

The background image shows a large, abstract sculpture made of dark, polished metal. The sculpture features a large, stylized bird head with a long, pointed beak, perched on a complex structure of pipes and wheels. A large, cylindrical object, possibly a pipe or a container, is part of the sculpture. Water is flowing from various points, creating a dynamic and interactive piece. In the background, a red brick building with large windows is visible. The words 'moderne kunst' are written in large, white, sans-serif letters on the building's facade.

moderne kunst

Toekomst Cobra Museum

Financiële en inhoudelijke analyse

Inhoud

Deel 1: Financiële analyse		5
1	Inleiding	6
2	Historisch perspectief	8
3	De huidige financiële situatie	10
4	Conclusies financiële situatie	13
Deel 2: Inhoudelijke analyse		18
1	Inleiding	19
2	Profiel Cobra Museum	21
2.1	Inhoudelijk profiel Cobra Museum	21
2.2	Publieksbereik	24
2.3	Netwerk	26
2.4	Relatie met gemeente Amstelveen	27
2.5	Overige stakeholders	29
3	Vergelijking met andere musea	30
3.1	Profiel van het museum	30
3.2	Programma (tentoonstellingen, educatie en overige activiteiten)	31
3.3	Kenmerken van locatie (omvang gemeente, locatie)	32
3.4	Publieksbereik	32
3.5	Samenwerkingspartners	32
3.6	Overeenkomsten en verschillen met Cobra Museum	33
4	Conclusies	35
Deel 3: Analyse toezicht en organisatie Cobra Museum		39
1	Aanvulling op financiële en inhoudelijke analyse	40
1.1	Toezicht	40

1.2	Conclusies quickscan toezicht	44
1.3	Organisatie	44
1.4	Conclusies quickscan organisatie	45

Bijlagen

Bijlage 1: Vergelijking musea	15
-------------------------------	----

Deel 1: Financiële analyse

Alwien Bogaart en Annelies van der Horst



1 Inleiding

Cobra Museum

Het Cobra Museum voor Moderne kunst wordt sinds 1 juli 2020 door de gemeente Amstelveen gesubsidieerd. Tot die tijd kreeg Cobra Museum een gegarandeerde bijdrage gelijk aan de renteopbrengsten van het in 2007 via een privaatrechtelijke overeenkomst overgedragen deposito bij de BNG. De gemeente heeft die renteopbrengst via een onvoorwaardelijke subsidie plus indexatie aan het museum uitgekeerd, want subsidie is het enige kanaal dat een gemeente daarvoor heeft. Die subsidie wordt in alle jaarverslagen van het museum tot en met 2020 dan ook niet als een subsidie aangemerkt. In die zin is er pas sinds 1-7-2020 sprake van een werkelijke gemeentelijke subsidie die het museum als tussenoplossing toegekend heeft gekregen op grond van een door het museum opgesteld korte termijnplan tot 2023. De toekenning vond plaats onder de nadrukkelijke voorwaarde dat er een toekomstbestendig plan voor het museum zou komen dat voor 10-15 jaar soelaas zou bieden.

Het Museum presenteert en beheert de eigen collectie met hoofdzakelijk werk van de internationale Cobra-beweging. Daarnaast presenteert het museum nationale en internationale tentoonstellingen van 20ste-eeuwse en hedendaagse kunst en biedt het een breed scala aan publieksactiviteiten aan. Sinds 2018 is het tentoonstellingsbeleid meer op maatschappelijke ontwikkelingen, niet-Westerse kunst en op vrouwelijke kunstenaars georiënteerd, met altijd als vertrekpunt de link met aspecten van de Cobra beweging. Het collectiebeleid van het Cobra Museum is gericht op het verzamelen van werken van kunstenaars die onderdeel waren van de Cobra-beweging. Het streven is een collectie samen te stellen die de inspiratiebronnen, het experimentele karakter, de idealen en de invloed van deze internationale beweging weerspiegelt. Het tentoonstellingsbeleid van het Cobra Museum is gericht op het tonen van 20ste-eeuwse kunst in de volle breedte (van schilder- en beeldhouwkunst tot fotografie, grafische kunst, textiel, keramiek maar ook andere disciplines, zoals dichtkunst). Deze disciplines sluiten aan op de beoefening binnen de Cobra-beweging.

Financiële situatie Cobra Museum

De financiële situatie van het Museum is in de loop der jaren aanmerkelijk verslechterd. In 2019 zette een kentering in met meer publiek en een geringer exploitatieverlies, maar de liquiditeits- en vermogenspositie van het museum zijn in de loop der jaren sterk verslechterd.

Vraagstelling aan DSP-groep

De gemeente Amstelveen heeft DSP-groep gevraagd:

- 🕒 Een analyse te maken van de financiële positie van het Cobra Museum
- 🕒 Een onderzoek te doen naar de inhoudelijke positie van het Cobra Museum
- 🕒 Inzicht te geven in het toekomstperspectief van het museum.

De gemeente heeft een onafhankelijke toets en toekomstscenario's nodig om een besluit te kunnen nemen over het museum. Dat betreft besluiten over de hoogte van de subsidie, over de mogelijkheden voor een bredere subsidiemix en over de mogelijkheden voor een betere positionering van het museum in Amstelveen. Dit deel van het rapport betreft stap 1, de analyse van de financiële positie van het Cobra Museum.

Werkwijze DSP-groep financiële analyse en opbouw van deze notitie

Deze notitie beperkt zich tot een analyse van de financiële situatie van het museum en is tot stand gekomen op basis van een analyse van documenten van het Cobra Museum en de gemeente Amstelveen en gesprekken met vertegenwoordigers van beide partijen.

De verdere opbouw van deze notitie is als volgt:

- 🕒 Historisch perspectief (paragraaf 4)
- 🕒 De huidige financiële analyse (paragraaf 5)
- 🕒 Conclusies (paragraaf 6)
- 🕒 Advies (paragraaf 7)
- 🕒 Bijlagen:
 - Vergelijking andere musea

2 Historisch perspectief

Het Cobra Museum en de gemeente Amstelveen zijn sinds de oprichting van het museum hecht met elkaar verbonden. De gemeente Amstelveen heeft het initiatief tot de oprichting van het Cobra Museum genomen. Vrijwel direct na de grote Cobra tentoonstelling in de Nieuwe Kerk in Amsterdam eind 1988, kwamen cultuurwethouder Piet van den Hevel en kunstminnend zakenman Karel van Stuijvenberg een intentieverklaring overeen, waarmee de Cobra-collectie van Van Stuijvenberg zou worden ondergebracht in een nieuw te bouwen museum in Amstelveen.

Stichting Cobra Museum voor Moderne Kunst Amstelveen is in 1995 opgericht. Het Cobra Museum heeft het museumgebouw van de gemeente gekocht met geld dat het van de gemeente had geleend (circa € 7,9 miljoen). Daarnaast ontving het Cobra Museum een bruidsschat van circa 9,1 miljoen voor de exploitatie van het museum. Het Cobra Museum heeft dit geld tegen een rente van 7,35% vastgezet bij de BNG met een looptijd tot 1 juli 2020. De jaarlijkse rente van € 667.000 werd door het Cobra Museum gebruikt voor de exploitatie. Ook voor de opbouw van de collectie trof de gemeente Amstelveen een eenmalige voorziening. De gemeente stelde € 1,4 miljoen beschikbaar waarvan de rente gebruikt werd voor de aankoop van kunstwerken.

In 2007 werd de relatie tussen het Cobra Museum en de gemeente Amstelveen herzien. Het museum bleek niet in staat om de lening voor het gebouw af te lossen en het gebouw ordentelijk te onderhouden. Het gebouw werd via een privaatrechtelijke overeenkomst in eigendom overgedragen aan de gemeente en de lening van € 7,9 miljoen werd hiermee afgelost. Sindsdien huurt het museum het gebouw van de gemeente voor een bedrag van € 309.000 per jaar. De gemeente verstrekt het museum sindsdien een huursubsidie van een gelijk bedrag en zorgt voor het onderhoud. De gelden bij de BNG werden bij deze overeenkomst aan de gemeente overgedragen en de gemeente betaalde sindsdien een bedrag van € 667.000 aan subsidie (naast de huursubsidie) aan het museum. Beide 'subsidiën' zijn geïndexeerd. Opgemerkt dient te worden dat de gemeente deze subsidie bekostigde vanuit de rente die zij ontving bij de BNG vastgezette € 9,2 miljoen (die de gemeente van het Cobra Museum had overgenomen). Deze bijdrage was volgens de overeenkomst tot 1 juli 2020 gegarandeerd. De € 1,4 miljoen voor de opbouw van de collectie werd in 2007 ook overgedragen aan de gemeente waarbij de gemeente een geoormerkte subsidie van € 95.294 per jaar aan het museum verstrekke. Deze niet-gegarandeerde subsidie werd in 2011 ingetrokken.

In juli 2020 liep de overeenkomst bij de BNG af. De gemeente ontving de daar gestalde som van € 9,1 miljoen retour. Voor de periode daarna waren in 2007 geen afspraken noch garanties overeengekomen. Het is coulance van de kant van de gemeente om tot 2024 aan het museum een subsidie gelijk aan de gangbare bijdrage voor huur en exploitatie te verstrekken als overbrugging naar en in afwachting van een

houdbaar toekomstplan. In mei 2021 werd door de gemeente Amstelveen een door het Cobra Museum bestreden besluit tot intrekking van de huidige exploitatiesubsidie met ingang van 2024 genomen.

Het Cobra Museum kon in het verleden bogen op een jaarlijkse bijdrage van de Bank Giro Loterij (BGL, thans Vriendenloterij) van 6 ton. Vanaf 2015 is dit bedrag, door een koerswijziging van BGL (een groter aantal culturele instellingen sponsoren, waardoor de spoeling dunner werd) teruggebracht naar 2 ton per jaar. Als gevolg van bezuinigingen door overheden op culturele instellingen zijn ook andere fondsen de weg van BGL ingeslagen, met als gevolg lagere bijdragen voor – onder meer – het Cobra Museum. De koerswijziging van BGL hield ook in dat de bijdrage van het fonds niet meer uitsluitend bestemd was voor de aankoop van kunstwerken maar ook voor de ontsluiting van de collectie en tentoonstellingskosten.

Kijkend naar de exploitatiecijfers van het Cobra Museum over de boekjaren 2003 – 2020 wordt duidelijk dat het museum in deze periode maar eenmaal een positief bedrijfsresultaat had en wel in 2007 toen het museum door de verkoop van het pand aan de gemeente van de laatste een eenmalige bate ontving van € 1.992.797. In de jaren 2003- 2006 en 2008 - 2016 werden ieder jaar exploitatieverliezen geleden van in totaal € 3.495.190. Zoals gezegd behaalde het museum alleen in 2007 (en 2020) een positief exploitatieresultaat: € 1.514.071. Per saldo leed het museum over de jaren een exploitatieverlies van € 1.981.119.

