

MEMORANDUM

Aan Gemeenteraad

Bijlagen Bijlage 1 - Overzicht openstaande en toekomstige vorderingen gemeente

Datum 4 september 2023

Betreft **Financiële positie en toekomstscenario's Cobra Museum**

Aanleiding

De financiële situatie van het Cobra Museum is in de loop der jaren sterk verslechterd. Op 4 juli heeft een gesprek met het museum plaatsgevonden waarin onder meer is gevraagd naar de financiële situatie van het museum. Naar aanleiding daarvan heeft het college op 21 augustus jl. kennisgenomen van een acuut liquiditeitstekort per medio september en een dreigend liquiditeitstekort over gehele boekjaar 2023 à €700.000 bij het Cobra Museum. Om dit te ondervangen heeft het Cobra Museum een aantal reddingsscenario's geschetst. De vraag is of, en zo ja, hoe de gemeente hierop moet ageren.

Achtergrond en historie

Ontstaan museumstichting en collectiestichting

Het Cobra Museum voor Moderne Kunst is in 1995 opgericht als onderdeel van de ontwikkeling van het stadshart Amstelveen. Met de groei van de stad Amstelveen ontstond er dertig jaar geleden behoefte aan een aantrekkelijker stadshart met een mix van commercie en cultuur. Ook bestond bestuurlijk de wens om een museum te stichten, terwijl er nog geen zicht was op een collectie. Die kwam bij toeval langs in de vorm van een particuliere Cobra-collectie van zakenman Karel van Stuijvenberg. In 2002 verkocht Van Stuijvenberg zijn collectie. Niet aan het museum zoals lang de bedoeling was, maar aan een particuliere verzamelaar. Hiermee verdween een belangrijke grondslag voor het museum. Het museum opereert voortaan onder de vleugels van de 'Stichting Cobra Museum voor Moderne Kunst Amstelveen', en de collectie is in beheer en eigendom van de 'Stichting Collectie Cobra Museum'.

Financiële tekorten 2003

Na 10 jaar functioneren kwam het Cobra Museum in 2003 in hun eerste bestaanscrisis terecht. In 2007 bleek het museum niet in staat om een lening voor het gebouw af te lossen en het gebouw ordentelijk te onderhouden. De gemeente nam het gebouw en bruidsschat over in ruil voor een onderhouds- en bijdrageplicht. Van 2007 tot 1 juli 2020 werd de stichting die het museum exploiteert door de gemeente ondersteund op grond van een privaatrechtelijke overeenkomst. Vanaf die datum heeft het museum een reguliere subsidierelatie met de gemeente van €1,2 miljoen per jaar.

Financiële tekorten 2018

In 2018 is door de gemeente vastgesteld dat het Cobra Museum financieel een neerwaartse trend liet zien. Op 13 maart 2018 zijn het Cobra Museum en de gemeente in overleg getreden. Afgesproken is dat het museum (financieel) orde op zaken zou stellen. Hieraan is het museum tegemoetgekomen door een interim-directeur aan te stellen die voor de middellange termijn een meer solide en financieel bestendiger werkwijze voor het museum neer zou zetten. De gemeente heeft tot op heden geen overtuigend meerjarenplan van het Cobra Museum ontvangen dat 10 tot 15 jaar actueel zou zijn.

Herijking subsidierelatie Cobra Museum 2020

Eind 2020 is een plan van aanpak 'Toekomst Cobra Museum' opgesteld om de subsidierelatie met het museum te herzien en om de financiële positie en toekomst van het museum te onderzoeken. Op basis daarvan zijn door de DSP-groep een financiële doorlichting uitgevoerd en toekomstscenario's in kaart gebracht.

Beëindiging subsidierelatie 2021

Begin 2021 was de financiële situatie van het Cobra Museum dermate alarmerend dat, bij aanhoudende coronamaatregelen en tegenvallende bezoekersaantallen van de blockbustertentoonstelling Frida Kahlo & Diego Rivera-tentoonstelling in 2021, een (technisch) faillissement niet ondenkbaar was.

Op 11 mei 2021 beëindigt de gemeente de subsidierelatie met het Cobra Museum per 1 januari 2024 vanwege het ontbreken van een overtuigend meerjarenplan. De beëindiging bood tevens ruimte voor onderzoek naar toekomstscenario's die beter aansluiten bij gemeenschap en ontwikkelingen in het Stadshart. Het museum werd hierdoor in staat gesteld om zich voor te bereiden op veranderingen, herstel na coronaschade en naadloos overgaan naar het nieuwe subsidiestelsel.

Bezwaarschriftprocedure 2021

Naar aanleiding van het besluit van de gemeente op de beëindiging van de subsidierelatie met het Cobra Museum, heeft het Cobra Museum op 18 juni 2021 een bezwaarschrift ingediend. De gemeente heeft hiertegen verweer gevoerd. Het bezwaar van het museum is uiteindelijk door de Commissie voor de Bezwaarschriften ongegrond verklaard.

Meerjarige subsidieaanvraag 2024-2028

In 2022 heeft het Cobra Museum een negatief exploitatieresultaat van €350.000 gerealiseerd. Er zou volgens de instelling nog voldoende weerstandsvermogen zijn om eventuele tegenvallers in 2023 te kunnen ondervangen. Op 4 juli 2023 en 21 augustus 2023 volgt een gesprek tussen het bestuur van het Cobra Museum en de gemeente. De conclusie vanuit het museum op 21 augustus jl. is helder, het Cobra Museum is per medio september 2023 technisch failliet. Om dit te ondervangen heeft het Cobra Museum een tweetal scenario's voor de korte termijn geschetst en een vijftal toekomstscenario's voor de lange termijn geschetst.

