

Advies Amsterdamse Kunstraad

Het museum als dynamisch geheugen

AMSTERDAMSE
KUNSTRAAD

11 juni 2018

Inhoudsopgave

1. Adviesaanvraag	PAGINA	03
Toelichting werkwijze		04
Eerdere adviezen		05
2. Inleiding	PAGINA	06
3. Breder perspectief	PAGINA	08
Positie en geschiedenis van het museum		08
Dynamiek in de kunsten		09
Collectiebeheerovereenkomst		10
Openheid van zaken		11
4. De kracht van de collectie	PAGINA	12
Eigenzinnig en internationaal		13
Voorbeeld Reina Sofia		13
Dynamisch geheugen		14
Thematisch verzamelen		14
'Angelsaksisch model'		15
Stedelijk Museum Fonds		16
5. Het publiek en de stad	PAGINA	18
Dependances		18
De beeldende kunst in Amsterdam		20
6. Organisatiemodel	PAGINA	22
Organisatie		23
Dagelijkse leiding		23
Flexibiliteit en doorstroming		24
Toezicht		25
Collectie		26
Financiën		27
7. Functieprofielen directie en Raad van Toezicht	PAGINA	28
Profiel directie		28
Profiel Raad van Toezicht		29
Relatie met gemeente		30
8. Conclusie en aanbevelingen	PAGINA	31
Bijlage Adviesaanvraag	PAGINA	34



1. Adviesaanvraag

In december 2017 heeft het college van B en W de kunstraad gevraagd te adviseren over de toekomstige positionering van het Stedelijk Museum Amsterdam (SMA). Aanleiding was een discussie in de gemeenteraad na publicaties over bijverdiensten van de directeur en mogelijke belangenverstrengeling in de top van het museum. In oktober 2017 raakte het museum in zwaar weer. Beatrix Ruf, de algemeen en artistiek directeur, trad af, nadat eerder zakelijk directeur Karin van Gilst was vertrokken. Het vertrek van Beatrix Ruf viel ongelukkig samen met een wisseling in de Raad van Toezicht. De voorzitter van de Raad van Toezicht, Ferdinand Grapperhaus, werd gevraagd toe te treden tot het kabinet. Ook de verantwoordelijke wethouder, Kajsa Ollongren, verruilde haar bestuurlijke positie in Amsterdam voor een ministerschap in het kabinet Rutte III.

Het college van B en W besloot op deze bestuurlijke impasse te reageren langs twee lijnen. Naar de governance en de naleving van de Wet normering topinkomens (WNT) laat het college onderzoek doen door de heren mr. S.E. Eisma, bijzonder hoogleraar Effecten, Markten en Regulering aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit van Amsterdam (UvA), en mr. J.A.J. Peeters, voorheen in diverse functies werkzaam bij Rechtbank Amsterdam.

Bij de kunstraad werd de vraag neergelegd 'wat de positie van het Stedelijk Museum in de stad, nationaal en internationaal zou moeten zijn en wat daar voor nodig is'. Het college wil weten of het huidige budget van het museum hoog genoeg is om zich staande te houden in de internationale kunstmarkt en hoe het museum het artistieke, publieke, maatschappelijke en wetenschappelijke belang kan bewaken in een tijd waarin de markt bereid is speculatieprijzen te betalen voor werken van een klein aantal hedendaagse kunstenaars. Tevens vraagt het college de kunstraad te adviseren over de rol die het museum voor (jonge) kunstenaars zou moeten hebben in relatie tot de verantwoordelijkheid die het Stedelijk Museum Amsterdam als A-Bis instelling heeft voor de beeldende kunst in de stad.¹

1 Zie de volledige adviesaanvraag in bijlage.

De kunstraad heeft gedurende het onderzoek gemerkt hoezeer inhoud en vorm met elkaar verweven zijn bij het vinden van antwoord op de vragen. Het waarborgen van een publieke taak in een deels private omgeving kan niet zonder uitspraken te doen over de organisatie van het museum, de rol en samenstelling van de directie en de Raad van Toezicht. Als onderdeel van een toekomstvisie op de rol van het Stedelijk Museum doet de kunstraad in dit advies aanbevelingen ten aanzien van de organisatie.

Toelichting werkwijze

De afgelopen maanden heeft de kunstraad zich breed laten informeren:

- op 10 december 2017 vond een openbare debatsessie in De Balie plaats waar experts uit het culturele veld en kunstenaars discussieerden over de toekomst van het Stedelijk Museum
- er zijn werkbezoeken afgelegd door de kunstraad-commissies BKFNMA (Beeldende Kunst, Fotografie, Nieuwe Media en Architectuur) en Musea, Erfgoed en Monumenten aan het museum, onder leiding van Katja Weitering, bestuurslid en commissievoorzitter. De delegatie heeft gesproken met 16 medewerkers van het Stedelijk Museum
- er zijn twee (besloten) rondetafelbijeenkomsten met externe experts gehouden
- er is een gesprek gevoerd met de bestuursleden van het Stedelijk Museum Fonds
- er is een gesprek gevoerd met de oud-voorzitter van de Raad van Toezicht
- er is een gesprek gevoerd met de directeur van het Reina Sofia, Madrid, Manuel Borja-Villel
- er is een gesprek gevoerd met de voorzitter en de directeur van Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers
- er is een gesprek gevoerd met voormalig algemeen en artistiek directeur Beatrix Ruf²

² Voormalig zakelijk directeur Karin van Gilst was niet bereid om met de kunstraad te spreken over het Stedelijk Museum.

Daarnaast heeft de kunstraad via informele gesprekken informatie ingewonnen, onder andere bij oud-medewerkers en kunstenaars.