Dat maakte dat het eigen vermogen van het museum en meer bepaald de continuïteitsreserve moest worden ingezet en dat verdere exploitatietekorten konden leiden tot een precaire financiële situatie. Dat is voor de gemeente en het museum aanleiding om met ingang van 2018 tot actie over te gaan.

3 De huidige financiële situatie

Wanneer we kijken naar laatste vier jaren dan zijn er – uitgezonderd het coronajaar 2020 - forse exploitatieverliezen geleden.

Saldo van baten en lasten	2017	2018	2019	2020
Baten	€ 2.024.676	€ 2.008.208	€ 2.088.867	€ 2.585.911
Lasten	€ 2.388.978	€ 2.470.924	€ 2.285.839	€ 2.582.574
Resultaat	-/- € 364.302	-/- € 462.716	-/- € 367.397	€ 3.337

We plaatsen hier de volgende aantekeningen bij:

- ⦿ In 2019 werd een exploitatieverlies geleden van € 367.397, waarvan € 170.425 aan eenmalige reorganisatiekosten. Zonder deze reorganisatiekosten had het verlies € 196.972 bedragen en daarmee al fors minder dan 2018.
- ⦿ Over het boekjaar 2020 is een positief resultaat geboekt van € 3.337. Enerzijds ingegeven door coronasteunmaatregelen van de rijksoverheid en de gemeente Amstelveen, anderzijds door afboekingen op een aantal pijnpunten (waaronder de Cobra prijs, voorraad en accountantskosten). Zonder deze afboekingen had het museum een positief exploitatieresultaat gehad van ongeveer € 150.000.

Er lijkt met de door het museum ingezette koerswijziging met ingang van 2019 inderdaad een opgaande weg ingeslagen te zijn, maar de financiële situatie is nog steeds precair en enigszins onzeker door de Coronamaatregelen en mogelijke terugbetalingsverplichtingen van ontvangen coronasteun.

We zien dat de verschillen tussen de begrote en gerealiseerde eigen inkomsten vooral terug te voeren zijn op tegenvallende bezoekersaantallen. Daardoor ontving het museum minder inkomsten uit entrees, winkelmzet en het museumcafé. We presenteren hier de eigen inkomsten in 2018 en 2019, de laatste boekjaren zonder corona-invloeden.

	Begroet 2018	Werkelijk 2018	Begroet 2019	Werkelijk 2019
Donaties	0	€ 3.782	€ 5.000	€ 6.106
Sponsoring	€ 285.000	€ 202.705	€ 338.00	€ 239.412
Projecten	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0
Bank Giro Loterij	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000
Publieksinkomen (entreegelden) ¹	€ 275.000	€ 222.837	€ 312.000	€ 233.011
Netto opbrengst winkel	€ 60.000	€ 18.375	€ 61.000	€ 17.308
Netto opbrengst café	€ 120.000	€ 43.358	€ 46.000	€ 38.025
Netto opbrengst verhuur en catering	€ 80.000	€ 129.961	€ 110.000	€ 149.650

¹ Inclusief marge verkoop museumkaarten.

	Begroot 2018	Werkelijk 2018	Begroot 2019	Werkelijk 2019
Overige baten eigen fondsenwerving	€ 30.000	€ 29.190	€ 27.000	€ 32.151
Subtotaal	€ 1.075.000	€ 850.208	€ 1.099.000	€ 915.663
Verschil	-/- € 224.792		-/- € 183.337	

Maar als de begrote eigen inkomsten daadwerkelijk waren gerealiseerd resteert nog steeds een tekort, want in 2018 was het exploitatie verlies € 462.716 en in 2019 367.397, zij het dat zonder reorganisatiekosten in dat jaar het exploitatieverlies beperkt zou zijn tot € 196.792. Het lijkt erop dat het Cobra Museum een structureel exploitatietekort heeft.

Een in 2019 doorgevoerde reorganisatie waarbij onder meer de functies van zakelijk directeur en artistiek directeur in één functie werden verenigd heeft het exploitatietekort niet gunstig beïnvloed. De personeelskosten bedroegen in 2020 maar € 1.439 minder dan in 2018. We tekenen hierbij aan dat het Cobra Museum een middelgroot museum is (te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken), waarbij cruciale functies voor het museum (conservator en marketing en publiekbereik) relatief zwaar op het budget drukken. Waar het museum in de directie een kostenbesparing doorvoerde, werd een aantal andere functies juist hoger gesalarieerd omdat deze functies tot dan toe in vergelijking met de Museum CAO te laag waren ingeschaald. Een en ander conform de Fair Practice Code, door de gemeente Amstelveen als voorwaarde gesteld voor offerte uitvraag subsidie Cobra Museum.

Het Cobra Museum is net als veel andere musea afhankelijk van de gemeentelijke subsidie: in 2019 vormde de subsidie 56% van de totale baten. Overigens wijkt dat niet af van het landelijk beeld: musea zijn voor gemiddeld 50% afhankelijk van overheidssubsidies, maar hier doen zich forse verschillen voor naar beneden en naar boven. Ter vergelijking het percentage subsidie op de totale baten bij een aantal vergelijkbare musea is hoger: het Stedelijk Museum Alkmaar 67%, Amersfoort in C 66%, Stedelijk Museum Schiedam 69%.²

Liquiditeit en reserves

De exploitatieverliezen hebben een negatieve invloed op de liquiditeit en de continuïteitsreserve van het Cobra Museum. Liquiditeit is de mate waarin een organisatie kan voldoen aan haar betalingsverplichtingen. Liquiditeit wordt bepaald door het geheel aan banktegoeden en baar geld vermeerderd met vorderingen op debiteuren (al dan niet vermeerderd met voorraden te delen door schulden aan crediteuren).

De continuïteitsreserve is bedoeld om tegenvallers in de exploitatie op te vangen. Het jaarlijks exploitatieoverschot wordt toebedeeld aan de reserve dan wel wordt een exploitatietekort in mindering gebracht op de continuïteitsreserve.

² Cijfers verzameld door de gemeente Amstelveen zie bijlage, aanvullend: Het Drents Museum dat eveneens een beleid voert van grote publiekstentoonstelling kent in 2019 een percentage subsidie van 55%.

Het Cobra Museum beschikt voorts over een bestemmingsfonds. Dit fonds was oorspronkelijk bedoeld voor de aankoop van kunstwerken. Sinds 2015 mag de bijdrage BGL aan andere onderdelen van de bedrijfsvoering besteed worden, behalve aan exploitatie. Vanaf 2017 brengt het Cobra Museum alle netto tentoonstellingskosten, na aftrek van subsidies en sponsors, ten laste van het bestemmingsfonds. Anders gezegd, BGL-gelden / Vriendenloterijgelden worden sindsdien ook aangewend om negatieve resultaten uit tentoonstellingen te dekken.

	2017	2018	2019	2020
Liquiditeit inclusief winkelvoorraad	4,62	3,81	1,84	2,21
Liquiditeit exclusief winkelvoorraad	3,93	2,14	1,30	1,91
Continuïteitsreserve	€ 186.630	-/- € 295.938	-/- € 358.094	-/- € 365.194
Bestemmingsfonds	€ 937.507	€ 770.729	€ 674.176	€ 884.612

4

Conclusies financiële situatie

Op basis van onze analyse van de cijfers is het beeld dat het Cobra Museum in ieder geval tot en met 2020 een structureel verliesgevende organisatie is. De liquiditeitspositie is ondanks de aanhoudende exploitatieverliezen nog gunstig, maar er is een fors negatieve continuïteitsreserve. Een reserve die juist bedoeld is om financiële tegenvallers op te vangen.

Het Cobra Museum probeert met ingang van 2019 tot een sluitende exploitatie te komen door aansprekende relevante tentoonstellingen te organiseren voor een breed publiek, omdat de ervaring van het Museum is dat kleine tentoonstellingen waarbij alleen de eigen collectie wordt ingezet te weinig publieksinkomsten genereren. Bij aansprekende en relevante tentoonstellingen kan het museum bezoekers een toeslag rekenen op de entreprijs en Museumkaart, waardoor publieksinkomsten toenemen in de veronderstelling dat dit bezoekers niet afschrikt. Dit tentoonstellingsbeleid is echter risicovol of anders gezegd iedere keer weer heel spannend en vraagt veel van een museumorganisatie. Aansprekende en relevante tentoonstellingen met bijbehorende marketing gaan gepaard met hoge tentoonstellingskosten en veronderstellen daartegenover grote bezoekersaantallen. Als de laatste onverhoopt tegenvallen leidt dit snel tot exploitatieverliezen. Verliezen die het Cobra Museum zich door het teruglopen van de reserves niet meer kan permitteren.

We plaatsen hierbij nog de kanttekening dat de gemeente Amstelveen zich bezint op haar subsidierelatie met het Cobra Museum. De gemeente heeft het museum een – formele – subsidiebeëindiging vanaf 2024 aangezegd. Dat impliceert niet dat de gemeente reeds heeft besloten de subsidierelatie zonder meer te beëindigen. Het Cobra Museum geeft aan dat het door de aanzegging geen lange termijnverplichtingen kan aangaan waar het gaat om toekomstige tentoonstellingen. Korte termijnprogrammering leidt tot meerkosten en de aanzegging tot subsidiebeëindiging kan ertoe leiden dat fondsen en sponsors terughoudend worden om bijdragen aan het museum te leveren.

Advies

Het lijkt voor het Cobra Museum vijf voor twaalf te zijn. Hoe dan ook, het roer moet om. Wij adviseren het Cobra Museum om samen met de gemeente Amstelveen een traject aan te gaan waarin wordt verkend wat het Cobra Museum in de toekomst wil zijn, welke organisatie daarbij past en wat dit aan financiering(smix) veronderstelt en waarin de gemeente uitsluitsel geeft aan welk type museum het financieel wil bijdragen en in welke mate. Als onafhankelijk adviseur heeft DSP-groep zowel het Cobra Museum als de gemeente gevraagd naar de voorwaarden die zij stellen om dit traject gezamenlijk in te gaan. Wij adviseren gemeente en Museum om deze voorwaarden met elkaar te bespreken en vast te leggen.

