
- Gebrek aan supporters binnen de gemeente en bij opinieleiders
- Financieringsmogelijkheden voor grote sprong voorwaarts door dit alles beperkt

¹ Gebaseerd op interviews.

² Collectieplan 2002-2003 Stedelijk Museum Amsterdam, oktober 2001.

³ Blijkt onder andere uit 'Stand van zaken onderhoud Stedelijk Museum', oktober 2001.

⁴ Zie bijlage 1.3 en bijlage 4.

⁵ In de afgelopen 5 jaar is er een verloop geweest van 4 personen (op 25) binnen de museale staf.

⁶ Zie bijlagen 1.1 en 1.4.

2.6 De situatie is acuut

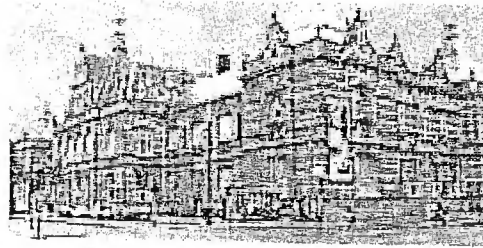
- De brandweer heeft aangegeven dat het zonder zeer ingrijpende aanpassingen niet verantwoord is het museum nog open te houden voor publiek. Voor 2003 wordt door de deelraad Zuid een gedoogbeleid gevoerd¹.
- Het personeel is inmiddels goeddeels verhuisd naar de Deccaweg (Sloterdijk), ook vanwege problemen met de Arbo-wetgeving.
- Voor 2004 zijn er nog geen afspraken in de veronderstelling dat het museum dan gesloten zou zijn.
- De drie depots zijn in wisselende staat. Met name de Markthallen zijn onder de maat. Verbeteren van depotfaciliteiten is dringende noodzaak.

Er is nog geen zicht op een tijdelijk onderkomen voor het tonen van de collectie en het maken van tentoonstellingen gedurende de sluitingsperiode, behoudens beperkte afspraken met andere musea.

¹ Gebaseerd op interviews ProjectManagementbureau en Stedelijk Museum.

2.7 Conclusies: er is een hoge urgentie om het Stedelijk Museum van de toekomst neer te zetten, het is nu of nooit!

- Het Stedelijk Museum behoort tot de top direct onder MoMA, Tate Modern en Centre Pompidou.
- In de afgelopen jaren is de reputatie van het Stedelijk Museum als internationaal vooraanstaand museum voor moderne en hedendaagse kunst in binnen- en buitenland hard achteruitgegaan. De aansluiting met internationale collega's verdwijnt, het Stedelijk Museum is voorbij gestreefd. Maar het proces is nog net niet onomkeerbaar.
- In de afgelopen jaren is de aandacht van het politieke bestuur en de leiding van het Stedelijk Museum met name uitgegaan naar renovatie en nieuwbouw en niet naar visie en artistiek beleid.
- De collectie is van internationale allure en verdient veel meer onder de aandacht van het Nederlandse en buitenlandse publiek gebracht te worden dan in de afgelopen jaren het geval was.
- De huidige staat van de collectie (behoud en beheer), van de organisatie (motivatie en capaciteiten) en van het gebouw is zorgwekkend; actie is dringend noodzakelijk.
- De huidige besturing en bestuursstructuur werkt belemmerend op het functioneren van het Stedelijk Museum.



De ambitie voor het Stedelijk Museum

3.1 Inleiding

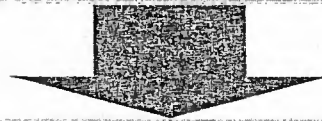
In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan de volgende vier vragen:

1. Wat verwachten de belanghebbenden van het Stedelijk Museum?
2. Hoe kunnen deze verwachtingen vertaald worden in een aansprekende missie?
3. Welk ambitieniveau past bij het Stedelijk Museum?
4. Welke economische betekenis heeft het Stedelijk Museum voor Amsterdam?

3.2 Het Stedelijk Museum kan voldoen aan publieksbehoeften

Dit wil de doelgroep

- Een groeiende vraag naar contact met en kennis over de kunst van de eigen tijd en generaties
- De behoefte aan een nationaal 'centre of excellence' voor de collectie en presentatie van en onderzoek naar moderne en hedendaagse kunst in Amsterdam en Nederland
- De behoefte aan een platform voor nieuw artistiek talent en het tonen van nieuwe trends in de kunst (nationaal en internationaal) in Amsterdam en Nederland
- De dringende wens om de identiteit van Amsterdam aan te scherpen en te versterken als een bruisende, internationale en (multi-)culturele stad



Dit kan het Stedelijk Museum

- Van alle Nederlandse musea heeft alleen het Stedelijk Museum de potentie om een echt internationaal centrum voor moderne kunst te worden. De reputatie en de brede collecties zijn sleutelementen voor een nationaal 'centre of excellence'
- De unieke locatie in Amsterdam aan het Museumplein biedt de mogelijkheden om een breed lokaal, nationaal en internationaal publiek aan te trekken en te enthousiasmeren
- In het verleden heeft het Stedelijk Museum een internationale reputatie verworven op het gebied van het signaleren van jong en nieuw talent; die lijn kan worden opgepakt
- Een vernieuwd Stedelijk Museum kan snel het vlaggenschip worden voor het culturele leven in Amsterdam (hetzelfde effect als zich heeft voorgedaan in bijvoorbeeld Barcelona en München)

3.3 De componenten van een nieuwe missie

Op basis van de sterkten en zwakten van het Stedelijk Museum en de omgevingsanalyse benoemt de Commissie Toekomst Stedelijk Museum de volgende punten tot componenten van een nieuwe missie:

- Het optimale gebruik van de bestaande collectie van vrije en toegepaste kunst.
- Een actief tentoonstellingsbeleid geënt op de collectie.
- Informatie en inspiratie van een breed en divers publiek.
- De bevordering van de rol van het Stedelijk Museum als 'kennisinstituut'.
- De verrijking van de collectie door belangrijke aankopen.
- De positionering van het museum als een levendige ontmoetingsplaats.

Alle componenten afzonderlijk vormen onderdeel van de missie. Het gaat om de integraliteit van het concept en de mix en de synergie van de componenten.

In de volgende pagina's worden de componenten één voor één nader uitgewerkt.

3.3 De componenten voor een nieuwe missie nader uitgewerkt (1)

Het optimaal gebruik van de bestaande collectie

- De bestaande collectie is groot in vergelijking met die van andere musea in Europa. De breedte en diepte zijn vrij zeldzaam en bieden unieke mogelijkheden om combinaties, contrasten en een rijkdom in de presentaties te laten zien.
- De collectie is ontwikkeld en verworven door de gemeenschap met publieke gelden over een periode van ruim een eeuw. Het bezit van die collectie schept verplichtingen aan de huidige en toekomstige generaties ten aanzien van onderhoud en presentatie.
- De permanente collectie moet als belangrijkste uitgangspunt gelden voor de activiteiten van het museum: educatie, tentoonstellingsbeleid en wetenschappelijk onderzoek. De collectie moet een bron vormen van Amsterdamse en nationale trots en internationaal respect. De collectie is dringend toe aan re-activering.

Een actief tentoonstellingsbeleid geënt op het collectiebeleid

- In de afgelopen jaren is het tentoonstellingsprogramma de dominante factor geweest in het Stedelijk Museum, in grote mate ten koste van andere activiteiten. Tentoonstellingen zijn inderdaad belangrijk voor het genereren van nieuwe interesse bij het publiek, het exploreren van nieuwe vormen van kunst en het tentoonstellen van werk van gevestigde en onbekende kunstenaars. In de toekomst moet echter een betere balans gevonden worden tussen het tonen van de permanente collectie en de bijzondere tentoonstellingen.

3.3 De componenten voor een nieuwe missie nader uitgewerkt (2)

Een actief tentoonstellingsbeleid geënt op het collectiebeleid (vervolg)

- Daarnaast moet er in plaats van naar een groot aantal projecten gestreefd worden naar een beperkt aantal projecten met meer diepgang. Er liggen enorme kansen in het naar Amsterdam halen van belangwekkende internationale tentoonstellingen van baanbrekende 20^e eeuwse kunst, waarbij het Stedelijk Museum een sterke positie op de (ruil)markt van bruiklenen heeft. Die kans heeft het Stedelijk Museum het afgelopen decennium teveel laten liggen.
- Het Stedelijk Museum combineert tentoonstellingen van internationale kwaliteit, met aspecten uit de permanente collectie en het signaleren van nieuwe (inter)nationale trends.

Informatie en inspiratie van een breed en divers publiek

- De impact die kunst heeft op het publiek en de wijze van presentatie zijn belangrijke succesfactoren voor het Stedelijk Museum.
- Educatie vormt een belangrijk fundament van de programmering. Interpretatie en toegankelijkheid moeten tot de kern van de programmering behoren. Het museum vormt de link tussen de collectie, tentoonstelling en publiek en is de tolk hiervan.
- Het Stedelijk Museum kan en moet een breder en diverser publiek bereiken zonder het huidige publiek van zich te vervreemden. Het vergt wel een cultuuromslag een instituut te worden ten dienste van het publiek.

3.3 De componenten voor een nieuwe missie nader uitgewerkt (3)

De bevordering van de rol van het Stedelijk Museum als 'kennisinstituut'

- Wetenschappelijk onderzoek is één van de levensaders van een museum en één van de belangrijkste factoren van onderscheidend vermogen. Onderzoek en kennis vormen essentiële elementen voor een succesvol museum.
- Het Stedelijk Museum moet een nationaal expertisecentrum worden op het gebied van de 20^e eeuwse en hedendaagse kunst, ook als basis voor het ontwikkelen van de collectie, de tentoonstellingen en educatieve programma's. Het is ook de link met en de stimulans voor partnerships met andere musea, instituten en universiteiten in Nederland en daarbuiten. Kennis van de collectie moet tot uitdrukking komen in catalogi en publicaties.

De verrijking van de collectie door belangrijke aankopen

- In het verleden was het Stedelijk Museum beroemd om zijn actieve aankoopbeleid. Tentoonstellingen werden vaak gebruikt als proeftuin. Het museum had een internationale reputatie op het gebied van het signaleren van nieuwe ontwikkelingen en het verwerven van kunstwerken van topkwaliteit, vaak van jonge, nog onbekende kunstenaars. De ruimhartigheid van de gemeente Amsterdam in dit kader is een bron van waardering geweest.

3.3 De componenten voor een nieuwe missie nader uitgewerkt (4)

De verrijking van de collectie door belangrijke aankopen (vervolg)

- Als gevolg van enorme prijsstijgingen in de afgelopen decennia is een actief beleid lastiger geworden. Maar het is essentieel dat de collectie levend en open blijft door nieuwe aankopen en bruiklenen. Het is belangrijk om de collectie te blijven voeden en ontwikkelen om de ontwikkelingen in de moderne kunst te kunnen volgen en duiden.

De positionering van het museum als een levendige ontmoetingsplaats

- Cruciaal voor de vitaliteit van het museum is de rol van het museum als een open forum of platform: het debat aanwakkeren, werkelijk contact tussen kunst, kunstenaar en maatschappij. Dat vereist een extravert interdisciplinair instituut.
- Het museum moet zichzelf als een autoriteit op zijn gebied presenteren, terwijl het tegelijkertijd levendig en vernieuwend blijft en risico's neemt. Het moet een smeltkroes zijn, waar kunst, kunstenaars en een continu wisselend publiek met elkaar in gesprek zijn en de confrontatie aangaan. Het intellectuele debat, de visuele stimulering en de emotionele provocatie maken een bezoek aan het Stedelijk Museum dan tot een rijke en waardevolle ervaring.

3.3 Een nieuwe missie voor het Stedelijk Museum

Uit voorgaande analyse volgt een herdefiniëring van de missie.

“Het Stedelijk Museum huisvest een van ‘s werelds belangrijkste collecties op het gebied van moderne en hedendaagse beeldende en toegepaste kunst. Het museum beheert, exploreert en ontwikkelt deze collectie om een breed publiek te raken, te informeren en te inspireren. Het museum is met name gericht op het bevorderen en uitdragen van de betekenis van moderne kunst bij het Amsterdamse, nationale en internationale publiek. Het museum is alert op belangrijke ontwikkelingen in de hedendaagse kunst en toont de kunst van vandaag in een historische context. Met exposities, onderzoek en educatieve programmering beoogt het museum een belangrijke bijdrage te leveren aan de interactie tussen kunst, kunstenaars en het publiek en stimuleert aldus het intellectuele debat”.

Deze missie vormt een aanvulling op de bestaande missie van het Stedelijk Museum¹ en sluit aan bij de recent door de staf ontwikkelde en door de Commissie in de basis onderschreven gedachten op het gebied van positionering van het Stedelijk Museum². Een missie alleen is echter niet voldoende. Juist de link tussen missie, ambitieniveau en vooral de vertaling in concrete elementen is cruciaal voor een succesvolle uitvoering/implementatie. Het ambitieniveau en een vertaling in concrete elementen worden hierna nader uitgewerkt.

¹ Zie bijlage 1.11.

² Concept rapportage ‘Ontwikkeling visie Stedelijk Museum, Erik Viskil, 20 mei 2003.

3.4 Verworpen alternatieven

Het voorgestelde model is gebaseerd op de huidige situatie van het Stedelijk Museum. Men zou kunnen beargumenteren dat er meer radicale keuzes gemaakt moeten worden. De Commissie Toekomst Stedelijk Museum heeft om die reden ook naar andere modellen gekeken.

- De Commissie Toekomst Stedelijk Museum heeft onder andere onderzocht of het mogelijk is het Stedelijk Museum in tweeën te splitsen: een klassiek museum voor de 20^e eeuw en een nieuw instituut voor de kunst van deze eeuw. Verder heeft de Commissie gekeken of elementen afgestoten zouden kunnen worden om een meer gestroomlijnd en gefocust museum te creëren, dat keuzes heeft gemaakt¹.
- In puur logistieke, praktische en financiële termen bieden deze alternatieven meer nadelen dan voordelen. In termen van inhoud was de Commissie snel overtuigd van het feit dat de beste kansen voor het Stedelijk Museum liggen in de combinatie van de historische collectie met een signalerende rol op het gebied van de hedendaagse kunst. Het is juist de interactie tussen deze verschillende functies die de mogelijkheid opent voor het ontwikkelen van een uniek en levendig instituut.

Slechts een handvol musea in de wereld zijn in de positie om een collectie van internationale allure te combineren met een pioniersrol in hedendaagse kunst en op een locatie die toegang biedt aan een divers en breed publiek. Dit is wat het Stedelijk Museum zijn unieke karakter geeft, een karakter dat gevoed moet worden en verder ontwikkeld, niet uit elkaar getrokken of gesplitst.

¹ Op pagina 39 wordt nader ingegaan op de voor- en nadelen van bi-locatie.

3.5 De Commissie Toekomst Stedelijk Museum onderscheidt drie ambitieniveaus

Nationaal	Internationaal	Wereldtop
<ul style="list-style-type: none"> • Een regionaal en nationaal museum • Beperkte collectie • Beperkte internationale ambitie, vooral met een regionale en nationale aantrekkingskracht • Keuze tussen focus op collectie of tentoonstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Een leidend nationaal museum en/of topklasse Europees museum • Brede of diepe collectie met een paar topstukken • Optimaal gebruiken van collectie en inrichten van tentoonstellingen van internationale allure • Stimuleren van culturele avant-garde • Educatieve functie, kenniscentrum, bereiken van breed (inter)nationaal publiek 	<ul style="list-style-type: none"> • Een top klasse internationaal museum • Brede en diepe collectie met topstukken • Internationaal centre of excellence op het gebied van tentoonstellingen en tonen van collectie • Breed (inter)nationaal publiek, blockbusters, bruiklenen • Onderzoeksinstituut van wereldformaat • Internet en lange openingstijden
<ul style="list-style-type: none"> • Zoals: Van Abbe, Düsseldorf, Basel¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Zoals: Keulen, Los Angeles, München¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Zoals: MoMA, Tate Modern, Pompidou¹
<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • > 100.000 bezoekers • Gemiddeld circa 10.000 m² • Exploitatie € 5 mio 	<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • > 300.000 bezoekers • Gemiddeld circa 15.000 m² • Exploitatie € 15 mio 	<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • > 1 miljoen bezoekers • Gemiddeld circa 60.000 m² • Exploitatie >€ 75 mio

¹ Zie bijlage 1.6 en 1.7.

3.5 Bij de missie voor het Stedelijk Museum hoort de top van het internationale ambitieniveau

Zoals eerder vermeld is het aangeven van een ambitieniveau minstens even belangrijk voor het toekomstige museum als het formuleren van een missie. Elke indeling is enigszins ruw en hier en daar arbitrair. Niettemin is de Commissie tot een driedeling gekomen:

Nationaal: de nieuwe missie van het Stedelijk Museum kan op geen enkele wijze meer gerealiseerd worden. Het komt wellicht zelfs neer op verkopen van delen van de collectie aan andere musea. Dat betekent in feite het einde van het Stedelijk Museum zoals wij dat kennen.

Internationaal doet recht aan de missie in al haar componenten. Het Stedelijk Museum moet een 'cutting edge' instituut worden voor moderne en hedendaagse kunst in Europa en op sommige gebieden van mondiale faam, bijvoorbeeld door het tonen van de collectie of vanwege de programmering van de tentoonstellingen, kortom, de top van het internationale ambitieniveau.

Wereldtop: het is niet realistisch om te veronderstellen dat het Stedelijk Museum op ieder gebied de Tate Modern, MoMA of het Centre Pompidou kan evenaren, bijvoorbeeld in omvang collectie, fondsenwerving en aantrekkingskracht stad. Maar op een aantal terreinen zit het er dicht tegen aan.

De geïnterviewde museumdirecteuren en deskundigen geloven stuk voor stuk in de top van het internationale ambitieniveau, op het Museumplein, gebaseerd op de potentie van de collectie en de historische reputatie. Daarbij geven zij tevens aan dat het wel nu of nooit is.

3.6 De culturele, sociale en economische meerwaarde voor Amsterdam van een florerend museum voor moderne kunst is aanzienlijk (1)

Economisch rendement is niet het oogmerk van de 'investering' in cultuur en een museum voor moderne kunst. Wel heeft een aansprekend museum en het aantrekken van kunstenaars positieve economische effecten op de eigen stad en omgeving:



Met name moderne kunst vindt aansluiting bij en oefent aantrekkingskracht uit op creatieve geesten die productief zijn in de informatiemaatschappij.

Uit internationaal onderzoek volgt dat voor investeringen in de culturele sector een multiplier geldt van 1,5 tot 3: één euro geïnvesteerd in de culturele sector leidt tot additionele bestedingen van 1,5 tot 3 euro in de regionale economie².

¹ Volgens onderzoek van Grosveld, 'The leading cities of the world and their competitive advantage', zitten kunsten/musea bij de top van factoren die het competitieve voordeel van steden bepalen.

² Zie bijlage 5.

3.6 De culturele, sociale en economische meerwaarde voor Amsterdam van een florerend museum voor moderne kunst is aanzienlijk (2)

Op grond van circa 200.000 extra bezoekers ten opzichte van de afgelopen jaren¹:

Directe effecten	Indirecte effecten
<ul style="list-style-type: none">• Extra bestedingen in museum (€ mio):<ul style="list-style-type: none">– Extra publieke bestedingen € 2,0– Bestedingen extra bezoekers¹ € 2,7• Gerelateerde extra werkgelegenheid:<ul style="list-style-type: none">– Museum 20 fte– Toeleveranciers 20 fte	<ul style="list-style-type: none">• Extra bestedingen in Amsterdam:<ul style="list-style-type: none">– Overige bestedingen door bezoekers¹ € 16 mio• Extra werkgelegenheid:<ul style="list-style-type: none">– Amsterdam 250 fte <p>Cijfers zijn nog exclusief multiplier-effecten</p>
Afgeleide effecten	
<ul style="list-style-type: none">• De gemeente erkent het belang van Amsterdam als culturele stad: 'Creatieve steden blijken bij uitstek de plekken waar vernieuwing, welvaart, leefbaarheid en vooruitgang wordt gegenereerd'.• Met het Museumplein heeft Amsterdam bij uitstek een potentieel krachtige locatie in handen. Betere afstemming van beleid tussen de musea op het Museumplein geeft verdere economische versterking die meer opbrengt dan de som der delen.• Een florerend museum voor moderne kunst versterkt Amsterdam als cultureel centrum en ondersteunt daarmee de omvangrijke culturele sector, waarin circa 16.500 mensen werkzaam zijn met een economische bijdrage van € 0,8 mrd.	

Indicatief

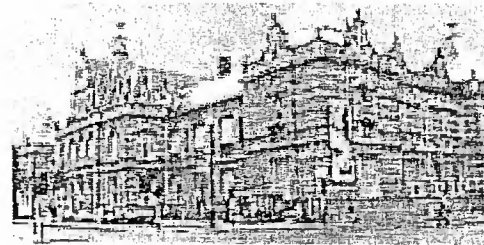
¹ Zie bijlage 5.

3.7 Conclusies: deze unieke kans mogen Amsterdam én Nederland zich niet voorbij laten gaan!

Het Stedelijk Museum staat op een kruispunt van wegen, het is erop of eronder, nu of nooit, Terug naar de top.

Het Stedelijk Museum van de toekomst:

- Toont de unieke collectie en maakt signalerende avant-garde tentoonstellingen.
- Is een levendige ontmoetingsplaats en een gerespecteerd kenniscentrum.
- Investeert in educatie voor jong en oud en met oog voor de veranderende samenstelling van de bevolking.
- Investeert in de collectie met belangrijke aankopen die aansluiten bij de bestaande collectie.
- Ontvangt 600.000 bezoekers of meer uit Amsterdam, Nederland en het buitenland.
- Geeft Amsterdam de kans om zijn culturele identiteit te versterken.
- Creëert op het Museumplein een belangrijke culturele, sociale en economische meerwaarde voor Amsterdam.