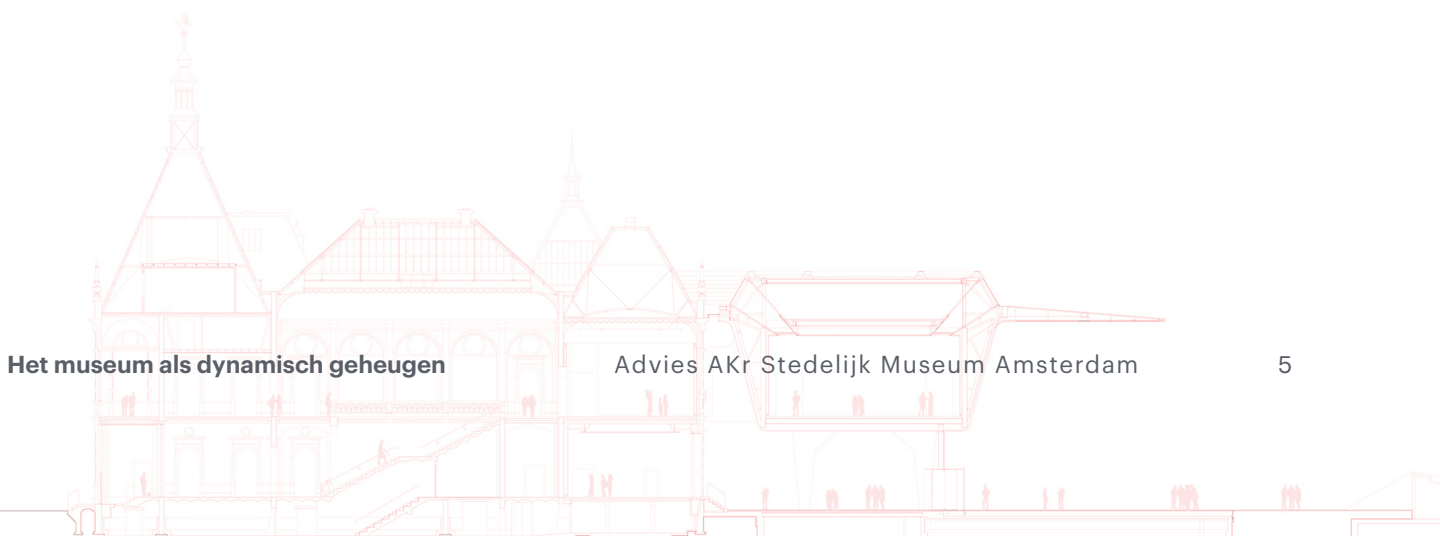
De voorlopige conclusies zijn door de voorzitter van de kunstraad, Felix Rottenberg, en Katja Weitering gedeeld met de interim-directeur en een deel van het managementteam van het museum. Ook hebben zij in de afrondende fase met een delegatie uit de Raad van Toezicht onder voorzitterschap van Madeleine de Cock Buning gesproken. Met de onderzoekers Eisma en Peeters is contact geweest over de onderdelen waar beide onderzoeken elkaar raken en het moment van publicatie.

Eerdere adviezen

Tijdens dit adviestraject heeft de kunstraad ook kennis genomen van onderzoeken die eerder zijn gedaan naar het functioneren en de toekomst van het museum, zoals de stukken van de Commissie-Sanders (2003) en de Commissie-Deetman (2013).

De kunstraad is zich daarnaast bewust van zijn eigen rol als permanente adviseur van het gemeentebestuur. De kunstraad heeft in 2016 positief geadviseerd over de aanvraag van het Stedelijk voor het Kunstenplan 2017-2020, met daarin ook het voorstel voor de driedeling in de programmering (Stedelijk Base, Stedelijk Turns en Stedelijk Now). In dit advies gaat de kunstraad niet opnieuw in op de programmering.

Dit advies is opgebouwd uit 8 hoofdstukken. Na een inleiding (hoofdstuk 2) en een breder perspectief op het Stedelijk Museum (hoofdstuk 3), behandelt de kunstraad achtereenvolgens de kracht van de collectie (hoofdstuk 4) en het publiek en de stad (hoofdstuk 5). Adviezen met betrekking tot het organisatiemodel en de functieprofielen voor de directie en Raad van Toezicht zijn te lezen in respectievelijk hoofdstuk 6 en 7. Tot slot volgen de conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 8.



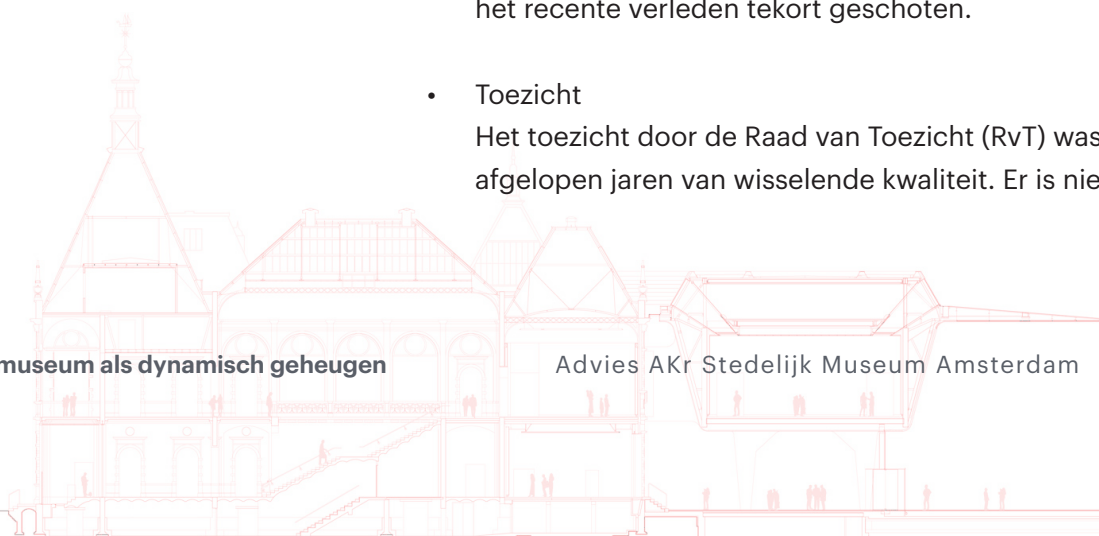
2. Inleiding

De kunstraad pleit voor een goed onderbouwd ambitieniveau, gebaseerd op het dna van het museum: internationaal met een omvangrijke collectie, intens verbonden met de stad en het voornaamste museum voor hedendaagse kunst in Nederland. Met dit advies aan de gemeente doet de kunstraad aanbevelingen om de balans te hervinden tussen cultureel ondernemerschap en het beheren, verdiepen en uitbreiden van de rijke collectie. Uitgangspunt hierbij is de collectie te zien als een geheugen, dat permanent gevoed wordt met nieuwe inzichten en nieuwe interpretaties van gekende werken en stromingen. De kunstraad ziet de collectie niet als een statisch geheel maar juist als een lerend geheugen, voortdurend in ontwikkeling. In een collectie zijn allerlei culturele ontwikkelingen opgeslagen en net als bij het menselijke geheugen zal de interpretatie van wat 'onthouden' wordt in het licht van nieuwe ontwikkelingen en inzichten telkens weer anders zijn.