Het Cobra Museum wil medewerking verlenen aan bovengenoemd traject, maar verbindt daaraan de volgende voorwaarden:

- ③ Het moet gaan om een open discussie die niet beperkt wordt door vooraf bepaalde scenario's.
- ③ Het Cobra Museum mag geen museum worden met uitsluitend een lokaal karakter, afgestemd op Amstelveen.
- ③ Een verhoging van de exploitatiesubsidie moet niet vooraf worden uitgesloten.
- ③ Er moet bij het invullen van de toekomstige museumfunctie rekening gehouden worden met de sterke en de zwakke punten van het Cobra Museum.
- ③ Als er een nieuw concept komt voor het museum moet ook gekeken worden naar de implicaties daarvan voor het gebouw (aanpassen bestaand gebouw dan wel nieuwbouw).

De gemeente stelt aan het traject eveneens voorwaarden:

- 1 De urgentie om een traject in te gaan om de positie van het Museum te versterken (inhoudelijk, exploitatie, maatschappelijk en politiek) moet door het museum gedeeld worden.
- 2 Het is belangrijk om gezien de urgentie tempo te maken en als Museum en gemeente tijd vrij te maken.
- 3 Net als de gemeente zal ook het museum met vertegenwoordigers deel moeten nemen aan het proces vanuit een mandaat om samen plannen en afspraken te maken.
- 4 Voor de besluitvorming over bezwaarschrift dat door Cobra Museum is ingediend geldt een aparte procedure die los van dit traject doorlopen moet worden.

Bijlage 1: Vergelijking musea financieel

Aandeel eigen inkomsten musea landelijk

De eigen inkomsten zijn verreweg de belangrijkste financieringsbron van musea en bedragen in 2019 536 miljoen euro (50%).



pas voettekst aan (ga naar Beeld, kop- en voettekst)

17

Cobra Museum 2019

Eigen inkomsten:	915.663
Gemeentelijke bijdrage:	1.173.204
Totale budget:	2.088.867
Bezoekers 2019:	35.982 (2018: 31.744)
Percentage gemeente:	56%
Percentage eigen inkomsten:	44%



pas voettekst aan (ga naar Beeld, kop- en voettekst)

19

Stedelijk Museum Alkmaar 2019

Eigen inkomsten:	1.466.883
Gemeentelijke bijdrage:	2.924.832
Totale budget:	4.391.715
Bezoekers 2019:	64.576 (2018: 54.814)
Percentage gemeente:	67%
Percentage eigen inkomsten:	33%



■ aandeel gemeente ■ aandeel overige inkomsten

pas voettekst aan (ga naar Beeld, kop - en voettekst)

20

Amersfoort in C 2019 (4 instellingen)

Eigen inkomsten:	1.619.223
Gemeentelijke bijdrage:	2.585.636
Totale budget:	4.204.859
Bezoekers 2019:	137.463 (2018: 94.448)
Percentage gemeente:	61%
Percentage eigen inkomsten:	38%



■ aandeel gemeente ■ aandeel overige inkomsten

pas voettekst aan (ga naar Beeld, kop - en voettekst)

21

Stedelijk Museum Schiedam 2019

Eigen inkomsten:	1.209.000
Gemeentelijke bijdrage:	2.691.000
Totale budget:	3.900.000
Bezoekers 2019:	71.331 (2018: 53.270)
Percentage gemeente:	69%
Percentage eigen inkomsten:	31%



■ aandeel gemeente

■ aandeel overige inkomsten

Deel 2: Inhoudelijke analyse

Annelies van der Horst



1 Inleiding

Cobra Museum

Het Cobra Museum voor Moderne Kunst wordt sinds 1 juli 2020 door de gemeente Amstelveen gesubsidieerd³. Tot die tijd kreeg Cobra Museum een gegarandeerde bijdrage gelijk aan de renteopbrengsten van het in 2007 via een privaatrechtelijke overeenkomst overgedragen deposito bij de BNG. De gemeente heeft die renteopbrengst via een onvoorwaardelijke subsidie plus indexatie aan het museum uitgekeerd, want subsidie is het enige kanaal dat een gemeente daarvoor heeft. De toekenning vond plaats onder de nadrukkelijke voorwaarde dat er een toekomstbestendig plan voor het museum zou komen dat voor 10 tot 15 jaar soelaas zou bieden.

De gemeente heeft een onafhankelijke toets en toekomstscenario's nodig om een besluit te kunnen nemen over het museum. Dat betreft besluiten over de hoogte van de subsidie, over de mogelijkheden voor een bredere subsidiemix en over de mogelijkheden voor een betere positionering van het museum in Amstelveen. Dit deelrapport betreft stap 2, de analyse van de inhoudelijke positie van het Cobra Museum.

Werkwijze DSP-groep inhoudelijke analyse en opbouw van deze notitie

Dit rapport beperkt zich tot een analyse van de inhoudelijke positie van het museum en is tot stand gekomen op basis van een analyse van documenten van het Cobra Museum, de gemeente Amstelveen, jaarverslagen en beleidsstukken van andere musea en publicaties van de Museumvereniging. Daarnaast vonden gesprekken plaats met vertegenwoordigers van beide partijen waaronder een strategiebijeenkomst met het managementteam en een afvaardiging van het bestuur van het Cobra Museum.

De inhoudelijke analyse richt zich vooral op:

- 🕒 Ontwikkeling van bezoekersaantallen
- 🕒 Samenstelling en waardering publiek
- 🕒 Wat voor museum wil het Cobra museum zijn
- 🕒 Welke maatschappelijke waarden wil het Cobra museum creëren⁴
- 🕒 Wensen van de gemeente Amstelveen ten aanzien van het profiel en publieksbereik van het Cobra museum / wat is de betekenis van de Cultuuragenda voor de rollen, taken, activiteiten en maatschappelijke positie van het Cobra museum
- 🕒 Collectie(plan)
- 🕒 Projecten en exposities

³ Zie voor een toelichting op de historie van het Cobra Museum en de financiële relatie met de gemeente de inleiding van de financiële analyse.

⁴ Zie hiervoor: Meer dan Waard, de maatschappelijke betekenis van musea van Museumvereniging en DSP-groep, 2012

- 🕒 Samenwerking met culturele en maatschappelijke organisaties (lokaal, regionaal, landelijk en internationaal)

In deze notitie beschrijven wij de verschillende onderdelen van de positie van het Cobra Museum. Per onderdeel gaan wij na wat sterk is en minder sterk en wat kansen en bedreigingen kunnen zijn. Vervolgens vergelijken wij het Cobra Museum met drie andere musea in Nederland en schetsen de overeenkomsten en verschillen. We ronden af met conclusies en aanbevelingen waarin wij ook een deel van het advies volgend op de eerder uitgevoerde Financiële analyse aanhalen.

2 Profiel Cobra Museum

2.1 Inhoudelijk profiel Cobra Museum

Het Cobra Museum heeft in het meerjarenplan 2019 – 2023 de volgende missie geformuleerd:

“het Cobra Museum voor Moderne Kunst presenteert en beheert de eigen collectie van de internationale Cobra-beweging, presenteert nationale en internationale tentoonstellingen van 20ste -eeuwse en hedendaagse kunst en biedt een breed scala aan publieksactiviteiten aan, alles ‘ter lering ende vermaak’ van de inwoners van Amstelveen, de inwoners van de Metropool Regio Amsterdam, van alle Nederlanders en de internationale bezoekers.”

Het profiel heeft zich sinds het verschijnen van het meerjarenplan ontwikkeld, het uitgangspunt zoals verwoord in de subsidieaanvragen is het gedachtengoed van de Cobrabeweging: “de zoektocht naar vrijheid voor iedereen, het democratisch principe dat in elk mens een kunstenaar huist, aandacht voor niet academische kunstuitingen, kruisbestuiving tussen culturen en kunstvormen. Maatschappelijke urgente thema’s staan centraal, het gehele activiteitenprogramma heeft een sterke band met wat er vandaag de dag in de samenleving leeft.”

Daarmee kiest het museum voor een inhoudelijk profiel dat aansluit bij maatschappelijke relevante thema’s. In de recentste formulering van de missie van het museum staat dat verwoord:

“De missie van het museum is om het Cobra erf- en gedachtengoed levend te houden. De drang naar vrijheid, spontane expressie en maatschappelijke - en artistieke vernieuwing, die de Cobra beweging zo typeerde, is nog steeds actueel. Het museum verbindt deze kernwaarden aan westerse en niet-westerse moderne kunst, en aan hedendaagse vraagstukken zoals gender, discriminatie, vrijheid en migratie”.⁵

2.1.1 Collectie

Het Cobra Museum beheert sinds 1995 een museale collectie waarin de kunst en het gedachtengoed van de leden van de internationale Cobrabeweging (1948-1951) centraal staan. De collectie is ondergebracht in een aparte stichting, die ook eigenaar is en voor een waarde van 40 miljoen in de boeken opgenomen. Het museum beheert ongeveer 5 objecten die eigendom zijn van de gemeente Amstelveen.

De collectie van het Cobra Museum groeit door middel van schenkingen en langdurige bruiklenen. Een actief aankoopbeleid heeft geen prioriteit. Het museum is selectief in het aanvaarden van schenkingen, heeft te weinig budget om mee te doen op de kunstmarkt en heeft een depot dat volgens het museum niet volledig voldoet aan de geldende kwaliteitseisen.

⁵ Aangeleverd door het museum in de reactie op een eerdere versie van deze inhoudelijke analyse

Het museum kiest ervoor om geen (semi) vaste opstelling van de eigen Cobra-collectie te tonen. Werk uit de Cobra-collectie is te zien in wisselende tentoonstellingen die een relatie hebben met de tijdelijke (grote) tentoonstelling (Cobra en surrealisme 2020, Cobra en politiek 2021 en Cobra en Noord-Afrika 2022) en een relatie hebben met de Cobra beweging (Ben Cobra 2020/2021, Karel Appel 100 2021, Constant 101 2021 en Corneille 100 2022). Daarnaast wordt werk uit de collectie tentoongesteld voor educatieve projecten. Het jaar 2023 zal geheel in het teken staan van het 75-jarig bestaan van de Cobra beweging.

Een selectie van 150 werken uit de collectie reist op dit moment langs musea in het buitenland, ook losse werken uit de collectie zijn aan musea elders in bruikleen zijn gegeven. Het museum werft geen inkomsten met de internationale activiteiten. Uitgangspunt is een wederkerigheid, het Cobra Museum kan 'in ruil' werken van andere musea in bruikleen krijgen en bouwt zo een internationaal netwerk van museale partners op.

De collectie is niet digitaal te doorzoeken.

2.1.2 Tentoonstellingsprogramma

Het tentoonstellingsprogramma bestaat in de regel uit één potentiële publiekstrekker per jaar geflankeerd door een andere kleinere exposities. De grote exposities worden steeds meer ingebed in een breder publieksprogramma (zie hierna). Het Cobra Museum ontwikkelt de meerderheid van de tentoonstellingen zelf, soms wordt een expositie een op een overgenomen.