**Vertaling van ambitie naar huisvesting,
organisatie, bestuursstructuur en financiën**

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt de vertaling van de nieuwe missie en ambitie in concrete eisen aan de orde, eisen op het gebied van:

- Locatie: één locatie (Museumplein of Zuidas) of splitsing.
- Bezoekersaantallen en segmentatie van bezoekers.
- Gebouw, collectie, tentoonstellingen, educatie en kenniscentrum en organisatie.
- De consequenties van de visie en ambitie voor de plannen van Siza en plan 2A/B.
- Bestuursstructuur en profielen van directie en Raad van Toezicht.
- Indicatieve exploitatie en investeringsbegroting.
- Voorwaarden voor financiering.

4.2 Eén locatie: Museumplein

Eén locatie: Museumplein, Zuidas of elders¹

- Het Museumplein is een zeer succesvol cultureel museumkwartier met culturele instellingen van wereldformaat. Buitenlandse steden als Wenen en Berlijn investeren om hun museumkwartier te creëren of nieuw leven in te blazen
- De musea op het Museumplein kunnen elkaar versterken, de tijdsperiodes en collecties vullen elkaar aan
- In de overgrote meerderheid van de interviews is aangegeven dat het Museumplein de optimale locatie is en moet blijven
- De Zuidas staat nog aan het begin van de ontwikkeling; de eerste bloeifase wordt verwacht rond 2020

Splitsing

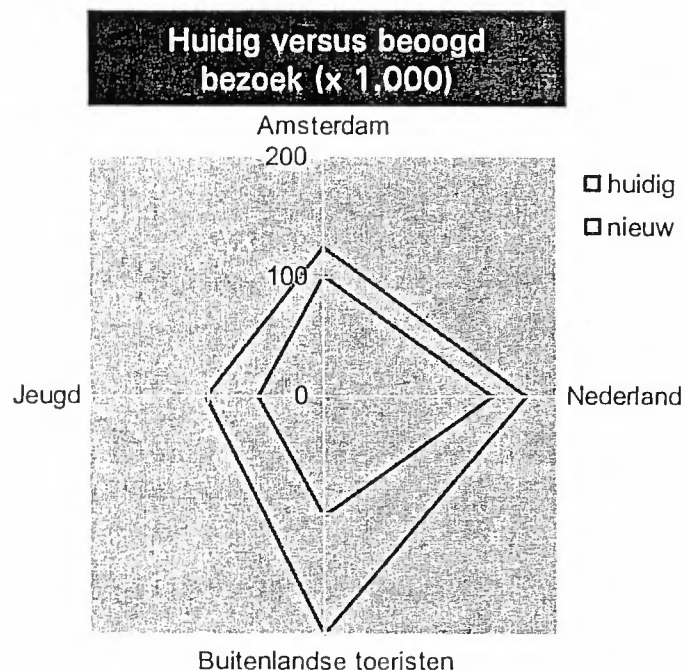
- Er zijn nauwelijks musea die op twee locaties zitten
- Voor de logistiek en organisatie is splitsing inefficiënt en complicerend. Dit is ook de ervaring van een aantal museumdirecteuren die er direct mee te maken hebben (Tate, K20/21)
- De inhoudelijke criteria voor splitsing zijn moeilijk aan te geven
- Splitsing bergt het risico in zich van een levend(ig) en een dood museum
- Splitsing van een organisch geheel is onnatuurlijk

¹ De Commissie is voorstander van majeure culturele ontwikkeling op de Zuidas. De Commissie bepleit dit nader te bestuderen voor uitvoering nadat de musea op het Museumplein op orde zijn gebracht. Er zijn indicaties dat op lange termijn financiering ter beschikking kan komen, als blijkt dat dit project tot een goed einde wordt gebracht.

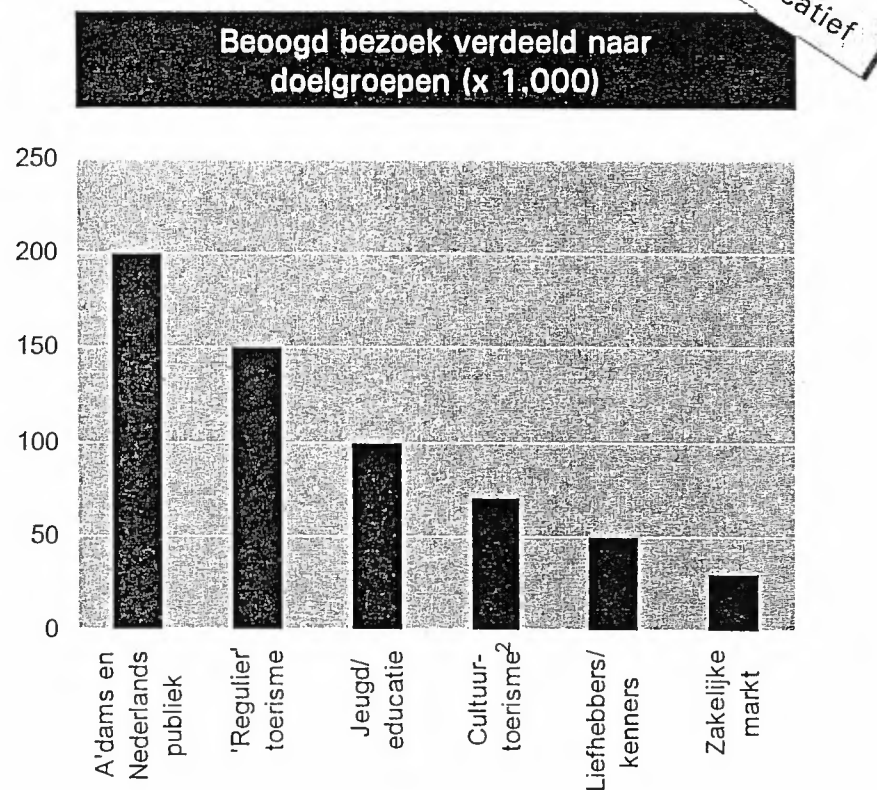
4.3 Bij deze ambitie moet een bezoekersomvang van 600.000 per jaar haalbaar zijn

Het museum richt zich met haar beleid op meerdere doelgroepen¹:

- De cultuurkenners en -liefhebbers, in binnen- en buitenland.
- Binnen- en buitenlandse toeristen.
- Scholen, jeugd, speciale doelgroepen.



Bron: bewerking op basis gegevens MUSIS 1999.



¹ Zie bijlage 4

² Het groeiend potentieel aan internationale cultuurtoeristen die enkele malen per jaar steden aandoen om hun culturele waarde.

4.4 De nieuwe ambitie vertaalt zich in concrete elementen (1)

Gebouw ¹	Collectie	Tentoonstellingen
<ul style="list-style-type: none">• 5.000 m² tentoonstellingruimte voor collectie en 3.000 - 4.000 m² voor tentoonstellingen• Flexibele ruimten• Een modern auditorium (500m², educatieve ruimten inclusief bibliotheek (1.500m²)• Ruimten en voorzieningen afgestemd op speciale doelgroepen: kinderen, schooljeugdbezoeken• ICT-publieksruimte• Goede depot-faciliteiten, veilig en klimaat gestuurd. 6000 m² in combinatie met ateliers en werkplaatsen, extern	<ul style="list-style-type: none">• Behoud en beheer op orde brengen (inhaalslag) en houden• Collectieregistratie- en informatiesysteem (inclusief digitalisering)• Toegang naar collectie voor staf én publiek• Permanente collectie zichtbaar tonen, hoogtepunten• Collectie in relatie met de historie• Collectie in interactie met tentoonstellingen en over de diverse disciplines heen	<ul style="list-style-type: none">• Gevarieerde programmering, blockbusters én toegespitste kleine exposities• Museum als laboratorium, ruimte voor experiment, grote stukken, performances, speciale ruimtes, nieuwe manieren van tentoonstellen• Logische en ongehinderde routing voor kunst en publiek• State of the art-tentoonstellingsruimten voor collectie en voor tentoonstellingen

¹ Op pagina 43 staat een nadere uitwerking in m². In bijlage 1.3 is een overzicht gegeven van de huidige situatie in m².

4.4 De nieuwe ambitie vertaalt zich in concrete elementen (2)

Educatie en kenniscentrum

- Investeren in educatie (achterstand) en een breder samengesteld publiek bereiken (moderne technologie)
- Wetenschap als link tussen collectie, tentoonstelling en publiek
- Goede bibliotheek direct open voor publiek en ook buiten museale openingstijden
- Virtuele toegang tot collectie, computers, video's, screenings et cetera
- Allerlei voorzieningen en activiteiten rond de tentoonstellingen en bibliotheek om een levendige ontmoetingsplaats te creëren

Organisatie¹

- Vernieuwing in de museale staf: aandacht voor collectie, onderzoek, internationale aansluiting en educatie
- Investeren in professionele marketing/PR
- Een beperkter aantal tentoonstellingen, van hoogwaardige kwaliteit:
 - Efficiënte bedrijfsvoering: planmatig werken, sturen op management-informatie
 - Op projectbasis - tijdelijk - versterking aantrekken/inkopen, zoals:
 - ♦ Inhaalslag bij registratie, mogelijk apart via fondsen te financieren
 - ♦ Bewaking bij grote tentoonstellingen
- Een organisatie met circa 185 fte (zonder uitbesteding of samenwerking op het Museumplein)

¹ Zie bijlage 1.2 voor meer details en de huidige structuur en omvang, en bijlage 1.12 voor de voorgestelde organisatieomvang

4.4 Het nieuwe Stedelijk Museum vereist zo'n 27 à 30.000 m², met 8 à 9.000 m² tentoonstellingsruimte

Indicatief

Oppervlak Stedelijk Museum (bruto m ² x 1.000) ¹			
Ruimtes	Totalen	Minimaal op één locatie	Maximaal elders
Expositieruimte	8 - 9	8 - 9	
Educatieve ruimten	1,5	1,5	
Auditorium	0,5	0,5	
Overige publieksruimtes ²	2	2	
Kantoor ³	3	2	1
Ateliers en werkplaatsen ³	1 - 2		1 - 2
Techniek/facilitair	5 - 6	5 - 6	
Depots ²	6	0,5	5,5
Totaal	27 - 30	19,5 - 21,5	7,5 - 8,5

¹ In bijlage 1.3 is een overzicht gegeven van de huidige situatie in m²

² Inclusief bibliotheek.

³ Kan voor zover haalbaar/noodzakelijk buiten op aparte locatie.

4.5 De bestaande plannen van Siza passen niet bij de nieuwe ambitie

- In de afgelopen 14 jaar is veel tijd, geld en energie besteed aan de verschillende bouwplannen voor het Stedelijk Museum¹. De Commissie Toekomst Stedelijk Museum heeft de plannen goed bestudeerd, met name het zogenaamde plan Siza II, om te bezien of de bestaande plannen in hun ogen geschikt waren voor het Stedelijk Museum van de toekomst.
- De conclusies op hoofdlijnen zijn als volgt:
 - Een duidelijke visie en ambitie voor het Stedelijk Museum en een daarop gebaseerd specifiek programma van eisen, opgesteld met behulp van de expertise en kennis van de staf, heeft architect Siza moeten ontberen.
 - Het bestaande programma van eisen is met name kwantitatief en dateert uit 1994.
 - Siza I realiseert slechts een beperkte uitbreiding in tentoonstellingsruimte. Tegelijkertijd zijn er praktische bezwaren op het gebied van de logistiek voor publiek en kunst. Daarnaast voorziet het plan niet in een renovatie van het Weissman-gebouw.
 - Siza II kent een aantal andere bezwaren: essentiële elementen overgebracht naar het collectiecentrum (groot deel kantoren en de bibliotheek), veel ruimte voor commerciële functies, de logistiek: inefficiënt gebruik van ruimtes en doodlopende publiekcircuits, geen flexibele ruimten voor de kunst van de 21^e eeuw.

¹ Bijlage 1.1 en bijlage 2.

4.5 Plan 2A/B is eveneens niet opportuun

- In feite bestaan er nog geen uitgewerkte plannen voor variant 2A/B. Het betreft slecht een grove indeling in m². Een invulling van museale functies is nog niet gemaakt. Het budget van € 57,6 mio is leidend geweest¹.
- Variant 2A kent een commerciële component. Circa 10% van de kosten worden hieruit gedekt. Dit betekent dat een bestemmingsplanwijziging noodzakelijk is.

De Commissie Toekomst Stedelijk Museum is van mening dat de commerciële functie ondergeschikt dient te zijn aan de artistieke. In het geval van plan 2A is dit uitgangspunt verlaten. Voorts passen plan 2A, noch plan 2B bij de hier voorgestelde ambitie en de daarbij behorende concrete elementen in termen van museale uitwerking, m² en geld.

¹ Er is immers een time out voor de bouwplannen afgesproken tijdens de werkzaamheden van de Commissie. (Besluit college B&W over Commissie Toekomst Stedelijk Museum, 21 januari 2003.)

4.5 Een nieuw programma van eisen is zo snel mogelijk nodig

De Commissie Toekomst Stedelijk Museum adviseert:

- Een gedetailleerd programma van eisen te ontwikkelen gebaseerd op een heldere en integrale visie op de toekomstige behoeften van het museum en met een juiste balans tussen artistieke en bedrijfsmatige elementen.
- Een dergelijk programma van eisen te ontwikkelen in nauwe samenwerking met de museumorganisatie en externe specialisten.
- Zoveel mogelijk kernfuncties op het Museumplein te huisvesten, inclusief de bibliotheek.
- Het idee van het collectiecentrum terug te brengen tot een extern depot met de daarbij behorende functies.
- Een uitbreiding van het museum te ontwerpen die zowel de functies en ambities van het Stedelijk Museum van de toekomst mogelijk maakt als het vlaggenschip (voor de ambities) van Amsterdam als een cultureel centrum van internationale betekenis.
- De gemeente Amsterdam om de relatie met Siza over de bestaande plannen op een respectvolle wijze af te ronden¹.

¹ De Commissie treedt niet in de contractuele verplichtingen tussen de gemeente Amsterdam en architect Siza, doch heeft de indruk dat bij beëindiging van de relatie geen sprake zal zijn van materiële bedragen in verband hiermee.

4.6 Realisatie ambitie vereist externe verzelfstandiging

Redenen om te verzelfstandigen¹

- Een museum aansturen is geen kernactiviteit voor een gemeente
- Politieke eindverantwoordelijkheid is veelal moeilijk te combineren met een museaal verantwoorde beleidsontwikkeling en bedrijfsvoering
- Inrichten van een meerjarige begrotingscyclus
- Stimuleren van cultureel ondernemerschap
- Vergemakkelijkt het aantrekken van extern geld en het aangaan van samenwerkingsvormen met private partners
- Bedrijfseconomische prestaties, efficiency-verbeteringen

Nieuwe bestuursstructuur¹

- Externe verzelfstandiging
 - Stichting naar commissarissenmodel (directie = bestuur, Raad van Toezicht = controlerend orgaan)
 - Collectie in eigendom van de gemeente (gebruikersovereenkomst, nieuwe aankopen/verwervingen kunnen ook in eigendom van stichting komen)
 - Gebouw in eigendom van de gemeente (huurovereenkomst, huurder heeft maximale invloed op invloed museale functie)
 - Collectie inspectie conform ICN-normen
 - Wel/niet aansluiten bij CAO Rijksmuseum nader uitzoeken
 - Gemeente dient rol te vervullen als subsidiegever, bruikleengever
 - Opbouwen eigen reserves
- Vóór de verzelfstandiging de bedrijfsvoering opschonen, achterstallig onderhoud in organisatie, collectie en gebouw wegwerken.
 - Interne verzelfstandiging levert geen extra toegevoegde waarde, maar werkt slechts complicerend en vertragend zonder de voordelen van verzelfstandiging. Een versnelde procedure is nodig.

¹ Zie bijlage 3.

4.6 Een tweehoofdige directie en een Raad van Toezicht op afstand voor het nieuwe Stedelijk Museum

- De artistieke visie is leidend, de bedrijfsvoering is ondersteunend en het organisatiemodel weerspiegelt dat.
- De directeur is voorzitter van de directie en het externe gezicht naar buiten toe¹.

Directeur	Zakelijk directeur	Raad van Toezicht ²
<ul style="list-style-type: none"> • Artistieke portefeuille • Specialisatie moderne en hedendaagse kunst en aansluiting bij trends • Leiderschap, charisma • Bouwer, visionair, lijnen uitzetten en invullen • Teamplayer • Creatief, nieuwe richtingen inslaand • Minimaal vijf jaar leidinggevende ervaring in internationaal museum • Sociale vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Belangstelling voor en ervaring met cultureel ondernemerschap • Ervaring met projecten, bij voorkeur op het snijvlak van publiek en privaat • Ervaring met eindverantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering van een professionele organisatie • Affiniteit met moderne kunst • Bestuurlijk inzicht en politiek invoelvermogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Raad van Toezicht van circa 5-7 personen • Bewezen succesvol privaat of publiek ondernemerschap • Bestuurlijke ervaring in culturele wereld • Complementaire vaardigheden individuen: voorzitten, financieel juridisch, marketing-positionering, ervaring openbaar bestuur • Persoonlijk commitment • Durf, onafhankelijkheid

- Uit de interviews blijkt een sterke voorkeur voor een dergelijke directie en toezichtstructuur.

¹ Bij het staken van de stemmen geeft de directeur de doorslag. De zakelijk directeur heeft wel direct toegang tot de Raad van Toezicht.

² Burgemeester en wethouders zijn niet vertegenwoordigd in de definitieve Raad van Toezicht, alleen in de overgangssituatie (zie pagina 54).

4.7 De jaarlijkse exploitatie bedraagt € 14,8 mio met € 3,6 mio aan eigen inkomsten (prijspeil 2002)

Indicatief

Exploitatie (x € 1.000)			
Lasten (€ mio)		Baten (€ mio)	
Personeel ¹	8.140	Entreegelden	2.400
Publiciteit en marketing	500	Winkel (bruto)	1.000
Presentatie ²	1.950	Huren en pachten	200
Onderhoud verzameling ³	130	Totaal	3.600
Publieksbegeleiding en educatie	200	Tekort	11.200
Kantoor- en materiaalkosten ⁴	360		
Inkoop winkel	650		
Energie en water	200		
Onderhoud ⁵	650		
Overige kosten ⁶	420		
Kapitaallasten	1.600		
Totaal	14.800		

De bijdrage van de gemeente en mogelijke overige financiers is € 11 mio bij prijspeil 2002. Derhalve hoger dan de feitelijke € 9,5 mio gemeentesubsidie over 2002. In de Baakbespreking van 13-9-2002 is door het college de bereidheid vastgelegd om additionele € 2 mio aan exploitatie bij te dragen, waarvan € 1 mio uit het kunstenplan en € 1 mio uit algemene gelden. Bij indexatie met 3% bedraagt het exploitatiebedrag in 2006 circa € 12,4 mio.

¹ Salaris, sociale lasten, vergoedingen, personeel derden. ² Inclusief tentoonstellingen, tentoonstelling- en collectiegebonden activiteiten, catalogi, bibliotheek. ³ Inclusief foto-atelier en audiovisueel. ⁴ Telefoon, papier, tijdschriften, porti, bewakingskosten, duurzame goederen. ⁵ Onderhoud technische installaties, dagelijks onderhoud, schoonmaak. ⁶ Verzekeringen, salarisadministratie, belastingen en heffingen, accountant.

4.7 De indicatieve investeringsbegroting komt uit op € 80 mio

Investeringsbegroting herontwikkeling Stedelijk Museum			
	m ²	€/m	kosten (€ mio)
Renovatie oudbouw ¹	13.500	2.400	32,4
Nieuwbouw Museumplein	8.000	3.000	24,0
Extern depot/werkplaatsen/kantoren	8.500	2.000	17,0
Inrichtingskosten			4,0
Kosten voor o.a. tijdelijke openstelling			2,6
Totaal	30.000	circa	80,0

Indicatief

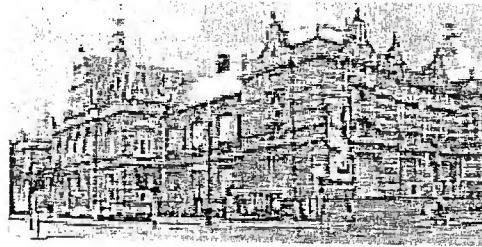
¹ Staat van onderhoud Stedelijk Museum, oktober 2001

4.8 Voorwaarden voor externe medefinanciering

- Zonder duidelijke visie en commitment van de gemeente is het niet haalbaar om externe medefinanciers te krijgen voor investeringen in renovatie en nieuwbouw.
- Bij het te kiezen ambitieniveau en de invulling van de rol als hét Nederlandse museum van moderne kunst, past de Rijksoverheid als natuurlijke partner. Pas indien verzelfstandiging van het Stedelijk Museum gerealiseerd is en de achterstanden uit het verleden zijn weggewerkt - zoals het onderhoud van de collectie - is het mogelijk dat het Rijk verder in beeld komt als investeerder en subsidieverlener voor de exploitatie.
- Uitruil tussen exploitatie en investering: de gemeente betaalt nu wat meer aan het gebouw dat het in eigendom houdt en zal in de toekomst relatief minder aan de exploitatie kwijt zijn.
- Het matching fund principe moet gelden voor de investering:
 - Externe (private) partners nemen deel in de financiering;
 - De gemeente matcht iedere euro extern geld met een bepaald bedrag (bijvoorbeeld € 0,30 tot een bepaald maximum);
 - Zonder bijdrage van de gemeente acht de Commissie Toekomst Stedelijk Museum het aantrekken van externe financiering zeer onwaarschijnlijk; private financiers wachten af.
- Vóór derden medefinanciering overwegen, moet de beeldvorming van/rondom het Stedelijk Museum drastisch verbeteren.

