Memo Beoordeling Masterplan Cobra Museum 'Samenspel'

Aan het college van B&W
Datum 24 november 2023
Van Werkgroep Cobra Museum

Betreft **Beoordeling Masterplan Cobra Museum 'Samenspel. Blauwdruk 2024-2027.'**

Algemeen

Kunst en cultuur vormen een onmisbaar onderdeel van de gemeente Amstelveen, waarbij het Cobra Museum een bijzondere toppositie inneemt binnen de gemeentelijke culturele infrastructuur. Met een rijke geschiedenis heeft het Cobra Museum aanzienlijk bijgedragen aan de culturele identiteit van de stad en Amstelveen op de kaart gezet in het culturele landschap van Nederland. Om een florerend culturele infrastructuur te waarborgen, is het echter van groot belang dat spelers in het veld een gezonde basis hebben. De bezorgdheid omtrent de solide basis van het Cobra Museum is niet nieuw, en dit roept de vraag op welke toekomst het museum zal ingaan.

Het Coalitieakkoord 2022-2026 van de gemeente Amstelveen vermeldt om die reden dat de middelen voor cultuur worden herijkt en dat het college zich hierbij oriënteert 'op de invulling en financiering van het Cobra museum'. Dit sluit aan op de Cultuuragenda 2020-2024: 'De Stad als podium' waarin wordt aangegeven dat 'het de opgave van de gemeente en het Cobra Museum is om de lokale binding te vergroten' en verder om een 'solide thuisbasis te creëren'.

In 2019 is in samenspraak met het museum een plan van aanpak ontwikkeld waarin verschillende toekomstscenario's voor het museum zijn geschetst. Het museum zou aan de hand van dit plan een stabielere koers kunnen ontwikkelen. Het museum heeft hier uiteindelijk niet overtuigend gevolg aan gegeven.

In de doelstellingen van het Cobra Museum kan worden gelezen dat het museum zich met 'nieuw elan als een belangrijk nationaal museum wil ontwikkelen'. Om dergelijke innovatieve ontwikkelingen te stimuleren is tevens een meerjarige subsidieregeling ingericht, hetgeen reden was de structurele subsidierelatie met onder meer het Cobra Museum in 2020 te beëindigen.

Echter, de ontwikkelingen in de afgelopen periode geven aan dat het museum er tot op heden niet in is geslaagd eigener beweging aan deze noodzakelijke ontwikkelingen gevolg te geven. Uiteindelijk heeft het Cobra Museum met steun van het mecenaat en de gemeente de mogelijkheid gekregen om een Masterplan op te stellen waarin de zorgen van de gemeente worden ondervangen.

Meerjarige subsidieaanvraag Cobra Museum: Masterplan Samenspel

Op 7 november jl. heeft het Cobra Museum voor Moderne Kunst (hierna Cobra Museum of museum) het Masterplan 'Samenspel. Blauwdruk 2024-2027' bij de gemeente Amstelveen aangeleverd als wijziging van de initiële meerjarige subsidieaanvraag (zie bijlage: 'Masterplan Samenspel'). Het museum wil met dit plan alle spelers – de gemeente, de inwoners, steungevers, het museum zelf – betrekken in deze blauwdruk voor de toekomst. Een blauwdruk betekent in figuurlijke zin een plan van uitvoering.

Het plan legt echter vooral de nadruk op het financiële aspecten waardoor het inhoudelijk grotendeels onderbelicht blijft. Hoewel bekende activiteiten worden genoemd, introduceert het plan ook nieuwe initiatieven. De beknopte beschrijving van deze initiatieven roept talrijke vragen op en laat weinig concrete antwoorden zien. Bovendien ontbreekt een heldere integrale visie en een passend inspirerend (tentoonstellings)programma.

Beoordelingskader

Het college heeft in de beoordeling van het 'Masterplan Samenspel' onder meer de volgende kaders in acht genomen:

Wettelijke toetsingskaders op basis van de volgende regelingen:

- Algemene Subsidie Verordening 2023 (ASV)
- Algemene wet bestuursrecht (Awb)
- Nadere regels meerjarige subsidie cultuur Amstelveen
- Staatssteunregelingen Europese Unie
- Wet Markt en Overheid

Nadere kaders:

- Kostprijs dekkende huur (intern beleid)
- Financiële kaders afdeling Financiën: risicobeheersing (intern beleid)
- Cultuuragenda 2020-2024: 'De Stad als Podium'
- Aandachtspunten uit DSP-rapporten 'Toekomst Cobra Museum – drie delen gebundeld' en 'Toekomst Cobra Museum – scenario's getoetst' (zie bijlage: 'DSP-rapporten')
- Uitkomsten van bestuurlijke overleggen (raadsgesprek en -debat van 15 november jl.) inzake Cobra Museum
- Uitkomsten van college- en raadsvergaderingen inzake Cobra Museum
- Uitkomsten van gesprekken met bestuur, directie, Serra Foundation en Serra Holding BV (de heer Touwen)
- Advies Amstelveense Adviesraad Cultuur d.d. 8 november 2023 (zie bijlage: 'Het Advies van de Amstelveense Adviesraad Cultuur')

Het Masterplan is door de gemeente Amstelveen getoetst en beoordeeld middels bovenstaande kaders, onderverdeeld in drie onderdelen:

1. Beoordeling procedureel kader

2. Financiële beoordeling Masterplan
3. Beoordeling wettelijk inhoudelijk kader

1. Beoordeling procedureel kader

Het Masterplan Samenspel is door de Stichting Cobra Museum voor Moderne Kunst (hierna Cobra Museum of museum) ingediend op dinsdag 7 november 2023 als vervanging van de eerder ingediende meerjarige subsidieaanvraag. Bij de beoordeling van de meerjarige subsidieaanvraag worden naast inhoudelijke criteria op grond van wettelijke regelingen ook een aantal eisen die betrekking (kunnen) hebben op de financiële situatie van een instelling betrokken, te weten:

- Een subsidie kan worden geweigerd indien een gegronde reden bestaat om aan te nemen dat de activiteiten niet of niet geheel zullen plaatsvinden (artikel 4:35 Awb);
- De meerjarenbegroting dient sluitend te zijn (artikel 8 Nadere regels).