DSP-rapporten

Op basis van het plan van aanpak 'Toekomst Cobra Museum' worden een aantal onderzoeken verricht om de financiële positie van het museum te bepalen en toekomstscenario's met het museum te verkennen.

Financiële doorlichting DSP-groep 2020

Om inzage te krijgen in (de ontwikkeling van) het museum is DSP-groep gevraagd onderzoek naar het museum te doen. De financiële analyse van het Cobra Museum is door DSP-groep in 2020 afgerond. Het rapport schetst een beeld van een organisatie die kampt met een constant afnemend vermogen. In 2020 is een (zeer) bescheiden winst gerealiseerd en voor 2021 eveneens, maar door een partiële terugbetaling van de financiële overheidssteun naar aanleiding van de coronamaatregelen bleek dit tegen te vallen.

DSP-groep concludeert dat 'het roer moet om'. De liquiditeitspositie van het museum was in 2020 nog positief maar de continuïteitsreserve is fors negatief. Het werken met grote (kostbare) tentoonstellingen werkt, maar brengt ook risico's met zich mee. Gezien de beperkte financiële buffer, kan een dergelijke aanpak -bij bijvoorbeeld tegenvallende bezoekersaantallen- bij onvoldoende weerstandsvermogen het einde van het museum betekenen.

DSP-groep adviseert 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, wat dit aan financiering(smix) veronderstelt en waarin de gemeente uitsluitel geeft aan welk type museum het financieel wil bijdragen en in welke mate'.

DSP-rapport toekomstscenario's Cobra Museum 2022

In aansluiting op de herijking van de subsidierelatie heeft DSP-groep in opdracht van de gemeente in 2022 en 2023 vier toekomstscenario's voor het Cobra Museum onderzocht. Uit het rapport blijkt dat Scenario 2B (verregaande samenwerking/fusie met Museum JAN) en Scenario 3A (transformatie naar cultureel centrum binnen het huidige gebouw) de meest veelbelovende mogelijkheden zijn voor een stabiele toekomst. Scenario 2B wordt als de meest waarschijnlijke gezien, waarbij één overkoepelende museumorganisatie op termijn wordt gevormd, met twee locaties en een aantrekkelijk tentoonstellingsprogramma. Naar aanleiding hiervan hebben de musea een viertal gesprekken gevoerd om de verschillende in het rapport beschreven samenwerkingsscenario's nader te verkennen. Beide opties werden door het bestuur en de directie van het Cobra Museum afgewezen.

Opvolging adviezen DSP-rapporten

Tot op heden heeft het museum nog steeds geen opvolging gegeven aan de uitkomsten van het rapport waardoor de navolgende aandachtspunten onverkort blijven staan:

- De gemeente Amstelveen is te klein voor twee kunstmusea hetgeen nu niet wordt geadresseerd.
- Hierdoor blijft de mogelijkheid de exploitatie minder kwetsbaar te maken en de toename van de maatschappelijke waarde te vergroten onbenut.
- De discrepantie tussen het (inter)nationale karakter van de musea en de (groten) deels lokale ondersteuning blijft onopgelost.
- Het architectonische, iconische gebouw waarin beide musea samenkomen is (op dit moment) niet reëel.
- Onduidelijk blijft waarom een overkoepelend orgaan juridisch ingewikkeld zou zijn. Dit ook omdat een dergelijke constructie reeds in veel gemeenten wordt toegepast.

Financiële positie Cobra Museum

Financiële resultaten

Over de boekjaren 2003 – 2022 heeft het Cobra Museum slechts in drie jaartallen een positief bedrijfsresultaat gehaald:

2007: € 1.992.797 (verkoop van het pand aan de gemeente)

2020: € 3.337

2021: € 429.712 (zeer succesvolle Frida Kahlo & Diego Rivera-tentoonstelling)

Het eigen vermogen/de continuïteitsreserve van het museum is een aantal keer onder druk komen te staan. De Frida Kahlo & Diego Rivera-tentoonstelling was ook financieel succesvol waardoor de reserves van het museum weer op peil konden worden gebracht. Ook bracht de tentoonstelling volgens een berekening van het museum, een economische spin-off teweeg van ruim € 4,4 miljoen voor de stad. Ondanks dit succes kan niet voetstoots worden aangenomen dat hiermee een stabiele werkwijze voor de lange termijn is gevonden.

De nieuwe bedrijfsvoering van het museum kent sinds 2018 om het jaar een grote (kostbare) publiekstrekker, welke wordt afgewisseld met een minder omvangrijke (minder kostbare) tentoonstelling. Hoewel de resultaten sinds 2018 door de bank genomen zijn verbeterd, komt deze opzet nog steeds als kwetsbaar voor. De nieuwe aanpak kan, gezien de gemiddelde resultaten tot op heden, nog altijd gezien worden als een risicovolle bedrijfsvoering. Hierdoor kunnen eventuele toekomstige exploitatietekorten niet worden uitgesloten hetgeen wederom kan leiden tot nieuwe precare financiële situaties.

Hoewel de Frida Kahlo & Diego Rivera-tentoonstelling in 2021 goede hoop gaf op een bestendige koers van het museum, heeft men in 2022 een negatief exploitatieresultaat van €353.057 gerealiseerd. Hierdoor is het financiële succes van 2021 grotendeels tenietgedaan.