4.9 Het Stedelijk Museum van de toekomst

- Ondervindt permanente en krachtige steun van B&W en de gemeenteraad.
- Is gevestigd op het Museumplein.
- Trekt zeker 600.000 bezoekers met een breed en divers publiek uit Amsterdam, Nederland en uit het buitenland.
- Heeft een volume van 30.000 m² (exclusief 6.000 m² depot) met 8 - 9.000 m² ten behoeve van collectie en tentoonstellingen.
- Is op orde op het gebied van collectie (beheer en behoud) en organisatie.
- Is extern verzelfstandigd en is een stichting naar commissarissenmodel.
- Heeft een tweehoofdige directie met de (algemeen) directeur als voorzitter van de directie.
- Kent een organisatie met 185 fte en werkt met een exploitatie van bijna € 15 mio en vereist investeringen van circa € 80 mio in renovatie en nieuwbouw.
- Wordt voor een aanzienlijk deel gefinancierd vanuit de gemeente en is op basis daarvan in staat om externe financiers (publiek en privaat) aan te trekken.



Hoe nu verder

De gewenste maatregelen vereisen een stappenplan

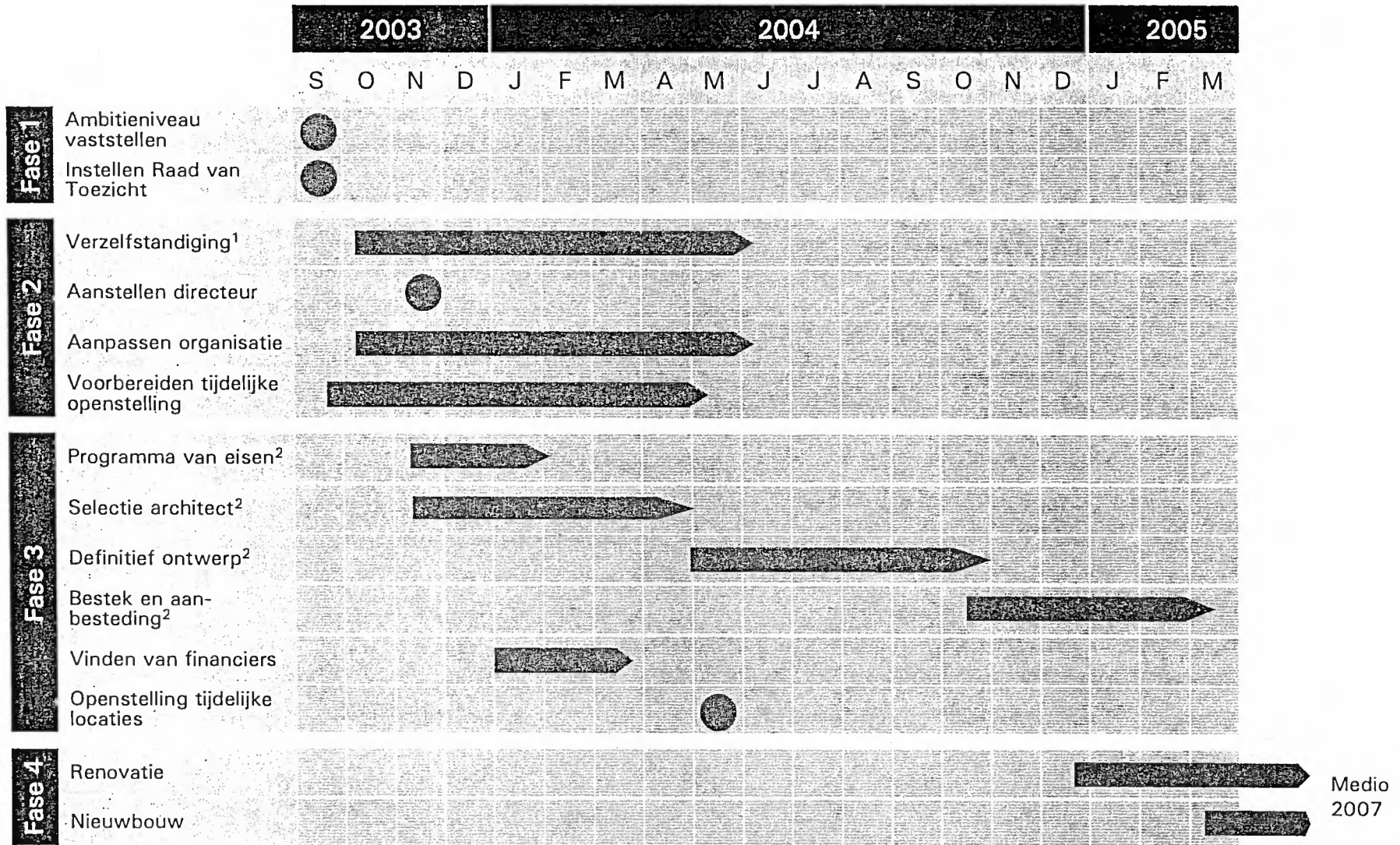
- Niet verder gaan met de bestaande bouwplannen betekent dat het nog anderhalf jaar duurt voordat er met de bouw wordt begonnen:
 - Intussen moet een nieuw programma van eisen worden opgesteld;
 - En aansluitend vindt een aanbesteding plaats voor keuze van een architect die een ontwerp en bestek opstelt.
- De verwaarloosde staat van de organisatie en collectie betekent dat snel moet worden gestart met:
 - Een vernieuwde directie en organisatie die de samenstelling en ruimte heeft om de visie daadkrachtig te realiseren;
 - Een 'hands on' Raad van Toezicht tot het moment van verzelfstandiging, waarvan tevens een tweetal leden van B&W lid is, de burgemeester en wethouder Cultuur;
 - Een inhaalslag voor het beheer en behoud van de collectie.
- Het is noodzaak dat het museum gedurende de aanpassingen in één of andere vorm open blijft voor het publiek, zodat de organisatie contact met de buitenwereld houdt en het museum niet uit het zicht verdwijnt:
 - Openstelling naar het publiek gedurende de bouw(voorbereiding) vereist het treffen van voorbereidingen op het gebied van tijdelijke huisvesting.

Om de maatregelen goed op elkaar af te stemmen is een stappenplan nodig. De maatregelen moeten in zijn geheel uitgevoerd worden, als een totaalpakket.

Het nieuwe Stedelijk Museum moet in vier stappen gerealiseerd worden



Het totale proces tot de bouw neemt 1,5 jaar in beslag



Medio 2007

¹ Versnelde procedure
² 15 -18 maanden in totaal

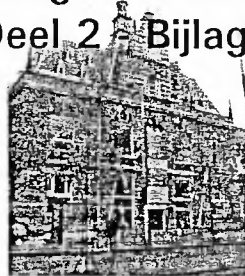
Voorwaarden voor succes

Het advies van de Commissie Toekomst Stedelijk is ambitieus én noodzakelijk. Het advies heeft alleen kans van slagen als voldaan wordt aan de hieronder genoemde voorwaarden voor succes. Het spreekt voor zich dat deze voorwaarden tegelijkertijd de risico's vormen voor het welslagen.

- Snelle besluitvorming van de gemeente Amsterdam over het advies van de Commissie Toekomst Stedelijk Museum en de geschetste implicaties. Geen krenten uit de pap halen, maar recht doen aan de integraliteit van het advies in de besluitvorming.
- Op zeer korte termijn een inspirerende en bevlogen directeur aanstellen.
- Externe verzelfstandiging van het Stedelijk Museum via een versnelde procedure.
- Overtuigende blijvende financiële steun van de gemeente Amsterdam, zowel voor de exploitatie als voor de nieuwbouw om het aantrekken van externe mede-financiers mogelijk te maken.
- Een programma van eisen opstellen samen met de staf en op basis van een museale visie.
- Zo spoedig mogelijk tijdelijke expositieruimte organiseren om de zichtbaarheid van het Stedelijk Museum te handhaven.

Bij een lagere ambitie dan voorgesteld of teveel oponthoud raakt het Stedelijk Museum voorgoed zijn positie en reputatie kwijt en komt Amsterdam als cultuurstad onder druk te staan.

**Het Stedelijk Museum:
Terug naar de top
Deel 2 Bijlagen**



Advies Commissie Toekomst Stedelijk Museum

Amsterdam, 21 juni 2003

Het Stedelijk Museum: Terug naar de top

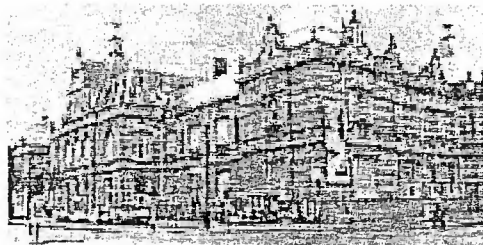
Deel 2: Bijlagen (1)

1.	Het Stedelijk Museum	
1.1	De afgelopen 14 jaar	61
1.2	Huidige organisatie en exploitatieomvang Stedelijk Museum	64
1.3	Bezoekersaantallen, oppervlak en tentoonstellingen	65
1.4	Stedelijk Museum aan het begin van een verzelfstandigingsproces	66
1.5	Omvang bouwkrediet Stedelijk Museum	67
1.6	Internationale vergelijking bezoekersaantallen en oppervlak	68
1.7	Internationale vergelijking personeels- en exploitatieomvang	69
1.8	Maatschappelijke trends stellen uitdaging aan musea	70
1.9	Sectorspecifieke trends stellen uitdaging aan musea	71
1.10	Trends in moderne kunst stellen uitdaging aan musea	72
1.11	De huidige missie van het Stedelijk Museum	73
1.12	Organisatie toekomstig Stedelijk Museum	74

Het Stedelijk Museum: Terug naar de top

Deel 2: Bijlagen (2)

2.	Beschrijving en analyse van de plannen van Siza	75
3.	Verzelfstandiging van het Stedelijk Museum	83
4.	Bezoekerssegmentatie van het Stedelijk Museum	94
5.	Sociale en economische betekenis van het Stedelijk Museum	98
6.	De bestuurlijke inbedding van de Commissie Toekomst Stedelijk Museum	102
7.	Lijst van gesproken personen	107
8.	Gebruikte documentatielijst	112



Bijlage 1 - Het Stedelijk Museum

Bijlage 1.1

De afgelopen 14 jaar (1)

Overzicht in de tijd van gebeurtenissen¹:

- 1989 Brief van Beeren, directeur Stedelijk, met ontwerp voor uitbreiding museum
- 1990 Aantreden wethouder Cultuur Baak, D'66 - 1990-1992
- 1991 College besluit vier architecten opdracht voor schetsontwerp te verlenen
- 1992 Aantreden wethouder Cultuur Bakker, D'66 - 1992-1998
- 1992 Keuze voor Venturi als architect voor nieuwbouw, college stelt *f* 30 mio (exclusief grondkosten) als bovengrens (circa € 15 mio)
- 1993-1994 Plan Venturi uitgewerkt
- 1993 Aantreden Fuchs als directeur Stedelijk Museum
- 1993 Oprichting Stedelijk Museum Bureau Amsterdam
- 1994 College besluit om plan Venturi te stoppen, benodigd budget *f* 70 - 80 mio (circa € 35 mio)
- 1995 Keuze voor Siza als architect voor nieuwbouw, voorbereidingskrediet van *f* 4,6 mio door gemeenteraad beschikbaar gesteld (circa € 2 mio)
- 1996 Plan Siza I uitgewerkt (alleen nieuwbouw)
- 1997 Museumplein ontwikkeling: Ahold en 'Ezelsoor' gerealiseerd. Besluit tot sloop/nieuwbouw Sandbergvleugel, geen renovatie hoofdgebouw, benodigd budget *f* 55 mio (circa € 25 mio)
- 1998 Aantreden wethouder Cultuur Van der Giessen, D'66 - 1998-1999

¹ Informatie bestuursdienst MEC, ProjectManagementbureau.

Bijlage 1.1

De afgelopen 14 jaar (2)

Overzicht in de tijd van gebeurtenissen¹:

- 1998 Gemeenteraad stelt bouwkrediet van f 30 mio beschikbaar voor nieuwbouw (circa € 15 mio)
- 1999 Aantreden wethouder Cultuur Bruines, D'66 - 1999-2002
- 2000 Vijf varianten voor restauratie en nieuwbouw opgesteld door museum en ProjectManagementbureau. Voorkeur van college voor 'maximalisatievariant' (ad f 185 mio = circa € 90 mio)
- 2000 Aantreden Van Heusden, als zakelijk directeur (in februari) en Van Vliet (zomer) als gedelegeerd opdrachtgever
- 2000 Siza I besteksgereed, 19 juli vaststelling bestek
- 2001 Gemeenteraad geeft opdracht maximalisatievariant uit te werken tot definitief ontwerp, binnen financiële kaders. Kosten niet uitsluitend door gemeente te dekken (begin)
- 2001 Gemeenteraad stemt in met voorlopig ontwerp, besluit over financiering naar programma-akkoord na verkiezingen 2002
- 2001 Discussie over financiering, € 57,6 mio B&W-besluit vastgesteld (najaar)
- 2002 Raadsbesluit definitief ontwerp vastgesteld, benodigd budget € 93,2 mio (27 februari)
- 2002 Aantreden wethouder Cultuur Belliot, PvdA

¹ Informatie bestuursdienst MEC, ProjectManagementbureau.

Bijlage 1.1

De afgelopen 14 jaar (3)

Overzicht in de tijd van gebeurtenissen¹:

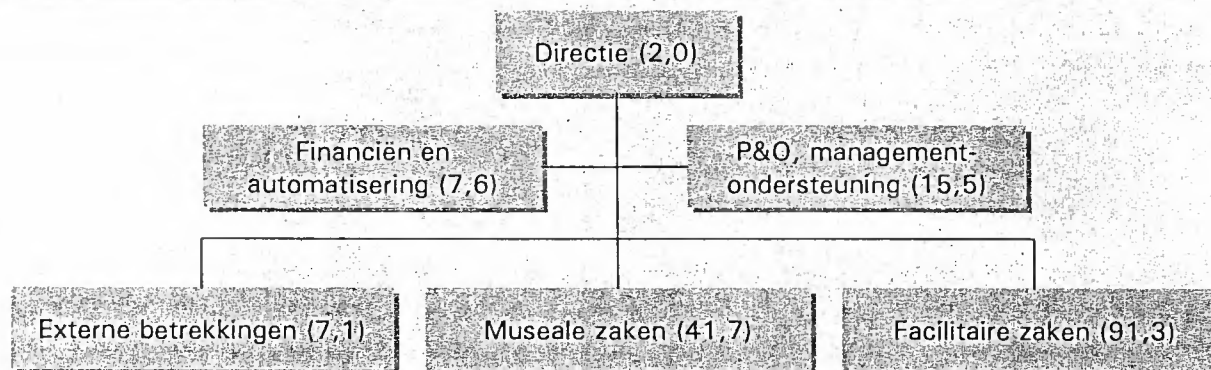
- 2002 Variant 2A/B, uitgaan van beschikbaar budget € 57,6 mio, geen uitbreiding nieuwbouw, renovatie hoofdgebouw en Sandbergvleugel, nieuw depot, tijdelijke huisvesting (17 september).
- 2002 B&W-besluit uitwerken variant 2A/B (3 december).
- 2003 Aftreden Fuchs (januari).
- 2003 Instellen Commissie Toekomst Stedelijk Museum, time out renovatie en nieuwbouw (21 januari).
- 2003 Principebesluit externe verzelfstandiging (18 maart).
- 2003 Instellen Adviesgroep Stedelijk Museum (6 mei)¹.
- 2003 Besluit aanstellen interim-directeur Stedelijk Museum per 1 juli (6 mei).
- 2003 Advies Commissie Toekomst Stedelijk Museum (voor de zomer).
- 2003 Aftreden Van Heusden, aantreden Van Beers (1 juli).

¹ Informatie bestuursdienst MEC, ProjectManagementbureau.

Bijlage 1.2

Huidige organisatie en exploitatieomvang

Organisatie-omvang en structuur



Realisatie exploitatie 2002¹

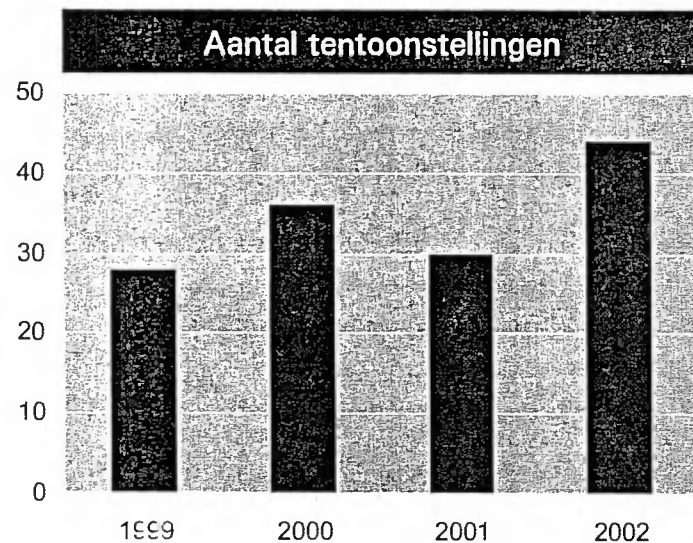
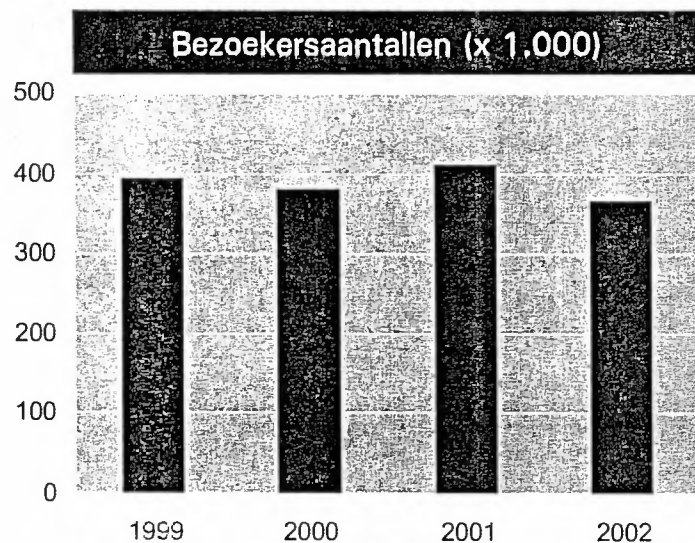
Lasten (€ mio)		Baten (€ mio)	
Salarissen soc. lasten	6,8	Entreegelden	1,3
Personeel derden	0,5	Winkel	0,6
Overig personeelsgebonden	0,3	Bureau Amsterdam	0,2
Publiciteit	0,3	Huren/pachten	0,1
Presentatie	2,1	Overig ²	1,1
Onderhoud	0,1	Totaal	3,3
Inkoop winkel	0,4	Bijdrage gemeente	
Facilitaire kosten	1,1	Amsterdam	9,3
Kapitaallasten	1,0		12,6
Totaal	12,6	Aankoopbudget	1,2

¹ Jaarrapportage 2002, Stedelijk Museum.

² Waaronder verzekeringen en doorberekende personeelskosten.

Bijlage 1.3

Bezoekersaantallen, oppervlak en tentoonstellingen



Oppervlak

Ruimtes	Bruto m ² x 1000
Publieksruimte	7,9
– wv expositieruimte	5,9
Overig	9,3
– wv kantoor	2,3
– wv depot	2,2
– wv ateliers/werkpl.	0,4
– wv technisch en overig facilitair	4,3
Totaal¹	17,2
Hoofdgebouw	13,6
Sandbergvleugel	1,6
Overige aanbouwsels	2,0
Externe depots	4,5

¹ Exclusief externe depots

Bronnen: Stedelijk Museum, ProjectManagementbureau, ADP-architecten.

Bijlage 1.4

Het Stedelijk Museum aan het begin van een verzelfstandigingsproces

Het Stedelijk Museum is een gemeentelijke dienst. De directie van het Stedelijk Museum is verantwoording schuldig aan de wethouder voor Cultuur.

Op 18 maart 2003 heeft B&W het principebesluit genomen¹ om het Stedelijk Museum extern te gaan verzelfstandigen. Als uitgangspunt voor het proces van verzelfstandiging dient de nota 'Aanpak en organisatie privatisering, externe verzelfstandiging en uitplaatsing gemeente Amsterdam II' (B&W, 27 november 2002)²: 'Activiteiten worden afgestoten, tenzij er een publiek belang in het geding is dat door afstoting in het gedrang kan komen'.

De huidige projectplanning (concept 28 mei 2003) behelst de externe verzelfstandiging per 1 januari 2005, voorafgegaan door een mogelijke interne verzelfstandiging² per 1 januari 2004 (nadere besluitvorming vereist).

De issues die bij de verzelfstandiging een rol spelen zijn:

- Eigendom van collectie en gebouw.
- Consequenties voor het personeel.
- Bestuursstructuur en de invloed van de gemeente na de verzelfstandiging.
- De overgangssituatie en de criteria van overgang.
- Een eventuele interne verzelfstandiging voorafgaand aan externe verzelfstandiging.