Conclusie beoordeling procedureel kader
Indien de raad besluit om niet meer middelen ter beschikking te stellen, om te voldoen aan de gevraagde kwijtschelding van schulden en verlaging van de huur, kan het Cobra Museum niet aan haar verplichtingen voldoen, waardoor een faillissement onontkoombaar lijkt. In dat geval is er dus een gegronde reden om aan te nemen dat de activiteiten niet of niet geheel zullen plaatsvinden en kan de subsidie worden geweigerd. Bovendien is met het wegvallen van de kwijtschelding en de huurverlaging geen sprake meer van een sluitende begroting. Nu hier geen budget voor is gereserveerd én het masterplan onvoldoende draagvlak heeft om dit alsnog beschikbaar te stellen, lijkt het plan niet haalbaar. Op zichzelf geeft dat reden de aanvraag af te wijzen.

2. Financiële beoordeling Masterplan

Historisch perspectief Masterplan
In het Masterplan worden in het historisch perspectief de financiële afspraken tussen de gemeente en het Cobra Museum sinds de oprichting van het museum uiteengezet. Deze gegevens wijken echter af van de gemeentelijke gegevens. Hieronder volgt een korte weergave. Het zij daarbij opgemerkt dat in het Masterplan wordt uitgegaan van een onderscheid tussen een exploitatiesubsidie en een huursubsidie. De gemeente keert echter geen geoormerkte huursubsidie uit. Het Cobra Museum ontvangt een algemene subsidie à €1,2 miljoen per jaar (is vrij besteedbaar) en ontvangt geen separate geoormerkte huursubsidie of exploitatiesubsidie.

Achtergrond
In 1995 bij het oprichten van het Cobra Museum is bewust in samenspraak gekozen voor een bancaire relatie tussen gemeente en museum. In die tijd niet ongebruikelijk maar ten opzichte van andere culturele instellingen wel ongewoon. Amstelveen beschikte over veel incidentele middelen en de rente was hoog waardoor het mogelijk was om incidentele middelen langjarig uit te zetten bij de BNG om er substantiële structurele inkomsten over te krijgen. Dit had de gemeente zelf kunnen doen en de rente-inkomsten als exploitatiesubsidie door kunnen geven aan het museum. Het is van meet af aan helder geweest, dat de renteopbrengst over het deposito (bruidsschat) dezelfde functie had als een aparte exploitatiesubsidie.

In de loop van de tijd zijn de maatschappelijke opvattingen en de wet- en regelgeving over het vervullen van bancaire taken door gemeenten gewijzigd. Een dergelijke constructie zou nu niet meer mogelijk of wenselijk zijn.

Toen het Cobra Museum in 2007 in financiële problemen terecht kwam en er ook geen externe partijen waren die dat konden oplossen, heeft de gemeente de verantwoordelijkheid genomen het gebouw over te nemen. Ook de onderhoudskosten waren een te grote last voor het museum en daarom is ervoor gekozen om de bancaire relatie om te zetten naar een gangbare subsidierelatie zonder dat partijen daar armer of rijker door zou worden. De vanuit publieke middelen uitgeleende bedragen (deposito en museumfonds) zijn teruggegaan naar de gemeente. Als subsidie is dit weer teruggevloeid naar het museum. De subsidie was op dat moment passend bij de exploitatiebegroting zoals opgegeven door het museum zelf.

Structureel probleem van het Cobra Museum
Het museum kampt al bijna 20 jaar met tegenvallende bezoekersaantallen en als gevolg daarvan met jaarlijkse tekorten waardoor ingeteerd is op eigen reserves. Daarbij komt zoals geconstateerd door onderzoeksbureau DSP-rapport dat is gekozen voor een riskante bedrijfsvoering. Een businessmodel waarbij met blockbusters geprobeerd wordt grote bezoekersaantallen te trekken. Dit is risicovol omdat het hoge voorbereidings- en marketingkosten geeft. Als bezoekers wegblijven betekent dat nieuwe verliezen. De gemeente geeft jaarlijks een subsidie van ruim € 1,2 miljoen. Dat is afgezet tegen de jaarlijkse bezoekersaantallen van gemiddeld 40.000 tot 50.000 een bedrag van circa € 30 tot € 40 euro per toegangskaartje.

Kijkend naar de periode 1995 – 2023 is €35 miljoen aan publieke middelen in het museum gestopt. Bestaande uit ontvangen (geïndexeerde) rente-inkomsten (€21,7 miljoen), het realiseren van een museumgebouw (€7,9 miljoen) en huursubsidie (€5,7 miljoen).

	Cobramuseum - recapitulatie gemeentelijke bijdragen 1995 -2023 (afgeronde bedragen)									
		exploitatiesubsidie via 'bruidschat'				realisatie gebouw/		subsidie aankopen		**Totaal**
	jaar	fase 1	fase 2	index	fase 3		huursubsidie			
1	1995									0
2	1996	667.000						90.000		757.000
3	1997	667.000						90.000		757.000
4	1998	667.000						90.000		757.000
5	1999	667.000						90.000		757.000
6	2000	667.000						90.000		757.000
7	2001	667.000						90.000		757.000
8	2002	667.000						90.000		757.000
9	2003	667.000						90.000		757.000
10	2004	667.000						90.000		757.000
11	2005	667.000						90.000		757.000
12	2006	667.000						90.000		757.000
13	2007	667.000				7.900.000		90.000		8.657.000
14	2008		667.000	17.000			317.000		96.000	1.097.000
15	2009		667.000	44.000			330.000		102.000	1.143.000
16	2010		667.000	55.000			335.000		103.000	1.160.000
17	2011		667.000	55.000			335.000		103.000	1.160.000
18	2012		667.000	79.000			335.000			1.081.000
19	2013		667.000	84.000			348.000			1.099.000
20	2014		667.000	92.000			352.000			1.111.000
21	2015		667.000	103.000			357.000			1.127.000
22	2016		667.000	103.000			357.000			1.127.000
23	2017		667.000	103.000			357.000			1.127.000
24	2018		667.000	125.000			357.000			1.149.000
25	2019		667.000	140.000			357.000			1.164.000
26	2020		667.000	150.000			380.000			1.197.000
	2021				820.000		380.000			1.200.000
	2022				820.000		390.000			1.210.000
	2023				820.000		400.000			1.220.000
	Totaal	**8.004.000**	**8.671.000**	**1.150.000**	**2.460.000**	**7.900.000**	**5.687.000**	**1.080.000**	**404.000**	**35.356.000**