Sinds 2018 is zoals hierboven al aangegeven niet meer de collectie, maar het gedachtengoed van de Cobra-beweging het vertrekpunt bij de tentoonstellingen. Daarbij ligt de nadruk op 20ste -eeuwse kunst. Het museum heeft deze keuze gemaakt omdat dit een grotere vrijheid en flexibiliteit biedt bij het samenstellen van het inhoudelijk programma. Volgens het museum biedt de Cobra-collectie (objecten, beeldtaal en esthetiek) als vertrekpunt voor het tentoonstellingsprogramma te weinig vrijheid en flexibiliteit. Ook bleek uit de financiële analyse dat een programma waarin de Cobra-collectie centraal staat te weinig garantie biedt op de benodigde bezoekersaantallen.

Daarnaast is de maatschappelijke relevantie uitgangspunt, met het programma wordt aangesloten bij actuele maatschappelijke thema's. In het programma is tevens ruimte voor hedendaagse kunst in relatie tot de stad Amstelveen door organisatie van – en deelname aan:

- 🕒 De Triënnale, 2020 en 2023
- 🕒 De tweejaarlijkse Cobra Kunstprijs Amstelveen 2021
- 🕒 Presentaties van hedendaagse kunst van Amstelveense kunstenaars in relatie tot het bovengenoemde programma.

2.1.3 Educatief programma

Het museum biedt net als veel andere musea educatieve activiteiten aan voor het basis- en voortgezet onderwijs: interactieve museumlessen, rondleidingen en workshops in het museum. Via Cultuureducatie Amstelland kunnen scholen twee projecten boeken. Van de aangeboden lessen worden hoofdzakelijk gebruik gemaakt door scholen uit Amstelveen en de regio Amstelland. Daarnaast biedt het museum een educatief programma aan bij de tentoonstellingen. Het programma is bedoeld voor volwassenen en kinderen (rondleidingen, (actieve) workshops) en workshops gebaseerd op het gedachtegoed van Cobra.

2.1.4 Overig inhoudelijk programma

De tentoonstellingen worden door het museum steeds meer ingebed in een breder publieksprogramma. Dat programma bestaat uit:

- ③ Educatief programma (zie hiervoor)
- ③ Activiteitenprogramma gekoppeld aan de tentoonstellingen (inhoudelijk aanbod en aanbod meer gericht op belevenis)
- ③ Activiteitenprogramma dat in samenwerking met partners in voornamelijk Amstelveen ontstaat zoals tentoonstellingen in het café en activiteiten in de voordrachtzaal
- ③ Overige activiteiten die in samenwerking met het netwerk in Amstelveen of op verzoek ontstaan (in en buiten het museum).

Dit programma dat in samenwerking met andere partijen in Amstelveen ontstaat breidt in activiteiten uit, ook door de recente aanstelling van een 'activiteiten regisseur'. Met een bijdrage van het Mondriaanfonds zal deze regisseur actief verbindingen leggen tussen het museum en overige initiatieven en doelgroepen in Amstelveen. De activiteiten die zo ontstaan vinden zowel in het museum als elders in Amstelveen en de regio plaats.

2.1.5 Wat gaat goed wat minder (sterk en zwak)

Op basis van de ontwikkelingen in het profiel, de collectie, het tentoonstellingsprogramma, educatief programma en overige activiteiten zien wij de volgende sterke punten:

- ③ Het inhoudelijk profiel van het Cobra Museum biedt aanknopingspunten om een diversiteit aan tentoonstellingen en andere activiteiten te organiseren;
- ③ Het Cobra Museum heeft een kenmerkende en afgebakende collectie;
- ③ Het Cobra Museum heeft een educatief programma voor het onderwijs en in de vrije tijd;
- ③ Het Cobra Museum bouwt aan een breed inhoudelijk programma in en buiten het museum met als doel het bereik te verbreden.

Wij zien de volgende mogelijke verbeterpunten:

- 🕒 Zowel het educatief aanbod als het brede inhoudelijke programma bestaat uit een veelheid aan losse initiatieven en projecten en is daardoor minder zichtbaar. Een meer programmatische aanpak kan hier helpen;
- 🕒 De inhoudelijke relatie tussen de collectie (Cobra Museum) en het tentoonstellingsprogramma (met name de grote publiekstrekkers) wordt losser en is daardoor voor de buitenwereld niet altijd duidelijk;
- 🕒 Het tentoonstellingsprogramma is aansprekend en ambitieus en komt vooral tot stand door kennis, kunde en netwerk van de waarnemend directeur⁶. Dat is voor de ontwikkeling naar de toekomst kwetsbaar.

2.2 Publieksbereik

2.2.1 Ontwikkeling van bezoekersaantallen

De bezoekersaantallen van de afgelopen zes jaar zijn:

2016	54.797
2017	40.937
2018	39.694
2019	42.033
2020	36.329 (Corona-maatregelen)
2021	85.000 (Corona-maatregelen)

In de bezoekersaantallen zit sinds 2019 weer een voorzichtig stijgende lijn, na een daling vanaf 2016. De aantallen beslaan alle betalende en niet betalende bezoekers en deelnemers aan de activiteiten in het museum (exposities, workshops, symposia, zakelijke verhuur, bredere publieksprogramma).

Het digitale bereik groeit en wordt (nog) niet meegerekend in de bezoekerscijfers.

2021 Was een zeer succesvol jaar met een verwacht totaal van 80.000 – 85.000 bezoekers en dat succes kwam vooral tot stand dankzij de Frida Kahlo en Diego Rivera tentoonstelling. Het museum verwacht niet dat die prestatie elk jaar herhaald kan worden, het streefcijfer voor 2022 is 65.000 bezoekers. Dat aantal is in de voorgaande vijf jaar nog niet eerder behaald en zal een grote inspanning van het museum vragen⁷.

2.2.2 Samenstelling van publiek

In het beleidsplan 2019 – 2023 staat over de gewenste publieksgroepen: “het tentoonstellingsprofiel van de komende jaren past prima binnen de interessevelden van de enthousiaste en regelmatige museumbezoeker. Zij/hij is cultureel zeer breed geïnteresseerd en wordt graag af en toe verrast met

⁶ In 2018 – 2019 interim-directeur, van juli 2018 – juli 2020 gast curator voor de Frida Kahlo tentoonstelling, wegens ziekte directeur vanaf begin januari 2021 waarnemend directeur.

⁷ Zie hiervoor ook de conclusies van de Financiële Analyse

nieuwe kennis, maar bij voorkeur binnen een begrijpelijke context. Deze groep is doorgaans 50Plus en kapitaalkrchtig. Deze groep is ook van groot belang om het aantal bezoekers te trekken dat noodzakelijk is voor de gezonde bedrijfsvoering.

Daarnaast richt het museum zich actief op verwante groepen: • Museumbezoeker 35 – 50 jr. • Liefhebbers van hedendaagse kunst • Geïnteresseerden in specifieke thema's verbonden met vrouwenemancipatie, mondiale kunstontwikkelingen, identiteit en diversiteit (op tentoonstellingsniveau) • Geïnteresseerden in kruisbestuivingen tussen verschillende culturele disciplines, zoals kunst en muziek en kunst en poëzie; • De internationale gemeenschap van Amstelveen en de Metropool Regio Amsterdam (expats)"

Het verzorgingsbied van Amstelveen telt volgens gegevens van het museum rond de 160.000 personen en met de Metropool Regio Amsterdam bijna 2,5 miljoen. Het Museum voert periodiek publieksonderzoek uit. Uit het bezoekersonderzoek in de zomer van 2020 blijkt dat 61,6% van de bezoekers uit de Metropool Regio Amsterdam afkomstig was, waarvan 13,5% uit Amstelveen. In 2021 is met de geïntensiverde online-marketing voor de tentoonstelling Frida Kahlo en Diego Rivera een groei tot stand gebracht onder jongere bezoekers en het publiek dat deze tentoonstelling bezocht was volgens het museum meer divers dan het publiek aan voorgaande tentoonstellingen. In totaal bezochten 77.311 bezoeker de tentoonstelling waarvan 5.000 uit Amstelveen en 20.000 uit de Metropoolregio Amsterdam. Meer dan 11.000 bezoekers zijn jonger dan 34 jaar⁸.

Het museum streeft ernaar om activiteiten te ontwikkelen die mensen uit verschillende doelgroepen aantrekt, het wil een gastvrij museum zijn, het tegelijkertijd binnen hebben van allerlei verschillende groepen is een belangrijk streven. De enige groep die daarbij nog echt lastig blijkt bestaat uit ouders met jonge kinderen (jonge gezinnen).

2.2.3 Waardering van publiek

Het museum heeft in 2021 tijdens de Kahlo en Ribeiro tentoonstelling onderzoek uitgevoerd naar de waardering van het publiek. Bijna 80% waardeerde het museum en de tentoonstelling met een 8+⁹.

2.2.4 Wat gaat goed en wat minder (sterk en zwak)

Op basis van de beschikbare informatie over bezoekcijfers en publiekssamenstelling zien wij de volgende sterke punten:

-  Het Cobra Museum weet sinds 2019 een voorzichtige groei in de bezoekcijfers te bewerkstelligen met 2021 als grote piek;
-  Het Cobra Museum streeft naar een open en gastvrij museum waar iedereen zich welkom voelt;

⁸ Uit facts en figures Frida Kahlo en Diego Ribeira, a love Revolution, Cobra Museum 2022

⁹ Idem

- 🕒 Het Cobra Museum zet in op online-marketing en doet – in 2020 en 2021 - publieksonderzoek en is voornemens dat onderzoek jaarlijks te herhalen.

Minder sterk is:

- 🕒 De groei in bezoekerscijfers is nog beperkt, het succes van 2021 laat zien dat het museum sterk afhankelijk is van het bereik en de bekendheid van de grote tentoonstellingen (publiekstrekkers) en de daarvoor verkregen additionele middelen;

2.3 Netwerk

2.3.1 Samenwerking culturele en maatschappelijke organisaties lokaal

Het museum werkt in projecten en activiteiten met verschillende organisaties en personen in Amstelveen en regio samen, het initiatief daarvoor ligt de ene keer bij het museum en de andere keer bij de partner. Het museum participeert in een regulier overleg met de andere culturele organisaties in Amstelveen (Loco: Lokaal Orgaan Culturele Organisaties, MOCI Marketing Overleg Culturele Instellingen), de relaties zijn volgens het museum goed. Er is eveneens een samenwerking met Amstelveen Stadsmarketing en promotie, de ondernemersvereniging Amstelveen en met het hotelwezen.