¹ Besluit college van B&W, 18 maart 2003

² Interne verzelfstandiging betekent geen wijziging in eigendom- of juridische structuur, maar iets meer beleidsruimte op het gebied van financiën en een adviescommissie

Bijlage 1.5

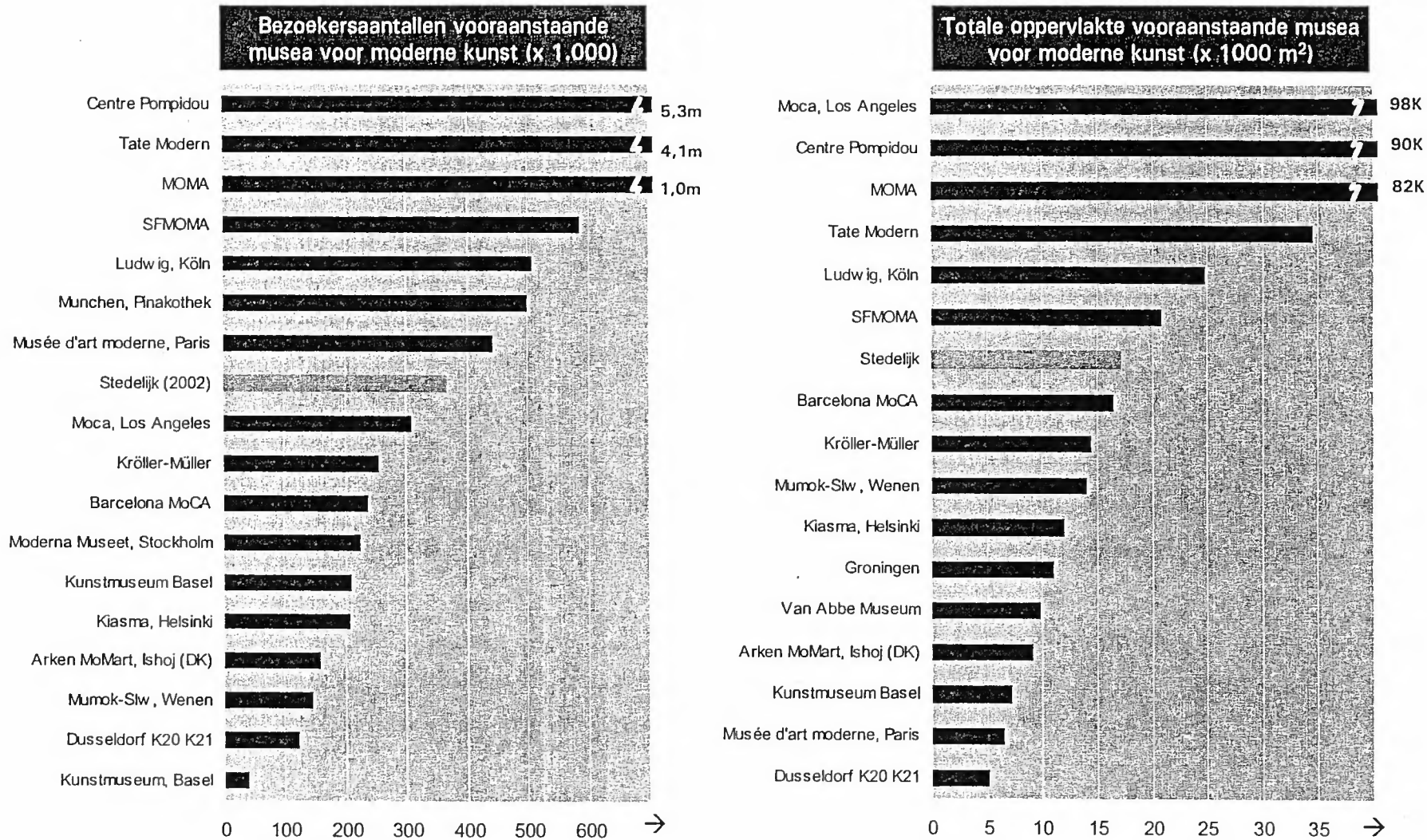
Omvang bouwkrediet Stedelijk Museum

Gemeentebudget herontwikkeling Stedelijk Museum (€ mio, verwachte stand per 1/7/2003)¹	
Totaal budget	57,6
Vorbereidingskosten nieuwbouwplannen	4,7
Kosten tijdelijke huisvesting aan Deccaweg 2003-2006	4,7
Uitgaven om Stedelijk Museum gedurende 2003 open te stellen	
– Brandveiligheidsmaatregelen	0,4
– Bijdrage in dekking noodzakelijke meerkosten exploitatie	0,5
Totaal besteed per 1/7/2003	10,3
Resterend budget voor planvoorbereidings- en uitvoeringskosten	47,3
Kosten renovatie oudbouw	circa 32
Restant budget voor planvoorbereidings- en uitvoeringskosten nieuwbouw en depot	circa 15

¹ Een overzichtrapportage over de voortgang en de financiën van het project herontwikkeling Stedelijk Museum, maart 2003.

Bijlage 1.6

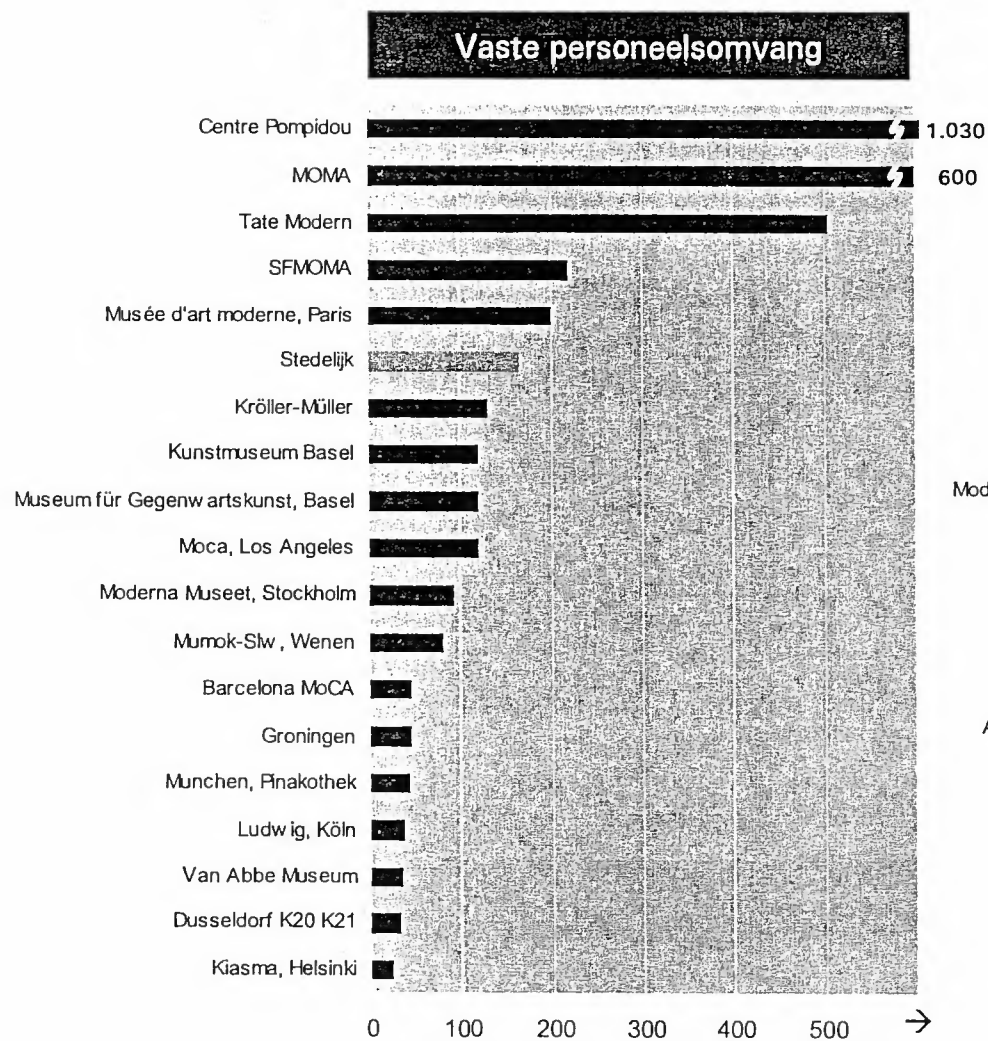
Internationale vergelijking bezoekersaantallen en oppervlak



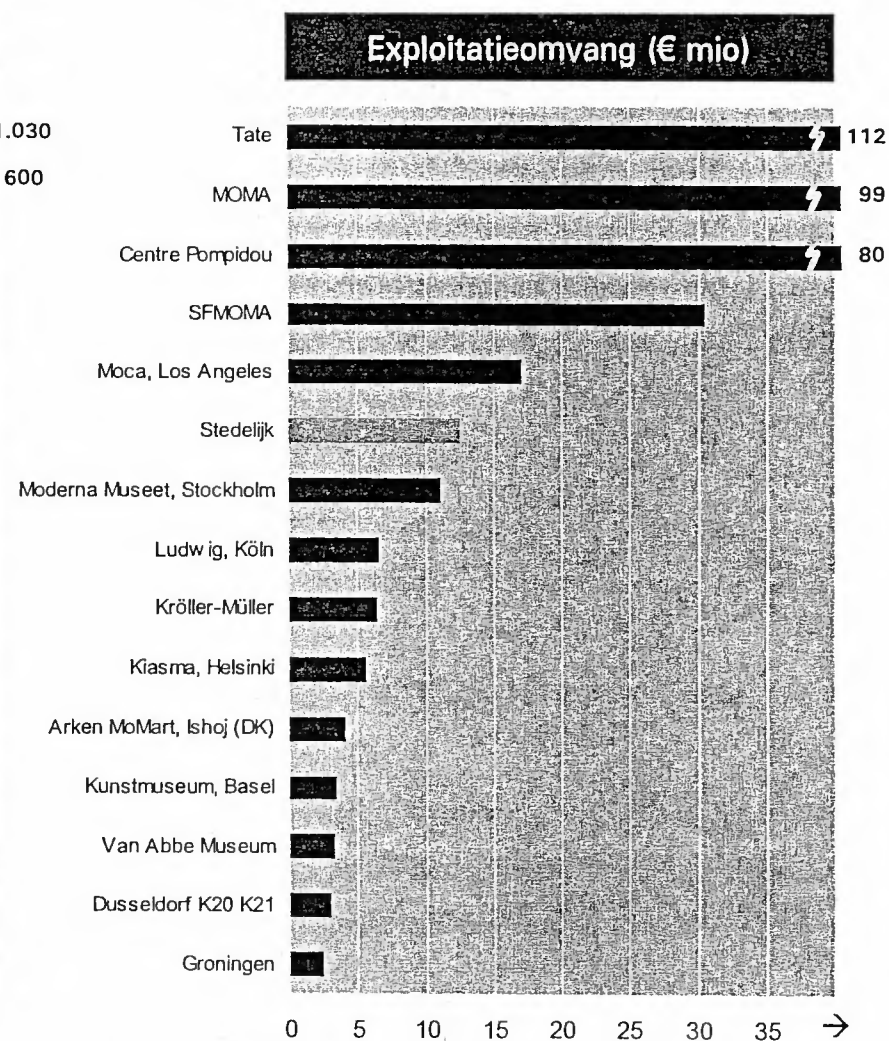
De getallen hebben betrekking op totale huidige oppervlakten van de musea, publieks- en overige ruimte. Marge is circa 15% in verband met bruto/nettoverhouding.

Bijlage 1.7

Internationale vergelijking personeels- en exploitatieomvang



De aantallen hebben betrekking op fte's dan wel medewerkers in vaste dienst. Een laag aantal vaste medewerkers kan wijzen op gebruik van veel externen.



Bedragen zijn exclusief lasten voor collectieaankopen. Tate is Tate totaal en niet Tate Modern.

Bijlage 1.8

Maatschappelijke trends stellen uitdagingen aan musea

Maatschappelijke trends	Museale uitdaging
Opbreken van traditionele verbanden en voortschrijdende individualisering, met verlies van tradities en cultuurhistorisch besef.	Invulling geven aan de overdracht van kennis en koppelen van ontwikkelingen in het heden en verleden: stelt eisen aan tentoonstellingsbeleid en vraagt om sterke inzet op educatie.
Groeiende multiculturele samenleving met toenemende culturele verscheidenheid en vraagstuk van noodzaak en wijze van inburgering.	Verscheidenheid tonen, brug slaan naar de andere culturen, bevolking van andere culturele achtergrond bereiken: stelt eisen aan tentoonstellingsbeleid en vraagt om sterke inzet op educatie.
Digitalisering van de maatschappij, waardoor onbeperkte toegang tot digitale informatie ontstaat en bezichtigen van kunstwerken minder afhankelijk wordt van tijdstip en locatie.	ICT en internet als instrument voor informatie, virtueel bezoek, kennisdeling of als arena voor reflectie, creatie en gemeenschapsvorming en lange openingstijden.
Toenemende concurrentie om de vrije tijd. Het aanbod wordt steeds veelzijdiger, het publiek steeds veeleisender.	Het verhaal op een aantrekkelijke manier verpakken voor een breed publiek, zonder de doelstelling te verloochenen.

Bron: onder meer 'Vooradvies 2005-2008, Raad voor Cultuur, sectoranalyse - Musea, 2003', interviews.

Bijlage 1.9

Sectorspecifieke trends stellen uitdagingen aan musea

Sectorspecifieke trends	Museale uitdaging
Samenwerking om publieksbereik en efficiency te vergroten, tussen instellingen binnen dezelfde sector en over sectoren heen.	Samenwerking met nationale en internationale musea, als Nederlands erfgoedhouder moderne kunst Samenwerking met andere musea en instellingen in Amsterdam.
Toenemende aandacht voor de publieksfunctie met stijging van frequentie en omvang van tentoonstellingen (block busters). Navenante stijging van kosten van de publieksfunctie.	Bewaak kwaliteit, doe aan gericht doelgroep-beleid, bewaak beheer en behoud (ook belangrijk voor bruikleenverkeer) en de kennisfunctie.
Maatschappelijke trend en politieke druk op musea om zich meer als onderneming op te stellen.	Verzelfstandigen, verscherpen van de visie, binden van alternatieve financiers, verbeteren van de bedrijfsvoering.
Nieuwbouw legt nadruk op uiterlijk, zonder verbinding met visie en collectie. Leunend op verwachting van meer bezoekers, hogere exploitatiebudgetten, resulterend in fellere concurrentie en druk op publieke gelden.	Verbeter de interne organisatie, maak beter gebruik van de eigen positie en activa voor het aantrekken van publiek.

Bron: onder meer 'Vooradvies 2005-2008, Raad voor Cultuur, sectoranalyse - Musea, 2003', interviews

Bijlage 1.10

Trends in moderne kunst stellen uitdaging aan musea

Trends in de moderne kunst	Museale uitdaging
Kunstvormen veranderen, elektronische/digitale media, kunst verhuist naar buiten het museum, grenzen tussen hoge en lage cultuur vervagen.	Toevoegen van het verhaal, het perspectief en het overzicht. Aanzetten tot discussie over wat wel en wat geen kunst is en blijvende betekenis heeft.
De groeiende nieuwsgierigheid van een breed publiek naar kennismaking met kunst van de eigen tijd en generatie.	Publiek in contact brengen met en kennis bieden over eigentijdse kunst (in historisch besef). Toegang van nieuwe groepen, nieuwe ervaring (first time visitors).
De behoefte aan gebundelde kennis, kenniscentrum voor de collectie en presentatie van en onderzoek naar moderne en hedendaagse kunst.	Open faciliteiten naar individuen die op een hun conveniërend tijdstip informatie kunnen komen halen en delen. Invulling geven aan hoogwaardige ontmoetingsplaats: bibliotheek, lezingen, bijeenkomsten.
De behoefte aan een platform voor opkomend en nieuw artistiek talent en voor het tonen van nieuwe trends in de kunst (nationaal en internationaal) in Amsterdam.	Spanning tussen de gevestigde orde en de signalerende functie in één onderkomen en organisatie.

Bron: onder meer interviews

Bijlage 1.11

De huidige missie van het Stedelijk Museum

In 2001 heeft het Stedelijk Museum zijn missie als volgt verwoord¹:

“Het Stedelijk Museum behoort blijvend tot de vijf belangrijkste musea voor moderne en hedendaagse kunst in de wereld. Het wil zich onderscheiden met zijn geschakeerde, meertalige collectie door intelligente presentaties en door open te staan voor impulsen van een veranderde samenleving en wereld.”

Het Stedelijk Museum realiseert dit door:

- Het verzamelen, beheren en documenteren van een hoogwaardige collectie die de vitaliteit, complexiteit en de artistieke patronen van de moderne en hedendaagse kunst ontvouwt en laat zien.
- Het ontwikkelen en presenteren van tentoonstellingen en educatieve programma's.
- Het in stand houden en verder ontwikkelen van een bibliotheek, archieven en restauratieateliers van internationaal niveau.
- Het stimuleren en doen van wetenschappelijk onderzoek en het bevorderen en uitgeven van publicaties.

In het perspectief van de 21^e eeuw zal het Stedelijk Museum niet de reliekschrijn worden van de kunst van de 20^e eeuw, maar een vitale, vooruitblikkende instelling, zowel verbonden met de kunst van nu als met de grote verworvenheden van de moderne traditie.

Het museum richt zich met name op kunstenaars, opinieleiders en het grote publiek.

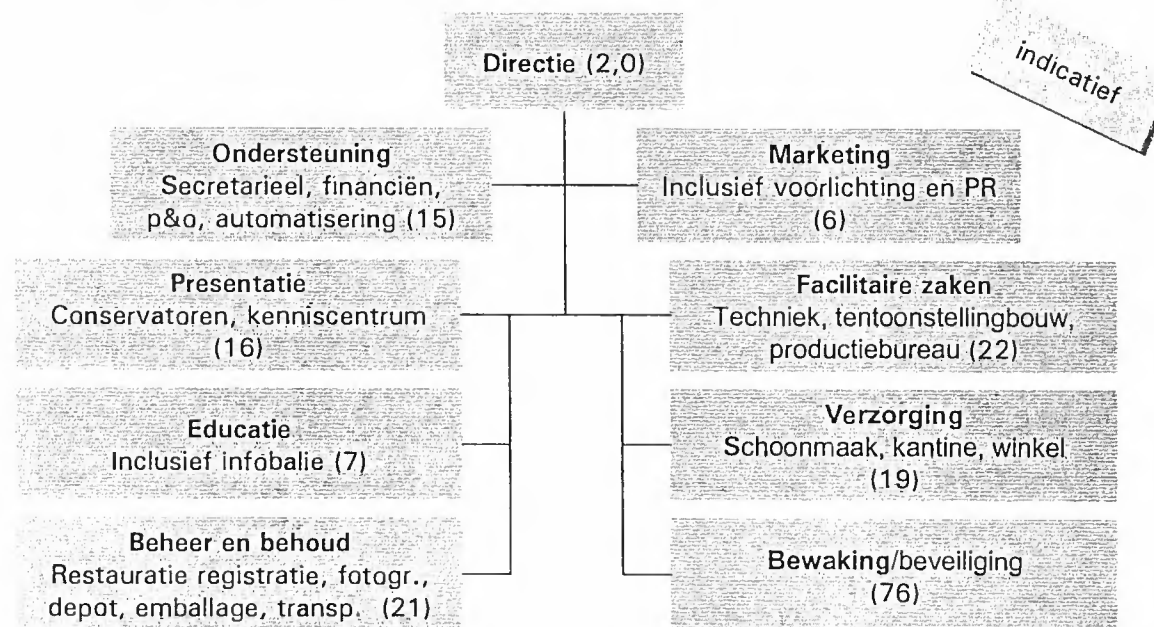
¹ Bron: Stedelijk Museum, studie Match House.

Bijlage 1.12

Organisatie toekomstig Stedelijk Museum

Het Stedelijk Museum kan met de onderstaande personeelssamenstelling de ambities waarmaken in een groter museum, waarbij is uitgegaan van:

- Een beperkter aantal tentoonstellingen, van hoogwaardige kwaliteit.
- Efficiënte bedrijfsvoering: planmatig werken, sturen op managementinformatie.
- Op projectbasis - tijdelijk - versterking aantrekken/inkopen, zoals
 - inhaalslag bij registratie, mogelijk apart via fondsen te financieren.
 - bewaking bij grote tentoonstellingen.



Er is nog geen rekening gehouden met mogelijke uitbesteding of samenwerking met collega's op het Museumplein.

Bijlage 2

Beschrijving en analyse van de plannen van Siza

1. 'Siza I en II'

In 1995 wordt de Portugese architect Alvaro Siza gekozen als architect voor de nieuwbouw van het Stedelijk Museum. Hij krijgt de opdracht een plan uit te werken waar de oudbouw geen deel van uit maakt (Siza I). De oudbouw is evenwel ook op dat moment nodig aan vernieuwing toe. Bovendien is de toename van de totale expositieruimte in de variant Siza I beperkt.

De gemeente geeft in 2000 een nieuwe opdracht aan Siza¹ om op basis van Siza I de 'maximalisatie variant' uit te werken, waarin een extern collectiecentrum in Amsterdam Noord wordt betrokken om meer expositieruimte te creëren aan het Museumplein (Siza II).

2. Overzicht oppervlakken van de varianten

Programma	Bestaande	SIZA I	SIZA II		2A/B
			Museum	Collectie	
Publieksruimtes					
Expo	5.894	6.166	8.362	0	
Overig publiek	1.968	3.974	3.735	430	
Subtotaal	7.862	10.140	12.097	430	8.500
Facilitaire ruimtes					
Kantoor	2.281	3.006	2.351	1.120	
Ateliers & werkplaatsen	430	1.921	753	1.610	
Depot	2.252	2.984	251	5.620	
Overig facilitair (incl. technische ruimtes)	4.342	4.523	5.603	850	
Subtotaal	9.305	12.434	8.958	9.200	8.000
Totaal	17.167	22.574	21.055	9.630	16.500

Locatie	Bestaande	SIZA I	SIZA II		2A/B
			Museum	Collectie	
Hoofdgebouw	13.617	13.622	12.697		13.000
Sandbergvleugel	1.616				
Overig aanbouwsels	1.934				
Nieuwbouw Mp		8.952	8.358		3.500
Extern depot	4 500*			9.630	6 000*
Totaal	17.167	22.574	21.055	9.630	16.500

* externe depots elders in de stad

Bron: A+D+P Architecten / Project Management Bureau

In hoofdstukken 4 en 5 worden beschrijvingen gegeven van Siza II.