In de tabel zijn afgeronde bedragen opgenomen die de orde van grootte aangeven van de bedragen die vanuit publieke middelen naar het museum zijn gegaan

Financiële Analyse Masterplan

In dit plan wordt een meerjarenbegroting neergelegd met een positief oplopend bedrijfsresultaat (zie bijlage: 'Masterplan Samenspel'). Serra Holding BV (Marius Touwen) is het museum te hulp geschoten, toch lijken de voorwaarden voor een positief bedrijfsresultaat voornamelijk vanuit de gemeente Amstelveen te moeten worden ingevuld. Ook de risico's komen mogelijk terecht bij de gemeente Amstelveen. Het plan geeft geen (gedegen) inhoudelijke onderbouwing waarom de gepresenteerde cijfers realistischer en haalbaarder zijn dan prognoses die de afgelopen jaren bij de subsidieaanvraag werden afgegeven. Tijdens het raadsgesprek van 15 november jl. is geen nadere informatie gegeven die een ander licht werpt op het Masterplan en de beschouwing en conclusie van de afdeling Financiën.

De voorwaarden verbonden aan een positief bedrijfsresultaat in het Masterplan zijn:

1. Kwijtschelding van de openstaande huurvorderingen à €287.000 door de gemeente;
2. Kwijtschelding van de openstaande vordering à €52.000 t.b.v. verbouwingswerkzaamheden in 2023 door de gemeente;

3. Bezwaar maken en bij afwijzing kwijtschelden terug te betalen coronasteun à €202.000 door de gemeente Amstelveen;
4. Structurele huurverlaging à €200.000 door de gemeente Amstelveen;
5. Behoud van reeds begrote subsidie à €1,399 miljoen door de gemeente Amstelveen;
6. Verstrekken van krediet van à €2 miljoen met een looptijd van 10 jaar tegen 5% rente over de gehele looptijd (globaal komt dit op 0,5% per jaar) door de gemeente Amstelveen.

Naast deze voorwaarden zijn er diverse aannames gedaan richting de toekomst die niet in dit plan zijn onderbouwd:

- Bezoekersaantal 2024 ligt met 63.000 gelijk aan die van 2023 ondanks lagere uitgavaan tentoonstellingen, in de jaren t/m 2027 moeten de bezoekersaantallen oplopen naar 73.000.
- Omzet in winkel en café moeten in de periode t/m 2027 verdubbelen (van €180.000/217.000 naar €400.000).
- Inkomsten uit verhuur en sponsering moeten meer dan verdubbelen (van €150.000 naar €410.000).

Bij tegenvallende bezoekersaantallen zullen niet alleen de inkomsten uit kaartverkoop maar ook die uit de winkel en café tegenvallen. Doordat voor 2024 wordt uitgegaan van eenzelfde aantal bezoekers als in 2023 zonder grote tentoonstelling (lasten liggen €1 miljoen lager) is de vraag hoe realistisch de prognoses zijn. Bij de, door het Cobra Museum, afgegeven financiële prognose voor 2024 op 23 oktober jl. werd nog uitgegaan van 55.000 bezoekers voor 2024. Voor zover evenementen in 2024 nog niet zijn gepland, is het de vraag of het realistisch is om uit te gaan van een aanzienlijk hogere opbrengst. Grote evenementen worden veelal niet kort van tevoren gepland.

Onduidelijk is bij wie het risico komt te liggen als inkomsten tegenvallen. Serra Holding B.V. heeft een rekeningcourantkrediet afgegeven. Dit betreft geen gift maar een terug te betalen lening. Uit de stukken is niet af te leiden hoeveel en wat dit precies inhoudt. Volgens de gegevens van 23 oktober jl. leek het te gaan om een krediet van €500.000. Tijdens het raadsgesprek heeft de heer Touwen van Serra Holding B.V. kenbaar gemaakt dat het om een maximum van €500.000 gaat. Serra Holding B.V. heeft reeds €200.000,- overgemaakt uit de rekening-courant, volgens de mondelinge toelichting tijdens het raadsgesprek van 15 november jl. om lopende verplichtingen (salarissen) te voldoen. Dat geld is dus al uitgegeven en niet meer beschikbaar als garantie in 2024. Kans lijkt reëel dat bij tegenvallende inkomsten er toch een beroep wordt gedaan op de gemeente, zeker wanneer verlies hoger uitvalt dan het rekeningcourantkrediet. Dit kan dan bijvoorbeeld gaan om uitstel van de jaarlijkse terug te betalen aflossingen, of de huur die niet wordt voldaan.

Kosten gaan vaak voor de baten uit en dat is ook uitgangpunt van dit plan. Extra kosten voor een investering, voor marketing, extra personeel en dan is het de vraag of meer bezoekers het museum weten te vinden. Ook de inhoudelijke koers van het museum zal moeten veranderen om betere resultaten neer te zetten. Of ze die koersverandering maken en of die voldoende is, is niet uit dit plan af te leiden.

Toelichting op diverse onderdelen

Verlies over 2023

Op pagina 20 wordt aangegeven dat het verlies over 2023 €1,25 miljoen zal bedragen. Bij een eerder op 23 oktober jl. afgegeven prognose leek dit verlies €1,046 miljoen te zijn. Dit verschil lijkt de coronanoodsteun à €202.000 te zijn. Bij het eerder afgegeven resultaat werd specifiek aangegeven dat er al gerekend was op het kwijtschelden van de corona noodsteun. In die stukken werd toen niet gesproken over het kwijtschelden van de gemeentelijke vorderingen. Dit leek ook niet nodig te zijn omdat werd gerekend op een verlies van €450.000 (na inzet van de eigen reserves) en er een krediet van €500.000 zou zijn aangetrokken van Serra Holding.

Nu wordt voorgesteld de gemeentelijke vorderingen van €339.000 kwijt te schelden. Men wil samen met de gemeente bezwaar aantekenen tegen de terug te betalen corona noodsteun. In hoeverre bezwaar maken nog mogelijk is en of het bezwaar lukt is de vraag, de kansen lijken vooralsnog niet realistisch. Hiermee komen al deze kosten (totaal van €541.500) voor rekening van de gemeente. Vanuit Serra Holding B.V. wordt in eerste instantie €114.000 gevraagd van een terug te betalen rekeningcourantkrediet.