2.3.2 Samenwerking regionaal (MRA)

Het museum neemt deel aan het overleg met de musea in Amsterdam (focus op marketing) en Amsterdam & Partners (citymarketing).

2.3.3 Samenwerking nationaal

Het museum werkt op collectiemobiliteit samen met bijvoorbeeld het Stedelijk Museum Schiedam en op projectbasis met partners zoals met de Kunsthal Rotterdam voor een project in de zomer 2022.

2.3.4 Samenwerking internationaal

Het museum werkt op collectiemobiliteit samen met musea en particuliere verzamelaars in het buitenland zoals bijvoorbeeld het Museo de Arte Moderno in Mexico-Stad 2019/2020, het Kunst Museum Brandts in Denemarken 2023, het museum voor moderne en hedendaagse kunst Mohammed VI in Rabat Marokko 2022/2024, MO.CO in Montpellier Frankrijk 2022 (zie onder collectie).

2.3.5 Concurrentie

Het museum opereert in een sector waar volgens het museum een continue concurrentie plaatsvindt, zowel op inhoud, op publieksbereik en financieel (fondsenwerving en sponsoring). De concurrentie is

volgens het museum door de gevolgen van Corona toegenomen, er is vooralsnog minder publiek voor een vergelijkbaar aanbod aan tentoonstellingen.

2.3.6 Wat gaat goed en wat minder (sterk en zwak)

Op basis van de informatie over het netwerk waarbinnen het Cobra Museum opereert zien we de volgende sterke punten:

- De samenwerking binnen Amstelveen groeit, andere initiatieven zien het museum meer als partner voor activiteiten en projecten;
- De nationale en internationale samenwerking levert het museum bruiklenen en uitwisseling van tentoonstellingen op.

Minder sterk is:

- De lokale samenwerking is ad-hoc en in opbouw;

2.4 Relatie met gemeente Amstelveen

2.4.1 Aard en kwaliteit van de relatie

De relatie tussen museum en gemeente is een subsidieverstrekkende relatie¹⁰. De subsidie wordt verleend op basis van een door het museum jaarlijks in te dienen offerte en de daarop verleende beschikking. De subsidiemethodiek die de gemeente voor culturele instellingen hanteert gaat op de schop, ter voorbereiding heeft de gemeente het museum laten weten dat de subsidie – in deze vorm – met ingang van 2024 formeel eindigt. Het museum heeft daartegen formeel bezwaar aangetekend. Dit bezwaar is inmiddels door het college van burgemeester en wethouders afgewezen. Het museum is hiertegen in beroep gegaan¹¹.

2.4.2 Aansluiting bij het beleid gemeente (cultuuragenda 2020-2024)

Het cultuurbeleid van de gemeente Amstelveen is vervat in de Cultuuragenda 2020 - 2024. Ten aanzien van het Cobra Museum is daarin opgenomen:

“Actualiseren van Cobra Museum voor Moderne Kunst Het Cobra Museum behoort tot de top van de culturele infrastructuur van Amstelveen en is daarom van grote waarde voor de stad. Een instelling om trots op te zijn. Om een nog meer solide thuisbasis te creëren is het de opgave van de gemeente en het Cobra Museum om de lokale binding te vergroten. Dit kan door een aangescherpte programmering die meer mensen trekt. Samenwerking met andere musea kan de positie van het museum verstevigen. Aan de

¹⁰ Zie voor de historie van de relatie: DSP-groep, Toekomst Cobra Museum, financiële analyse, 2021

¹¹ Nagekomen informatie 2022: het museum heeft het beroep ingetrokken

hand van verschillende gesprekken die hebben plaatsgevonden met het Cobra Museum zal er eind 2019 een helder verbeterplan klaarliggen. Hierna kan meer richting worden gegeven aan de afspraken voor 2021 en verder.”

Daarnaast verwacht de gemeente dat culturele instellingen bijdragen aan de doelen uit de Cultuuragenda.

Die doelen zijn:

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

Het museum heeft in de offerte 2022 per doel uitgewerkt op welke wijze het met de voorgenomen activiteiten in 2022 een bijdrage levert.

2.4.3 Wat gaat goed en wat gaat minder (sterk en zwak)

Wanneer we kijken naar de relatie tussen de gemeente Amstelveen en het Cobra Museum zien we de volgende goede punten:

- 🕒 De gemeente en het museum staan open voor een verkenning naar de toekomst van het museum;
- 🕒 Er is frequent contact tussen museum en gemeente;
- 🕒 Het Cobra Museum is de enige culturele instelling in de gemeente met een (inter-)nationaal bereik en zet daarmee Amstelveen op de kaart.

De minder sterke punten zijn:

- 🕒 Het lukt het Cobra Museum niet goed de inzet voor het lokale maatschappelijke draagvlak voor het voetlicht te krijgen. Ook het profiel van het museum is niet voor iedereen even scherp en het mist aan een duidelijk vastgelegde langetermijnstrategie. Bij de gemeente bestaan verschillende interpretaties van het profiel en van het maatschappelijk draagvlak voor het museum;
- 🕒 De aankondiging van de beëindiging van de subsidie met ingang van 2024, onduidelijkheid bij het museum voor de periode daarna en de media-aandacht daarover hebben een negatieve invloed op het museum en zetten de relatie met de gemeente onder druk. Dat uit zich op drie gebieden: de museumorganisatie (onzekerheid bij de organisatie, gevoel van gebrek aan waardering), fondsenwerving (geen toekenningen voor na 2023) en stakeholders en inwoners van Amstelveen (mensen krijgen door beeldvorming de indruk dat het Cobra museum alleen maar geld verslindt).
- 🕒 De afgelopen tijd zijn er veel personeelswisselingen bij de gemeente geweest en wordt er door verschillende afdelingen van de gemeente op verschillende manieren contact gelegd met het museum. Het museum voelt zich daardoor overvraagd.
- 🕒 Het museum kampt met personeel dat vertrekt of door ziekte langdurig afwezig is waardoor voor de gemeente niet duidelijk is wie waarvoor contactpersoon is. Het ontbreekt ook aan een vaste

vertegenwoordiging van het museum in het Loco, het overleg tussen de culturele instellingen in Amstelveen en de gemeente.

- De beleidsdoelen van de Cultuuragenda zijn voornamelijk lokaal gericht, het profiel van het Cobra Museum sluit hier slechts ten dele op aan.

2.5 Overige stakeholders

Het museum onderhoudt (net als veel andere middelgrote musea) een vaste relatie met de Vriendenloterij, heeft een Cobra Business Club en Founders, en Cobra Vrienden en Donateurs.

Daarnaast is er een bestand aan vrijwilligers dat een belangrijke bijdrage aan het museum levert. Het museum zou graag meer inzetten op het vergroten van het vriendenbestand en nalatenschappen, maar heeft daar nu niet de benodigde formatie voor beschikbaar.

3 Vergelijking met andere musea

Voor een nadere onderbouwing van de inhoudelijke analyse van het Cobra Museum hebben wij een vergelijking uitgevoerd met drie andere musea. Bij de selectie van die musea zijn wij uitgegaan van:

- 🕒 Voortbouwen op de benchmark ten behoeve van de financiële analyse;
- 🕒 Een museum dat in de programmering kiest voor publiekstentoonstellingen moderne kunst;
- 🕒 Met subsidie van de (gemeentelijke) overheid

Zo komen we op:

- 🕒 Stedelijk Museum Alkmaar
- 🕒 Stedelijk Museum Schiedam
- 🕒 Amersfoort in C (met speciale aandacht voor Kunsthal Kade)

Wij vergelijken deze musea met het Cobra Museum op:

- 🕒 Het profiel van het museum in relatie tot de collectie(s)
- 🕒 Programma (tentoonstellingen, educatie en overige activiteiten)
- 🕒 Kenmerken van locatie (omvang gemeente, (de) centraal gelegen)
- 🕒 Publieksbereik
- 🕒 Maatschappelijk draagvlak
- 🕒 Belangrijke samenwerkingspartners

De overeenkomsten en de verschillen met het Cobra Museum geven extra onderbouwing aan de analyse.

De vergelijking is uitgevoerd door een onderzoek van beschikbare beleidsplannen, jaarverslagen en de websites van de musea.

3.1 Profiel van het museum

Het Stedelijk Museum Alkmaar is één van de oudste musea van Nederland en 'verbindt mensen, kunst en geschiedenis'. Het museum heeft een collectie oude en moderne kunst, kunstnijverheid en stadsgeschiedenis die grotendeels het eigendom is van de gemeente Alkmaar. Het museum wil *het* kunst en cultuurhistorisch museum worden boven het IJ met een nationale en internationale uitstraling. In de presentaties ligt de nadruk op de Bergense school en de topstukken uit de 17^e eeuw (De Gouden Eeuw van Alkmaar). Deze beide collecties zijn te zien in een semi-vaste presentatie waaraan ook bruiklenen van particulieren en andere musea zijn toegevoegd. Het museum kiest een duidelijk profiel en onderscheidt zich door in zijn programmering altijd een verbinding te leggen met de collectie en met het DNA van Alkmaar en de regio.

Het Stedelijk Museum Schiedam heeft een collectie stadsgeschiedenis en moderne kunst van 1947 tot nu (waaronder werk van de Cobra-beweging), eveneens grotendeels eigendom van de gemeente. Het

Stedelijk Museum Schiedam kiest voor een profiel van een toegankelijk museum voor kunst, geschiedenis en maatschappij met verhalen over thema's die er vroeger, maar juist ook nu toe doen. Het museum werkt bij de ontwikkeling van de activiteiten nadrukkelijk samen met kunstenaars, creatieve makers en de inwoners van Schiedam en werkt vanuit de waarden: we zijn dichtbij, we zijn vernieuwend, we hebben aandacht voor jonge en cultureel diverse makers en -publiek, we hebben aandacht voor Schiedamse makers en -publiek, we nemen stelling en kweken begrip.

Amersfoort in C bestaat uit vier instellingen (Museum Flehite, Mondriaanhuis, Kunsthall Kade en het architectuurcentrum) en beheert en presenteert het culturele erfgoed van de stad Amersfoort, moderne en hedendaagse kunst, het levenswerk van Piet Mondriaan in relatie tot tijdsgenoten en artistieke navolgers en architectuur. Kunsthall Kade biedt tentoonstellingen aan op het gebied van hedendaagse/moderne kunst, architectuur, vormgeving & design en eigentijdse beeldcultuur waarbij vooral gebruik wordt gemaakt van bruiklenen van musea en particulieren. Kunsthall Kade heeft geen eigen collectie, waardoor het met de tentoonstellingen niet gebonden is aan een inhoudelijk kader.