¹ Naast Siza zijn A+D+P Architecten in Nederland betrokken geweest als uitvoerend architect.

3. Analyse van de plannen

Gedurende de afgelopen 14 jaren is een enorme hoeveelheid tijd, geld en moeite geïnvesteerd in diverse bouwplannen voor het Stedelijk Museum. De Commissie voelde zich verplicht deze plannen te bestuderen, speciaal de laatste variant van de plannen van de Siza architect (Siza II). Dit werd niet slechts gedaan uit respect voor de inspanning van de betrokkenen, maar ook met het voor de hand liggende doel om te vermijden dat investeringen in tijd en geld verloren gaan. De Commissie heeft veel betrokkenen bij de bouwplannen geïnterviewd, inclusief de architect Siza en zijn Nederlandse collegae, A+D+P Architecten.

Met betrekking tot het ontwerpproces hebben wij het volgende opgemerkt:

- In de stadia die hebben geleid tot de eerste ontwerpen van Siza was er een gebrek aan helderheid met betrekking tot toekomstige ambitie en behoeften van het Stedelijk, zowel artistiek als zakelijk gezien.
- Een programma van eisen bestond was sterk gebaseerd op kwantitatieve waarderingen van ruimte, in plaats van op een helder concept voor hoe het museum in de toekomst zou kunnen functioneren (programma van eisen Stedelijk Museum, 24 Maart 1994)
- Het uiteindelijke ontwerp (Siza I) voorzag in betere faciliteiten voor essentiële onderdelen van het back-office, maar vertegenwoordigde slechts een beperkte toevoeging aan de tentoonstellingsruimte. In vele opzichten hield dit ontwerp onpraktische zaken in voor de activiteiten van het museum, zowel voor het publiek als voor het transport van de kunst. Voorts maakte de renovatie van het bestaande gebouw geen deel uit van dit plan.
- In de volgende revisies van de plannen, die hebben geleid tot Siza II, werden sommige (niet alle) onpraktische zaken weggenomen en extra ruimte voor tentoonstellingen werd bereikt. De renovatie van het bestaande Weissman gebouw werd opgenomen in de plannen. Echter dit heeft ertoe geleid dat diverse essentiële elementen uit het gebouw werden overgebracht naar een nieuw collectiecentrum. Het gevolg was dat de bibliotheek en vele kantoorruimten verhuisden vanuit het hoofdgebouw.
- Het is duidelijk dat veel revisies opgenomen in Siza II een commerciële grondslag hadden (meer ruimte voor horeca en zakelijk entertainment) dan wel oplossingen voor praktische en logistieke zaken (installaties en dergelijke) beoogden. Het is tevens duidelijk dat de door de museumstaf geleverde input verminderde, vooral in de laatste stadia.

Naar ons oordeel heeft het resulterende finale ontwerp veel kwaliteiten. De renovatie van het bestaande gebouw is tactisch uitgedacht en de balans tussen oud en nieuw is respectvol en elegant. De simpliciteit van Siza's originele versie is echter verloren gegaan. In de plaats van dat de verschillende vereiste front- en back-office elementen van een museum op uitgebalanceerde wijze zijn geïntegreerd, is het finale ontwerp in vele opzichten een ongemakkelijke confrontatie tussen praktische, commerciële en artistieke elementen.

We hebben Siza II en de voorgestelde tweede herziening, de variant 2 a/b, afgezet tegen onze visie van het museum van de toekomst. Onze conclusies zijn als volgt:

- In termen van functionaliteit is het gebruik van de beschikbare ruimte onvoldoende efficiënt. De toch al beperkte beschikbare ruimte moet optimaal worden gebruikt.
- Hetzelfde geldt voor de interne ruimten, die worden gekarakteriseerd door genereuze maar vaak onpraktische publieke 'lobby' ruimten.
- De expositieruimten zijn bescheiden in omvang en voegen weinig toe aan wat er al beschikbaar is in het bestaande gebouw. Hoewel het vanzelfsprekend is dat we de precieze vereisten voor het tentoonstellen van moderne kunst in de toekomst niet kunnen voorspellen, zijn de meeste commentatoren het er over eens dat grotere flexibele ruimten nodig zijn die diverse vormen en uitingen aan kunnen.
- Het ontwerp bevat nog steeds veel onpraktische elementen met betrekking tot de doorstroom van bezoekers (doodlopende en nauwe gangen) en het transport van kunst door het oude en nieuwe gebouw. Architecturale elementen zoals ramen of de plaatsing van muren zijn moeilijk te rijmen met de noodzaak om kunst ten toon te stellen.
- De verdeling van het museum in twee locaties (hoofdlocatie en Collectiecentrum) is naar ons oordeel een erg ongelukkige oplossing voor het probleem van de beperkte ruimte. Kernfuncties zoals de bibliotheek worden daarmee verwijderd en veel kernpersoneel worden apart gezet van de kernactiviteiten. Het gebruik van externe depots, nu en in de toekomst, ligt voor de hand. Echter, het is onverstandig om deze depots een publieksfunctie te geven, waarmee de levendigheid van de hoofdlocatie wordt verkleind en waardoor dubbele faciliteiten en kosten worden gecreëerd. Het in tweeën splitsen van de organisatie zal ten koste gaan van het efficiënt managen van het museum.
- Ten aanzien van de varianten 2a en 2b is er nog slechts een grove indeling in m² en de budgettaire ruimte bekend. Op grond daarvan valt vast te stellen dat de beschikbare (expositie)ruimte een te beperkte uitbreiding biedt ten opzicht van de bestaande situatie
- Wij zijn van mening dat de commerciële functie ondergeschikt dient te zijn aan de artistieke. In het geval van variant 2a is dit uitgangspunt verlaten.

Helaas zijn wij tot de conclusie gekomen dat er geen ander realistisch alternatief is, dan de plannen ontwikkeld in Siza II te laten varen. Wij zien evenmin enige toekomst in de variant 2a/b.

Wij komen tot de volgende aanbevelingen:

- Het spoedig ontwikkelen van een gedetailleerd programma van eisen, op basis van de nieuw verworven inzichten en een duidelijke en geïntegreerde visie van de toekomstige eisen aan het museum.
- Dat dit plan wordt uitgewerkt met gebruik van volledig gebruik van de expertise van de nieuwe directie en interne en externe deskundigen.
- Dat het plan er op gericht moet zijn om zo veel mogelijk van de kernfuncties, waaronder ook de bibliotheek, te stationeren op de locatie van het Museumplein.
- Dat in de uitwerking de noodzaak wordt erkent van contact tussen medewerkers, de kunst en het publiek.

- Dat de uitwerking van een collectiecentrum wordt teruggebracht naar het concept van een extern depot en (waar nodig en passend) depotgerelateerde faciliteiten zoals beheer en behoud.
- Dat een nieuw ontwerp voor de uitbreiding van het museum de functies en ambities van een museum voor de 21^e eeuw uitdraagt, en tevens een zichtbaar uithangbord is van de ambities van Amsterdam als een cultureel centrum van internationaal belang.
- Tot slot zouden we er op willen aandringen dat de gemeente de verantwoordelijkheid neemt voor een respectvolle beëindiging van de relatie met Siza.

4. Contouren van Siza II (Bron: Programma van eisen Stedelijk Museum, variant Siza II, 27-3-2001)

Algemene ontwerpuitgangspunten en stedenbouwkundige inpassing

- Het uitgangspunt bij de renovatie is het vrijmaken van de 19e eeuwse constructie van Weissman, door latere toevoegingen zoveel mogelijk te slopen (zowel intern als extern)
- De te realiseren nieuwbouw staat op zichzelf. Tussen de bestaande en de nieuwe constructie worden museumtuinen en patio's gesitueerd en de verbinding tussen de bestaande en de nieuwbouw wordt gevormd door een luchtbrug en twee verbindingen op de begane grond (tevens verbinding in de kelder)
- Uitgangspunt is om zoveel mogelijk expositieruimte te creëren. Ateliers, werkplaatsen en kantoren worden gehuisvest in het Collectiecentrum.
- De oudbouw moet de kwaliteit van de nieuwbouw benaderen, en daarmee voldoen aan internationale uitleeneisen, dat wil zeggen klimaatbeheersing

Algemene gebruikseisen

Uitgangspunt is circa 600.000 bezoekers per jaar met 25/30 wisselende tentoonstellingen.

Algemene gebruikseisen tentoonstellingsruimten

Oudbouw

- Bedoeld om de permanente collectie, in wisselende opstellingen, ten toon te stellen

Nieuwe vleugel

- Jaarlijks in totaal acht solo- en groepstentoonstellingen (vier per etage)
- Op de begane grond en in de kelder van de nieuwbouw ook tentoonstellingen van de permanente collectie (deze ruimtes zijn bijzonder geschikt voor bijvoorbeeld werken op papier)

Van Baerlestraat

- Bestemd voor het tonen van actuele kunsttentoonstellingen, mogelijkheid van vrij snelle wisselingen in de tentoonstellingen

Nieuwbouw als geheel

- Mogelijkheid om jaarlijks een grote tentoonstelling te organiseren met gebruik van alle ruimtes van de nieuwbouw

Algemene gebruikseisen overige publieksruimten

Auditorium

- De huidige aula maakt plaats voor een auditorium / congreszaal met een podium, met twee kleedkamers met sanitaire voorzieningen (in nieuwbouw).
- Diverse evenementen zullen in het auditorium gehouden worden zoals; muziekprogramma's, films, lezingen en avondontvangsten.
- Het gebruik van het auditorium zal worden geïntensiveerd ten opzichte van het huidige gebruik van de aula (mogelijkheid voor kleine congressen)
- In het auditorium of in de multifunctionele ruimten nabij het auditorium kan instructie aan scholen/klassen plaatsvinden.

Restaurant

- Stoelcapaciteit van 250.
- Drietal functies:
 - museaal: bezoekers permanente expositie en tentoonstellingen
 - evenementen: ontvangsten, feesten en partijen, diners en congressen
 - extern: restaurant voor passanten tijdens en na sluiting van het museum

Erezaal

- De ruimte (huidige zaal op de 1^e verdieping) zal plaats bieden aan circa 200 personen
- In de erezaal zal 10 keer per jaar gedineerd worden.
- Aanwezige kunst dient door middel van stevige schermen, fysiek en klimatologisch, beschermd te worden. In de ruimte geldt een rook verbod.

Leeszaal

- De leeszaal heeft een ondersteunende functie ten behoeve van de exposities en zal dus in verbinding staan met expositieruimtes.
- De wetenschappelijke bibliotheek zal geplaatst worden in het Collectiecentrum
- De leeszaal hoeft niet bereikbaar te zijn in de avond.

Openingstijden publiek

- Het museum is op alle dagen van 10.00 tot 18.00 uur geopend.
- Voor educatie is het museum om 9.00 uur open.
- Het restaurant is ook geopend buiten de openingsuren van het museum en is dan ook toegankelijk vanaf de Van Baerlestraat.
- In de toekomst moet gebruik mogelijk zijn voor avondprogramma's van het auditorium en de daaraan grenzende multifunctionele ruimten, de erezaal en de centrale hal (voor evenementen en openingen)

Overzicht van de voornaamste publieksruimten op grond van een gedetailleerde uitwerking van ruimtestaten

Bijgaand overzicht geeft een gedetailleerder overzicht van het soort publieksruimten die beoogd zijn in Siza II en de omvang en het aantal daarvan. Aangezien hier netto in plaats van bruto vierkante meters wordt gehanteerd, vallen de totalen iets lager uit dan in de totaaltabel.

Voornaamste publieksruimten

	Souterain		Begane grond		Tweede verdieping		Totaal
	oudbouw	nieuwbouw	oudbouw	nieuwbouw	oudbouw	nieuwbouw	
Expositieruimten		310	1991	1054	3554	899	7808
Auditorium		287					287
Foyer/buffet		274					274
Entreehal			53	28			81
Centrale hal			99				99
Garderobe	251						251
Gang			51	185		97	333
Info/boekwinkel			33				33
Ticketuitgifte			86				86
Cafeteria			275				275
Hal			193	46	204	12	455
Leeszaal				163			163
Boekwinkel				128			128
Restaurant				207			207
Subtot. overige publiek¹							2672
Totaal	251	871	2781	1811	3758	1008	10480

1 Exclusief trappenhuis, sanitaire voorzieningen

Totaal oudbouw		6790
- vv expositie		5545
- vv overig publiek		1245
Totaal nieuwbouw		3690
- vv expositie		2263
- vv overig publiek		1427

Aantal Expositieruimten

	Souterain	Begane grond	Tweede verdieping	Totaal
Oudbouw		21	31	52
Nieuwbouw	4	12	11	27
Bron: Ruimtestaten ADP-architecten				79

Algemene gebruikseisen Collectiecentrum (Bron: Programma van eisen Collectiecentrum Amsterdam, 22-12-2001)

Het Collectiecentrum is bedoeld als een locatie waar de depots van drie musea (het Stedelijk Museum, het Amsterdams Historisch Museum en het Filmmuseum) worden ondergebracht. Daarnaast voorziet het Collectiecentrum in wetenschappelijke bibliotheken, viewingrooms, (restaurant)ateliers en werkruimten.

Het Collectiecentrum kent ruimten die bestemd zijn voor ieder van de drie musea afzonderlijk. Daarnaast zijn er ruimten voor gezamenlijk gebruik die voornamelijk betrekking hebben op de publieksruimten, inclusief de bibliotheek/studiezaken.

Ruimtelijke eisen voor het Stedelijk Museum, zoals opgevoerd in het programma van eisen:

Ruimtelijke eisen Stedelijk Museum	(bruto m²)
depotruimtes	5.618
fotografieafdeling	173
werkruimtes/ateliers	884
transport en logistiek	1.165
kantoren	869
depot bibliotheek en beeldbank	450
totaal	9.160

Ruimtelijke eisen gezamenlijke ruimtes	(bruto m²)
restaurant	180
vergaderzaal	90
transport en logistiek	264
entree; garderobe	102
balie bibliotheek	120
studiezalen	270
overig	120
totaal	1.146
aandeel Stedelijk in gezamenlijke ruimtes	517

Totaal Stedelijk Museum Coll. centrum	9.677
--	--------------

In de kantoorruimte van het Collectiecentrum zouden circa 70 personen voor het Stedelijk Museum komen te werken. Onderstaande tabel geeft aan welke functies en aantallen fte's in het Collectiecentrum waren voorzien. Een nadere afstemming van de precieze verdeling tussen het museumplein en het Collectiecentrum moet nog plaatsvinden.

Functies in Collectiecentrum	Aantal fte
Zakelijk directeur	1
P&O	1
Managementondersteuning	8
Financiën, automatisering en control	1
Facilitaire zaken	11

Museale zaken	
hoofd en coördinator programma	2
conservatoren	13
kunstinventaris	10
wetenschappelijke documentatie	7
bibliotheek	10
beheer en behoud	4
productie- en projectmedewerkers	8
depotmedewerkers	3
Totaal	79

Daarnaast blijkt uit de “Rapportage exploitatieopzet 2005 Stedelijk Museum” dat er 22,4 fte formatieplaatsen aan bewaking hoort bij het Collectiecentrum. Voor de bezetting van de kantoorruimte is in bovenstaand overzicht maar 1 fte bewaking opgevoerd. Daarmee wordt de totale personele bezetting van het Collectiecentrum 21,4 fte hoger, en wel circa 100 fte.

Bronnen

- Programma van eisen Stedelijk Museum, 24 Maart 1994 ('Siza I')
- Programma van eisen Stedelijk Museum, variant Siza II, 27-3-2001
- Programma van eisen Collectiecentrum Amsterdam, 22-12-2001
- “Rapportage exploitatieopzet 2005 Stedelijk Museum”, 1-2002

Bijlage 3

Verzelfstandiging van het Stedelijk Museum

1. Inleiding

In de discussie rond de aanpassing van het Stedelijk Museum staat ook de juridische en eigendomsstructuur ter discussie. Op dit moment is het Stedelijk Museum een zelfstandige dienst binnen de gemeente. Daarmee is het personeel direct gemeenteambtenaar en is de directeur rechtstreeks verantwoording schuldig aan het college van B&W.

De gemeente overweegt om het Stedelijk Museum te verzelfstandigen om het meer op afstand te plaatsen van de politiek. Een aantal voor- en nadelen wordt onderkend:

Voordelen:

- Gemakkelijker geld uit de markt te halen
- Samenwerking met private partners is makkelijker
- Grotere slagvaardigheid door afwezigheid van bemoeienis met operationele uitvoering door gemeenteorganisatie
- Constanter financieel afsprakenkader met gemeente mogelijk en daarmee ontsnappen aan de jaarlijkse gemeentelijke begrotingscyclus
- Groter kostenbewustzijn
- Concentratie op kerntaken en meer cultureel ondernemen

Aandachtspunten:

- Minder steunen op rest van de ambtelijke organisatie, sommige kosten van administratieve zaken gaan omhoog
- Vermogenspositie kan verslechteren
- Marktconforme CAO op functieniveau nadelig
- Bedrijfseconomische prestaties: druk op efficiencyverbeteringen in verzelfstandigde vorm

Veel lessen kunnen worden geleerd uit de verzelfstandiging van de Rijksmusea. In de hoofdstukken 7 en 8, 'Verzelfstandiging Rijksmusea' en 'Evaluatie effecten verzelfstandiging van de Rijksmusea' zijn de belangrijkste onderdelen van de verzelfstandiging en de lessen daaruit, opgenomen. Daarnaast zijn er rapporten geweest over de verzelfstandiging van het Stedelijk zelf (hoofdstukken 9 en 10)

Op grond van een afweging van de genoemde voor- en nadelen, de ervaringen van de Rijksmusea en gesprekken met directeuren van andere verzelfstandigde musea (zoals Gemeentemuseum Den Haag, Fries Museum, de Princessehof) is de Commissie van mening dat snelle verzelfstandiging van het Stedelijk Museum wenselijk is.

Belangrijkste redenen voor verzelfstandiging zijn:

- Een museum aansturen is geen kernactiviteit voor een gemeente
- Politieke eindverantwoordelijkheid is veelal moeilijk te combineren met een museaal verantwoorde beleidsontwikkeling en bedrijfsvoering
- Inrichten van een meerjarige begrotingscyclus
- Stimuleren van cultureel ondernemerschap
- Vergemakkelijken van het aantrekken van extern geld en het aangaan van samenwerkingsvormen met private partners

- Bedrijfseconomische prestaties, efficiency-verbeteringen

In het navolgende wordt onderbouwd voor verschillende relevante onderdelen welke vorm de verzelfstandiging zou moeten krijgen.

2. Opties voor verzelfstandiging

Er bestaan verschillende vormen waarin een activiteit in meer of in mindere mate verzelfstandigd kan worden:

Vezelfstandigingsvormen		
Externe verzelfstandiging (wijziging van de juridische en eigendomsstructuur)		Interne verzelfstandiging (geen wijziging van de juridische en eigendomsstructuur)
Private rechtspersonen	Publieke rechtspersonen	<ul style="list-style-type: none"> • Agentschap (baten-lastendienst) • Contractmanagement • Overig
<ul style="list-style-type: none"> • Stichting • NV • BV 	ZBO (uitvoerder van wet of algemene maatregel van bestuur – niet van toepassing op museum)	

Agentschap (ook wel 'baten-lastendienst')

- Onderdeel van ministerie met afgezonderd beheer om grotere doelmatigheid te realiseren
- Baten-lastenstelsel, los van moeder-organisatie
- Uitvoerende organisatie
- Ministeriële verantwoordelijkheid niet gewijzigd

Contractmanagement en overige interne verzelfstandigingsvormen

- Organisatie blijft binnen het ambtelijk apparaat maar op 'arms length'. Scheiding van beleid en uitvoering, veelal op basis van contractuele afspraken

Zelfstandig bestuursorgaan:

- Zelfstandige uitvoerder van overheidstaak, bij wet of algemene maatregel van bestuur opgedragen
- Minister houdt beperkt aantal bevoegdheden: benoemen bestuur, goedkeuren begroting, aanwijzingen geven

3. Inrichtings-issues bij verzelfstandiging

Over de volgende zaken moeten besluiten worden genomen bij verzelfstandiging van de museale instelling:

- De verzelfstandigingsvorm
- Het eigendom van de collectie
- Het eigendom van het gebouw
- P&O-aangelegenheden
- De aansturingsvorm

4. De verzelfstandigingsvorm

Ten eerste de keus tussen interne en externe verzelfstandiging:

Interne versus externe verzelfstandiging	
Interne verzelfstandiging	Voordelen: • Beperkte verandering nodig
	Nadelen: • Afstand tot gemeente is nog klein waardoor voordelen van verzelfstandiging (partners, financiering, ondernemerschap) niet sterk tot hun recht komen en lakser managementgedrag dreigt • Formeel geen wijziging in eigendom of juridische structuur
Externe verzelfstandiging	Voordelen: Ondernemerschap echt inhoud geven (commitment, partners, financiers/sponsors)
	Nadelen: Arbeidsrechtelijke veranderingen, minder zekerheid, 'tucht van de markt'

→ Aanbeveling Commissie: inhoud geven aan ondernemerschap is van overwegend belang: externe verzelfstandiging.