Onderstaand overzicht zet naast elkaar hoe het Masterplan de afwikkeling van het tekort ziet en hoe de gemeente het zou kunnen zien. In Variant I delen Serra Holding B.V. (€316.551) en de gemeente (€339.000) grofweg het tekort. In variant II draagt Serra Holding B.V. het totale tekort over 2023.

afwikkeling tekort 2023			
Omschrijving	Masterplan	Variant I	Variant II
Te dekken tekort 2023	-1.246.049	-1.246.049	-1.246.049
Dekkingsvoorstel:			
# inzet restant reserves	595.000	595.000	595.000
# kwijtschelding door gemeente Amstelveen			
* huur	287.000	287.000	0
* overige vorderingen	52.000	52.000	0
# bezwaar terugbetalen coronasteun prov.	202.551	0	0
# rekening courant Sierra Holding	114.000	316.551	655.551
Saldo tekort -/- dekking	**4.502**	**4.502**	**4.502**
Er lijkt een afronding in het Masterplan te zitten van 4.502?			

Bezoekersaantallen 2024 (en verder)

Bij het verlies over 2023 wordt aangegeven dat er o.a. een verkeerde inschatting is gemaakt van de bezoekersaantallen. Deze komen i.p.v. op 77.000 uit op 63.000, dit ondanks €1,8 miljoen aan tentoonstellingskosten. Voor 2024 wordt wederom gerekend op 63.000 bezoekers terwijl er dan een miljoen minder wordt uitgegeven aan tentoonstellingen. In de liquiditeitsprognose van 23 oktober jl. werd voor 2024 uitgegaan van 55.000 bezoekers. In hoeverre de 63.000 bezoekers realistisch zijn is uit dit plan niet op te maken. Het vormt wel een risico waarbij, als de bezoekersaantallen flink tegenvallen, de garantie mogelijk niet afdoende is en het risico dan alsnog bij de gemeente Amstelveen terecht komt, bijvoorbeeld doordat men de betaling van de huur opschort.

Structurele verlaging van de huur tot €200.000

Op pagina 20 en 23 wordt aangegeven wat het museum aan de gemeente vraagt. Dit betreft het verlagen van de huur. Deze bedroeg over 2023 €411.000 maar zou naar €200.000 terug moeten. Argumentatie van het museum is 'de beperkte waarde van het pand door het geldende bestemmingsplan als museum' (blz.20, laatste alinea). Dat is geen steekhoudend argument. De huursom is gebaseerd op kostendekkende verhuur door de gemeente waarbij er een koppeling is tussen huursom en huursubsidie. Tegenover de huur die de gemeente in rekening brengt staan ook (onderhouds)kosten. Als de huur lager wordt maar de kosten blijven gelijk, dan kost dit de gemeente extra geld. In dit geval €200.000 structureel want men blijft uitgaan van €1,399 miljoen subsidie inkomsten.

Het kostendekkend verhuren is conform het gemeentelijk beleid, welke is vastgelegd in de Nota Gemeentelijk Vastgoed d.d. 30 november 2022. Hierin is opgenomen dat huurkosten en subsidie gescheiden zijn, de gemeente verhuurt enerzijds kostendekkend en anderzijds kan zij subsidie ter beschikking stellen aan organisaties die niet in staat zijn de huur te betalen. Feitelijk wordt hier gevraagd om de subsidie met €200.000 op te hogen naar €1,599 miljoen structureel.

Gevraagd krediet voor investeringen t.w.v. €2 miljoen

Het tweede wat gevraagd wordt is een krediet van €2 miljoen. Deze wordt in 10 jaar terugbetaald met een rente van 5% over de gehele looptijd. Hiermee zou weer, net als voor 2007, een bancaire relatie ontstaan tussen museum en gemeente. Het is maar de vraag in hoeverre de gevraagde investering niet door de gemeente als eigenaar gedaan en gefinancierd moeten worden (om vervolgens de kosten via de huur door te belasten aan het museum en te subsidiëren). Ook is de vraag waarom de lening niet door Serra Holding B.V. wordt verstrekt of bij een bank wordt aangevraagd. Als dit is omdat banken een te groot risico op niet terugbetalen voorzien of een hoger rentepercentage als vergoeding willen, kan dat een signaal zijn dat de gemeente dit ook niet zouden moeten doen.

Men gaat uit van een rentepercentage van 5% over de gehele looptijd. Dit komt globaal neer op 0,5% rente per jaar. Dit is lager dan de rente die de gemeente intern rekent op investeringen. Deze bedraagt momenteel 1,25% (omslagrente, zie Programmabegroting 2024). Hiermee zou het museum een voordeel genieten ten opzichte van andere partijen die van de gemeente huren. Ook hier wordt feitelijk om subsidie gevraagd. Financiën merkt op dat de wijze van renteberekening niet uit de stukken was af te lezen maar alleen bij navraag. De eerste indruk leek dat het ging om een jaarlijkse rente van 5% wat meer marktconform lijkt. Dat het toch om een rente over de gehele looptijd gaat maakt dit een bijzondere wijze van presenteren.

Overig

In de prognoses voor 2024-2027 moet de winkel een verdubbeling aan omzet genereren (evenals het café). Vraag is of met een toename van 10.000 bezoekers dit realistisch is. Voor het café worden bezoekers verwacht die het museum niet bezoeken maar alleen voor het café komen. Op hoeveel bezoekers men rekent is niet aangegeven. Bij tegenvallende bezoekersaantallen vallen de inkomsten uit kaartverkoop, inkomsten uit café en de winkel ook lager uit. Hierdoor kan al snel een nieuw verlies ontstaan.