Bevindingen

Uit het onderzoek van de kunstraad blijkt dat structurele aandachtspunten het Stedelijk Museum belemmeren een vitaal en open museum te zijn. Die punten liggen op het vlak van:

- **Collectie**
Op de collectie is de laatste jaren veel bezuinigd, de kennis van de collectie is hierdoor niet geborgd en er zijn momenteel onvoldoende middelen beschikbaar voor beheer / behoud en onderzoek.
- **Organisatiestructuur**
De kunstraad constateert een gebrek aan consensus in de organisatie. Op het vlak van inclusiviteit en diversiteit moeten stappen worden gezet. Binnen bepaalde afdelingen is te weinig doorstroom. De aansturing door de directie is in het recente verleden tekort geschoten.
- **Toezicht**
Het toezicht door de Raad van Toezicht (RvT) was in de afgelopen jaren van wisselende kwaliteit. Er is niet

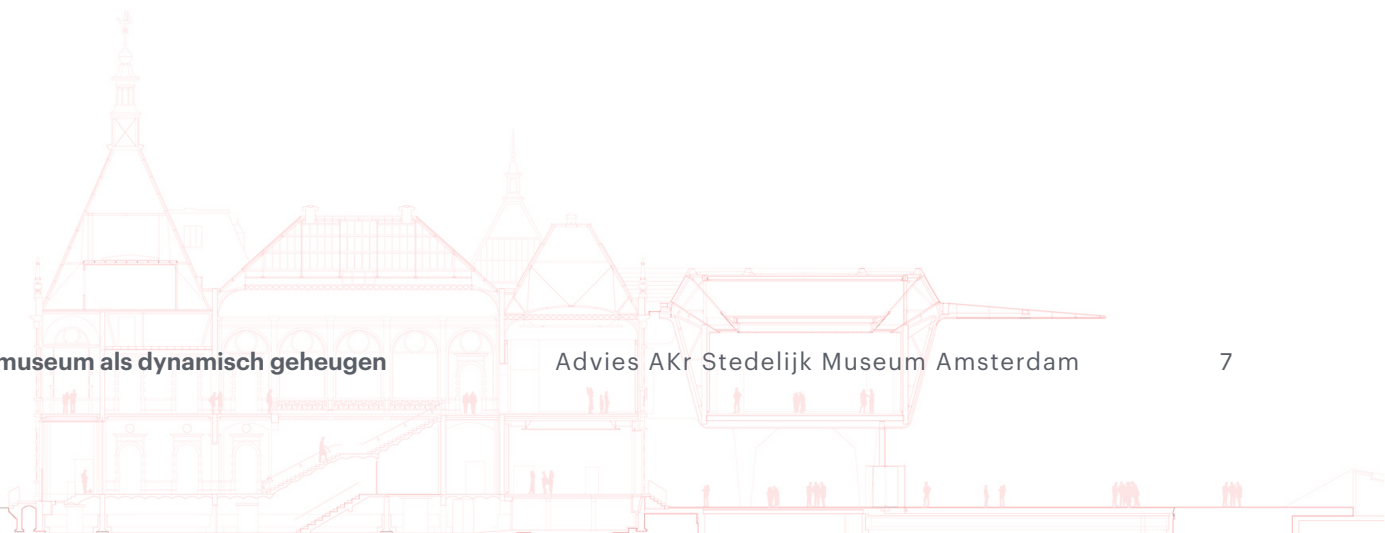


ingegrepen toen de aansturing van de organisatie door een conflict in de directie onvoldoende was.

- Ketenverantwoordelijkheid

Uit de vele gesprekken die de kunstraad heeft gevoerd komt een beeld naar voren dat het museum te gesloten is en de verbinding met de dynamiek in de stad en de uitwisseling met de kunstenaars en makers grotendeels is verloren. Het uitblijven van een opvolger van het in 2016 gesloten Stedelijk Museum Bureau Amsterdam (SMBA) wordt ervaren als een groot gemis.

De belangrijkste vraag in het kader van dit advies is wat de kunstraad betreft: Hoe organiseer je een verzelfstandigd museum met een geschiedenis als het Stedelijk? Een belangrijk onderdeel daarvan is hoe de verhouding in de driehoek Raad van Toezicht / directie / gemeente geregeld is.



3. Breder perspectief

Positie en geschiedenis van het museum

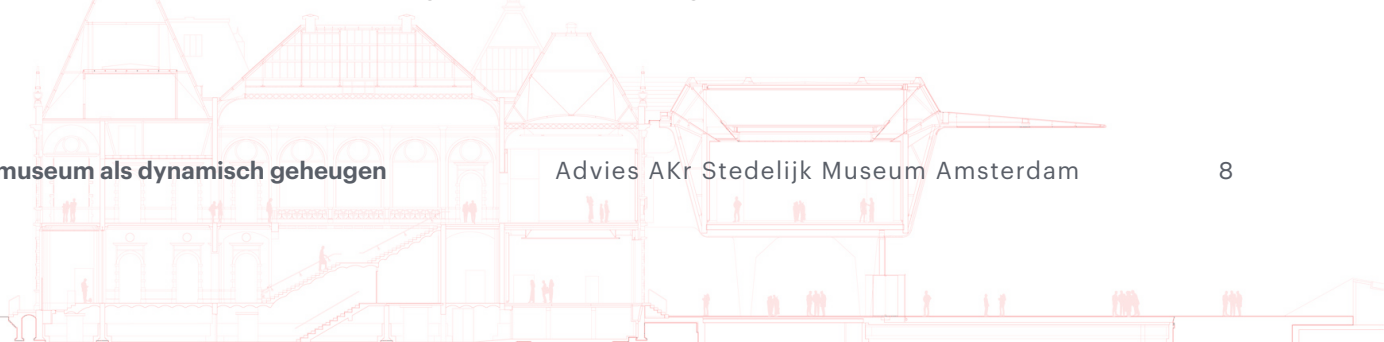
Het Stedelijk Museum Amsterdam is een bijzonder instituut met een interessante geschiedenis. Op grond van zijn historie en internationale reputatie is het Stedelijk het belangrijkste museum voor moderne en hedendaagse kunst in Nederland. Die positie heeft het aan de visie en het gedurfde aankoopbeleid van zijn directeuren te danken. Willem Sandberg die in een vroeg stadium het belang van de Cobra-groep inzag; Edy de Wilde die op ruime schaal Amerikaanse abstract-expressionisten als De Kooning en Barnett Newman aankocht nog vóór ze grote bekendheid hadden; Wim Beeren die nog verder over de grenzen keek en kunst uit Zuid-Amerika tentoonstelde, en meer dan zijn voorgangers aandacht had voor videokunst, performance en fotografie; Rudi Fuchs die zich juist voor de Europese kunst interesseerde en vroegtijdig werk kocht van onder anderen Baselitz, Rainer en Kounellis. Ook de rijke designcollectie³ van het Stedelijk bevat werken van ontwerpers uit binnen- en buitenland.