Vervolgens de keus tussen Stichting en NV:

Voordelen NV	Voordelen Stichting
Bestuursstructuur bij uitstek toegesneden op ondernemend gedrag	Past in de traditie van de cultuurinstellingen, 'betere klank'
Positie van de directeur is wettelijk verankerd	Biedt meer kansen op 'vrienden', vrijwilligers en sponsors
De staat heeft als aandeelhouder rechtstreeks zeggenschap over het vermogen	Fiscale voordelen op gebied van vennootschapsbelasting en successierechten ¹

→ Aanbeveling Commissie: 'stichting naar commissarissenmodel', waarmee de directie het dagelijks bestuur uitoefent en een Raad van Toezicht als controlerend en adviserend orgaan opereert. Dit houdt de voordelen van de stichtingsvorm overeind en brengt de wenselijke bestuurlijke rolverdeling aan om ondernemend te kunnen opereren.

Verdere invulling van de rol van de Raad van Toezicht:

- Raad van Toezicht met als taak het belang van de onderneming te dienen met al zijn stakeholders.
- In de statuten wordt de samenstelling uit verschillende geledingen vastgelegd
- Bij de start van de Raad van Toezicht benoemt de gemeente de leden

¹ Fiscale consequenties van Stichting versus NV vragen nader onderzoek.

- Daarna worden nieuwe leden van de Raad van Toezicht benoemd door de zittende leden (coöptatie)

5. Het eigendom van de collectie

Overwegingen eigendom Collectie	
Bestaande collectie in eigendom van museum	<ul style="list-style-type: none"> • Het geeft het museum meer financiële armslag, balansvergroting • Enerzijds zijn er legaten waaraan de voorwaarde is verbonden dat de collectie in eigendom van de gemeente moet blijven • Anderzijds wordt ook wel de voorkeur gegeven om legaten juist niet in eigendom van de gemeente te geven • Afspraken zijn nodig over budget voor beheer en behoud en de verzekering
Bestaande collectie in eigendom van de gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • Hefboom voor invloed van de gemeente op beleid • Afspraken nodig over onderhoudsniveau van beheer en behoud ten behoeve van de gemeente <p>Bij de rijksmusea en verzelfstandigde gemeentemusea in Den Haag en Leeuwarden is collectie in handen van de overheid</p>
Collectievorming	<p>Nieuwe aankopen kunnen komen van gemeente, van museum zelf of van sponsors/giften.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voordeel van eigen aankoopbudget is meer vrijheid van collectiebeleid • Nadeel is differentiatie van eigendom, administratief complexer

→ Aanbeveling Commissie: bestaande collectie blijft in handen van de gemeente. Museum maakt meerjarenafspraken (5 à 10 jaar) over beheer en behoud. Afspraken hebben betrekking op hoofdlijnen (niet vervreemden van collectie, beheer en behoud voor nageslacht). Om museum maximale vrijheid te geven ten aanzien van toekomstige collectievorming heeft museum beschikking over aankoopbudget. Verwervingen kunnen ook in eigendom van het museum komen

6. Het eigendom van het gebouw

Overwegingen eigendom Gebouw	
Eigendom van gebouw over naar museum	<ul style="list-style-type: none">• Voor museum ontstaat meer financiële speelruimte doordat de balans wordt vergroot• Afspraken met gemeente nodig over onderhoudskosten
Gebouw in een aparte rechtspersoon	<ul style="list-style-type: none">• Gebouw kan door meerdere partijen in eigendom worden genomen, kan bij financiering voordelig zijn• Participatie in gebouw op grond van fiscale incentives• Interesse in deelname echter mogelijk beperkt vanwege specifieke bestemming en lage verwachte rendement
Gebouw in eigendom van gemeente	<ul style="list-style-type: none">• Vergroot invloed van gemeente op museum• Risico dat de gemeente het gebouw verwaarloost <p>Bij de rijksmusea en verzelfstandigde gemeentemusea in Den Haag en Leeuwarden is het gebouw in handen van de overheid</p>

→ Aanbeveling Commissie: gebouw blijft in eigendom van de gemeente en verhuurt aan het museum. Via huurovereenkomst heeft huurder maximale invloed op aanpassingen ten behoeve van invulling van de museale functie.

7. Verzelfstandiging van de Rijksmusea (1994)

1. Bij de verzelfstandiging van de Rijksmusea zijn van tevoren een aantal randvoorwaarden gesteld:
 - De collecties zullen niet vervreemd of bezwaard worden (uitgewerkt in beheers overeenkomst)
 - De gebouwen blijven rijkseigendom (die tot het nationale culturele erfgoed behoren)
 - De minister blijft verantwoordelijk voor de bekostiging van museale functies
 - Het zitten personeel gaat over met behoud van rechten en gaat er in netto salaris niet op achteruit
 - De verzelfstandigingoperatie moet budgettair neutraal worden uitgevoerd
2. Keuze voor interne of externe verzelfstandiging gemaakt op grond van het feit dat interne verzelfstandiging de goede kant op gaat maar niet ver genoeg reikt. Daarnaast dat alleen toekenning van een eigen rechtspersoonlijkheid de musea voldoende armslag zou geven bij het beheer van de museale collecties de minister zou verlossen van detailbemoeienis
3. Uiteindelijk bleven als rechtsvorm voor externe verzelfstandiging alleen de NV of de stichting over (op dat moment was niet duidelijk of agentschap wel rechtspersoonlijkheid toegekend zou krijgen en een zbo komt alleen in aanmerking als het gaat om bestuurstaken gepaard met de uitoefening van openbaar gezag, bijvoorbeeld toekenning van subsidies of vergunningen). Gekozen is voor de stichtingsvorm naar commissarissenmodel. Deze gaf dezelfde mogelijkheden voor de aansturing van de directeur, en de stichtingsvorm bood fiscale voordelen te weten: vrijstelling van vennootschapsbelasting voor stichting

en niet voor museale nv's en kwijtschelding van successie- en schenkingsrecht mogelijk voor stichting en niet voor nv's.

Verder zijn musea vrijgesteld van BTW (inkomsten) voorzover zij gelegenheid geven tot het bezichtigen van openbare collecties. Alleen als het rijk de museale producten zou 'kopen' middels output contracten zou dat veranderen

4. Een zekere ministeriële verantwoordelijkheid wordt gewenst op grond van:
 - De grote waarde van de in beheer gegeven collecties
 - Het grote aandeel van de rijksfinanciën in het totaal van de inkomsten van de betrokken instellingen
 - De prominente positie van deze instellingen in de museale infrastructuurDe minister acht zich dan ook verantwoordelijk voor:
 - Doelstelling van de instelling
 - De bestuursstructuur volgens het commissarissen model
 - Eventuele opheffing van de stichting
 - De benoeming van de leden van de Raad van Toezicht
5. Er is uitgegaan van modelstatuten. De stichting wordt bestuurd door de directie (formeel het bestuur) en er is een Raad van Toezicht met een toezichthoudende en ondersteunende rol, vergelijkbaar met een Raad van Commissarissen bij een nv. De directie is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de stichting. Zij vertegenwoordigt de stichting in en buiten rechte. De Raad van Toezicht benoemt (en schorst en ontslaat zonodig) de directeur, keurt bepaalde besluiten goed en staat de directie met raad en daad terzijde. De minister van WVC benoemt (en ontslaat zonodig) de leden van de Raad van Toezicht op voordracht van de Raad van Toezicht. Tevens wordt melding gemaakt van het standpunt van de directeur. De Raad oefent met nadruk geen toezicht uit namens de minister, maar richt zich naar het belang van de stichting (geen ambtenaren onder politieke verantwoordelijkheid van minister in Raad van Toezicht). Een van de leden van de Raad van Toezicht moet het vertrouwen van het personeel genieten.
6. Collectie als randvoorwaarde niet vervreemden (in UK wel in aparte trust). De staat geeft de collecties in bruikleen of in beheer (model beheersovereenkomst). Duur van de overeenkomst is 30 jaar, opzegtermijn 4 jaar (gehoord Raad voor Cultuur). Er is een inspectiereglement opgesteld. Nieuwe aankopen/verwervingen komen in rijksbezit (dragen ook grootste deel kosten voor beheer en behoud en presentatie + status openbaar toegankelijke rijkscollectie), periodieke eigendomsoverdracht (er bestaan wel stukken in eigendom van vriendenstichtingen een collecties bij overeenkomst aan de zorg van de staat toevertrouwd).
7. Eigen CAO (Minister is geen partij bij onderhandelingen, geeft wel budgettaire randvoorwaarden aan, gekoppeld aan museale prestaties, voor gemiddeld 80%-90% van rijkswege bekostigd). Werkgevers hebben gekozen voor marktconformiteit. Heeft slechts voor een beperkt aantal functies tot een aanzienlijke afwijking geleid. Belangrijk verschil in regeling werktijden.
8. Bij de overgang is pensioen een belangrijk onderhandelingspunt geweest.
9. OR binnen een half jaar na verzelfstandiging in te stellen
10. Gebouwen in eigendom staat (UK eigendom trust).
 - De gebouwen worden door de staat verhuurd (model huurcontract)
 - Onderverhuur is een zaak van de museale instelling (horeca, winkel et cetera)
 - Het eigenaaronderhoud wordt verzorgd, 5 jarige onderhoudsplannen in overleg met instelling
 - Investeringsplan voor nieuwbouw en verbouw via meerjarenplan rijkshuisvesting

Eigendom aan stichting zou goede mogelijkheden geven voor leningen.

Overwegingen om het niet te doen:

- Staat bekostigd het leeuwendeel, dus ook eventuele rente en aflossingen
- Daarnaast kun jij wel verkopen bij niet kunnen aflossen?
- In het algemeen verder gevestigd in onderhoud- en calamiteitgevoelige gebouwen

11. Model bekostiging:

- Basis voor bekostiging vormt het beleidsplan en de meerjarenbegroting van de instelling
- De instelling krijgt één totaal budget dat voor meerdere jaren wordt toegezegd. Instelling is vrij van besteding mits de afgesproken, meetbare resultaten worden gehaald
- Bij de baten wordt ook de opbrengsten uit commerciële exploitatie meegenomen
- De instelling mag algemene (risico-) reserves en bestemmingsreserves opbouwen
- Extra inkomsten (kaartverkoop, sponsoring) worden niet op subsidie in mindering gebracht bij behaalde resultaten
- Aan beleidsplan en meerjarenbegroting worden inrichtingseisen gesteld

8. Evaluatie effecten verzelfstandiging van de Rijksmusea (Twynstra Gudde, 1999).

Positieve effecten

1. De musea zijn zich meer gaan gedragen als 'culturele ondernemingen', tonen meer initiatief en genereren meer eigen middelen met name door.
 - Grotere vrijheid ten opzichte van departement
 - Grotere externe oriëntatie
2. De verhouding tussen de musea en het departement is veel transparanter geworden door de eigen verantwoordelijkheid van de musea (juridische verzelfstandiging middels stichting naar commissarissenmodel) en de formulering van eigen beleid door beide partijen
3. Met het 'besturingsinstrumentarium' (overeenkomsten, afspraken en procedures) is een eerste basis gelegd voor 'gedragsregels' door de aard van de instrumenten en door het introduceren van zogenaamde interactieve beleidsvorming
4. Het departement is zich meer gaan richten op het formuleren van beleid in plaats van op beheer en uitvoering van beleid
5. de musea zijn in meerderheid van oordeel dat het maatschappelijk draagvlak is vergroot door de instelling en bemensing van de Raden van Toezicht
6. Voorbeeldfunctie voor andere culturele instellingen

Kanttekeningen

1. Het departement/rijk is ambivalent geweest in de keuze de voormalige Rijksmusea vrij te laten. Dit komt tot uitdrukking door:
 - Nog steeds invloed op interne beleid van musea door departement, bijvoorbeeld verplichting tot levering van beleidsplannen op basis van door het departement opgestelde richtlijnen en het maken van resultaatsafspraken
 - Verschillende rollen overheid te weten beleidsmaker, controleur, eigenaar collecties, eigenaar gebouwen. Kan tot spanningsveld leiden

2. Het beleid van het departement is nauwelijks voorzien van prioriteiten waardoor het moeilijk is goed in te spelen met producten en diensten
3. Mate van bijdrage van producten en diensten aan beleid is nauwelijks gerelateerd aan financiering (obv historische gegevens, geen prikkel voor vernieuwing)
4. Onderdelen van het besturingsinstrumentarium functioneren nog niet goed
 - In de beheersovereenkomst collecties geen regeling/procedure van nieuwe aanwinsten
 - De invulling van de beleids- en bekostigingscyclus is nog niet effectief (relatie doelstellingen musea en departement, verband beleid departement en bekostiging)
 - De feitelijke invloed van resultaatafspraken is beperkt (checklist en geen bindende afspraken)
5. Geen echt zakelijke verhouding huurder/verhuurder
6. Musea hebben geen zeggenschap over één van de belangrijkste productiemiddelen, het gebouw. Levert beperkingen op bij het functioneren als culturele onderneming
7. De interne administratieve systemen van de musea ten behoeve van een effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering zijn nog niet voldoende ontwikkeld
8. De verzelfstandiging heeft nog niet aantoonbaar geleid tot efficiencyverbetering
9. De vermogenspositie van de musea is wel verbeterd, maar blijft een punt van aandacht
10. Er zijn aanwijzingen dat de CAO niet geheel marktconform is, bepaalde vacatures zijn om financiële redenen moeilijk in te vullen

Aanbevelingen

Beleidsfilosofie

1. Verdere scheiding van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen departement en musea (departement alleen algemeen beleid)
2. Differentiatie van beleid. Onderkennen verschil aard en omvang van musea
3. Prioriteren van beleid (kwalitatief hoogwaardig beheer en behoud van de collecties met financieel kader er bij, publieksfunctie, educatie, wetenschap)

Optimaliseren instrumentarium tussen departement en musea

4. Inspectierapporten (termijnen rapportages, consequenties en terugkoppeling)
5. Heldere definities van frequentie inspectierapporten
6. Verduidelijken voorwaarden, procedures nieuwe aanwinsten in beheersovereenkomsten
7. Beter definities taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden t.a.v. collecties (bijvoorbeeld nieuwe media en merchandising)
8. Relatie tussen inhoudelijk en financieel beleid
9. Combinatie van beleidsplan en resultaatsafspraken vervangen door duidelijk gespecificeerde en toetsbare resultaatsafspraken. Ontwikkelen van prestatie-indicatoren
10. 4 jaars afspraken (collectie gerelateerd en financieel) op hoofdlijnen en per jaar nader detailleren

Intern instrumentarium musea

11. Musea stellen goede interne bedrijfsplannen op (logische relatie tussen strategische intenties, doelstellingen en de uit te voeren activiteiten)
12. Meer gebruik maken van markt- en publieksonderzoeken
13. Prestatie indicatoren bedrijfsvoering (collectie beheer en behoud, publieksfunctie, financiën, personeel en organisatie), monitoren efficiency

14. Gewenste vermogenspositie
15. 10% regeling afschaffen
16. Inzicht in kostprijzen en mogelijkheden bekijken om deze te verlagen

Huisvesting

17. Achterstallig onderhoud inventariseren (is het wel echt weggewerkt voor verzelfstandiging?)
18. Onderzoek naar wenselijkheid en mogelijkheid van overdracht van gebouwen aan musea (vergelijk Hoger Onderwijs)

9. Advies van Twijnstra Gudde over verzelfstandiging Stedelijk Museum (15 januari 2002)

Twijnstra Gudde (TG) adviseert het Stedelijk Museum te verzelfstandigen, op de volgende voorwaarden:

- Het oplossen van de financiële onzekerheden met betrekking tot de investeringen en de exploitatie van de nieuwbouw/renovatie.
- Het verbeteren van het interne draagvlak

TG adviseert:

- De fasering van het proces tot externe verzelfstandiging te laten beginnen via interne verzelfstandiging
- De fasering samen te laten vallen met de nieuwbouw/renovatie, ofwel de externe verzelfstandiging te hebben afgerond op het moment van afronding van het bouwproces

De redenen om eerst intern te verzelfstandigen zijn als volgt:

- 'Oefenperiode' als praktische voorbereiding op externe verzelfstandiging
- Gelijkschakeling van alle drie de cultuurdiensten voor wat betreft de verandering in 'ophanging' binnen de gemeente en daarmee samenhangende wijziging van taken van de Bestuursdienst/MEC en DWA.

Randvoorwaarden en aandachtspunten bij verzelfstandiging van het Stedelijk Museum	
Collectie	<ul style="list-style-type: none"> – Eigendom en verantwoordelijkheid van de gemeente – Instellen inspectie op de collectie
Gebouw	<ul style="list-style-type: none"> – Eigendom en verantwoordelijkheid van de gemeente – Onderhoud van het gebouw na externe verzelfstandiging goed regelen.
P&O	<ul style="list-style-type: none"> – Garantie voor het zittende personeel in termen van: Een gelijkwaardig arbeidsvoorwaarden pakket op het gebied van netto-netto salaris en pensioen
Aansturing (op politiek-bestuurlijk niveau)	<ul style="list-style-type: none"> – De regie over het integrale cultuurbeleid ambtelijk in één hand brengen (DWA) – Mogelijk hogere eisen stellen aan de ambtelijke regisseur, wat kan inhouden dat er op kwalitatief en kwantitatief niveau verbeteringen doorgevoerd moeten worden (DWA krijgt omvangrijker taken en meer taken)
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> – Een financieel 'gezond' bedrijf, ook op het gebied van personeels- en administratief gebied – Beschikken over een planning & control cyclus – Eigen vermogenspositie (financiële weerstand) – Exploitatie na oplevering nieuwbouw/renovatie – Operationele kosten en initiële investeringen

10. Cap Gemini, Ernst & Young, Quick Scan AO/IB Stedelijk Museum, 20 maart 2002

CGEY adviseert de bestuursdienst Amsterdam en het management van het Stedelijk Museum geen traject van 'interne herpositionering' (als tussenfase op weg naar externe verzelfstandiging) te starten. De meerwaarde van deze vorm van verzelfstandiging lijkt voor het Stedelijk Museum minimaal, terwijl het mogelijkwerijs de ophanden zijnde ontwikkelingen in de weg staat; de herpositionering zou immers ook de nodige managementaandacht vragen (relatie opbouwen met nieuwe contactpersonen, wegwerken van informatieachterstand, mogelijke vertraging in processen).

Bronnen

- Externe verzelfstandiging belicht, Ministerie van WVC, 18 september 1990
- Verzelfstandiging Rijksmusea C.A., Ministerie van WVC, 1 juli 1994
- Evaluatie effecten verzelfstandiging Rijksmusea, Twynstra Gudde, 26 april 1999
- Verzelfstandigingsovereenkomst, Stichting gemeentemuseum Den Haag, 26 november 1999
- Een onderzoek naar de mogelijkheid en wenselijkheid van een verandering in positionering van de Amsterdamse Cultuurdiensten, deel 1 en 2, Twynstra Gudde, 15 januari 2002

Bijlage 4

Bezoekerssegmentatie van het Stedelijk Museum

1. Huidige situatie

Het Stedelijk Museum trekt circa 400.000 bezoekers per jaar en is daarmee het vierde museum van Amsterdam (zie hoofdstuk 3).

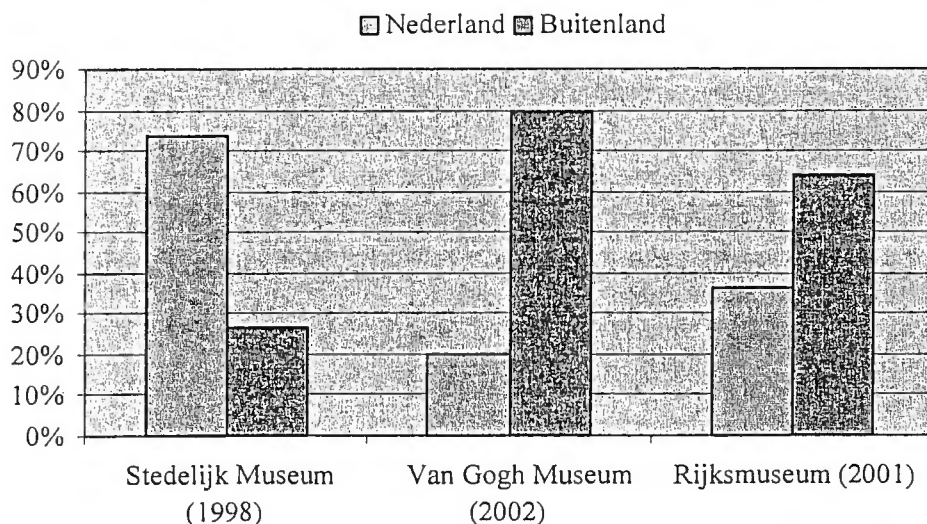
In vergelijking tot de inwoners van en bezoekers aan de stad Amsterdam, valt op te maken dat de bezoekers aan het Stedelijk Museum relatief veel uit Amsterdam komen en dat relatief weinig buitenlandse toeristen het museum bezoeken (op grond van bezoekers 1997 en 1998 - MUSIS 1999).

	Amsterdam		Stedelijk Museum	
	aantal	aandeel	aantal	aandeel
Inwoners	734.500	7,8 %	128.800	32,2 %
Toeristen NL	3.612.200	38,2 %	166.000	41,5 %
Toeristen Int.	5.113.600	54,1 %	105.200	26,3 %
Totaal	9.460.300	100,0 %	400.000	100,0 %

Bron: Amsterdam Tourist Board 2002 en MUSIS 1999

Vergeleken met de andere musea aan het Museumplein valt op dat voor het Stedelijk Museum het aandeel van bezoekers uit Nederland aanzienlijk hoger is en daarmee het aandeel van buitenlandse bezoekers aanzienlijk lager.

Bezoekersaantallen musea Museumplein



Bron: MUSIS 1999 en jaarverslagen

In absolute zin verschilt het aantal bezoekers uit Nederland niet heel erg veel.

Herkomst bezoekers

	Stedelijk	Van Gogh (2002)	Rijks (2001)
Nederland	294.800	320.000	366.389
Buitenland	105.200	1.280.000	649.172

De bezoekers aan het Stedelijk Museum zijn relatief jong: bijna de helft van de bezoekers zit in de leeftijdscategorie 20-34 jaar. Het aantal jeugdige bezoekers – in de categorie educatie – is beperkt.