Cijfermatige analyse

Masterplan Cobra - 1e analyse financiële ozpet			6nov23	
Omschrijving/jaar	**2023**	**2024**	**verschil**	
Opbrengsten				
Subsidie gemeente Amstelvee	865.468	1.199.000	333.532	a1)
Huursubsidie	411.139	200.000	-211.139	a2)
Projectsubsidie gemeente Amstelveen	25.590	61.500	35.910	
Vriendenloterij	255.000	250.000	-5.000	
Tentoonstellinsbijdrage	145.000	293.000	148.000	
Sponsoring	102.384	200.000	97.616	
Winkel	187.294	346.500	159.206	
Café	217.381	346.500	129.119	
Entreegelden	691.146	769.860	78.714	
Verhuur & Evenementen	150.000	375.000	225.000	
Educatie	26.000	65.000	39.000	
Som der baten	**3.076.402**	**4.106.360**	**1.029.958**	
Lasten				
Personeelskosten	1.322.914	1.539.884	216.970	
Huur museumgebouw	411.112	200.000	-211.112	a3)
Afschrijvingen	19.349	220.000	200.651	b1)
Huisvesting regulier	218.704	285.000	66.296	
Tentoonstellingen	1.786.056	800.000	-986.056	
Organisatiekosten	135.381	135.750	369	
Kosten tegenprestaties sponsoring	25.186	35.000	9.814	
Kosten winkel	104.378	190.575	86.197	
Kosten café	84.193	190.575	106.382	
Kosten verhuur en evenementen	52.691	187.500	134.809	
Marketing en P.R.	56.000	80.000	24.000	
Educatie	50.487	49.000	-1.487	
Activiteiten	10.000	20.000	10.000	
Kosten collectie incl. verz.polis collectie	46.000	64.875	18.875	
Rente investeringsbijdrage		10.000	10.000	b2)
Reorganisatie kosten		95.000	95.000	
Som der lasten	**4.322.451**	**4.103.159**	**-219.292**	
Bedrijfsresultaat	**-1.246.049**	**3.201**	**1.249.250**	
Eigen vermogen	**0**	**3.201**	**3.201**	
Bezoekersaantallen	**63.000**	**63.000**	**0**	

a1)/a2)/a3)	*Voorstel om huur te verlagen; samenhangende huursubsidie wordt lager en restant schuift door naar exploitatiesubsidie.*
	Cobra houdt daarmee dezelfde subsidie bij ruim €200.000 minder kosten.
	Die kosten blijven bij de gemeente achter. Dus per saldo €200.000 extra kosten/bijdrage vanuit de gemeente.
	Na deze "schuif" resteert nog een overige toename subsidie -> is dit indexering of (nog) iets anders? Berekening?
b1)/b2)	*Via a1)/a2)/a3) prijskaartje €200.000 naar gemeente, daardoor lijkt "toekomstkrediet" inpasbaar, maar gemeente betaalt dit dus.*
	De gehanteerde rente komt op globaal 0,5% per jaar (€10.000)

toekomstbestendige investeringen

jaar	investering	saldo 1jan	*5%* rente	*10%* aflossing	r&a totaal
2024	2.000.000	2.000.000	100.000	200.000	300.000
2025		1.800.000	90.000	200.000	290.000
2026		1.600.000	80.000	200.000	280.000
2027		1.400.000	70.000	200.000	270.000
2028		1.200.000	60.000	200.000	260.000
2029		1.000.000	50.000	200.000	250.000
2030		800.000	40.000	200.000	240.000
2031		600.000	30.000	200.000	230.000
2032		400.000	20.000	200.000	220.000
2033		200.000	10.000	200.000	210.000
2034		0	0	0	0

Conclusie financiële beoordeling

1. Kwijtschelding van de openstaande huurvorderingen à €287.000 door de gemeente;

In alle scenario's die op dit moment bekend zijn zal de gemeente haar vorderingen niet meer ontvangen. Het Masterplan gaat uit van kwijtschelding en bij faillissement van het museum is het niet de verwachting dat er voldoende aanwezig is om de schuld aan de gemeente in te lossen. Geadviseerd wordt om op dit moment de vordering nog niet kwijt te schelden maar dit pas te doen bij een eventuele doorstart of een gevonden vertrouwen in het Masterplan. In geval van faillissement blijft de gemeente haar positie als grootste schuldeiser behouden en kan mogelijk regie nemen in het verdere proces.

2. Kwijtschelding van de openstaande vordering à €52.000 t.b.v. verbouwingswerkzaamheden in 2023 door de gemeente;

In alle scenario's die op dit moment bekend zijn zal de gemeente haar vorderingen niet meer ontvangen. Het Masterplan gaat uit van kwijtschelding en bij faillissement van het museum is het niet de verwachting dat er voldoende aanwezig is om de schuld aan de gemeente in te lossen. Geadviseerd wordt om op dit moment de vordering nog niet kwijt te schelden maar dit pas te doen bij een eventuele doorstart of een gevonden vertrouwen in het Masterplan. In geval van faillissement blijft de

gemeente haar positie als grootste schuldeiser behouden en kan mogelijk regie nemen in het verdere proces.

3. Bezwaar maken en bij afwijzing kwijtschelden terug te betalen coronasteun à €202.000 door de gemeente Amstelveen;
Bezwaar maken wordt niet als een realistische optie gezien waardoor er eigenlijk om kwijtschelding wordt gevraagd. In alle scenario's die op dit moment bekend zijn zal de gemeente haar vorderingen niet meer ontvangen. Het Masterplan gaat uit van kwijtschelding en bij faillissement van het museum is het niet de verwachting dat er voldoende aanwezig is om de schuld aan de gemeente in te lossen. Geadviseerd wordt om op dit moment de vordering nog niet kwijt te schelden maar dit pas te doen bij een eventuele doorstart of een gevonden vertrouwen in het Masterplan. In geval van faillissement blijft de gemeente haar positie als grootste schuldeiser behouden en kan mogelijk regie nemen in het verdere proces.

4. Structurele huurverlaging à €200.000 door de gemeente Amstelveen;
Geadviseerd wordt de huurverlaging niet te honoreren. Dit past niet binnen het, door de raad vastgesteld, gemeentelijk beleid van een kostprijs dekkende huur. Andere partijen krijgen ook een kostprijs dekkende huur. Mocht deze te hoog zijn, moet men hiervoor een subsidieaanvraag doen.

5. Behoud van reeds begrote subsidie à €1,399 miljoen door de gemeente Amstelveen;
Geadviseerd wordt om vooralsnog af te zien van het verstrekken van een subsidie. De gepresenteerde begroting vraagt feitelijk om extra subsidiëring. Zonder deze extra (verkapte) subsidies is de gepresenteerde begroting niet sluitend. Het ontbreken van een onderbouwing waarom de prognoses realistisch en haalbaar zijn, biedt onvoldoende vertrouwen naar de toekomst toe.