3.2 Programma (tentoonstellingen, educatie en overige activiteiten)

Kunsthall Kade organiseert internationale tentoonstellingen, events, workshops en rondleidingen gericht op kinderen en volwassenen. Amersfoort in C biedt twee educatieve programma's aan.

Het Stedelijk Museum Schiedam (op dit moment gesloten voor renovatie) organiseert tentoonstellingen moderne en hedendaagse kunst en een educatief programma dat het museum in samenwerking met het onderwijs opstelt en uitvoert. Het Museum onderscheidt zich binnen de museumsector met een activiteitenprogramma voor iedereen, van Schiedammers tot (inter)-nationaal publiek. Activiteiten bieden soms verdieping bij tentoonstellingen, maar worden ook ingezet als vorm om verhalen te vertellen en ontmoetingen tussen mensen tot stand te brengen. Dat sluit aan bij de manier waarop mensen graag hun vrije tijd besteden, maar is ook een toegankelijke manier om een nieuw publiek bij het museum te betrekken en om als museum samen met Schiedammers op te trekken. Ook probeert het museum alle lokale initiatieven met een kunstzinnig of maatschappelijk karakter die zich aandienen van dienst te zijn vanuit het beginsel dat Het Stedelijk Museum Schiedam van de stad is.

Het Stedelijk Museum Alkmaar presenteert tentoonstellingen van (inter)nationaal belang over de kunst, cultuur en geschiedenis van de stad Alkmaar en zijn omgeving. Het Museum kiest daarnaast voor educatie als kerntaak, het wil bezoekers, jong en oud, inspireren met de kunst en cultuurgeschiedenis van Alkmaar. De educatieve programma's en activiteiten van het museum zijn erop gericht historisch besef te bevorderen en op het (leren) kijken naar kunst en het reflecteren op wat je ziet.

3.3 Kenmerken van locatie (omvang gemeente, locatie)

De gemeente Amersfoort telt 157.449 inwoners en ligt dicht tegen de stad Utrecht aan, Schiedam heeft 78.000 inwoners en ligt als gemeente tegen Rotterdam aan, Alkmaar heeft 109.897 inwoners en is daarmee de grootste stad van Noord-Holland Noord. Alle drie de gemeenten hebben een Intercitystation.

Kunsthall Kade is gevestigd in een nieuw deel van Amersfoort langs de Eem en net buiten de historische binnenstad en is als gebouw onderdeel van een onder architectuur ontwikkeld verzamelgebouw Eemhuis (culturele functies en winkels). De andere locaties van Amersfoort in C liggen op loopafstand in de historische binnenstad.

Het Stedelijk Museum Schiedam is sinds 1940 gevestigd in een monument in de oude binnenstad van Schiedam (Gasthuis), het rijksmonument wordt op moment van schrijven in opdracht van de gemeente gerenoveerd. Het Stedelijk Museum Alkmaar is gevestigd in de aanloop naar de oude binnenstad, het museumgebouw is relatief nieuw (2000) en gehuisvest in een combinatie met het theater en de bibliotheek. Het gebouw voldoet op een aantal punten niet meer voor de museumfunctie (routing en allure).

3.4 Publieksbereik

In 2019, het laatste jaar voor het effect van de Coronamaatregelen ontving Kunsthall Kade 65.000 bezoekers, het Stedelijk Museum Alkmaar 70.000 bezoekers en het Stedelijk Museum Schiedam 71.000. Museumkaarthouders vormen een groot deel van het publiek, daarnaast zetten de musea in op andere publieksgroepen. Het museum in Alkmaar wil zich meer richten op kinderen, familie en gezinnen, diverse groepen uit de stad en op toeristen. Het Stedelijk Museum Schiedam richt zich, naast de bezoekers, ook specifiek op de Schiedammer waarmee ook samen activiteiten worden ontplooid.

3.5 Samenwerkingspartners

Kunsthall Kade maakt onderdeel uit van een 'holding' met daarin verschillende musea en werkt internationaal samen om de tentoonstellingen te realiseren. Amersfoort in C is betrokken bij de intensivering van de samenwerking tussen culturele instellingen in Utrecht en Amersfoort. Kade heeft een eigen vriendenvereniging. Stedelijk Museum Alkmaar zoekt de samenwerking met culturele organisaties en andere organisaties in de regio om toeristen te trekken, voor bezoekers, doelgroepenonderzoek en cultuureducatie wordt samengewerkt met andere instellingen in Alkmaar. Het museum werkt ook met andere musea samen zoals met Museum Kranenburg (Bergense School) en het Frans Hals Museum (17^e eeuw) in Haarlem. Binnen Alkmaar wordt samengewerkt bij evenementen en themajaren. Samenwerken is een uitgangspunt voor het Stedelijk Museum Schiedam, naast de samenwerking op programma waren er

samenwerkingen met AVROTROS, Artifex, Rabobank Nederland, CJP, Vriendenloterij, SDAM, Maand van de Geschiedenis, Historische Vereniging Schiedam, Rijksmuseum, Jenevermuseum, Fondation Constant en de Volkskrant.

3.6 Overeenkomsten en verschillen met Cobra Museum

- De beide stedelijke musea beheren (gemeentelijke) collecties die uit verschillende delen bestaan (historische collectie, moderne kunst etc.), het Cobra Museum heeft een andere ontstaansgeschiedenis en een collectie die alleen aan de Cobra beweging is gewijd en geen historische relatie met Amstelveen heeft. De collectie is eigendom van een stichting en niet van de gemeente zoals bij de andere musea, daardoor verschilt de gemeentelijke zorgplicht. Kunsthal Kade heeft geen collectie. Schiedam en Alkmaar breiden de collectie uit met aankopen, het Cobra Museum legt daar niet de nadruk op;
- Alle musea organiseren tentoonstellingen, het Stedelijk Museum Alkmaar legt daarbij het meest een relatie met de collectie, Kunsthal Kade vanzelfsprekend het minst. Het Cobra Museum, waar geen (semi) vaste presentatie van de collectie te zien is en de tentoonstellingen niet per se een directe inhoudelijke relatie aangaan met de werken in de collectie, bevindt zich tussen Schiedam (Museum) en Amersfoort (Kunsthal) in.
- Het Stedelijk Museum Alkmaar kiest voor cultuureducatie als kerntaak, het Stedelijk Museum Schiedam voor een breed stadsprogramma in samenwerking met inwoners en andere organisaties in de stad. Kade organiseert met name inhoudelijke activiteiten ter begeleiding van de tentoonstellingen. Het Cobra Museum maakt hierin minder scherpe keuzes, naast de tentoonstellingen biedt het museum educatieve activiteiten aan en heeft het een stadsprogramma in ontwikkeling.¹²
- Amstelveen is met 90.829 inwoners kleiner dan Amersfoort, net iets kleiner dan Alkmaar en groter dan Schiedam. De ligging van Amstelveen ten opzichte van Amsterdam is vergelijkbaar met die van Schiedam ten opzichte van Rotterdam. Alle vier de musea zijn gevestigd in of nabij de stadscentra (winkels, horeca en andere culturele voorzieningen). Met uitzondering van Schiedam zijn de musea gevestigd in speciaal daartoe ontworpen gebouwen. Amstelveen is de enige gemeente zonder treinstation.
- De gemiddelde bezoekerscijfers zijn vergelijkbaar met het streefcijfer van het Cobra Museum (65.000). Zowel het Cobra Museum als Kade kennen bij een succesvolle tentoonstelling grote uitschieters in bereik.
- De samenwerking die het Cobra Museum aangaat door het (internationaal) uitwisselen van collecties zien we bij de andere musea niet. Kade stelt tentoonstellingen samen met louter werk van elders. Net als bij Cobra Museum wordt er door de andere musea samengewerkt met museale

¹² Als reactie laat Museum Cobra weten ook niet in de positie te zijn om hierin te kunnen kiezen: 'daar de gemeente een stadsprogramma verwacht, de fondsen een educatief programma en de Vriendenloterij internationale tentoonstellingen'.

partners in Nederland en met landelijke begunstigers. Het Stedelijk Museum Alkmaar werkt samen om – met beperkt budget en formatie – de eigen doelen beter te bereiken, het Stedelijk Museum Schiedam ziet samenwerking als voorwaarde voor lokaal draagvlak. Het Cobra Museum heeft de ambitie de lokale samenwerking te intensiveren.

4

Conclusies

Op basis van de inhoudelijke analyse van het Cobra Museum, de sterke- en verbeterpunten komen wij tot de volgende conclusies:

- 🕒 Tijdens deze analyse is gebleken dat het inhoudelijk profiel van het Cobra Museum vanaf 2018 werkende weg verder is ontwikkeld en geactualiseerd. Die ontwikkeling is met name zichtbaar in de praktijk (tentoonstellingen en activiteiten), een beleidsdocument waarin het museum de strategische keuzes als koers voor de langere termijn heeft vastgelegd ontbreekt vooralsnog. Een dergelijk document is noodzakelijk om als vertrekpunt te dienen voor een goed gesprek met de gemeente over de toekomst van het museum.
- 🕒 De keuze om het gedachtengoed van Cobra als uitgangspunt te nemen voor het inhoudelijk profiel en niet de collectie biedt het museum de vrijheid en flexibiliteit om een diversiteit aan tentoonstellingen en andere activiteiten te organiseren. Een tweede uitgangspunt is dat het museum met tentoonstellingen en activiteiten wil inspelen op actuele relevante maatschappelijke ontwikkelingen. De inhoudelijke relatie tussen de collectie (Cobra-beweging) en het tentoonstellingsprogramma is daarbij voor de buitenwereld niet altijd even duidelijk.
- 🕒 Het tentoonstellingsprogramma bestaat uit grote publiekstrekkingen en kleinere tentoonstellingen. Vooral de grote tentoonstellingen zijn ambitieus en komen op dit moment vooral tot stand door kennis, kunde en netwerk van de interim-directeur. Bij het continueren van het programma in de toekomst is het daarom belangrijk vergelijkbare kennis, kunde en netwerk te waarborgen.
- 🕒 Het Cobra Museum heeft een kenmerkende en afgebakende collectie die vergeleken met andere musea met gemeentelijke subsidie een andere eigendomsverhouding kent. Een deel van de collectie reist internationaal en dat levert het museum inhoudelijke voordelen en naamsbekendheid op. In Amstelveen zijn op de benedenverdieping werken uit de collectie te zien (in tijdelijke exposities en ten behoeve van educatieve projecten). Er is geen vaste presentatie van de Cobra-collectie.
- 🕒 Het Cobra Museum heeft een educatief programma voor het onderwijs en in de vrije tijd en bouwt aan een breed inhoudelijk programma in en buiten het museum. De samenwerking binnen Amstelveen breidt uit. Het programma is nog in ontwikkeling. Het Museum heeft recent een nieuw hoofd educatie en een 'bruggenbouwer' (regisseur inhoudelijke activiteiten) aangesteld. Zowel het educatief aanbod als het brede inhoudelijke programma bestaat nu nog uit losse initiatieven en projecten en is daardoor niet goed zichtbaar. Een meer programmatische aanpak kan hier helpen;
- 🕒 Het Cobra Museum weet sinds 2019 een voorzichtige groei in de bezoekerscijfers te bewerkstelligen met een grote uitschieter in 2021. De omvang van de bezoekerscijfers is afhankelijk van het bereik en de bekendheid van de grote tentoonstellingen (publiekstrekkingen). In deel I, de financiële analyse zijn we ingegaan op de risico's die dit met zich mee kan brengen;