Wie de geschiedenis van het Stedelijk Museum overziet zou niet zeggen dat het museum tot 2006 een gemeentelijke dienst was. Als gemeentelijke dienst was het museum altijd een heel open, artistiek bevlogen, internationaal georiënteerd instituut. De verzelfstandiging ging in per 1 januari 2006, twee jaar nadat het gebouw aan het Museumplein werd gesloten.⁴

Achteraf gezien valt de verzelfstandiging van het museum te typeren als een verkapte bezuiniging. Er werd geen noemenswaardige verhoging van het subsidiebudget voorgesteld, hoewel de Stichting SMA te maken had met hoge ambities en de verantwoordelijkheid kreeg over een belangrijk deel van de omvangrijke Collectie Amsterdam, met alle bijbehorende kosten. In het besluit tot verzelfstandiging wordt veel aandacht besteed aan de rechtszekerheid van het personeel. Niemand mocht ontslagen worden en niemand mocht er op achteruit gaan. Het idee was, voorgesteld door de Commissie-Sanders in het onderzoeksrapport Terug naar de top (2003), dat een stichting makkelijker externe financieringsbronnen kon aanboren dan een ambtelijke dienst en dat de hoge ambities uit deze gelden betaald zouden kunnen worden.

³ Inclusief toegepaste kunst, industriële vormgeving en grafische vormgeving.

⁴ In maart 2003 wordt door de gemeenteraad het principebesluit genomen het museum te verzelfstandigen. Vooruitlopend op de verzelfstandiging en om het proces te versnellen, wordt een Raad van Toezicht i.o. opgericht. De Raad van Toezicht gaat in januari 2004 van start.



Het besluit tot uitbreiding⁵ hing samen met de investeringen die elders in de wereld in musea voor hedendaagse kunst werden gedaan. Het Parool becijferde dat het MoMA in New York 1,5 miljard gulden ging investeren, het Guggenheim 1 miljard gulden en Tate Modern in Londen een half miljard gulden. Niet vreemd dus dat er 120 miljoen gulden voor een verbouwing van het Stedelijk Museum Amsterdam werd vrij gemaakt.⁶ Ook het bidbook uit die tijd vermeldt dat het Stedelijk Museum behoorde tot de top van de museale wereld en vergeleken kon worden met Tate, MoMA en Centre Pompidou. De uitbreiding en verbouwing aan het Museumplein zou volgens planning van 2004 tot 2008 duren. Uiteindelijk ging het museum pas in september 2012 weer open. De kantoren werden verplaatst naar het nieuwe depot in het westelijk havengebied, wat als locatie de grootst mogelijke tegenstelling bood tot een bruisende plek in de binnenstad. De thuisloze periode werd door achtereenvolgende directeuren overbrugd door gebruik te maken van locaties elders in de stad. Van 2005 tot 2008 fungeerde de oude KPN-toren als Stedelijk Museum Centraal Station (SMCS). Daarnaast toonde SMBA sinds 1993 groeps- en solotentoonstellingen van jonge kunstenaars in de Rozenstraat. Met de tijdelijke locatie SMCS en het SMBA kwam het museum enigszins tegemoet aan het verdwijnen van de Sandbergvleugel die plek had geboden aan Amsterdamse kunstenaars. Maar sinds het SMBA per 1 juli 2016 is opgeheven, biedt het huidige Stedelijk geen structurele expositieruimte meer voor jonge, experimentele kunst van kunstenaars waarvan een deel woont en werkt in Amsterdam.

5 In 1989 schrijft museumdirecteur Wim Beeren een ambitiedocument waarin hij zijn wens voor een uitbreiding van het gebouw benadrukt. In december 1992 wordt door de Gemeente Amsterdam besloten om geld te reserveren (30 miljoen gulden) voor investeringen in het gebouw van het Stedelijk Museum.

6 Het Parool, vrijdag 26 mei 2000.

Dynamiek in de kunsten

Het Stedelijk Museum stond door de verbouwing lange tijd stil. Intussen was de kunstwereld wel volop in beweging. De trend die in de jaren tachtig was begonnen waarbij het onderscheid tussen kunst en business flinterdun was geworden, zette stevig door. Zo zorgde reclameman Charles Saatchi in 1997 voor veel opwinding met zijn reizende tentoonstelling Sensation, waarbij kunstenaars als Damien Hirst en Tracy Emin werden gepresenteerd onder het motto 'Young British Artists'. Het credo van Andy Warhol: 'I want to be a business artist', kreeg navolging. De catalogus van de



tentoonstelling Pop Life: Art in a material world in 2009 in Tate Modern stelde: 'De scheiding tussen kunst en commercie hoort bij een verouderde kunstopvatting die kunst isoleert van de vitaliteit van de massacultuur en ineffectief maakt.'

In haar in 2010 verschenen pamflet De Ja-sprong, naar een nieuwe vitaliteit in de kunst, keert kunstcriticus Anna Tilroe zich tegen deze ontwikkeling. Zij stelt dat beeldende kunst door de eeuwen heen weliswaar altijd heeft gefunctioneerd in de context van macht, status en geld, maar dat nu een kunstmarkt is ontstaan die, door de investerings- en speculatiedrift van een jetset van superrijken, de dominante factor is geworden. De machtsverhoudingen in de kunstwereld zijn daardoor ingrijpend veranderd. De moderne kunstmusea met hun beperkte aankoopbudgetten kunnen immers niet concurreren met kapitaalkrachtige collectie-neurs en financiële instellingen die een eigen kunstverzameling aanleggen.

Anna Tilroe schetste op verzoek van de kunstraad in een openbaar debat in De Balie op 10 december 2017 het dilemma waar het Stedelijk Museum nu voor staat: 'In de kunstwereld is een nieuwe machtsstructuur ontstaan waar we, zoals uit de huidige crisis rond het Stedelijk blijkt, niet goed raad mee weten.'

Collectiebeheerovereenkomst

Het museum heeft bij de verzelfstandiging in 2006 de verantwoordelijkheid voor het museaal beheer van de collectie gekregen.⁷ Deze immense en zeer waardevolle collectie blijft eigendom van de gemeente Amsterdam. Nieuwe aankopen worden bijna allemaal toegevoegd aan dit Amsterdamse bezit. Daarmee heeft de stad het rentmeesterschap uitbesteed aan de Stichting Stedelijk Museum Amsterdam zonder te voorzien in de (groeierende) kosten voor beheer, behoud en bruiklenen.