Hieronder een overzicht van de exploitatieresultaten sinds 2016:

Cobra Museum jaarrekening 2016 - 2022							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Baten	2.306.249	2.024.676	2.008.208	2.088.867	2.585.911	3.703.269	2.597.126
Lasten	2.762.554	2.388.978	2.470.924	2.285.839	2.582.574	3.273.557	2.950.201
Resultaat	-456.305	-364.302	-462.716	-196.972	3.337	429.712	-353.075
Subsidie A'veen	1.136.000	1.136.000	1.158.000	1.173.204	1.196.667	1.196.672	1.222.315
Eigen vermogen							
Continuïteitsreserve	-18.249	208.688	-87.250	-358.094	-365.194	321.621	236.647
Bestemmingsfonds	1.488.439	937.505	770.729	874.176	884.612	627.510	359.409
Totaal eigen vermogen	1.242.420	1.146.195	683.479	516.082	519.418	949.130	596.056

Bezoekersaantallen

Sinds 2016 valt een andere trend op bij het museum, namelijk de tegenvallende bezoekersaantallen. In verschillende jaarrekeningen van het museum wordt deze daling in bezoekersaantallen als een significante factor genoemd die heeft bijgedragen aan de ontstane tekorten. Het valt op dat het Cobra Museum de afgelopen jaren veelal deze aantallen per jaar gemiddeld 35% te rooskleurig heeft ingeschat, hetgeen binnen de museale sector niet de trend is.

Cobra Museum	2016	2017	2018	2019	2020 (Covid)	2021 (Covid)	2022 (Covid)
Begroot	75.000	71.000	55.000	60.000	100.000	62.500	65.000
Gerealiseerd	54.797	40.973	39.694	42.033	36.392	83.382	48.307
Vershil	-20.203 (27%)	-30.027 (42%)	-15.306 (28%)	-17.967 (30%)	-63.608 (64%)	+20.882 (33%)	-16.693 (26%)

Afhankelijkheid subsidies

Het museum is net als veel andere musea deels afhankelijk van gemeentelijke subsidie. In 2019 vormde de subsidie 56% van de totale baten. Dit wijkt niet af van het landelijk beeld waar het gemiddelde museum voor zo'n 50% afhankelijk van overheidssubsidies is. Hierbij doen zich echter wel forse verschillen voor, zowel naar beneden als naar boven. Ter vergelijking een opsomming van een aantal vergelijkbare musea waar het percentage subsidie op de totale baten hoger is: het Stedelijk Museum Alkmaar 67%, Amersfoort in C 66%, Stedelijk Museum Schiedam 69%. In 2022 was het museum voor 40% afhankelijk van gemeentelijke subsidies, hetgeen relatief laag is. Dit zegt overigens niets over de solvabiliteit van het museum op de lange termijn.

Gemeentelijke ondersteuning sinds 2016

Ieder jaar ontvangt het museum een bijdrage van de gemeente. Tot 2020 kwam deze voort uit een civielrechtelijke regeling tussen de gemeente en het museum, die dat jaar afliep. Sindsdien valt het museum onder de reguliere subsidieregeling. Naast de jaarlijkse reguliere subsidies heeft het museum tevens projectsubsidies en andere vormen van steun ontvangen. Hieronder een (conservatief) overzicht van de gemeentelijk bijdragen die sinds 2016 de kant van het museum zijn opgegaan.

Cobra Museum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Jaarlijkse bijdrage	1.136.000	1.136.000	1.158.000	1.173.204	1.196.668	1.196.656	1.215.815
Projectsubsidies e.d.	750	55.180		2.200	105.305	84.500	24.574
Huurkijwitschelding					229.249	231.771	
Totaal	1.136.750	1.191.180	1.158.000	1.175.404	1.531.222	1.512.927	1.240.389

Jaarrekening 2022

De 'reguliere' tentoonstelling in 2022 "Het andere verhaal: Kunst uit het Marokkaanse modernisme", trok minder bezoekers dan gehoopt. Desondanks heeft het museum aangegeven een economische spin-off van zo'n € 2,5 miljoen te hebben gegenereerd. Het museum zelf heeft dat jaar een negatief exploitatieverlies gerealiseerd van €353.075. In de presentatie van de jaarrekening aan stakeholders is hier om onduidelijke reden aan voorbij gegaan. Uit de cijfers blijkt dat men dit tekort uit de continuïteitsreserve en het bestemmingsfonds heeft onttrokken. De continuïteitsreserve beliep hiermee begin dit jaar € 236.647, daar waar het bestemmingsfonds nog € 359.409 behelst (gezamenlijke reserves/fonds € 596.056). Ervan uitgaande dat het gehele bestemmingsfonds ter ondervanging van eventuele negatieve exploitatiereserves kan worden ingezet, hebben de financiën van het museum hiermee nog enige rek. Ook heeft het museum nog financiële speelruimte binnen de (personele) organisatie en het tentoonstellingsbudget, en zouden de winkel en het café mogelijk lucratiever kunnen worden geëxploiteerd (iets wat het museum tot op heden niet goed lukt). Wel is het zo dat het museum over de jaren 2016 t/m 2022 een gemiddeld exploitatietekort had van € 200.046. Indien de atypische coronajaren 2020 en 2021 worden weggelaten belooft dat tekort gemiddeld € 366.674.

Acute liquiditeitsproblematiek 2023

Acute liquiditeitsproblematiek

Hoewel er eerder in het jaar een aantal signalen vanuit het museum kwam die vraagtekens zetten bij de cashflow van de organisatie, blijkt de liquiditeit per medio september een tekort zien. Het Cobra Museum heeft aangegeven dat de acute liquiditeitsproblematiek voornamelijk wordt veroorzaakt door tegenvallende bezoekersaantallen (financiële tegenvaller van circa €450.000) en hoger uitvallende kosten van met name transport en verzekeringen (financiële tegenvaller van circa €200.000). Het liquiditeitstekort dat hierdoor ontstaat bedraagt circa €700.000 voor 2023.