- ⦿ Het Cobra Museum is de enige culturele instelling in de gemeente met een (inter-)nationaal bereik en het museum zet Amstelveen op de kaart, maar het lukt het museum niet goed om de inzet voor het lokale maatschappelijke draagvlak voor het voetlicht te krijgen. Bij de gemeente bestaan verschillende interpretaties van dat draagvlak;
- ⦿ De aankondiging van de beëindiging van de subsidie en het uitblijven van een concreet zicht op een vervolg van de subsidierelatie met bijbehorende media-aandacht hebben een negatieve invloed op het museum en zetten de relatie met de gemeente onder druk. Dat uit zich bij het museum op drie gebieden: de museumorganisatie (onzekerheid bij de organisatie, gevoel van gebrek aan waardering), fondsenwerving (geen toekenningen voor na 2023) en stakeholders en inwoners van de gemeente Amstelveen (mensen krijgen door beeldvorming de indruk dat het Cobra museum alleen maar geld verslindt).
- ⦿ De afgelopen tijd zijn er veel personeelwisselingen bij de gemeente geweest en wordt er door verschillende afdelingen van de gemeente op verschillende manieren contact gelegd met het museum. Het museum voelt zich daardoor overvraagd. Het langetermijngeheugen bij de gemeente is volgens het museum onvoldoende geborgd en daardoor ontstaan er discussies over het bestaan van eerdere afspraken.
- ⦿ De gemeente ervaart dat het museum traag is met het ontwikkelen en presenteren van een strategie en ziet bij het museum een verloop van medewerkers.
- ⦿ De beleidsdoelen van de Cultuuragenda zijn voornamelijk gericht op een lokale werking, het inhoudelijk profiel van het Museum sluit hier slechts ten dele op aan.

Advies

Wij adviseren het Cobra Museum om samen met de gemeente Amstelveen een traject aan te gaan waarin wordt verkend wat het Cobra Museum in de toekomst wil zijn, welke organisatie daarbij past en wat dit aan financiering(smix) veronderstelt en waarin de gemeente uitsluitend geeft aan welk type museum het financieel wil bijdragen en in welke mate. Wij constateren dat de gemeente en het museum open staan voor een verkenning naar de toekomst van het museum aan de hand van de uitwerking van een aantal scenario's.

Als onafhankelijk adviseur heeft DSP-groep zowel het Cobra Museum als de gemeente gevraagd naar de voorwaarden die zij stellen om dit traject gezamenlijk in te gaan en die voorwaarden hebben wij opgenomen in onze rapportage van de financiële analyse (september 2021). Wij adviseren gemeente en Museum om deze voorwaarden bij het uitwerken van de scenario's te hanteren.

Het Cobra Museum wil medewerking verlenen aan bovengenoemd traject, maar verbindt daaraan de volgende voorwaarden:

- ⦿ Het moet gaan om een open discussie die niet beperkt wordt door vooraf bepaalde scenario's.
- ⦿ Het Cobra Museum mag geen museum worden met uitsluitend een lokaal karakter, afgestemd op Amstelveen.

- ③ Een verhoging van de exploitatiesubsidie moet niet vooraf worden uitgesloten. Er moet bij het invullen van de toekomstige museumfunctie rekening gehouden worden met de sterke en de zwakke punten van het Cobra Museum.
- ③ Als er een nieuw concept komt voor het museum moet ook gekeken worden naar de implicaties daarvan voor het gebouw (aanpassen bestaand gebouw dan wel nieuwbouw).
- ③ Het museum heeft behoefte aan duidelijkheid over de toekomst van de gemeentelijke subsidie voor het museum.

De gemeente stelt aan het traject eveneens voorwaarden:

- ③ De urgentie om een traject in te gaan om de positie van het Museum te versterken (inhoudelijk, exploitatie, maatschappelijk en politiek) moet door het museum gedeeld worden.
- ③ Het is belangrijk om gezien de urgentie tempo te maken en als Museum en gemeente tijd vrij te maken.
- ③ Net als de gemeente zal ook het museum met vertegenwoordigers deel moeten nemen aan het proces vanuit een mandaat om samen plannen en afspraken te maken.
- ③ Voor de besluitvorming over het beroep dat door Cobra Museum is aangetekend geldt een aparte procedure die los van dit traject doorlopen moet worden.

Dat gezegd hebbende willen gemeente en museum in een volgende stap een aantal scenario's voor de toekomst ontwerpen en op basis daarvan definitieve keuzes maken. Bij de uitwerking van de scenario's kunnen de volgende variabelen worden gebruikt:

- 1 Inhoudelijk profiel (Cobra Museum, Museum voor Moderne Kunst, Kunsthall)
- 2 Gebruik collectie (op reis of afstoten, deels te zien, uitbreiding tot kenniscentrum Cobra in samenwerking met andere musea)
- 3 Programma (internationale focus of lokale focus van tentoonstellingen, educatie en een breder publieksprogramma, rol inwoners Amstelveen)
- 4 Gebouw en locatie (blijven, renoveren en uitbreiden, nieuwbouw zelfde locatie of verhuizen)
- 5 Exploitatie, financieringsmix en toekomst subsidie (duurzame exploitatie, hoogte subsidie, andere fondsen en begunstigers)
- 6 Organisatie en bestuur (borgen netwerk, kennis en kunde, strategisch beleid, omvang organisatie en governance)
- 7 Bekostigingsrelatie en accounthouderschap gemeente (ambtelijk, wethouder en gemeenteraad)

Bij het uitwerken van de scenario's kan voor variabelen 1, 2 en 3 gebruik gemaakt worden van de uitkomsten van deze inhoudelijke analyse, voor variabele 5 van de financiële analyse. De gemeente heeft al eerder zeven denkrichtingen geformuleerd voor de toekomst van het museum die met name raken aan variabelen 4 en 7 (denkrichtingen variëren van eigenstandig museum met groot publieksbereik tot fusie en samenwerking, verhuizing tot aan beëindiging van de museumfunctie). Het museum heeft recent twee

denkrichtingen uitgewerkt die variabele 4 inhoud geven (renovatie museumgebouw en uitbreiden museumgebouw met aanvullende functies).

Deel 3: Analyse toezicht en organisatie Cobra Museum

Annelies van der Horst



1 Aanvulling op financiële en inhoudelijke analyse

In deze notitie staan de uitkomsten van een quickscan naar het toezicht en de organisatie van het Cobra Museum. De analyse van het toezicht kwam tot stand door een vergelijking van de statuten, jaarverslagen, subsidieofferte en informatie op de website van het museum met de uitgangspunten van de Code Cultural Governance, de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (2021) en met het toezichtmodel van drie andere musea. De analyse van de organisatie kwam tot stand op basis van een vergelijking met de organisaties van andere musea. Voor de vergelijking maakten wij gebruik van de openbare jaarverslagen zoals opgenomen op de websites van de verschillende musea. In januari 2022 leverde het Museum aanvullende informatie aan over het bestuursmodel, de statuten en de organisatie die tot een aanpassing van onderdelen van deze notitie hebben geleid.

1.1 Toezicht

De Stichting Cobra Museum voor Moderne Kunst Amstelveen hanteert volgens de website van het museum een zogenaamd eenlaags (one-tier) bestuursmodel, dat betekent dat de directeur ook zitting heeft in het bestuur. Het bestuur is belast met het bepalen van het beleid en het vaststellen van de financiële richtlijnen.

Taken en bevoegdheden binnen de organisatie zijn in een directiereglement vastgelegd en geautoriseerd door het bestuur. Dit wordt tevens meegenomen in de jaarlijkse accountantscontrole, waarbij de accountant en de directeur het bestuur schriftelijk informeert over aandachtspunten die bij de controle naar voren zijn gekomen, voor zover van belang voor de jaarrekening. De bestuurssamenstelling wordt intern periodiek geëvalueerd. Het functioneren van de directeur wordt geëvalueerd door en met het Bestuur. Hiertoe vindt een jaarlijks functioneringsgesprek plaats.

Het bestuur bestaat uit de volgende personen:

- 🕒 L.Z.V.V. (Lillian) Bóza, directeur (afwezig wegens ziekte, vervanging Stefan van Raaij)
- 🕒 H. (Hugo) Siblesz, voorzitter (sinds 2013)
- 🕒 S.D. (Stephen) Brunner, penningmeester (sinds 2015)
- 🕒 J. (Jan) Deiters, bestuurslid (sinds 2009)
- 🕒 J.A. (Judith) van Kranendonk, bestuurslid (sinds 2013)
- 🕒 M.A. (Mark) Moolhuizen, secretaris (sinds 2015)
- 🕒 T.K. (Tati) Vereecken-Suwarganda, bestuurslid (sinds 2007)¹³

¹³ Bron: website Cobra Museum, November 2021/

De Stichting Cobra Museum heeft sinds 1 januari 2008 de ANBI-status. Vanaf 2012 is Stichting Cobra Museum voor Moderne Kunst Amstelveen aangewezen als een culturele ANBI. Voor deze aanwijzing moet de Stichting aan bepaalde voorwaarden voldoen.¹⁴

Eenlaags bestuur en statuten

Stichting Cobra Museum kiest voor het bestuursmodel. Volgens nagekomen informatie van het Cobra Museum berust de informatie over de keuze voor een eenlaags (one-tier) bestuursmodel op een misverstand. Dit model is sinds de invoering van de WBTR per 1 juli 2021 een optie voor stichtingen en verenigingen. Een van de doelen van de wet is de taken en verantwoordelijkheden van bestuurders en toezichthouders duidelijker vast te leggen. Voor het scheiden van de functie van bestuur en toezicht volgen uit de WBTR voor stichtingen en verenigingen drie mogelijke besturingsmodellen¹⁵:

Raad-van-toezichtmodel

Het raad-van-toezichtmodel komt veel voor in de culturele sector. Met de WBTR is er voor dit model een wettelijke grondslag. Bij dit model is er een statutair bestuur (meestal een of meerdere directeur-bestuurder(s)) dat verantwoordelijk is voor het beleid, de uitvoering en de verantwoording. Toezicht geschiedt door de toezichthouders.