De kunstraad adviseert de gemeente op korte termijn de Collectiebeheerovereenkomst te vernieuwen. De kunstraad stelt dat het museum intern andere prioriteiten moet stellen. Het museum geeft momenteel 3 procent van het jaarbudget uit aan de collectie en 19 procent aan tentoonstellingen en projecten. In de visie

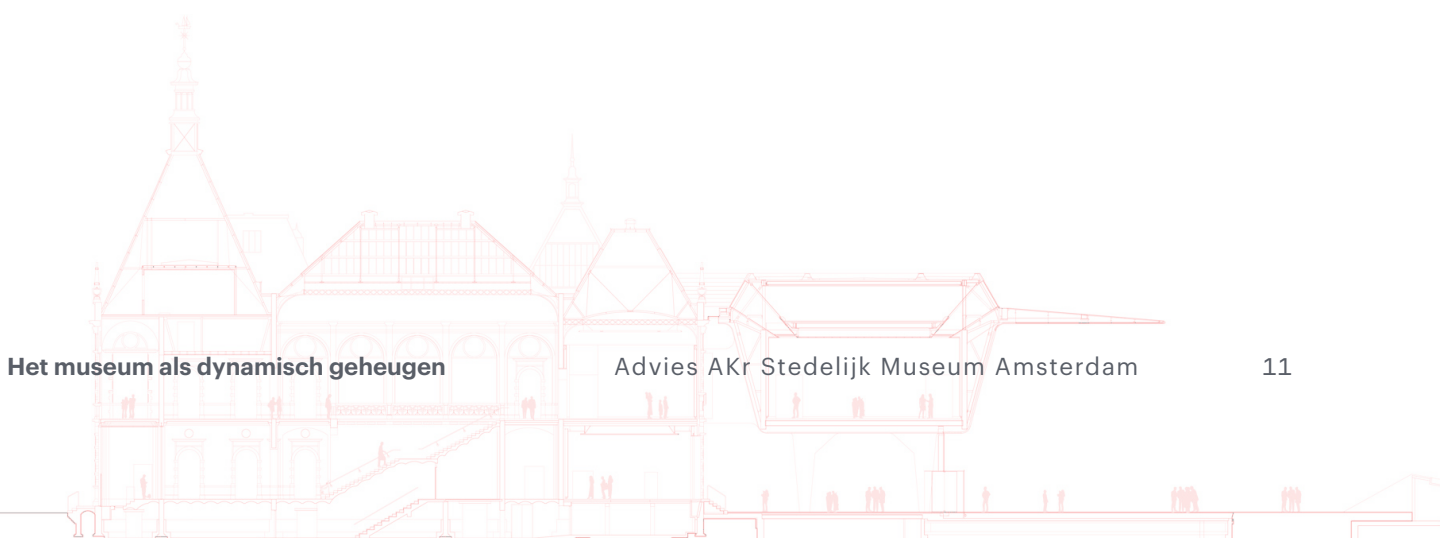
⁷ In de Collectiebeheerovereenkomst wordt het museaal beheer als volgt gedefinieerd: 'het registreren, bewaren, conserveren, verrijken, publiceren, documenteren, onderzoeken, presenteren en eventueel vervreemden van de Collectie zoals hierna omschreven. Hiervoor zal de gedragslijn voor museale beroepsethiek van de Nederlandse Museumvereniging en ICOM Nederland als uitgangspunt worden genomen.'

van de kunstraad, die meent dat collectiebeheer, -onderzoek en presentatie hand in hand behoren te gaan, kan die balans ten gunste van de collectie worden bijgesteld. Daarnaast adviseert de kunstraad het gemeentebestuur om extra budget voor de collectie beschikbaar te stellen. De huidige Collectiebeheerovereenkomst biedt immers voldoende grondslag voor een aparte financiering voor de collectie naast de kunstenplansubsidie en de huursubsidie die het museum nu ontvangt.

Openheid van zaken

De afgelopen jaren zijn de verwachtingen en de druk op het museum van verschillende kanten opgevoerd, tegen de achtergrond van bezuinigen en een verwaarloosde organisatie. De kunstraad stelt dat het museum zich nu in de eerste plaats moet richten op zijn publieke functie, die breed moet worden opgevat. Hierbij geldt dat het publieke belang en de publieke taken van het museum voorrang genieten en in correcte relatie tot het ondernemerschap moeten staan.

Het Stedelijk Museum heeft veel te danken aan gulle gevers die sinds de verzelfstandiging hebben bijgedragen aan het museum in het algemeen en aan bijzondere tentoonstellingen. Zij zijn van grote waarde voor het museum. Om hen te behouden én de publieke rol goed in te vullen, moet het museum de belangen transparant maken en zorgvuldiger communiceren. In het verleden is onvoldoende onderscheid gemaakt tussen individuele belangen en het belang van SMA. Het museum kan meer openheid van zaken geven aan de gemeente Amsterdam, aan de stakeholders en de rest van de stad op het gebied van aankopen, bruiklenen en zijn ketenverantwoordelijkheid.



4. De kracht van de collectie

De positie van het museum moet niet te zwart/wit worden benaderd. Een toonaangevend instituut als het Stedelijk Museum kan voorbeeldstellend zijn in de manier waarop het zijn eigen rol en positie bekritiseert. Zo stelt de kunstraad dat het Stedelijk niet enkel 'een centrum voor experimentele kunst' moet zijn, of 'zich in de *premier league* van de beeldende kunst moet bewegen'. Deze richtingen doen geen recht aan de complexiteit van het huidige krachtenveld in de beeldende kunsten. Beide posities gaan uit van hetzelfde axioma: dat een museum voor hedendaagse kunst de ontwikkelingen in de kunst op de voet moet volgen. Maar ontwikkelingen in de kunst bestaan niet. Het is een drogbeeld, ontstaan vanuit het geloof van de vroege avant-garde dat ontwikkelingen in de kunst moeten bijdragen aan een nieuwe, democratische wereld met een nieuwe, creatieve mens. Dat geloof is in de huidige wereld niet levensvatbaar meer. Toch is het tot op de dag van vandaag het fundament gebleven van onze westerse kunstopvatting. Dit blijkt onder andere uit de criteria die tal van grote fondsen nog altijd voor hun subsidiebeleid hanteren. Maar hedendaagse kunst is niet enkel vernieuwend, radicaal en progressief. De kans dat zo'n geloof op den duur verstart in dogma's is groot. In dit geval zit het nieuwe denkbeelden over kunst en kunstmusea danig in de weg.

Sommigen menen dat het Stedelijk zijn koers moet verleggen en weer een centrum moet worden van jonge, signalerende en experimentele kunst. We zouden dit het 'Sandberg-syndroom' kunnen noemen. Maar het Stedelijk van nu is een ander gebouw in een andere tijd dan de jaren vijftig. Het kan zich geen kleine publieksaantallen veroorloven en de combinatie jonge kunst met blockbusters geeft niet het onderscheidende karakter dat ooit kenmerkend was voor het Stedelijk. Als het Stedelijk wil uitgroeien tot een nieuwe kracht, dan moet het vanuit een heel ander standpunt gaan denken. Niet vanuit een verouderd kunstbegrip maar vanuit de vraag: wat verwachten de bezoekers van een museum voor moderne en hedendaagse kunst daar te zullen vinden?