Prognose 2023

Het totaal aan vorderingen van de gemeente op het Cobra Museum bedraagt momenteel €420.000. Dit bestaat voor €202.000 uit Corona noodfonds schulden (hiervoor is reeds een betalingsafspraken gemaakt met de gemeente) en €165.000 aan openstaande huurvorderingen. Daarnaast zijn er overige vorderingen voor een totaalbedrag van afgerond €52.000, waaronder €47.500 voor de verbouwing van de entree. Met de huurvorderingen doorgetrokken tot en met december 2023 bedraagt het totaal aan openstaande vorderingen eind december 2023 circa €545.000 (zie bijlage 1 – 'Overzicht openstaande en toekomstige vorderingen gemeente').

Benchmark

Binnen de gemeente hebben er geen vergelijkbare situaties bij gesubsidieerde instellingen plaatsgevonden.

Meerjarige subsidieaanvraag

Meerjarenplan 2024-2027 Cobra Museum

De vraag omtrent het vertrouwen in de financiële stabiliteit van het Cobra Museum komt in beeld nu er een aanvraag is gedaan onder de meerjarige subsidieregeling cultuur. De beschikking dient uiterlijk eind november 2023 te worden afgegeven. Met het oog op de huidige financiële situatie ziet het college geen redenen om de meerjarige subsidieaanvraag van het museum wel toe te kennen.

Wat opvalt, is dat het toekomstplan voor de periode 2024-2027 van het Cobra Museum de aanbevelingen uit de DSP-rapporten niet heeft opgevolgd. Daarnaast wordt er geen aanpassing van de huidige strategie wat betreft bedrijfsvoering en bedrijfsmodel voorgesteld om het eigen weerstandsvermogen te verbeteren en alternatieve financieringsmogelijkheden aan te boren om de afhankelijkheid van de gemeentelijke subsidie te verkleinen.

Advies meerjarige subsidieaanvraag

Op basis van de financiële voorgeschiedenis, de inhoud van het meerjarenplan 2024-2027 en de actuele stand van zaken bij het Cobra Museum, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- **Ongunstige financiële situatie:** het museum heeft over de jaren heen inconsistent positieve resultaten laten zien, met vooral exploitatieverliezen. Ondanks enkele succesvolle tentoonstellingen, is er een zorgwekkend patroon van financiële onzekerheid en verliezen. Het eventuele scenario van technisch faillissement in de aanloop naar de Frida Kahlo & Diego Rivera-tentoonstelling in 2021, en de huidige financiële situatie illustreren deze financiële risico's die het Cobra Museum zonder voldoende vangnet aangaat.
- **Risicovolle bedrijfsvoering:** het museum heeft gekozen voor een bedrijfsmodel waarin het om het jaar kostbare publiekstrekkingen organiseert, afgewisseld met minder omvangrijke tentoonstellingen. Deze aanpak wordt als kwetsbaar en risicovol beschouwd. Het afhankelijk zijn van enkele grote tentoonstellingen kan leiden tot aanzienlijke exploitatietekorten als deze niet het verwachte publiek aantrekken.
- **Relatieve afhankelijkheid van subsidies:** hoewel het museum geleidelijk minder afhankelijk is geworden van gemeentelijke subsidies, blijft het nog steeds een aanzienlijk deel van zijn financiering uit gemeentelijke subsidies halen. De fluctuerende financiële resultaten en onzekere bedrijfsvoering maken het museum kwetsbaar voor eventuele verminderingen in subsidies.
- **Onzekerheid in financiële stabiliteit:** het museum heeft ondanks enkele positieve ontwikkelingen, zoals succesvolle tentoonstellingen, geen duidelijke stabiele financiële koers weten te vinden. Het patroon van exploitatietekorten en de afhankelijkheid van blockbustertentoonstellingen maken de financiële stabiliteit op de lange termijn twijfelachtig.

- **Onbenutte kansen en gebrek aan opvolging:** het DSP-rapport heeft meerdere aandachtspunten geïdentificeerd, zoals de mogelijkheid om de exploitatie minder kwetsbaar te maken en de maatschappelijke waarde te vergroten, maar het museum lijkt niet consequent op deze adviezen te hebben gereageerd. Dit gebrek aan opvolging toont een mogelijke onwil of onvermogen om aanpassingen te doen die financiële stabiliteit kunnen bevorderen.
- **Verzadigde lokale kunstmuseummarkt:** het DSP-rapport suggereert dat de gemeente mogelijk te klein is voor twee kunstmusea. Als er al een verzadigde markt is voor kunstmusea in de gemeente, kan de financiële (acute) steun aan het Cobra Museum worden gezien als een onnodige en potentieel onhoudbare investering.
- **Gebrek aan cultureel ondernemerschap:** het museum heeft weinig inspanningen getoond om alternatieve inkomstenbronnen aan te boren, zoals sponsoring, fondsenwerving en eigen inkomsten, wat de financiële afhankelijkheid vergroot.
- **Onvoldoende focus op de financiën:** het meerjarenplan 2024-2027 van het museum richt zich vooral op de inhoudelijke museumplannen en te weinig op de financiële prestaties, wat suggereert dat het museum mogelijk geen prioriteit geeft aan het verbeteren van zijn financiële situatie. De adviezen uit de DSP-rapporten zijn niet tot nauwelijks verwerkt in het meerjarenplan van het museum.
- **Tegenvallende bezoekersaantallen:** in de jaarrekeningen worden veelal tegenvallende bezoekersaantallen aangevoerd als een belangrijke oorzaak van financiële tekorten, en dat deze bezoekersaantallen in voorgaande jaren consequent te hoog zijn ingeschat, is een indicatie dat het museum niet in staat is haar activiteiten effectief in te plannen en te begroten.

Om deze redenen acht het college de financiële steun aan het Cobra Museum voor de lange termijn een potentieel onhoudbare investering voor de gemeente.