Bezoekers Stedelijk Museum naar leeftijd

6-19 jaar	14,3 %
20-34 jaar	47,3 %
35-49 jaar	22,5 %
40 jaar en ouder	15,8 %

Bron: MUSIS 1999

2. Doelgroepen voor de toekomst

Het Stedelijk Museum wenst de positie te behouden en te versterken van museum voor de kenner, dat kritische en kundige moderne kunstliefhebbers trekt. Daarnaast leent de collectie van het Stedelijk Museum zich er voor om internationale hoogtepunten te tonen en zich sterk te maken voor educatie in brede zin met programma's die zijn afgestemd op bezoekers uit binnen- en buitenland. Daarbij zal interpretatie en toegankelijkheid de kern moeten uitmaken van de programmering.

Het Stedelijk Museum zal zich daarom in de toekomst – op hoofdlijnen - op drie doelgroepen richten:

1. De geïnteresseerde en gemotiveerde kunstkenner:
 - uit Amsterdam en de rest van Nederland
 - uit het groeiend potentieel aan internationale cultuurtoeristen die enkele malen per jaren steden aandoen om hun culturele waarde
2. Breder en meer divers publiek, met name ook buitenlandse toeristen die Amsterdam en ook het Museumplein in grote getale aandoen
3. Nederlandse schoolgaande jeugd, ten behoeve van educatieve doeleinden

Extra bezoekerspotentieel is met name te vinden bij het bredere – internationale – publiek en bij de jongeren. Door op deze drie doelgroepen te focussen en daarop gecoördineerd de programmering, de marketing en de educatieve inspanningen te richten, zal het Stedelijk Museum structureel hogere bezoekersaantallen kunnen trekken.

Een bezoekersomvang van rond de 600.000 moet derhalve haalbaar worden, verdeeld naar de volgende categorieën:

Categorieën bezoekers	Aantallen (x 1000)
Amsterdams en Nederlands publiek	200
'Regulier' toerisme	150
Jeugd/ educatie	100
Cultuurtoerisme	70
Liefhebbers/ kenners	50
Zakelijke markt	30
Totaal	600

3. Bezoekers Stedelijk Museum

Bezoekers Stedelijk Museum

Naar leeftijd

6-19 jaar	14,3%
20-34 jaar	47,3%
35-49 jaar	22,5%
40 jaar en ouder	15,8%

Naar opleiding

HBO en hoger	73,0%
Lager dan HBO	27,0%

Naar geslacht

vrouw	52,4%
man	47,6%

Naar professionele tijdsbesteding

Fulltime betaalde arbeid	33,7%
Parttime betaalde arbeid	18,1%
Onbetaalde arbeid	2,6%
Werkloos	3,5%
Gepensioneerd	4,4%
Arbeidsongeschikt	2,1%
Studerend	32,6%
Huisman/vrouw	3,0%
Totaal	100,0%

Naar motief

Interesse in musea algemeen	34,5%
Interesse in dit musea speciaal	25,9%
Beroepsmatige interesse	14,0%
Studieredenen	9,0%
Zin in uitstapje	9,0%
Voor de kinderen	0,9%
Anders	6,7%
Totaal	100,0%

Bezoekers naar herkomst

	Amsterdam	Stedelijk
Nederland	41%	74%
Groot-Brittannië	14%	8%
Amerika	14%	5%
Duitsland	6%	5%
Frankrijk	2%	2%
Overig Europa	16%	5%
Azië	4%	1%
Africa, Oceanië	3%	0%
Totaal	100%	100%

Bron: Amsterdam Tourist Board 2002, Muis 1999

4. Bezoekersaantallen Amsterdamse Musea 1997 - 2001

	1997	1998	1999	2000	2001
Van Gogh Museum	1.018.684	758.163	770.384	1.312.000	1.299.000
Rijksmuseum	1.084.652	1.226.138	1.309.927	1.116.400	1.011.000
Stedelijk Museum	403.166	464.225	395.438	382.000	412.000
Musea Museumplein	2.506.502	2.448.526	2.475.749	2.810.400	2.722.000
Anne Frank Huis	711.000	822.000	810.000	885.000	900.000
NEMO	266.000	353.000	350.000	pm	292.000
Nieuwe Kerk	512.300	412.700	304.100	pm	pm
Scheepvaartmuseum	211.000	229.000	203.000	188.000	171.000
Amsterdams Historisch Museum	227.000	211.000	118.000	204.000	139.000
Rembrandthuis	140.000	147.000	113.000	157.000	132.000
Tropenmuseum	181.000	191.000	148.000	127.000	128.000
Joods Historisch Museum	117.000	117.000	128.000	103.000	118.000
Koninklijk Paleis	126.000	188.000	127.000	87.000	110.000
Nederlands Filmmuseum	41.300	43.700	54.200	62.300	pm
Ons' Lieve Heer op Solder	52.200	57.800	56.100	58.000	pm
Bijbels Museum	26.000	20.100	15.200	24.000	pm
Musea in Amsterdam				pm	pm
Artis & aquarium	1.218.000	1.191.000	1.277.000	1.243.000	1.196.000

Bronnen:

- Stedelijk Museum 01.07.1997 – 30.06.1998, MUSIS, maart 1999
- Bezoekersonderzoek 2001-2002, Amsterdam Leisure Consultancy, oktober 2002

Bijlage 5

De sociale en economische betekenis van het Stedelijk Museum

De uitgaven aan het Stedelijk Museum hebben uiteraard als eerste een culturele en educatieve doelstelling. De moderne kunstschaten van de stad worden beter ontsloten, waarmee de Amsterdammers en de binnenlandse en buitenlandse bezoekers ruimer kennis kunnen maken met kunst en kunstontwikkelingen uit het heden en nabije verleden. Daarmee heeft de investering van gemeentelijke gelden in het Stedelijk Museum (in de vorm van de financiering van de nieuwbouw en de jaarlijkse bijdrage in de exploitatie en het aankoopbudget), een rendement in de vorm van geestelijke ontwikkeling van de bezoekers. Dit rendement valt uiteraard moeilijk in geldelijke termen te kwantificeren.

De vraag kan worden gesteld wat het sociale en economische rendement is voor de stad van de bestedingen van de gemeente in het Stedelijk Museum.

1. Economische transmissiekkanalen van bestedingen aan een museum

Veel onderzoek, internationaal en ook nationaal, is verricht naar de economische waarde van de culturele sector. Meestal betreft dit onderzoek het meten van de economische omvang van de sector, en in veel mindere mate het meten van het rendement van investeringen en bestedingen aan afzonderlijke activiteiten binnen de sector. Wel is het duidelijk langs welke kanalen economisch rendement van bestedingen aan een culturele instelling – zoals een museum - te verwachten is:

- Direct kanaal: de bestedingen aan de exploitatie van het museum, door de subsidieverlener, de sponsors en de bezoekers, leiden tot werkgelegenheid in het museum en bij toeleveranciers (deels hoogwaardig professioneel)
- Indirect kanaal: de bestedingen van de bezoekers rondom het museumbezoek (horeca, cultuur/vermaak, winkels, vervoer) en de bestedingen die afkomstig zijn van de directe werkgelegenheid van het museum (multiplier-effecten¹), leidt tot verdere werkgelegenheid in andere sectoren.
- Afgeleid kanaal: verbeteren van het bezoekers- en vestigingsklimaat van de eigen stad², direct door vergroten van vrijetijdsaanbod en indirect door vergroten van culturele diversiteit, leidt tot vestiging van/investering door het bedrijfsleven, tot het aantrekken van kunstbeoefenaars en creatieve geesten³ en tot het aantrekken van additionele toeristen, in de concurrentiestrijd met andere Europese steden

¹ Bestedingen door de directe en indirecte werkgelegenheid komen voor een substantieel deel ten goede aan de economie van de eigen stad

² Volgens onderzoek van Grosveld ('The leading cities of the world and their competitive advantage', Amsterdam 2002) zitten kunsten/musea bij de top van factoren die het competitieve voordeel van steden bepalen.

³ Met name moderne kunst vindt aansluiting bij en oefent aantrekkingskracht uit op creatieve geesten die productief zijn in de informatiemaatschappij.

De mate waarin de verschillende effecten meetbaar zijn verschilt:

- Het economische effect van het directe kanaal is goed meetbaar
- Het economische effect van het indirecte kanaal is tamelijk goed meetbaar voor wat betreft de overige bestedingen van bezoekers (op grond van gedragsonderzoek en dergelijke). Wel moeten tot op zekere hoogte aannames worden gedaan voor de mate waarin de overige bestedingen worden toegerekend aan het museumbezoek: in welke mate is een langduriger verblijf van een toerist aan Amsterdam toe te rekenen aan zijn bezoek aan het Stedelijk Museum?
- Het economische effect van het indirecte kanaal voor wat betreft het multiplier-effect, is veel lastiger te meten. Uit internationaal onderzoek volgt dat voor investeringen in de culturele sector een multiplier geldt van 1,5 tot 3: iedere baan in de culturele sector leidt tot de creatie van 1,5 tot 3 banen in de regionale economie
- Het economische effect van het afgeleide kanaal is zeer moeilijk meetbaar

2. Schatting van economische effecten van het Stedelijk Museum

Een voorzichtige schatting voor het economisch effect van (additionele) uitgaven aan het Stedelijk Museum, leidt tot het volgende overzicht:

Directe en indirecte effecten gekwantificeerd

	Bestedingen (€ mio/jaar)	Effect (fte's in lokale economie)	
		museum	toeleveranciers
Directe kanaal – huidig			
Publieke bestedingen	9,3	165	40
Overige bestedingen	3,3		
Directe kanaal – uitbreiding op basis voorstel Commissie			
Publieke bestedingen	2,0	20	20 ^A
Overige bestedingen	2,7 ^B		
Totaal	17,3	185	60
Indirecte kanaal			
	Bestedingen (€ mio/jaar)	Effect (fte's in lokale economie)	
Overige bestedingen bezoekers huidig	18,4	290	
Overige bestedingen bezoekers uitbreiding obv. voorstel Comm.	16,0 ^C	250	
Totaal	34,4	540^D	

^A Relatief veel omdat veel van de extra bestedingen gaat zitten in tentoonstellingen en beheer en behoud, wat grotendeels ten goede komt aan werkgelegenheid in de lokale economie.

^B Inschatting op grond van gegevens van het Van Gogh Museum, specifiek met betrekking tot bezoekers aan de tentoonstelling 'Van Gogh en Gauguin'. Uitgangspunt hierbij is dat de additionele bezoekers die het Stedelijk Museum in de toekomst weet te trekken met aansprekende tentoonstellingen, een soortgelijk profiel hebben.

^C Bedrag is hoog in verhouding tot de schatting voor de huidige situatie, maar dat komt omdat de additionele bezoekers veel vaker verblijfstoeristen zijn met hogere

bestedingen in de lokale economie. Er is verder de conservatieve inschatting gehanteerd dat voor het verblijfsbezoek één dag (van de gemiddeld vier verblijfsdagen in Amsterdam) is toe te rekenen aan het museum.

^D De cijfers zijn nog exclusief multiplier-effecten.

3. Afgeleide effecten

Afgeleide effecten van het Stedelijk Museum hebben we niet verder gepoogd te kwantificeren. Wel kunnen er de volgende punten over worden opgemerkt:

- De gemeente erkent het belang van Amsterdam als culturele stad en de rol van cultuur in 'city marketing': 'Creatieve steden blijken bij uitstek de plekken waar vernieuwing, welvaart, leefbaarheid en vooruitgang wordt gegenereerd'⁴
- Met het Museumplein heeft Amsterdam bij uitstek een potentieel krachtige locatie in handen. De clustering van musea heeft positieve effecten die nog ruimte bieden voor aanzienlijke versterking:
 - Clustering van de infrastructuur (parkeergelegenheid, openbaar vervoer en dergelijke)
 - Grotere aantrekkingskracht doordat het geheel (het Museumplein) meer is dan de som der delen (de drie afzonderlijke musea)
 - Synergie uit intensivering van gemeenschappelijk opereren (marketing, programmering, bewaking en dergelijke)
- Een florerend museum voor moderne kunst versterkt Amsterdam als cultureel centrum, en ondersteunt daarmee de omvangrijke culturele sector, waarin circa 16.500 mensen werkzaam zijn met een economische bijdrage van € 0,8 mrd⁵
- Het Museumplein en omgeving is een gewilde vestigingsplaats voor de culturele sector
- In de aangrenzende straten en buurten (De Pijp en delen van Oud West) woont en werkt meer dan de helft van de Amsterdamse kunstenaars en cultuurproducenten
- Rond het Museumplein is een bedrijvige lokale economie met veel hoogwaardige en bijzondere winkels, restaurants, cafés en hotels
- Dit deel van de stad is niet alleen aantrekkelijk voor bezoekers en toeristen, het is eveneens een van de hoogst gewaardeerde woonwijken van Amsterdam

Tot slot

Verdere verwaarlozing van het Stedelijk Museum zal een duidelijk negatief effect kunnen hebben op de economische meerwaarde die wordt geleverd door het Museumplein. Investerings in het Stedelijk Museum zal het museum hernieuwd laten floreren en daarmee zijn evenredige aandeel laten leveren aan de culturele uitstraling van het Museumplein en de aantrekkingskracht van Amsterdam als bezoek- en vestigingsplaats. Dit zal zich vertalen in een bestendiging van de succesvolle lokale economie en deze verder versterken door toegenomen bestedingen door het museum en zijn medewerkers zelf en door de in grotere aantallen toestromende bezoekers.

⁴ Amsterdam: Creatieve stad - uitgangspuntennotitie Kunstenplan 2005-2008, mei 2003

⁵ De maatschappelijke en economische betekenis van de professionele kunsten voor A'dam, KPMG, 1996, bedrag geïndexeerd met 3% per jaar

Bronnen

- The leading cities of the world and their competitive advantage, Harry Grosveld Amsterdam 2002
- Economic Impact of the Museum of Fine Arts, Boston, Mt. Auburn Associates, Inc en Economic Development Research Group, Boston 2002
- The Economic Impact of Museums and Cultural Attractions: Another Benefit for the Community, Billy Kinsey, Jr., Economist & Senior Research Associate Virginia Center for Urban Development at the VCU Center for Public Policy, mei 2002
- Cultural Capital: Investing in New York's Economic and Social Health. McKinsey & Company, april 2002
- The Economic Contribution of Museums in the South West, Steven Brand, Peter Gripaios en Eric McVittie (South West Economy Center), mei 2000
- De kunsten gewaardeerd, KPMG, 1996.
- Measuring the economic and social impact of the arts: a review, Michael Reeves, april 2001

Bijlage 6 - De bestuurlijke inbedding van de Commissie Toekomst Stedelijk Museum

De Commissie Toekomst Stedelijk Museum is adviseur van het college van B&W Amsterdam. De directeur van het Stedelijk Museum (Van Heusden) en de gedelegeerd opdrachtgever van de herontwikkeling van het Stedelijk Museum (Van Vliet) zijn adviseur voor de Commissie Toekomst Stedelijk Museum. Zij hebben tevens hun directe lijn met het gemeentebestuur.

De directie van het Stedelijk Museum is verantwoording schuldig aan de wethouder voor Cultuur. Hij wordt bijgestaan door een adviesgroep onder voorzitterschap van de heer Van den Brink (besluit college B&W 22 april 2003). De adviesgroep is geen extra bestuurlijke laag en:

- Adviseert de directie van het Stedelijk Museum over de bedrijfsvoering, staat de directie van het museum met raad en daad terzijde, brengt expertise in en geeft zo extra gewicht aan de directie.
- Adviseert de directie over het op te stellen jaarplan 2004.
- Adviseert de wethouder voor Cultuur met betrekking tot het jaarplan, begroting en rekening, zoals opgesteld door de directie.
- Wordt door de wethouder voor Cultuur betrokken bij het aanstellen van de interim-directie.

De gedelegeerd opdrachtgever is de opdrachtgever met betrekking tot de 'gebouwelijke herontwikkeling' van het museum. Hij draagt de ambtelijke eindverantwoordelijkheid tegenover het college voor het project, met inbegrip van het daarvoor beschikbare budget en hij is de centrale contactpersoon in dit verband.

Bijlage 7

Lijst gesproken personen (1)

Naam	Functie
	Gemeente Amsterdam
Belliot	Wethouder Cultuur
Dales	Wethouder Financiën
Stadig	Wethouder Zuidas
Van den Bergh	Hoofd Afdeling Kunst en Cultuur, DWA
Bokhove	Hoofd Afdeling Ruimtelijk Beleid, Deelraad Zuid
Boomsma	Projectmanager verzelfstandiging
Van Franeker	Directeur MEC Bestuursdienst
Hellendoorn	Wethouder Kunst, Deelraad Zuid
Marijnissen	Medewerker Afdeling Kunst en Cultuur, DWA
Van Vliet	Directeur ProjectManagementbureau

Lijst gesproken personen (2)

Naam	Functie
	Musea (1)
Bos	Directeur De Appel, Amsterdam
Van Crimpen	Directeur Gemeente Museum Den Haag
Van Beers	Interim directeur Stedelijk Museum
Debbaut	Directeur Van Abbe, Eindhoven
Dercon	Directeur Boymans Rotterdam
Driessen	De Pont, stichting voor hedendaagse kunst, Tilburg
Ex	Directeur Centraal Museum Utrecht
Fuchs	Stedelijk Museum
Van Heusden	Zakelijk directeur Stedelijk Museum
König	Directeur Museum Ludwig, Keulen
Kruseman	Directeur Amsterdams Historisch Museum
Llorens	Directeur Thyssen collection, Madrid
Martin	Directeur Stiftung Museum Kunst Palast, Düsseldorf
Mendes Bürgi	Directeur Kunstmuseum, Basel
Paquemon	Directeur Centre Pompidou

Lijst gesproken personen (3)

Naam	Functie
	Musea (2)
Schampers	Directeur Frans Hals Museum Haarlem
Serota	Directeur Tate Modern
Van Tuyl	Directeur Kunstmuseum Wolfsburg
Van Twist	Directeur Groninger Museum
Van 't Veen	Directeur Fries Museum
Veen	Directeur Nieuwe Kerk Amsterdam
Zweite	Directeur K20/K21, Düsseldorf
Leden van het managementteam	Stedelijk Museum
Ondernemingsraad	Stedelijk Museum
Individuele conservatoren	Stedelijk Museum

Lijst gesproken personen (4)

Naam	Functie
	Bouw
A Campo, diverse medewerkers	ADP-Architecten
De Bruijn	Architect
Doets	ING Vastgoed
Elders	Bouwconsultant
Oostenbrink	Projectontwikkelaar Amstelland Ontwikkeling
Le Conge Kleyn	CampKleyn, investeerder in vastgoed
Siza	Architect
Stigt	Architect
Stoutenbeek	Directeur Projectbureau Zuidas
Voskamp	Projectmanager Projectbureau Zuidas

Naam	Functie
	Individuele deskundigen
Braun	Kunstverzamelaar
Hodes	Consultant LaGroup
Van der Lugt	Opsteller voorstel nieuw design-museum Zuidas
Viskil	Adviseur Stedelijk Museum

Bij een groot aantal personen gaat het om meerdere gesprekken.