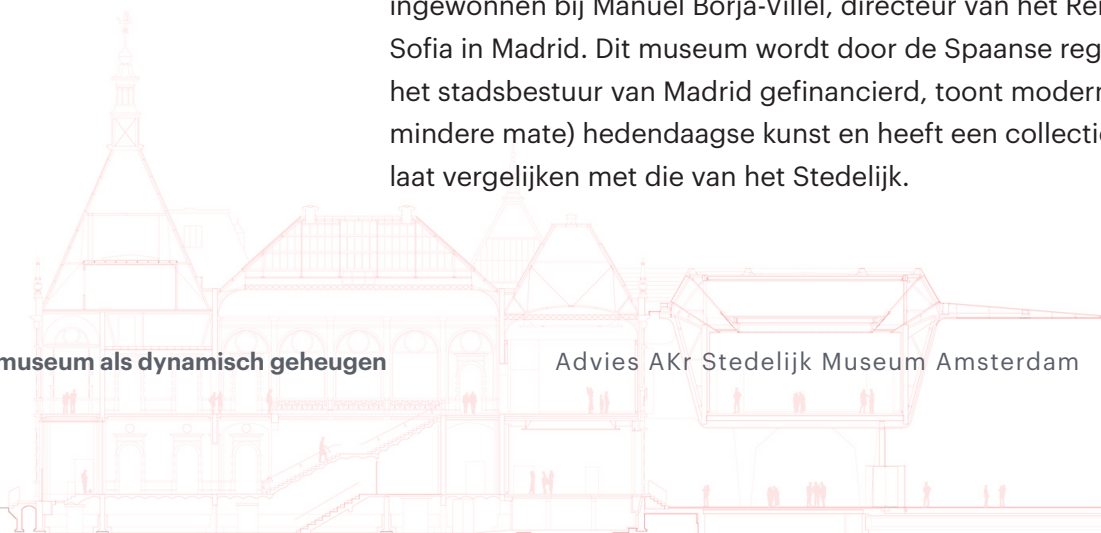
Eigenzinnig en internationaal

Publieke musea voor moderne en hedendaagse kunst zijn in concurrentie geraakt met prestigieuze privémusea die vaak onwaarschijnlijk kostbare kunstcollecties tonen. Denk aan Palazzo Grassi in Venetië, Garage Museum of Contemporary Art in Moskou of de Fondation Louis Vuitton in Parijs. Juist vanwege de intrinsieke kwaliteiten van de kunst, vertoont een kapitaal-krachtige bovenlaag zich graag in het gezelschap van succesvolle kunstenaars. Het lijkt alsof hier richting wordt gegeven aan de ontwikkelingen in de kunst, omdat deze exposities 'de top' vertegenwoordigen. Maar wat in deze kunstpaleizen wordt gepresenteerd moet in de eerste plaats als een commercieel succes gewaardeerd worden. Het toont de verwevenheid van de kunstwereld met het globale kapitalisme.

De vraag hoe het museum weer terug kan naar de internationale top, kan niet worden beantwoord zonder het begrip 'internationale top' nader te duiden. De kunstmarkt, of liever gezegd de kunstindustrie, is niet de enige richtingaanwijzer. De kunstraad vindt dat de kunstmarkt functioneert als een belangrijk platform, waar het Stedelijk Museum zich zeker toe moet verhouden. Maar de waarde op de markt loopt niet altijd parallel met de artistieke kwaliteit. Juist in dit opzicht kan een publiek museum een belangrijk verschil uitmaken. Het onderscheid tussen de internationale kunstmarkt en de internationale museumwereld is hier van belang. De kunstraad wijst graag op de statuur van het Stedelijk binnen de internationale museumwereld. Het Stedelijk Museum maakt al heel lang tentoonstellingen samen met partners als Museum Louisiana in Humlebaek / Kopenhagen, Centre Pompidou in Parijs en het MoMA in New York.

Voorbeeld Reina Sofia

Ter voorbereiding van dit advies heeft de kunstraad informatie ingewonnen bij Manuel Borja-Villel, directeur van het Reina Sofia in Madrid. Dit museum wordt door de Spaanse regering en het stadsbestuur van Madrid gefinancierd, toont moderne en (in mindere mate) hedendaagse kunst en heeft een collectie die zich laat vergelijken met die van het Stedelijk.



Mede door het inspirerende beleid van Borja-Villel speelt Reina Sofia een voorname rol in het culturele en maatschappelijke debat in de Spaanse hoofdstad. In een organisatiestructuur die nog kenmerken vertoont van een logge, bureaucratische instelling, overtuigt Reina Sofia met exposities die zijn samengesteld uit de eigen collectie rond cruciale historische data. De aanpak van de conservatoren is artistiek, historisch en journalistiek tegelijk. In de zalen rondom het topstuk, Picasso's *Guernica*, plaatst eerder werk van Picasso en tijdgenoten de bezoeker in een tijdmachine. Het meesterwerk wordt niet alleen in de context van het heden maar ook in zijn eigen tijd gezien, zodat er tussen bezoeker, de kunst en de historie een zichtbare relatie ontstaat, die nadrukkelijke uitleg in bijschriften niet nodig maakt.

Dynamisch geheugen

De kracht van het Stedelijk zit in de rijke en gevarieerde collectie. De kunstraad ziet hierin een uitgelezen kans om een koers uit te zetten die sterk onderscheidend is van het tentoonstellingsbeleid van de meeste andere musea voor moderne en hedendaagse kunst. Uitgangspunt hierbij is de collectie te zien als het geheugen van de cultuur. Allerlei cultuuruitingen zijn erin opgeslagen en net als bij het menselijke geheugen zal de interpretatie van wat 'onthouden' is in het licht van nieuwe ontwikkelingen en inzichten telkens weer anders zijn. Dat maakt het mogelijk om vanuit de collectie nieuwe en onverwachte perspectieven te bieden op de ontwikkelingen van nu. Interessant aan die propositie is de verbinding die het museum kan leggen tussen het debat over de actualiteit in het perspectief van de collectie en omgekeerd: het tonen van werken uit de collectie door ze te verbinden aan een actueel thema. Het zou ook aan het aankoopbeleid een andere richting kunnen geven dan het volgen van wat op een zeker moment in de kunstwereld spraakmakend is. Op die manier is het museum niet volgend aan ontwikkelingen, maar creëert het zelf geschiedenis.

Thematisch verzamelen

Het is spijtig dat de motor achter de filantropie ten dienste van het Stedelijk Museum hapert door de recente ontwikkelingen en



de tijd die er nodig is voor onderzoek. Niettemin is het volgens de kunstraad noodzakelijk om duidelijkheid te scheppen omtrent de verhouding tussen publieke en private handelingen.

Het aankopen op oeuvre is door de prijzen op de kunstmarkt onmogelijk geworden. Daarom moet het museum op een andere wijze gaan aankopen, bijvoorbeeld een thematische, narratieve wijze van verzamelen die de collectie cultureel verdiept. De kunstraad meent dat het Stedelijk hoofdzakelijk werk zou moeten aankopen van vergeten, onbekende, nieuwe en ondergewaardeerde kunstenaars. Het Stedelijk zou daarmee dus een ander geluid kunnen laten horen ten opzichte van de selectie van kunstenaars die op de markt tot stand komt. Het zou daarmee een nieuwe levendigheid kunnen creëren in de stad. Bij het aanvullen van de collectie kan het museum een voorbeeld nemen aan de directeur van het Reina Sofia museum in Madrid, Manuel Borja-Villel. Zijn aankopen bevinden zich grotendeels 'onder de radar van de kunstmarkt', doordat hij kiest met het oog op een bepaalde context, thematiek en tijdgeest. Zo komt het werk van interessante maar vergeten of ondergewaardeerde kunstenaars in beeld, dat een aanvulling vormt op de collectie.