Oplossingsscenario's museum en gemeente

Toetsing scenario's museum en gemeente

Naar aanleiding van het aanstaande acute liquiditeitstekort per medio september en een dreigend liquiditeitstekort over gehele boekjaar 2023 à €700.000 bij het Cobra Museum, heeft het museum een aantal reddingsscenario's geschetst. Het college heeft op haar beurt een aantal scenario's opgesteld en deze tegen elkaar afgewogen in de risico's en kosten.

Korte termijn

1. Garantstelling voor banklening

- *Inhoud:* er is een bank bereid tot het verlenen van een RC-krediet van €700.000 aan het museum voor vier jaar tegen een 7,3% rente met een garantstelling door de gemeente.
- *Kosten gemeente:* geen
- *Risico's:* in het geval het museum niet in staat is aan haar verplichtingen te voldoen, zal het museum zich mogelijk tot de gemeente wenden voor aanvullende financiering.

2. Lening van de gemeente

- *Inhoud:* de gemeente verstrekt het museum een lening tegen bepaalde voorwaarden.
- *Kosten gemeente:* geen
- *Risico's:* het is op basis van de huidige bedrijfsvoering een aannemelijk risico dat het museum niet in staat is om de lening met rente terug te betalen in vier jaar, bovenop de vaste lasten.

Lange termijn

3. Handhaven oorspronkelijke agenda:

- *Inhoud:* dit scenario behoudt de huidige strategie van het museum met om het jaar een publiekstentoonstelling en vereist een aanzienlijke toename van de gemeentelijke subsidie per jaar.
- *Kosten gemeente:* €350.000 structurele of eenmalige extra subsidie
- *Risico's:* het scenario biedt op de lange termijn geen duurzaam bedrijfsmodel. Het museum continueert hiermee een risicovolle bedrijfsvoering. Deze aanpak wordt als kwetsbaar en risicovol beschouwd. Het scenario gaat uit van een structureel hogere subsidie van de gemeente.

- *Kanttekening:* als subsidiegever is de gemeente niet juridisch verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het museum.

4. Aangepaste agenda met bezuinigingen:

- *Inhoud:* in dit scenario wijzigt de tentoonstellingsplanning en voert kostenbesparingen door en vereist ook een hogere gemeentelijke subsidie per jaar.
- *Kosten gemeente:* €350.000 structurele of eenmalige extra subsidie in 2023
- *Risico's:* het scenario biedt op de lange termijn geen duurzaam bedrijfsmodel. Het museum continueert hiermee een risicovolle bedrijfsvoering. Deze aanpak wordt als kwetsbaar en risicovol beschouwd.
- *Kanttekening:* als subsidiegever is de gemeente niet juridisch verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het museum.

5. Sobere agenda:

- *Inhoud:* beperkt de tentoonstellingen tot de eigen collectie en enkele andere evenementen. Verwacht weinig externe financiering en overweegt herpositionering. Dit scenario gaat tevens uit van een structureel hogere subsidie van de gemeente.
- *Kosten gemeente:* een structureel hogere door het museum nader uit te werken bijdrage (maximaal €350.000 structurele of eenmalige extra subsidie)
- *Risico's:* het scenario biedt op de lange termijn geen duurzaam bedrijfsmodel.
- *Kanttekening:* als subsidiegever is de gemeente niet juridisch verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het museum.

6. Liquidatie:

- *Inhoud:* stopzetten van alle activiteiten, behalve onderhoud en collectiebeheer. Dit scenario vereist aanvullende financiering (eenmalige subsidie voor frictie- en transitiekosten) uitkeren zodat het museum kan afbouwen voor de gecontroleerde afbouw en sluiting.
- *Kosten gemeente:* een eenmalige subsidie van circa €1,6 miljoen (2023 en 2024)
- *Risico's:* er zijn voor dit scenario geen rechtstreekse gevolgen voor de gemeente.
- *Kanttekening:* een nieuwe bestemming zal voor het museumgebouw gevonden moeten worden.

7. Cobra Museum of schuldeiser vraagt faillissement aan:

- *Inhoud:* als er geen overeenstemming met de gemeente wordt bereikt, volgt een faillissement.
- *Kosten gemeente:* €287.000 (huur juni tot en met december 2023), de coronaschulden à €202.000 en de overige vorderingen van in totaal €52.000.
- *Risico's:* de kunst zelf wordt in beginsel niet geraakt door een faillissement, aangezien het museum geen eigenaar is van de kunst, maar die is in een afzonderlijke stichting ondergebracht. De kosten van de collectiestichting worden gefinancierd door de museumstichting. Indien deze laatste komt te failleren en er geen alternatieve financiering wordt gevonden, is de kans aanwezig dat de collectiestichting komt te failleren. De collectie gaat dan naar de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Het museum heeft meerdere kunstwerken in bruikleen van verschillende private partijen en maatschappelijke partijen, waaronder een zevental kunstwerken van de gemeente. Na faillissement kan het zijn dat de curator geen middelen heeft om de verzekering te voldoen.
- *Risico's:* de gemeente zal haar vorderingen op het Cobra Museum naar alle waarschijnlijkheid volledig moeten afschrijven. De goodwill van het Cobra Museum raak je kwijt. Daarnaast zal de economische spin-off die het museum genereert verloren gaan, wat mogelijk effecten kan hebben op de lokale Amstelveense economie.
- *Kanttekening:* er zal een nieuwe bestemming voor het museumgebouw gevonden moeten worden en er hoeven door de gemeente in beginsel geen kosten worden gemaakt om tot een gecontroleerde afbouw over te gaan. De kunst zelf wordt als uitgangspunt niet geraakt door een faillissement, aangezien het museum geen eigenaar is van de kunst, maar die is in een afzonderlijke stichting ondergebracht.