6. Verstrekken van krediet à €2 miljoen van het pand met een looptijd van 10 jaar tegen 5% rente door de gemeente t.b.v. verbouwing van de voorgevel.
Geadviseerd wordt geen krediet te verstrekken van €2 miljoen. Enerzijds is het (vooralsnog) te onduidelijk in hoeverre de geraamde €2 miljoen voldoende is voor de beoogde verbouwingen maar anderzijds is niet goed weergegeven wat de opbrengst is van de verbouwing. Daarnaast is het gehanteerde rentepercentage lager dan de gemeentelijke interne rente voor investeringen. Hiermee zou een voordeel ontstaan ten opzichte van andere partijen. Als de door de gemeente in rekening gebrachte rente niet opgebracht kan worden kan een subsidieaanvraag gedaan worden. De gemeente loopt een aanzienlijk risico dat het museum bij tegenvallers de aflossing niet kan voldoen.

Beoordeling inhoudelijk kader

A. Gebaseerd op 'Nadere regels meerjarige subsidie cultuur'

De betekenis voor de stad en maatschappelijk effect
Het museum geeft in het Masterplan aan een huiskamer c.q. broedplaats voor Amstelveen te willen worden. Het museum wil een plek bieden waar je elkaar tegenkomt en waar schoonheid, troost en inspiratie centraal staan. Het middel is moderne kunst. Deze ontwikkeling past goed bij de vrije geest van de Cobra-beweging. Veelbelovend klinkt ook de ontwikkeling van onderwijsmodules en het bieden van ruimte aan creatieve opleidingen. Op zich interessante richtingen maar wat minder sterk is dat die

richtingen erg summier zijn onderbouwd, maar ook een integrale inbedding in de rest van het plan missen.

Artistieke kwaliteit

Het museum kiest voor interessante thema's, die passen bij de missie en het profiel van het museum. De artistieke ambitie is er, gecombineerd met een streven om nieuwe publieksgroepen te gaan bereiken. Het museum kijkt breed naar vormen van kunst en cultuur in de samenleving, wat resulteert in een veelzijdig en actueel aanbod van tentoonstellingen. Zo staan er voor de komende jaren tentoonstellingen met Latijns-Amerikaanse moderne kunst op het programma, net als kunstuitingen uit Japan en India. Belangrijk punt van kritiek is dat in de ingediende meerjarenaanvraag, de artistieke ambities, en het streven om zich nog meer te verankeren met nieuwe (jongere) publiekgroepen, ondanks de vele goede intenties, niet goed zijn uitgewerkt. De aangeleverde nieuwe begroting in het Masterplan Samenspel laat minder budget voor de programmering zien dan de oorspronkelijke begroting. Het is dan ook niet aannemelijk dat de begroting voor de oorspronkelijke programmering sluitend zal zijn.

Organisatorische kwaliteit

In het Masterplan worden flinke ambities geformuleerd ten aanzien van het aantal bezoekers, sponsors, evenementen, verhuur, Cobra passen etc. Een gevolg daarvan is het uitbreiden van de personele bezetting om die ambities waar te kunnen maken. Echter, een reorganisatie lijkt een logischere stap voor een organisatie die in zwaar weer verkeert dan het intensief investeren in twee aanvullende fte's.

In bijlage 6 van het Masterplan staat een achterhaald organisatieschema 2022 (gelijk met die uit het Jaarverslag 2022) dat niet overeenkomt met de gewenste wijzigingen in het personeelsbestand (zie bijlage: 'Masterplan Samenspel'). Dit is verwarrend en tast het vertrouwen in een doordacht personeelsbeleid aan.

Samenwerking, met bijdragen aan de bestendiging van de culturele infrastructuur in Amstelveen

In bijlage 4 van het Masterplan wordt dieper ingegaan op de vele vormen van samenwerking die door het jaar heen plaatsvinden. Het museum heeft in dit opzicht goede stappen gezet. Het Cobra Museum wil in de periode 2024-2027 bestaande samenwerkingen intensiveren en uit te bouwen. Dit sluit aan bij de hoofdthema 'Kunst en Cultuur dichtbij' en 'Samen Kunst en Cultuur' uit de huidige Cultuuragenda 'De stad als podium'. Zo zijn er nieuwe afspraken gemaakt met P60, Platform C, Schouwburg Amstelveen, het Amsterdamse Bostheater, Bibliotheek Amstelland, Museum JAN en het Amstelveens Poppentheater. Het gaat hierbij om de programmering van deze collega instellingen zowel in het museum zelf als op hun eigen locaties te laten aansluiten op het programma in het Cobra Museum.

In het DSP-rapport 'Toekomst Cobra Museum – scenario's getoetst' komt een nauwe samenwerking (wellicht een fusie) met Museum Jan als beste toekomstscenario naar voren (zie bijlage: 'DSP-rapporten'). Een dergelijke samenwerking is in mei 2023 door beide betrokken musea van de hand gewezen. Een van de oplossingsrichtingen voor een hernieuwde vorm van het Cobra Museum, als antwoord op de ontstane financiële noodsituatie, had een nieuwe toenadering richting Museum Jan

kunnen zijn. En/of een nauwere samenwerking met andere moderne kunstmusea in het land. In het Masterplan wordt hier niet op ingegaan.

(De versterking van) innovatie

Het museum ziet zichzelf als innovatief maar legt niet uit wat er onder innovatie verstaan wordt. Het museum zou graag jonge multidisciplinaire makers aan zich binden en daarmee nieuw publiek naar het museum halen, maar er wordt geen invulling gegeven aan dit onderdeel van het plan.

Het museum wil een inspirerend museum zijn voor kinderen en jongeren maar het plan voorziet, op een korte passage over Virtual Reality (p.13) na, niet in een koppeling naar nieuwe technologieën waarmee je die doelgroep direct aanspreekt.

Inhoudelijk doet het Masterplan niet vernieuwend aan; er wordt niet buiten de bestaande kaders gedacht. Wat betreft het punt innovatie scharen we ons daarom achter de punten die de AAC in haar advies verwoord (zie bijlage: 'Het Advies van de Amstelveense Adviesraad Cultuur'):

- Daadwerkelijke innovatie ontbreekt in de ideeën en in het denken van het museum.
- Het museum zou met het Cobra het 'centrum van de wereld' moeten willen zijn, maar het museum lijkt ook de waarde van het merk Cobra niet goed te kunnen positioneren.