De kunstraad is van mening dat het museum moet investeren in de kennis van en onderzoek naar de veelzijdige collectie en nieuwe perspectieven op de collectie moet ontwikkelen. Nieuwsgierigheid is de beste leidraad in de wereld van nu, die in permanente staat van verandering is. De internationale oriëntatie van het museum moet breder en diverser zijn dan de wereld van veilingen, beurzen en galerieën. Daarbij moet niet vergeten worden dat het museum door zijn geweldige collectie en zijn prestaties uit het verleden internationaal nog altijd veel prestige geniet en nog steeds een gerespecteerde speler op het internationale toneel is.

'Angelsaksisch model'

De kunstwereld is de laatste drie decennia sterk in omvang toegenomen en daarmee het aanbod van kunst. Op basis waarvan kan een toekomstig directeur van het belangrijkste museum voor moderne en hedendaagse kunst in Nederland daaruit een selectie maken? In het verleden is aangekocht op het aanvullen van



oeuvres van kunstenaars die reeds sterk vertegenwoordigd zijn in de collectie of op specifieke stromingen die, naar men meende, de tijdgeest representeerden. Uiteraard viel daarbij ook veel kunst buiten de boot. Zo is bijvoorbeeld het aandeel van kunst van vrouwelijke en niet-westerse kunstenaars in de collectie nog altijd onevenredig klein.

Bij de verzelfstandiging van het museum in 2006 is het aankoopbudget bepaald op € 800.000 per jaar en dit budget is nadien nauwelijks verhoogd. Daarmee koos de gemeente voor een 'Angelsaksisch model'. In de Raad van Toezicht van het museum kwamen mensen uit de financiële en zakelijke wereld. Bij hen lag de taak het aankoopbedrag van het museum op te plussen en onder het mom van 'terug naar de top' kunstwerken aan te kopen die de gemeente zich niet kon permitteren.

Bij deze aankopen heeft de Raad van Toezicht onder leiding van respectievelijk Rijkman Groenink en Alexander Ribbink goed werk voor het museum verricht. Eén van de redenen om het Stedelijk Museum te verzelfstandigen, was dat het museum daarmee meer mogelijkheden zou hebben om sponsorinkomsten te verwerven. De kunstraad vindt dat er in de afgelopen jaren op dit vlak veel is geïnvesteerd en bereikt. Tegelijkertijd is de kunstraad van mening dat het publieke belang en de publieke taken van het museum voorrang genieten. Die taken moeten in een correcte relatie tot het ondernemerschap staan. Het museum moet meer openheid van zaken geven aan de gemeente Amsterdam, aan de stakeholders en de rest van de stad op het gebied van aankopen en bruiklenen. Dit geldt ook voor alle contractuele verplichtingen in dit verband, bijvoorbeeld voor restauratie en beheer.

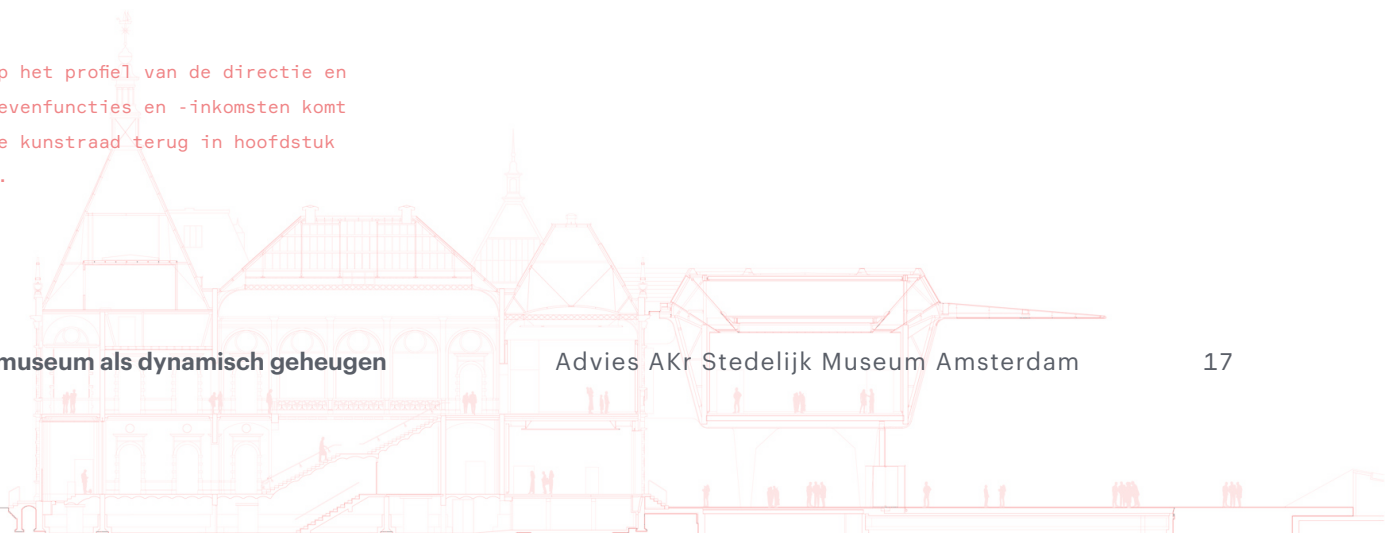
Stedelijk Museum Fonds

De kunstraad erkent het belang van het Stedelijk Museum Fonds en de vele inspanningen die door dit fonds verricht zijn. Er zijn op het gebied van development grote prestaties geleverd. In de afgelopen jaren is een interessant netwerk van begunstigers opgebouwd. Het Stedelijk Museum heeft veel te danken aan enkele gulle gevers die sinds de verzelfstandiging hebben bijgedragen

aan bijzondere tentoonstellingen. Zij zijn van grote waarde voor het museum. Om hen te behouden en de publieke rol goed in te vullen, moet het museum de belangen transparant maken.

De begunstigers voelen zich, begrijpelijk, zeer betrokken bij het museum. Maar, stelt de kunstraad, in de afgelopen jaren kwam de verhouding tussen publieke waarden en zakelijke belangen op scherp te staan. De kunstraad pleit voor een duidelijke lijn ten aanzien van potentiële verstrengeling van belangen. Zo moeten er duidelijke voorwaarden worden gesteld aan private donaties aan het museum en aan nevenfuncties en -inkomsten van directie en medewerkers.⁸

8 Op het profiel van de directie en nevenfuncties en -inkomsten komt de kunstraad terug in hoofdstuk 7.



5. Het publiek en de stad

Wat verwacht de bezoeker van een museum voor moderne en hedendaagse kunst? Een geheel ander beeld te krijgen van de tijd waarin we leven dan wat via de media en de politiek wordt geschilderd. In Amsterdam wonen mensen van 180 verschillende nationaliteiten. Een enorme uitdaging om voor dit brede spectrum aan culturele achtergrond en ervaring tentoonstellingen samen te stellen en evenementen te programmeren.