Scenario's gemeente:

8. Verrekening vorderingen met subsidie 2023:

- *Inhoud:* de openstaande vorderingen (zoals de huurtermijnen à €164.000) worden op de nog uit te betalen vierde kwartaal subsidie 2023 (à €319.000) in mindering gebracht.
- *Kosten gemeente:* budgetneutraal binnen de begroting.

- *Risico's*: verrekening is geen geschikt middel om het museum meer lucht te geven in het acute liquiditeitsstekort. De financiële situatie van het museum wordt daardoor verder verslechterd. Als gevolg van deze verrekening staat namelijk vast dat het museum van het nog uit te keren subsidiebedrag in de toekomst geen andere schuldeisers dan de gemeente meer kan voldoen.

9. Huurkijwtschelding:

- *Inhoud*: de gemeente kan het museum vrijstellen van betaling van de huur.
- *Kosten gemeente*: €287.000 (huurtermijnen juni tot en met december 2023)
- *Risico's*: dit leidt tot een nadeel in de gemeentebegroting van €287.000. De gemeente benadeelt hierdoor haar eigen schuldeiserspositie ten opzichte van de andere schuldeisers. Indien het museum anderszins wordt tegemoetgekomen in haar tekorten kan de gemeente haar huurtermijnen achteraf niet meer innen.

10. Uitbetalen vierde kwartaal subsidie 2023:

- *Inhoud*: in feite betreft het hier een voorschot die de gemeente aan het museum verleent. Als het Cobra Museum niet aan de voorwaarden voor (het verstrekken van) de subsidie kan voldoen, zou zij het voorschot moeten terugbetalen aan de gemeente.
- *Kosten gemeente*: €319.000 (vierde kwartaal subsidie 2023)
- *Risico's*: uit de liquiditeitsprognose blijkt dat met de uitbetaling van het vierde kwartaal aan subsidie – maar zonder aanvulling daarvan – een liquiditeitsstekort ontstaat. Als gevolg daarvan, kan het Cobra Museum vermoedelijk niet openblijven. Daarnaast moet het Cobra Museum dan (een deel van) de subsidie terugbetalen. De gemeente moet er echter rekening mee houden dat het geld dat zij naar het Cobra Museum overschrijft, niet kan worden terugbetaald als de subsidie (achteraf) later wordt vastgesteld. Anderzijds, door de subsidie niet uit te betalen, beperkt de gemeente haar crediteurenpositie. Tegelijkertijd wordt daardoor de financiële positie van het Cobra Museum nog verder beperkt.
- *Kanttekening*: de gemeente benadeelt hierdoor haar eigen schuldeisers positie ten opzichte van de andere schuldeisers. De gemeente loopt dus het risico dat haar crediteurenpositie bij het Cobra Museum groter wordt. Tegelijkertijd wordt daardoor de financiële positie van het Cobra Museum nog verder beperkt. Dit is van het belang om het museum overeind te houden en daarmee andere betrokkenen, zoals bijvoorbeeld het personeel van het museum, uit de wind te houden. Daarentegen zouden deze middelen ook gestoken kunnen worden in een doorstart van het museum.

11. Uitstel van betaling gemeentelijke vorderingen 2023:

- *Inhoud*: een uitstel van betaling kan in dit geval inhouden dat met het museum wordt afgesproken dat openstaande vorderingen en toekomstige huurtermijnen pas op een later moment (bijvoorbeeld 1 december 2023 of 1 januari 2024) hoeven te worden voldaan.
- *Kosten gemeente*: geen
- *Risico's*: het museum kan op korte termijn haar inkomsten en beschikbare middelen gebruiken om aan andere lopende verplichtingen te voldoen. Van belang is wel dat de gemeente hierdoor zichzelf ten opzichte van die andere schuldeisers achterstelt. Dit is van het belang om het museum overeind te houden en daarmee andere betrokkenen, zoals bijvoorbeeld het personeel van het museum, uit de wind te houden, hetgeen echter geen zekerheid betreft daar het museum niet gedwongen kan worden de middelen te besteden ten behoeve van de uitbetaling van de salarissen van de werknemers. Het museum kan ervoor kiezen om de vorderingen van andere schuldeisers eerst te voldoen.

12. Subsidie, garantstelling of lening met een deel van Cobra Collectie in onderpand:

- *Inhoud*: bij het verstrekken van een garantstelling, borgstelling of geldlening kan worden verlangd dat ten gunste van de garantsteller, de borg of de geldgever zekerheden worden verstrekt, zoals kunstwerken uit de collectie van de Stichting Cobra Collectie als onderpand.
- *Kosten gemeente*: €700.000 (extra subsidie 2023)
- *Risico's/kanttekening*: het is niet mogelijk om eenzijdig (een deel van) de collectie van de Stichting Cobra Collectie als onderpand voor een garantstelling, borgstelling, lening of subsidie aan te wijzen. De Stichting Cobra Collectie en het Cobra Museum zijn twee afzonderlijke entiteiten met eigen rechten en verplichtingen en een eigen bestuur. Beide besturen zitten overigens dezelfde bestuursleden. Er is dus wel medewerking van de collectiestichting nodig.