Duurzaamheid

Het Masterplan gaat hier eigenlijk niet op in. Tweemaal wordt in het plan kort verduurzaming van het gebouw aangehaald maar zonder onderbouwing of uitleg wat daarmee wordt bedoeld dan wel beoogd. Na het stellen van aanvullende vragen aan het museum, blijkt dat een gedeelte van de verbouwing ten goede komt aan de verduurzaming van het pand. Er is in het hele pand ledverlichting geplaats, en er zijn plannen voor het plaatsen van zonnepanelen en extra isolatie. Verwacht wordt dat na de gewenste investering in het pand van €2 miljoen, het gebouw weer minimaal 25 jaar mee kan.

B. Aanvullend beleidskader

Gezonde bedrijfsvoering en levensvatbaarheid

Het plan voorziet niet in een stevige herstructurering van het bedrijfsmodel van het museum. In het Masterplan wordt aangegeven dat er een herinrichting van de financiële afdeling zal plaatsvinden, en er wordt gewerkt aan het verkrijgen van meer externe financiering. Dit kan financiële tegenvallers helpen opvangen, maar het is belangrijk om meer te focussen op het voorkomen daarvan.

Risicobeheersing en bezoekersprognoses

In het plan wordt op diverse plekken aangegeven dat het Masterplan reëel is dat het de belofte heeft om het jaarbudget niet te overschrijden (paragraaf 4) en ook 'een belangrijke ambitie is de eis om binnen het budget te blijven', zoals wordt aangekondigd in de eerste paragraaf van het plan.

In de nieuwe plannen gaat het museum uit van bezoekersaantallen die om en nabij gelijk zijn aan die van dit jaar. Gezien de meer bescheiden tentoonstellingskosten (voor zover die niet extern kunnen worden gegenereerd) is het de vraag of men deze aantallen zal weten te evenaren. Ook wordt er na een aantal jaren een groei in bezoekersaantallen voorzien. Het is onduidelijk waar dat op is gebaseerd (zie ook punt 1 hierboven; Financiële beoordeling Masterplan).

In het algemeen kunnen er vraagtekens worden gezet bij de opvang van de risico's die steevast gepaard gaan met het inzetten van een nieuw plan. De oude bedrijfsvoering is niet stabiel gebleken waardoor eventuele toekomstige risico's niet denkbeeldig zijn. Nu de voorgelegde plannen niet duidelijk aangeven dat het hier een ander bedrijfsmodel betreft, mag worden aangenomen dat er nog steeds risico's zullen zijn.

Men kan zich afvragen of het de bedoeling is dat de risico's voor rekening van de gemeente komen of dat Serra zich hiervoor garant stelt. In de mondelinge toelichting tijdens het Raadsgesprek van 15 november 2023 heeft de heer Touwen toegezegd garant te staan tot een bedrag van € 500.000.

Exploitatieplanning op de korte termijn
Veel van de dekking van het museum ziet op tegemoetkomingen vanuit de gemeente (en de provincie). Ook is het de bedoeling extern geld aan te trekken. Dit is echter nog een onzekerheid. Om de toekomstplannen te kunnen bekostigen moeten de inkomsten flink omhoog. De ambities zijn er maar hoe die te halen wordt onvoldoende onderbouwd.

Er wordt gesproken in het Masterplan over het realiseren van een meer evenwichtige financieringsmix door het aantrekken van meer sponsors. De ambitie om meer evenementen te faciliteren en verhuur te realiseren zijn lovenswaardig. Het plan geeft echter geen details over hoe deze ambities waar te maken. Uitgangspunt is dat het Cobra Museum in ieder geval boven het landelijk gemiddelde van 50% aan gemeentelijke subsidie ontvangt (zie bijlage: 'DSP-rapporten').

Lokaal maatschappelijk en politiek draagvlak
Op het vlak van educatie en participatie blijft het museum enigszins vaag in de aanvraag. Het museum wil de bezoekersaantallen vergroten en schrijft in het Masterplan dat er veel uitdagingen op het educatieve vlak liggen en dat het de programma's meer in samenspraak met scholen wil ontwikkelen. In de aanvraag wordt echter niet uitgewerkt welke programma's het museum wil inzetten, hoe de genoemde samenwerking wordt vormgegeven en wat de doelgroepen zijn.

Wat betreft het lokaal maatschappelijk draagvlak, sluiten we ons aan bij het advies van de AAC: 'Uit het plan kan niet worden opgemaakt of het museum ook bij lokale inwoners en ondernemers actief input heeft opgehaald voor ideeën voor het museum. Hierover is geen duidelijke inzage in het plan opgenomen (zie bijlage: 'Het Advies van de Amstelveense Adviesraad Cultuur').'

Gastvrijheid en uitstraling
Een belangrijk onderdeel van het Masterplan betreft de aanpak van de voorgevel om een opener uitstraling te bewerkstelligen. Ook het café en de winkel krijgen een update, er zijn gesprekken gaande om het café uit te baten en er wordt onderzocht of de openingstijden verruimd kunnen worden. Deze plannen zullen de gastvrijheid en uitstraling van het museum ten goede komen, en bovendien een positieve invloed hebben op het verdienend vermogen van het museum.

Aansluiting op sociaal beleid
Het creëren van een open ruimte/broedplaats op de benedenetage doet denken aan scenario 3 'Cultureel centrum' uit het DSP-rapport 'Toekomst Cobra Museum – scenario's getoetst' van januari dit

jaar (zie bijlage: 'DSP-rapporten'). Een sympathiek idee dat de maatschappelijke waarde van het museum zeker kan vergroten. Een kanttekening is dat de vrije openstelling van de benedenverdieping wellicht vooral 'niet-betalend' publiek bereikt.
Vooral paragraaf 5 'Al met al' gaat in op initiatieven die betrekking hebben op het sociaal beleid van de gemeente. Het museum concludeert tot een drietal gezamenlijke pijlers:

- *Gelijke kansen voor iedereen*: Het museum richt zich op ontmoeting, waarbij veel van de genoemde activiteiten al zijn gestart. Er is geen duidelijke aankondiging van een koerswijziging in de geleverde tekst. Mogelijk is het de bedoeling om de activiteiten verder uit te breiden, maar dit vereist nadere toelichting. Fysieke drempelverlagende aanpassingen zijn gepland, zoals een open entree, een uitgebreidere museumwinkel en café. Er lijkt geen uitgebreid plan te zijn voor de inhoudelijke invulling van deze aanpassingen, wat van belang is voor het plan en nadere toelichting vereist.