Bestuur-model: two-tier

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de stichting: voor het beleid, de uitvoering en de verantwoording. Als er door het bestuur een directie wordt ingesteld, voert deze namens het bestuur het beleid of een deel daarvan uit. Veel kan aan de directie overgelaten worden (dan wordt bijvoorbeeld afgesproken dat een directeur binnen een goedgekeurde begroting alle nodige uitgaven mag doen zonder die apart goed te laten keuren), maar het statutair bestuur blijft eindverantwoordelijk voor alles wat de directie doet.

Bestuur-model: one-tier

De WBTR introduceert de wettelijke grondslag voor het one-tier-model. Dit model, een variant op het bestuur-model, wordt ook wel monistisch bestuur genoemd. In het one-tier-model bestaat het bestuur zowel uit uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders.

Met de WBTR zijn alle drie besturingsmodellen wettelijk geregeld. Omdat stichtingen voor 1 juli 2021 reeds een keuze hadden tussen Raad van Toezicht of Bestuur hoeven zij met de komst van de wet niets te

¹⁴ [Aan welke voorwaarden moet een ANBI voldoen? \(belastingdienst.nl\)](https://belastingdienst.nl)

¹⁵ Bron: website Cultuur & Ondernemen, December 2021.

veranderen. Het Cobra Museum heeft het bestuur-model: two-tier en dit is overeenkomstig de recentste versie van de Statuten (2007).

De Statuten gaan uit van een bestuur bestaande uit 5 – 7 leden (met de bepaling dat dit geen medewerkers kunnen zijn) dat de arbeidsvoorwaarden vaststelt en de directie kan benoemen, schorsen en ontslaan. Het bestuur kan de directie op onderdelen volmacht geven wat uitgewerkt wordt in een directiereglement. Volgens een uittreksel van de inschrijving in de Kamer van Koophandel geniet de huidige directie een volledige volmacht.

Rooster van aftreden

Volgens de statuten van het Museum worden bestuursleden voor vier jaar benoemd met een mogelijke verlenging met vier jaar tot acht. Aansluitend is het mogelijk nog vier jaar benoemd te worden mits het voltallige bestuur daarmee instemt. De Code Cultural Governance (zie hieronder) gaat uit van twee termijnen van elk maximaal 4 jaar.

Uitgaande van het moment van benoeming zit op dit moment een bestuurslid volgens de statuten over het maximum van de termijn (in 2019 12 jaar bestuurslid), een tweede bestuurslid zit in 2021 aan het maximum van de termijn (twaalf jaar) en twee andere bestuursleden hebben in 2021 een termijn van 8 jaar bereikt. Gegeven deze termijnen zouden eind 2021 vier bestuursleden vervangen moeten worden.

De andere twee bestuursleden (zijnde niet de directeur) zitten in hun tweede termijn die in 2023 afloopt.

Code Cultural Governance

De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in (gesubsidieerde) culturele organisaties. De Code is ontwikkeld door de cultuursector en in 2019 vernieuwd. De Code bestaat uit 8 principes of beginselen voor culturele instellingen¹⁶.

De cursief gedrukte teksten zijn citaten uit de Code. We hebben de hele Code met de 8 principes naast het bestuur en toezicht van het Cobra Museum gelegd en naar overeenkomsten en verschillen gekeken. Op de meeste onderdelen voldoet het Cobra Museum aan de beginselen in de Code. Op een paar punten wijkt het Cobra Museum af. Deze punten zijn:

De Code hanteert het raad van toezicht besturingsmodel als uitgangspunt voor alle principes en aanbevelingen. Dat is in de cultuursector een veelgebruikt model met een duidelijke toedeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het bestuur (directie) en het toezicht op het bestuur (raad van toezicht).

¹⁶ [Bestuur-versie-GCC2019.pdf \(cultuur-ondernemen.nl\)](#)

Naast het raad-van-toezicht-model komt in de cultuursector het bestuur-model voor. In het bestuur-model is het bestuur verantwoordelijk voor zowel de voorbereiding, vaststelling als de uitvoering van het beleid. De taken en verantwoordelijkheden van de directie liggen vast in een directiereglement. Ook als er bestuurstaken gemandateerd zijn aan een directie blijft het bestuur in alle opzichten eindverantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering

Bestuur of raad van toezicht

Het Cobra Museum hanteert het bestuur-model, het raad van toezicht model is meer gangbaar in de museumsector.

Periodiek overleg gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit

De afstemming tussen bestuur en directie van het Museum en de organisatie, college en gemeenteraad van Amstelveen staat al langere tijd onder druk. Het bestuur laat zich hierbij vertegenwoordigen door een bestuurslid en de directeur.

De organisatie maakt vacatures in het bestuur openbaar en werft nieuwe bestuursleden op basis van profielschetsen en via een transparante procedure. Periodiek herijkt het bestuur de profielschetsen op basis van externe omstandigheden en aan de hand van de actuele strategische koers van de organisatie

De maximale zittingstermijn voor bestuursleden bedraagt tweemaal een periode van ten hoogste vier jaar. De organisatie legt dat statutair vast. Herbenoeming van een bestuurslid vindt plaats via een zorgvuldige procedure. Een evenwichtige samenstelling van het bestuur, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van het betrokken bestuurslid vormen hiervoor de basis.

Er geldt een zodanig rooster van aftreden dat niet te veel leden tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar en wordt op de website van de organisatie geplaatst

Zittingsduur en benoeming bestuur

Volgens de statuten van het Cobra Museum is de maximale zittingsduur twaalf jaar in plaats van acht jaar en er is geen openbaar rooster van aftreden.

Vergelijking andere musea

In dit onderzoek vergelijken wij het Cobra Museum met drie andere musea:

-  Stedelijk Museum Alkmaar
-  Amersfoort in C (Kunsthal Kade)

Alkmaar

Per 1 januari 2014 is het Stedelijk Museum Alkmaar verzelfstandigd tot de Stichting Stedelijk Museum Alkmaar met een Raad van Toezicht met vijf leden. De directeur is directeur-bestuurder.

Amersfoort in C

Amersfoort in C, een bestuurlijke bundeling van verschillende erfgoedinstellingen heeft een bestuur met vijf leden. De organisatie wordt aangestuurd door een algemeen directeur, de verschillende organisatieonderdelen staan onder leiding van een hoofd.

Stedelijk Museum Schiedam

Stedelijk Museum Schiedam heeft een Raad van Toezicht die bestaat uit zes leden. De directeur is directeur-bestuurder.

Cobra Museum

Het Cobra Museum heeft een bestuur van zes leden en een directeur (two-tier).

1.2 Conclusies quickscan toezicht

-  Een bestuurslid heeft de zittingstermijn van 12 jaar met twee jaar overschreden en een bestuurslid zit in 2021 aan het einde van de zittingstermijn van 12 jaar. Uitgaande van een maximale zittingstermijn van 8 jaar (zoals de Code aangeeft) zitten nog twee bestuursleden in 2021 aan het einde van hun termijn. De 8 jaar-termijn van de overige twee bestuursleden loopt in 2023 af.
-  In een bestuur-model is het gehele bestuur eindverantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering inclusief het beheer van de externe relaties, de indruk is dat een deel van het bestuur meer op afstand staat.
-  Het Raad van Toezicht model is voor grotere organisaties meer gangbaar in de museumsector dan het bestuur-model.

1.3 Organisatie

Naast een analyse van toezicht en de Code Cultural Governance is er ook gevraagd naar een analyse van de organisatie van het Cobra Museum. Die analyse voeren wij uit op basis van een vergelijking met dezelfde musea als in de financiële en inhoudelijke analyse:

Stedelijk Museum Alkmaar

Het museum heeft 29 medewerkers op een formatie van 23 fte. De organisatie van Stedelijk Museum Alkmaar bestaat uit een directie en drie afdelingen Marketing & Development, Collectie & Presentatie en Financiën & Bedrijfsvoering (met daarin team Publiek)

Naast de medewerkers in dienst werkt het museum met freelance rondleiders / museumdocenten en een flexibele schil van uitzendkrachten voor het team Publiek. Het museum kent een poule van ongeveer 45 vrijwilligers die zich inzetten voor de museumwinkel, het museumcafé en die als gastvrouw / gastheer bezoekers ontvangen.

Amersfoort in C (Kunsthall Kade)

De personele bezetting van geheel Amersfoort in C bestond in 2020 uit 23,4 fte inclusief inhuur. Het museum heeft een groep van 150 vrijwilligers. Bij Kunsthall Kade werken 12 personen, naast de hoofdcurator, medewerkers educatie/publiek/publieksprogramma, tentoonstellingsmaker, projectmedewerker, communicatie, publiciteit en marketing en ondersteuning en beheer.

Stedelijk Museum Schiedam

De personele bezetting van het Stedelijk Museum Schiedam telt 17,83 fte verdeeld over 20 medewerkers. Het Museum heeft een directeur-bestuurder en een zakelijk leider en drie teams: Programma, Tentoonstellingen en Collecties en Bedrijfsvoering. Naast de vaste formatie heeft het museum een flexibele schil van tientallen medewerkers met tijdelijke of zzp-contracten. Het Museum heeft ongeveer 40 vrijwilligers.

Cobra Museum

Het team van het Cobra Museum bestaat volgens gegevens uit de jaarrekening 2020 uit 19,4 fte, eind 2021 zijn er 18 vaste medewerkers in dienst en ongeveer 70 medewerkers flexibele inhuur en vrijwilligers. De museumtaken worden uitgevoerd in vijf teams: financiën en bedrijfsvoering, collectiebeheer, communicatie en sociale media, tentoonstellingsontwerp en business, development & evenementen. In het laatste team zijn de educatie en de activiteitenregisseur opgenomen. De nieuwe functie activiteitenregisseur wordt gefinancierd met aanvullend verkregen projectgelden. Fondsenwerving, projectleiding (van de tentoonstellingen) en de conservatorfunctie(s) worden ingevuld met externe inhuur.

1.4 Conclusies quickscan organisatie

Het is lastig conclusies te trekken uit deze vergelijking. Met een slag om de arm kunnen we stellen dat de vaste formatie van het Cobra Museum in omvang vergelijkbaar is met de andere musea. De organisatieopzet wijkt in zoverre af dat de werkzaamheden over meer verschillende teams zijn verdeeld,

de conservatorfunctie is omgezet in gastconservatoren (externe inhuur) en het team business, development & evenementen aan belang wint.

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

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

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

Dienstverlening

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

Expertise

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

Meer weten?

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