Bijlage 8

Gebruikte documentatie (1)

College van B&W

- Voorstel voor 'Siza 2' en bestuurlijke samenvatting Herontwikkeling Stedelijk Museum – 22/1/2002
- Voorstel tijdelijke huisvesting Stedelijk Museum - 26/2/2002
- Voorstel tijdelijke huisvesting Stedelijk Museum - 25/6/2002
- Kosten voor alternatieven voor 'herontwikkeling' Stedelijk Museum, Projectmanagementbureau, 11/9/2002
- Besluit college B&W inzake begroting 2003, instemming met variant 'maximaal' en haalbaarheidsonderzoek Zuidas – 12/9/2002
- Voorstel aan college voor herontwikkeling Stedelijk Museum, inclusief notitie – 3/12/2002
- Voorstel aan college voor instellen van commissie ten behoeve van toekomst van het Stedelijk Museum – 17/12/2002
- Fotografie Instituut Amsterdam, Bijlage bij brief wethouder Cultuur aan Wertheimer Stichting – 29/12/2002
- Besluit college B&W over Commissie Toekomst Stedelijk Museum – 21/1/2003
- Opdrachtformulering Commissie Toekomst Stedelijk Museum, van wethouder aan commissie – 21/1/2003
- Principe-keuze positionering cultuurdiensten, conceptvoorstel voor B&W, voor 4 maart 2003: voorbereiding verzelfstandiging Stedelijk Museum
- Instellen van een Adviesgroep Stedelijk Museum Amsterdam – 22/4/2003
- Besluiten college B&W ten aanzien van de begroting 2003 van het Stedelijk Museum in het kader van het jaarplan 2003

Gebruikte documentatie (2)

Gemeenteraad

- Voordracht nieuwbouw en renovatie Stedelijk Museum – 7/7/2000
- Nieuwbouw en renovatie Stedelijk Museum, aan gemeenteraad, "varianten a t/m e", 4/1/2001
- Voordracht nieuwbouw, renovatie en collectiecentrum Stedelijk Museum – 30/1/2001
- Besluit in te stemmen met 'Siza 2', voorbereidingskrediet te beschikking te stellen en in te stemmen met A'dam noord voor collectiecentrum - 20/6/2001
- Besluit in te stemmen met 'Siza 2' binnen taakstellend budget van € 93 mio – 14/2/2002
- Notulen Commissievergadering 23/1/2003, toelichting Sanders over werkzaamheden Commissie
- Principe-keuze positionering cultuurdiensten, (afronding denkfase conform de nota Aanpak en organisatie privatiseringen, externe verzelfstandigingen en uitplaatsingen gemeente Amsterdam II) – 10/4/2003

Gebruikte documentatie (3)

Overig gemeente

- Vijftien Europese Cultuurcentra - een verkenning van het Kunstbeleid, Gemeente Amsterdam – november 1997
- Amsterdam 'mainport voor de beeldcultuur' Gemeente Amsterdam – maart 1999
- Fotografie Museum Amsterdam, in opdracht DWA, gemeente Amsterdam – 25/10/1999
- Gemeentelijke uitgaven cultuur en sport 2000, in opdracht gemeente – 23/12/2001
- Een onderzoek naar de mogelijkheid en de wenselijkheid van een verandering in positionering van de Amsterdamse cultuurdiensten, deel 1, Twynstra Gudde – 15/1/2002
- Een onderzoek naar de mogelijkheid en de wenselijkheid van een verandering in positionering van de Amsterdamse cultuurdiensten, deel 2b: Het Stedelijk Museum, Twynstra Gudde – 15/1/2002
- Aanpak en organisatie privatiseringen, externe verzelfstandigingen en uitplaatsingen gemeente Amsterdam II – april 2002
- Notitie varianten, 'Op weg naar het nieuwe Stedelijke Museum'; PMB – 15/10/2002
- Contract Siza met gemeente en bijlagen
- Contract ADP architecten met gemeente en bijlagen
- Fotografie Instituut Amsterdam in de Bazel, in opdracht DWA, gemeente Amsterdam – 22/1/2003
- Herontwikkeling Stedelijk Museum, stand van zaken rapportage PMB – maart 2003
- Een overzichtsrapportage over de voortgang en de financiën van het project Herontwikkeling Stedelijk Museum, Projectmanagementbureau – maart 2003
- Herontwikkeling Stedelijk Museum - Locaties voor het depot, Projectmanagementbureau – mei 2003
- Amsterdam: Creatieve stad - uitgangspuntennotitie kunstenplan 2005-2008, mei 2003
- Langetermijnvisie Cultuur Amsterdam 2015 – mei 2003
- Uitbreidingsmogelijkheden voor het Stedelijk Museum aan de Paulus Potterstraat, Deelraad Zuid – juni 2003

Gebruikte documentatie (4)

Stedelijk Museum - intern

- Programma van eisen Stedelijk Museum – 24/3/1994 ('Siza I')
- Bouwtekeningen 'Siza I' – 15/10/1999
- Programma van eisen Stedelijk Museum, variant "Siza 2" – 27/3/2001
- Staat van onderhoud Stedelijk Museum
- Collectieplan 2002-2003 – oktober 2001
- Programma van eisen Collectiecentrum – 22/12/2001
- Rapportage Exploitatie-opzet 2005 Stedelijk Museum ('Siza 2') – 16/1/2002
- Quick scan AO/IB Stedelijk Museum – Cap Gemini Ernst & Young – 20/3/2002
- Operationeel collectieplan 2003-2005 – mei 2002
- Jaarplan 2003 – 22/5/2002
- Bouwtekeningen 'Siza II' – 16/8/2002
- 'Zwartboek' en aangepaste begroting – november 2002
- De Kunst van het merk, Match house, "Swot-analyse"
- Jaarrapportage 2002, Stedelijk Museum
- Ontwikkeling visie Stedelijk Museum - eerste concept, Viskil – 20/5/2003
- Exploitatieprognose Horeca Stedelijk Museum, Kloosterhuis & partners
- Info inschrijvingsdocument Horeca Stedelijk Museum, Kloosterhuis & partners

Stedelijk Museum - extern

- Jaarverslag Stedelijk Museum 1999
- Jaarverslag Stedelijk Museum 2000
- Jaarverslag Stedelijk Museum 2001
- 'Naar een betere ruimte voor de kunst en het publiek' – mei 2002
- Ombuigingsoperatie Stedelijk Museum, aan Wethouder – 27/3/2003
- Museum als School, inventarisatie en beleidsplan 2001-2004 – maart 2000

Gebruikte documentatie (5)

Socio-economische stukken

- Appreciating the Arts. KPMG, voor Amsterdams Uit Bureau – 1996.
- Cities in civilization, Peter Hall, London – 1998
- The Economic Contribution of Museums in the South West. South West Economy Center – mei 2000.
- Measuring the economic and social impact of the arts: a review. Michael Reeves. Voor de Arts Council of England – april 2001
- Economic Impact of the Museum of Fine Arts, Boston. Mt. Auburn Associates, Inc and Economic Development Research Group – maart 2002.
- Cultural Capital: Investing in New York's Economic and Social Health. McKinsey & Company – april 2002.
- The Economic Impact of Museums and Cultural Attractions: Another Benefit for the Community. Virginia Center for Urban Development at the VCU Center for Public Policy – 14/5/2002.
- Social Impact Audit for the South West Museums Library & Archives Council – August 2002
- De beroepspraktijk van beeldende kunstenaars en vormgevers in Amsterdam, IVA Tilburg – december 2002
- The leading cities of the world and their competitive advantages, Harry Grosveld – 2002
- Visie op cultuur Amsterdam, Belliot, van website – 2003
- Cultuurmonitor Amsterdam 2002 – maart 2003
- Kunst en geld - economische effecten van de tentoonstelling Van Gogh en Gauguin, DSP-Groep – juni 2003

Gebruikte documentatie (6)

Overig

- Externe verzelfstandiging belicht, ministerie van WVC – 18/9/1990
- Verzelfstandiging Rijksmusea C.A., Min WVC – 1/7/1994
- Brieven - Aldo Rossi en Alexander van Grevenstein – 1995
- Towards a new museum, Victoria Newhouse – 1998
- Evaluatie effecten verzelfstandiging Rijksmusea, Twynstra Gudde – 26/4/1999
- Van Gogh museum architecture, Rietveld to Kurokawa – juni 1999
- MUSIS bezoekersonderzoek Stedelijk Museum – 1999
- Amsterdam, comments on a city of culture, Trevor Davies – november 1999
- Verzelfstandigingsovereenkomst, Stichting Gemeentemuseum Den Haag – 26/11/1999
- Cultural Governance - Kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, een pleidooi voor zelfregulering – februari 2000
- G4 - Kunst & Cultuur, Amsterdamse Kunstraad – 25/10/2001
- Virtueel Museum Zuidas – november 2001
- Visie Amsterdam Zuidas – maart 2001
- De kunst om van abstractie tot realisme te komen, (het imago van het Stedelijk Museum bekeken in het licht van de toekomst) – 17/8/2001
- Nieuwsbrief Zuidas - 'kunst en cultuur in de Zuidas', nr 2 – 2002
- Bezoekersonderzoek Amsterdam 2001-2002 – oktober 2002
- Vooradvies 2005-2008, Raad voor Cultuur, sectoranalyse - Musea, 2003
- Advies van de Amsterdamse Kunstraad – 10/3/2003

'Stedelijk moet terug in de Champions League'

Interview Gijs van Tuyl

Gijs van Tuyl, de nieuwe directeur van het Stedelijk Museum in Amsterdam, vindt dat onder zijn voorganger Rudi Fuchs het Stedelijk is afgegleeden en verslonsd. Maar de Amsterdamse politiek heeft daar ook een rol in gespeeld, zegt Van Tuyl in zijn eerste grote interview.

door Henny de Lange

Er brandt licht op de bovenste verdieping van het Stedelijk Museum in Amsterdam, dat leegstaat wegens verbouwing. Ook hangen er fleurige vouwgordijnen voor de ramen.

Gijs van Tuyl, sinds 1 januari de nieuwe directeur van het Stedelijk, heeft zijn intrek genomen in het museum als anti-kraakwacht. Hij was nog op zoek naar woonruimte in Amsterdam en zo ontstond het idee om in het museum te gaan wonen.

Samen met zijn echtgenote heeft hij de vroegere kantoorruimtes aan de Van Baerlestraat geschilderd en ingericht tot tijdelijk woonverblijf. De oude personeelskantine is een royale woonkeuken geworden. De voormalige directiekamer is in gebruik als woonkamer en muzieksalon. „Ik hoef als anti-kraakwacht geen huur te betalen, maar heb wel zelf de boel moeten opknappen en ook een douche moeten aanleggen.” Vanuit de salon kijkt Van Tuyl uit over het Museumplein. „Dit is een bijzondere plek. Ik voel de geesten van mijn voorgangers De Wilde, Beeren en Fuchs nog rondwaren.”

Het woongenot is maar van korte duur. Eind dit jaar moet Van Tuyl eruit, omdat dan de bouw van de nieuwe vleugel begint, die in 2008 klaar zal zijn. Voor die tijd hoopt de directeur, die de afgelopen twaalf jaar in Duitsland woonde, woonruimte te hebben gevonden. „Dat valt niet mee, omdat ik geen gewoon huis wil. Ik ben op zoek naar een oud schoolgebouw met net zo'n geweldige ruimte als ik hier tot mijn beschikking heb.”

Van Tuyl, die oogt als een energieke vijftiger, heeft zich verbaasd over de manier waarop is geschreven over zijn benoeming. De aanstelling van een 63-jarige zou een conservatieve tussenoplossing zijn, een veilige middenweg om het museum door de moeilijke verbouwingsjaren te loodsen. Een 'gekwalificeerde tussenpaus' is hij ook genoemd.

„Het interesseert me geen lor wat ze over me schrijven. Maar wat me wel verbaast is dat mijn leeftijd erbij wordt gehaald. Zeker in de kunstwereld is het heel normaal om door te gaan na je 65ste. Von Karajan hield toch ook niet op met dirigeren toen hij 70 werd. En onlangs hebben we hier in het Concertgebouw de dirigent Pierre Boulez nog op de bok

gezien. Die man is 80.”

„Ik beschouw mezelf in deze baan ook als een soort dirigent. En zeker geen tussenpaus. Ik ben voor vijf jaar benoemd; toch een behoorlijk lange periode. Hans van Beers (die na het vertrek van directeur Rudi Fuchs een jaar als interim-manager het museum leidde, red.), dát was een tussenpaus, en een hele goeie ook.”

De term 'tussenpaus' suggereert ook dat de persoon in kwestie zich kan beperken tot het op de winkel passen. „Daarvoor ligt er iets te veel op mijn bordje. Er staat me een enorm karwei te wachten. De nieuwbouw en uitbreiding natuurlijk, maar daarnaast nog de verzelfstandiging van het museum, een reorganisatie en de bouw van nieuwe depots. En verder zal er ook het nodige gedaan moeten worden om het museum weer een toonaangevende rol te laten spelen.”

Over wat er allemaal is misgegaan in het verleden, waardoor het museum in de versukkeling is geraakt – de bezoekcijfers zijn gekelderd en de reputatie van Van Tuyls voorganger Rudi Fuchs geknakt – praat hij liever niet.

„Omdat ik in Duitsland woonde, heb ik het niet van dichtbij meegemaakt. Maar wat me wel opgevallen is, is dat het expositieprogramma niet meer de uitstraling in het buitenland had als in de jaren zeventig en tachtig. Al zijn er natuurlijk ook wel een paar goede tentoonstellingen geweest, zoals die van Nan Goldin. Maar niet te ontkennen valt dat het museum onder leiding van Fuchs is afgegleeden en verslonsd. Ik heb gehoord dat het er ook een beetje viezig werd. De schoonheid van de toiletten zegt vaak al iets over de staat van een museum.”

In het Kunstmuseum in Wolfsburg, dat onder leiding van Van Tuyl uitgroeide tot een internationaal spraakmakend museum, bemoeide hij zich overall mee, „tot aan de sla-bladjes in het restaurant toe. Ik heb zo meteen een gesprek met iemand van de horeca uit Amsterdam. Dat verwacht men misschien niet van de museumdirecteur, maar ik vind dat dat ook bij mijn werk hoort.

Een goede catering is ongelooflijk belangrijk. Het museumrestaurant in Wolfsburg stond in de Michelin-gids, niet met een ster, maar wel met twee vorkjes. Het restaurant van een topmuseum als Tate Modern in Londen is zo befaamd dat het ook buiten de stad optreedt als cateraar. In het nieuwe Stedelijk komt in ieder geval een grand café, maar ik wil ook graag een restaurant op het dak, waar je behoorlijk exclusief kunt eten.”

Niet alleen met de tentoonstellingen, maar in alle opzichten wil Van Tuyl het Stedelijk terugbrengen in de wereldtop. „De Champions League, daar ga ik voor. Het Stedelijk was voor mij altijd het ideale museum en ik heb daar in de jaren zeventig met veel plezier gewerkt als conservator. Alles wat ik in het Stedelijk had geleerd, heb ik kunnen toepassen in Wolfsburg.

Toen me via een headhunter werd gevraagd of ik directeur wilde wor-

den van het Stedelijk, heb ik niet lang hoeven nadenken. Het museum in Wolfsburg loopt als een trein, daar had ik me na 12 jaar wat overbodig gemaakt. En het Stedelijk zit in mijn bloed geënt. Alleen ben ik er wel achter dat ik, voor wat ik in Wolfsburg met mijn linkerhand kon doen, hier beide handen nodig heb.”

Het zal niet gemakkelijk zijn om het museum met de huidige organisatie weer op wereldniveau te brengen. „Allerlei mensen roepen: gooi ze er allemaal maar uit. Maar er zit hier veel capaciteit en potentieel. Het gaat om mensen die op hun gebied tot de besten behoorden toen ze bij het Stedelijk kwamen werken.”

In april verwacht Van Tuyl zijn plannen voor het museum openbaar te maken. Maar de lijn staat voor Voor Gijs van Tuyl (1941, Gamera bij Zaltbommel) is het Stedelijk Museum in Amsterdam vertrouwd terrein. In 1969 begon hij er zijn carrière. Als conservator werkte hij onder directeur Edy de Wilde en hoofdconservator Wim Beeren. In 1975 stapte Van Tuyl over naar het Bureau Beeldende Kunst. Vanaf 1985 was hij bij de Rijksdienst Beeldende Kunst verantwoordelijk voor de presentatie van Nederlandse kunst in het buitenland. Regelmatig reisde hij met een koffertje vol dia's de wereld rond. Ook maakte hij tentoonstellingen in het buitenland, om de aandacht te vestigen op het nationale kunstbezit. Hij stelde een paar keer de Nederlandse inzending samen voor de kunstbiënnales in Venetië en São Paulo. Toen de Rijksdienst in 1992 werd wegbezuinigd, kon Van Tuyl aan de slag als directeur van het nieuwe Kunstmuseum in Wolfsburg in Duitsland, de bakermat van het Volkswagen-concern. Vanuit het niets zette hij dit museum op de internationale kaart. De kennis die hij daar heeft opgedaan en zijn omvangrijke internationale netwerk, kunnen goed van pas komen in het Stedelijk Museum, dat de komende jaren een grote verbouwing, een reorganisatie en verzelfstandiging te wachten staan. Van Tuyl ging op 1 januari aan de slag in Amsterdam.

hem vast en die heeft hij ook al doorgesproken met de raad van toezicht en een 'dwarsdoorsnede' van de medewerkers. „Niemand heeft mijn analyse tegengesproken. Ik ga er nu nog wat aan slijpen, maar mijn lijn ligt vast. Ik ga geen compromissen sluiten.”

Al na zeven weken met een analyse komen van wat er wel en niet deugt en wat er moet gebeuren, is behoorlijk snel, erkent Van Tuyl. „Maar ik ben ook niet vanuit nul begonnen. Er lag al een rapport van de commissie-Sanders over de toekomst van het Stedelijk en Hans van Beers heeft als interim-manager veel goed werk verzet. Maar misschien zie je de dingen ook wel scherper als je in het buitenland hebt gewoond.”

Dat het museum is afgegleeden onder leiding van Rudi Fuchs, staat vast, maar de Amsterdamse politiek heeft ontgeenzeggelijk ook een rol gespeeld. „Maar ik praat liever niet

over de schuldvraag. Dingen zijn gebeurd en het heeft een heleboel geld gekost dat het stadsbestuur 14 jaar geleden niet meteen heeft ingestemd met het nieuwbouwplan van Venturi. Dat was een duur plan, maar al het gedoe daarna heeft nog veel meer geld gekost en is erg schadelijk geweest voor de uitstraling van het museum.”

Wat hem in Duitsland al opviel, is dat de dip waarin het Stedelijk zich bevindt zich ook in andere sectoren van de stad voordoet. „Ook met de voormalige topclub Ajax gaat het niet goed. Amsterdam is een wereldstad, maar zou wel wat energie kunnen gebruiken. Ik wil niet zeggen dat de stad is ingedommeld, maar het gaat allemaal wel wat minder.”

Dat geldt naar zijn mening ook voor Nederland als geheel. „Als ik al iets las in de *Frankfurter Allgemeine*, een geweldige krant die ik bij gebrek aan beter hier nog steeds lees, ging het over drugs of over de schandalen in het Nederlandse bedrijfsleven, bij topbedrijven als Ahold en Shell.”

„De moeilijke periode die Nederland doormaakt, heeft wellicht ook iets te maken met het poldermodel. Als iemand in Duitsland iets presenteert, wordt hij aanbeden. Hier wordt meteen je kop afgehakt als die boven het maaiveld uitsteekt.”

Ook in de museumwereld stuit Nederland nu op de nadelen van het poldermodel, denkt hij. „Niet je kaarten zetten op één belangwekkend museum voor moderne kunst, waarmee je internationaal scoort, nee, het geld wordt versnipperd over hier en daar een klein museumpje. Waarom ik toch mijn nek uitsteek voor deze baan? Omdat mijn handen jeuken om enig reliëf aan te brengen in dat polderlandschap.”

De eeuwige bemoeienis van de Amsterdamse politiek met het Stedelijk zegt enerzijds iets over het belang en de waarde van dit instituut voor de stad, maar het is ook een haast verstikkende omstrengeling geworden, meent Van Tuyl. Zo mocht het museum jarenlang niet samenwerken met het bedrijfsleven, waardoor grote sponsorcontracten met bijvoorbeeld Audi misliepen.

„Ik vond het zo goed dat Fuchs Audi gestrikt had voor de financiering van de nieuwbouw. En vervolgens ging het feest niet door, omdat de Amsterdamse politiek spookte. Maar als de politici vinden dat een museum niet mag samenwerken met het bedrijfsleven, dan moeten ze wel de budgetten verdubbelen en dat lieten ze na.”

Ook op landelijk niveau is de politieke bemoeienis met de kunstwereld slecht geweest, vindt Van Tuyl. „Dan kwam er een kunstnota zus, dan een kunstnota zo. In de ene stond dat kunst sociale relevantie moest hebben, in de andere werden kunstenaars aangespoord tot het vrije ondernemerschap en in een volgende nota was multicultuurstudie weer je-van-het. Allemaal politieke agenda's die beperkingen opleggen en waar het subsidiestelsel dan ook nog eens op wordt afgestemd, ter-

wijl de kunst juist vrij moet zijn.

Het voordeel van het bedrijfsleven is dat het niet werkt met dit soort agenda's. Bedrijven willen gewoon hun naam ergens zien staan of over een ruimte kunnen beschikken in het museum. Daarom ben ik een groot voorstander van de wijze waarop het in Engeland toegaat en dan praat ik puur over de musea voor moderne kunst.”

Voor Tate Modern, het belangrijkste museum geldt een fifty-fifty relatie: de overheid zorgt voor de helft van het budget. De andere helft komt van sponsors, loterijen en fondsen. Als die hun bijdrage verhogen, verhoogt de overheid navenant. Van Tuyl refereert dit systeem boven het Amerikaanse model, waarin de sponsors veel invloed hebben en in belangrijke mate bepalen wat er wel of niet in het MOMA (Museum of Modern Art) hangt. Ook de Franse aanpak kan hem niet bekoren. „In Centre Pompidou zie je al gauw een expositie over China als de regering een verdrag met dat land sluit.”

Van Tuyl wil zich niet 'beperken' tot het management. Ook met het expositieprogramma zal hij zich bemoeien, zij het meer als een architect die de grote lijnen uitzet. „Morgen ga ik naar Graz voor een tentoonstelling van Michel Majerus, een jonge kunstenaar die een paar jaar geleden is verongelukt. Majerus heeft een nieuwe impuls gegeven aan de beeldende kunst door performances, installaties en schilderkunst te combineren. Daarom wil ik hem graag hier hebben; deze zomer nog.”

Het Stedelijk zal vaker dan in het verleden belangwekkende exposities van andere musea overnemen, belooft Van Tuyl. „We moeten net als in het verleden weer in het circuit zien te komen van gerenommeerde musea die elkaar dingen toespelen. Elk museum wil wel iets samen doen met het Kunstmuseum Wolfsburg. Zes jaar geleden brachten we in Wolfsburg weer de eerste grote overzichtsexpositie van Andy Warhol. Dat soort dingen wil ik ook in het Stedelijk gaan doen.”

Nog veel meer ideeën heeft hij om het Stedelijk weer stevig op de kaart te zetten, zodat er straks als de nieuwbouw klaar is, jaarlijks minimaal 600 000 bezoekers op af komen. Hij heeft plannen voor de oprichting van een 'supportersclub' in New York, die het Stedelijk zowel moreel als financieel ondersteunt.

Een andere gedachte is om het museum als merk op de markt te zetten. „Een vroegere directeur van het Victoria & Albert Museum in Londen verkocht V & A als merk aan warenhuizen die het gebruikten als label in kleding of andere artikelen. Heel ondernemend. Zoiets zullen we hier niet gaan doen. Wel wil ik de merknaam opnieuw vestigen. *Rebranding* heet dat in het marketingjargon. STEDELIJK klinkt goed als merknaam, vind je ook niet? Nee, geen SM, dat roept andere associaties op.”

Henny de Lange

mensen identificeren →

met die chrome merchandise (Mama/V&A) maar herbevestiging v/d Stedelijk als merk ter bevordering v/haan zien v/h museum