- *Onderwijs verrijken*: Naast een opsomming van reeds bekende activiteiten, zijn er een aantal nieuwe aandachtspunten zoals de ontwikkeling onderwijsmodules en het bieden van ruimte bieden aan creatieve opleidingen zijn interessante richtingen die helaas summier zijn onderbouwd en nadere toelichting vragen.

- *Cultuur: de stad floreert*: Ook hier worden veelal reeds bekende activiteiten genoemd. Een nieuw element is de interactieve broedplek voor Amstelveense kunstenaars en de presentatieruimte. Met name de ruimtes op de begane grond aanpassingen zullen worden gemaakt.

- Opvallend is dat bovenstaande geen integraal plan lijkt te zijn waarin al deze facetten op elkaar worden afgestemd, waardoor een homogene externe propositie kan worden gebracht.

Goed bestuur en transparante verantwoording
Het Masterplan gaat hier niet concreet op in, behalve de wijziging van een bestuursmodel naar een raad van toezichtmodel. Het laatste is meer gangbaar binnen het museale veld en het traject is inmiddels ingezet.

Het Masterplan doet niet vernieuwend genoeg aan. De plannen die gepresenteerd worden zijn grotendeels een voortzetting van het bestaande beleid. Wij beamen de stelling van de AAC dat het moeilijk is om met dezelfde directie en hetzelfde bestuur een echt nieuwe wending aan het museum te geven. "Als het museum echt wil vernieuwen betekent dat het aantrekken van nieuwe, jongere mensen met baanbrekende innovatieve ideeën. Met dezelfde directie en bestuur gaat het museum de strijd niet winnen" (zie bijlage: 'Het Advies van de Amstelveense Adviesraad Cultuur').

Conclusie beoordeling inhoudelijk kader

Het museum presenteert een ambitieus Masterplan met het doel een centrale ontmoetingsplek en broedplaats te worden voor Amstelveen, waar moderne kunst als katalysator fungeert voor inspiratie en verbinding. Hoewel de artistieke ambities veelbelovend zijn, ontbreekt het aan een overtuigende

onderbouwing en integratie van bepaalde aspecten, met name op het gebied van onderwijsmodules en het betrekken van nieuwe publieksgroepen. Kritieken op de organisatorische kwaliteit zijn gericht op de onduidelijke personeelsuitbreiding en een verouderde organisatie, wat het vertrouwen in het bestuur, directie en personeelsbeleid raakt.

Hoewel lovenswaardige intenties worden geuit met betrekking tot een evenwichtige financieringsmix en intensievere samenwerking, ontbreken concrete details over de uitvoering van deze plannen. De vaagheid rond innovatie, met name in het aanspreken van jong publiek en het benutten van nieuwe technologieën, is zorgwekkend en getuigt niet van vernieuwend denken.

Het Masterplan toont tekortkomingen in bedrijfsmodelherstructurering, risicobeheersing en bezoekersprognoses, waarbij de financiële levensvatbaarheid van het museum onvoldoende is onderbouwd. Lokale betrokkenheid en educatieve plannen missen concrete uitwerking. Verbeteringen in gastvrijheid en uitstraling worden voorgesteld, maar de aansluiting op sociaal beleid lijkt onsamenhangend. Bestuurlijke vernieuwing beperkt zich tot een verandering in het bestuursmodel. Overkoepelend lijkt het plan te ontbreken aan overtuigend innovatief denken en worden vraagtekens geplaatst bij de mogelijkheid van echte vernieuwing met het huidige leiderschap in de organisatie.

Conclusie beoordeling Masterplan

Het Masterplan van het Cobra Museum toont ambitieuze financiële doelstellingen, waarbij de nadruk ligt op het verkrijgen van gemeentelijke steun. Echter, de financiële onderbouwing van het plan roept twijfels op en mist een heldere integrale visie. Het plan lijkt vooral te leunen op kwijtscheldingen, huurverlagingen en subsidies, zonder een duidelijk plan voor duurzaamheid en innovatie. Daarnaast ontbreekt een overtuigende inhoudelijke onderbouwing van de artistieke ambities en een realistische visie op het aantrekken van nieuwe publieksgroepen. Op het gebied van cultureel ondernemerschap vertoont het plan ernstige tekortkomingen, vooral met betrekking tot de financiële haalbaarheid. De voorgestelde kwijtscheldingen, huurverlagingen en subsidies lijken niet in lijn te zijn met het vastgestelde gemeentelijke beleid, en de financiële onderbouwing van het plan is niet overtuigend. Daarbij is het Masterplan is binnen het voor het museum gereserveerde budget niet uitvoerbaar, hetgeen op zichzelf voldoende reden kan geven niet aan de aanvraag tegemoet te komen.

Na zorgvuldige overweging concludeert het college dat zowel het museum als het Masterplan onvoldoende vertrouwen wekken. Daarom is het college van mening dat het niet verantwoord is om in te stemmen met de gevraagde financiële verzoeken. Als gevolg hiervan stelt het college de raad voor geen aanvullende middelen ter beschikking te stellen, wat resulteert in de afwijzing van de subsidieaanvraag van het Cobra Museum.

Tegelijkertijd is het niet de intentie van het college om het museum failliet te laten gaan, maar acht het college het verstandig om eveneens voorzichtig te zijn met verdere gemeentelijke financiële steun aan het Cobra Museum op basis van het bestaande Masterplan Samenspel. Het vertrouwen in het huidige bestuur en de directie om het museum naar een duurzame toekomst te leiden, blijft onvoldoende.
Om deze reden wordt een alternatieve benadering voorgesteld: het bieden van extra tijd en ruimte aan het museum om een nieuw ondernemingsplan te ontwikkelen, een reorganisatie door te voeren,

en onder toezicht van de gemeente een nieuwe directie en bestuur aan te stellen. Dit is van cruciaal belang om het museum alsnog een duurzame toekomst te verzekeren, waarbij het aanboren van aanvullende financiële bronnen en externe ondersteuning noodzakelijk is.