13. Doorstart:

- *Inhoud:* in een faillissementsscenario kan de gemeente – al dan niet in samenwerking met de curator – een doorstart realiseren, eventueel in een nieuwe entiteit. Dat biedt het museum de mogelijkheid om bijvoorbeeld te reorganiseren en een schuldsaneringsregeling te treffen voor eventuele doorlopende verplichtingen.
- *Kosten gemeente:* €287.000 (huur juni tot en met december 2023)
- *Risico's:* om een soepele overgang van het huidige Cobra Museum naar een nieuwe entiteit of ander reeds bestaande entiteit te waarborgen is medewerking van de curator noodzakelijk.
- *Kanttekening:* een doorstart is alleen succesvol als de Stichting Cobra Collectie bereid is om de Cobra Collectie met een nieuwe entiteit of andere reeds bestaande entiteit een nieuwe bruikleenovereenkomst te sluiten. Het is van belang te waarborgen dat een eventuele nieuwe entiteit toekomstbestendig is. Bezien moet worden hoe de nieuwe entiteit gefinancierd zal worden.
- *Kanttekening:* aangezien de gemeente-eigenaar is van het museumgebouw en de collectie van een afzonderlijke stichting biedt een faillissement een relatief gunstige manier om veel voorwaarden die de gemeente heeft te verwezenlijken, mits met de collectiestichting overeenstemming kan worden bereikt over het in bruikleen geven van de collectie aan een nieuw op te richten entiteit.

14. Gemeente vraagt faillissement aan:

- *Inhoud:* als er geen overeenstemming met het Cobra Museum wordt bereikt, kan een schuldeiser, in dit geval de gemeente, faillissement van het museum bij de rechtbank aanvragen.
- *Kosten gemeente:* €287.000 (huur juni tot en met december 2023), de coronaschulden à €202.000 en de overige vorderingen van in totaal €52.000.
- *Risico's:* de gemeente ontvangt voor onbepaalde tijd geen huurinkomsten voor het gebouw waar het museum in is gehuisvest. De openstaande vorderingen zullen, indien deze niet zijn kwijtgescholden, mogelijk niet meer door de gemeente worden ontvangen. Daarnaast zal de economische spin-off die het museum genereert verloren gaan, wat mogelijk effecten kan hebben op de lokale Amstelveense economie.
- *Risico's:* het museum heeft meerdere kunstwerken in bruikleen van verschillende private partijen en maatschappelijke partijen, waaronder een zevental kunstwerken van de gemeente. Na faillissement kan het zijn dat de curator geen middelen heeft om de verzekering te voldoen. De kunst zelf wordt in beginsel niet geraakt door een faillissement, aangezien het museum geen eigenaar is van de kunst, maar die is in een afzonderlijke stichting ondergebracht. De kosten van de collectiestichting worden echter gefinancierd door de museumstichting. Indien deze laatste komt te failleren en er geen alternatieve financiering wordt gevonden, is de kans aanwezig dat de collectiestichting komt te failleren. De collectie gaat dan naar de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.
- *Kanttekening:* er zal een nieuwe bestemming voor het museumgebouw gevonden moeten worden en er hoeven door de gemeente in beginsel geen kosten worden gemaakt om tot een gecontroleerde afbouw over te gaan.

Scenario's Cobra Museum	1.Garant- stelling voor banklening	2. Lening €700.000 van de gemeente	3.Handhaven oorspronkelijk ke agenda	4.Aan- gepaste agenda met bezuinigin- gen	5. Sobere agenda	6. Liquidatie	7. Cobra Museum of schuldeis er vraagt faillisse- ment aan
Kosten	Geen	Geen	€350.000 p/j + lening	€350.000 p/j + lening	€0-€350.000 p/j (nog uit te werken)	Circa €1,6 miljoen	€541.000
Eenmalige/ structurele subsidie	Eenmalig 2023-2027	Eenmalig 2023-2027	Structureel of eenmalig 2023 – 2027	Structureel of eenmalig 2023 - 2027	Structureel of eenmalig 2023 - 2027	Eenmalig	Eenmalig

Scenario's Gemeente	8. Verrekening vorderingen met subsidie 2023	9. Huur-kwijtschelding	10. Uitbetalen vierde kwartaal subsidie 2023	11. Uitstel van betaling gemeentelijke vorderingen 2023	12. Subsidie, garantstelling of lening met een deel van Cobra Collectie in onderpand	13. Doorstart	14. Gemeente vraagt faillissement aan
Kosten	Budgetneutraal binnen de begroting	€290.000	€319.000	Geen	€700.000	€287.000	€541.000
Eenmalige/structurele subsidie	Eenmalig 2023	Eenmalig 2023	Eenmalig 2023	Eenmalig 2023	Eenmalig 2023	Eenmalig	Eenmalig

Kanttekeningen bij de scenario's:

- De scenario's van het museum zijn erg summier geformuleerd en ontberen een toelichting waardoor de reikwijdte van de analyse beperkt is.
- Opvallend is tevens dat de bezoekersaantallen (bij alle scenario's) significant naar beneden zijn bijgesteld tegen een hogere bijdrage. Hetgeen betekent dat er minder wordt gerealiseerd voor een hogere gemeentelijke bijdrage.
- De gemeente is gehouden om bij haar handelen de algemene beginselen van behoorlijk bestuur te respecteren. Bij de afweging al dan niet tot subsidiering over te gaan moet de gemeente alle betrokken belangen afwegen (ook het financiële belang van de gemeente). Dat betekent dat gemeente de belangen van personeel, schuldeisers en stakeholders van het Cobra Museum mee moet wegen in haar besluitvorming.
- Indien de gemeente ervoor kiest om het liquiditeitstekort van het museum voor 2023 op te vangen, betekent dit niet dat de gemeente ook gehouden is om de overige financiële steun aan het museum voor de komende jaren (meerjarige subsidie) te verlenen.
- De gemeente kan bij het verlenen van subsidie slechts beperkte voorwaarden opleggen. De gemeente heeft geen formele positie om het Cobra Museum te dwingen om bijvoorbeeld medewerking te verlenen aan een nieuwe personele invulling of statuten wijzigen. Wel kan de gemeente als subsidievoorwaarde eisen dat er een nieuw ondernemingsplan wordt opgesteld. Daarbij is het uitgangspunt dat het plan aansluit bij de periode waarvoor de gemeente ook subsidie verleent.
- De gemeente is als subsidieverlener niet verantwoordelijk voor financiële tekorten en is ook niet verplicht om subsidie te blijven geven indien er bij het Cobra Museum ondanks het verlenen van subsidie ter voorkoming van een faillissement later alsnog in de financiële problemen geraakt.
- Om te bepalen of het Cobra Museum niet aan haar financiële verplichtingen aan de gemeente heeft voldaan, zal daartoe de precieze situatie van het museum door de loop van de tijd in kaart gebracht moeten worden. De gemeente kan overwegen hier nader onderzoek naar te doen. Indien het faillissement van het museum wordt uitgesproken, stelt de rechtbank een curator aan. De curator voert onder meer rechtmatigheidsonderzoeken uit, waarna hij op basis van de uitkomsten daarvan aansprakelijkheidsprocedures tegen de bestuurders kan starten.
- Continuering van de huidige werkwijze door het museum brengt financiële risico's met zich mee, aangezien dit wederom kan leiden tot negatieve resultaten.
- In alle toekomstscenario's wordt tevens uitgegaan van een structureel hogere subsidiebijdrage van de gemeente. Hiervoor is momenteel geen ruimte binnen de begroting voor Kunst en Cultuur.
- Een faillissement van het museum heeft als gevolg dat er voor onbepaalde tijd geen huurinkomsten zullen zijn voor het gebouw waar het Cobra Museum in is gehuisvest. De openstaande vorderingen zullen, indien deze niet zijn kwijtgescholden, mogelijk niet meer door de gemeente worden ontvangen. Daarnaast zal de economische spin-off die het museum genereert verloren gaan, wat mogelijk effecten kan hebben op de lokale Amstelveense economie, het Stadshart in het bijzonder. Binnen de begroting van Kunst en cultuur zou in dat geval een structureel voordeel ontstaan in de begroting ter hoogte van het subsidiebedrag van €1,2 miljoen.

Advies oplossingsscenario's museum en gemeente

Het college vindt op basis van goed huisvaderschap van belang om naast haar eigen schuldeiserspositie, de verschillende maatschappelijke en individuele belangen in ogenschouw te nemen, maar ook het Cobra Museum de ruimte te geven om een reorganisatie met een sociaal plan op te stellen of een liquidatie te organiseren. Om deze belangen van onder andere het personeel en vrijwilligers, die zich hard hebben ingezet voor het museum, te betrekken, is het college bereid om haar eigen schuldeisers positie te benadelen. Op basis van deze belangenafwegingen komen de volgende scenario's in aanmerking:

- **Aanvullende extra (meerjarige) subsidie:** naar aanleiding van de risicovolle bedrijfsvoering, de aanhoudende tekorten en het ontbreken van een duurzaam meerjarenplan van het museum heeft het college geen vertrouwen meer in de huidige bedrijfsvoering, de toekomst van het museum en in de geschetste oplossingsscenario's van het museum. Op basis daarvan zijn er voor het college onvoldoende redenen om extra aanvullende subsidie voor 2023 en een meerjarige subsidie vanaf 2024 aan het museum te verlenen.
- **Uitbetaling vierde kwartaal subsidie 2023:** het college overweegt om aanvullende subsidie te verstrekken om het acute liquiditeitstekort van het museum deels op te vangen. Dit kan helpen om de korte-termijn financiële problemen te verlichten en het museum de kans geven om de salarissen van personeel en vrijwilligersvergoedingen uit te betalen en om een reorganisatie met een sociaal plan op te stellen of een liquidatie te organiseren.
- **Uitstel van betaling huurtermijnen verlenen:** het verlenen van uitstel van betaling geeft aan het museum meer tijd om het acute liquiditeitstekort van het museum deels op te vangen. Dit kan helpen om de korte-termijn financiële problemen te verlichten en het museum de kans geven om de salarissen van personeel en vrijwilligersvergoedingen uit te betalen en om een reorganisatie met een sociaal plan op te stellen of een liquidatie te organiseren. De gemeente benadeelt hiermee haar eigen schuldeiserspositie.
- **Overleg met Stichting Cobra Collectie:** de gemeente kan in gesprek gaan met de Stichting Cobra Collectie om tot een doorstart te komen met een nieuw bestuur, een nieuw ondernemingsplan en andere gewenste voorwaarden. Dit kan de gemeente meer controle geven over de toekomst van het museum.

Bijlage 1

Overzicht openstaande en toekomstige vorderingen gemeente

d.d. 4 september 2023

Alle huurbedragen zijn inclusief BTW.

Jaar	Boekings Datum	Totaalbedrag Nota	Bedrag Betaald	Openstaand Bedrag	Opmerking
2023	2023/08/22	41456,63	0	41456,63	Huur september
2023	2023/08/15	910	0	910	Subsidievastelling 2022
2023	2023/08/03	87,12	0	87,12	Piketbonnen juli
2023	2023/07/20	41456,63	0	41456,63	huur augustus
2023	2023/07/18	1430	0	1430	Huur ondergr. Containers
2023	2023/07/06	2000	0	2000	Ansterdam Area pakket
2023	2023/06/20	41456,63	0	41456,63	huur juli
2023	2023/05/17	41456,63	0	41456,63	huur juni
2023	2023/04/26	202551	0	202551	Teruggave Prov. Steun
2023	2023/04/24	47500	0	47500	Verbouwing Entree
			Momenteel openstaand	€ 420.304,64	
			Huurpenningen die nog volgen		
				41456,63	huur oktober
				41456,63	huur november
				41456,63	huur december
				€ 124.369,89	
			Totaal	€ 544.674,53	