De collectie biedt mogelijkheden om verbindingen te leggen die niet alleen de kunsthistorie betreffen maar de cultuur in brede zin. De westerse cultuur even goed als de niet-westerse. En deze tijd evenzeer als andere tijdperken. Tentoonstellingen, of grote installaties, waarin de ontdekkingen van design, mode, architectuur, filosofie, theater, pop- en beeldcultuur in betrekking tot elkaar en de kunst worden getoond, zouden een ander licht kunnen werpen op samenhangen en verschillen. Zij kunnen nieuwe, onverwachte betekenislagen ontsluiten en zouden ook eindelijk recht kunnen doen aan wat nooit een hype is geworden omdat het niet in het heersende discours paste, zoals bijvoorbeeld kunst van Nederlandse kunstenaars. Deze positionering kan voorkomen dat het museum verstart en zijn dynamiek verliest.

Daarnaast kan het museum door nog meer in het *public program*⁹ te investeren, en verdieping en interpretaties te bieden, een cruciale rol spelen in het debat over kunst en maatschappij in de stad en op landelijk of internationaal niveau. Met de reeks lezingen, symposia en performances kan het museum ook de samenwerking met andere instellingen en andere groepen in de stad versterken.

Een belangrijk cultureel instituut als het Stedelijk Museum Amsterdam kan opnieuw een prominente rol in de samenleving spelen als het kunst toont als iets dat op een geheel eigen manier een relatie heeft met de duizelingwekkende veelzijdigheid van de wereld en haar ontelbare culturen.

Dependances

Onderdeel van het ondernemingsplan, ingediend voor de aanvraag voor het Kunstenplan 2017-2020, is het opzetten van twee dependances op externe locaties. Een dependance ter

9 Al eerder sprak de kunstraad zijn waardering uit voor het public program (en het SMBA), voor hun functie van experiment en debat, in de Tussentijdse evaluaties Kunstenplan 2013-2016 (2015).



vervanging van het SMBA en een gericht op design en vormgeving.¹⁰ De kunstraad stelt vast dat de laatste directeur beloftes dienaangaande tijdens haar aanstelling niet is nagekomen. Wellicht omdat er in dit verband ook sprake is van afstemming met meerdere dienstonderdelen van de gemeente over geschikte locaties.

Design

De gemeente heeft intussen een kwartiermaker aangesteld om een plan op te stellen voor een Design Museum op de Zuidas, waar de collectie van het Stedelijk Museum (die onderdeel is van de Collectie Amsterdam) een belangrijk aandeel in zal hebben. De kunstraad constateert dat er gelijktijdig meerdere initiatieven worden ontplooid voor een tentoonstellingsplek voor vormgeving en acht het verstandig dat de gemeente de krachten bundelt en samen met de rijksoverheid nadenkt over een nationaal museum voor toegepaste kunst. Het hoeft geen dependance van het Stedelijk Museum te zijn, het Stedelijk kan ook als partner bij het initiatief betrokken zijn. Uiteraard kunnen werken uit de collectie op het gebied van toegepaste kunst en design in de toekomst ook in het hoofdgebouw getoond worden.

SMBA

Het Stedelijk Museum Bureau Amsterdam is medio 2016 gesloten in de veronderstelling dat het niet meer dan een jaar hoefde te duren tot er een nieuw SMBA op een andere locatie open zou gaan. In zijn advies *Zo mooi anders* (2016) gaf de kunstraad aan het van groot belang te vinden dat het Stedelijk Museum de kritische functie met betrekking tot dialoog en experiment, die het SMBA vervulde, daadwerkelijk borgt. Dit is helaas nog niet gebeurd.

Het museum heeft een team van internationale curatoren aangesteld om het museum te adviseren over een nieuwe presentatieplek en er is een breed onderzoek uitgevoerd. Hiervoor is door de voormalige directie een samenwerking gezocht met het particuliere, culturele investeringsfonds Ammodo, dat zich inmiddels heeft teruggetrokken. De kunstraad ziet een belangrijke taak voor een nieuwe SMBA als Research & Development afdeling van het Stedelijk.

¹⁰ De kunstraad stelde in zijn advies *Zo mooi anders* (2016) ervan uit te gaan dat de beoogde dependances een aanvulling vormen op de huidige infrastructuur in de stad (p. 140).



Als onderdeel van de nieuwe koers moet het museum zich inzetten om zijn netwerk in de stad actiever te bespelen en te verbreden. Een laagdrempelige presentatieplek helpt het museum interessante verbindingen aan te gaan met andere instellingen en organisaties. Met een nieuw SMBA kan het museum zijn signalerende rol en het experiment weer terug brengen in de stad. Ook kan deze plek bijdragen aan een meer duurzame verankering van diversiteit en inclusiviteit binnen het Stedelijk Museum. De discussie over de mogelijke teloorgang van het experimentele karakter van het museum zelf, vindt de kunstraad te zwart/wit. Een artistiek directeur behoudt uiteraard alle vrijheid om experimentele kunst te programmeren in het hoofdgebouw.

De beeldende kunst in Amsterdam

Het museum moet zich meer openstellen voor de creatieve krachten in de stad. Denk daarbij aan de vele kunstenaars die zijn opgeleid aan topinstituten als de Rijksakademie van beeldende kunsten, de Ateliers en het Sandberg Instituut, de vormgevers en designers die naar Amsterdam zijn gekomen om deel uit te maken van de bruisende ontwikkelingen in de hoofdstad, de galeries en curatoren, de ontwikkelinstellingen, broedplaatsen en debatpodia.

Onder druk van bezuinigingen in de cultuursector is het domein van de beeldende kunst in Amsterdam veranderd. Presentatieplekken als Nederlands Instituut voor Mediakunst (NIMk) en Smart Project Space zijn verdwenen en atelierruimte voor kunstenaars wordt steeds duurder. Door een samenloop van omstandigheden is de huidige stagnatie in het Stedelijk Museum onderdeel van een zeer matig functionerende beeldende kunst sector. Het Stedelijk ondervindt hier de effecten van. Tegelijk draagt het als A-Bis instelling een verantwoordelijkheid voor de vitaliteit van de beeldende kunst sector in Amsterdam. Maar het museum alleen kan de neerwaartse spiraal in de sector niet keren, net zo min als een nieuwe directeur met een toverstaf het museum weer in topconditie kan brengen.

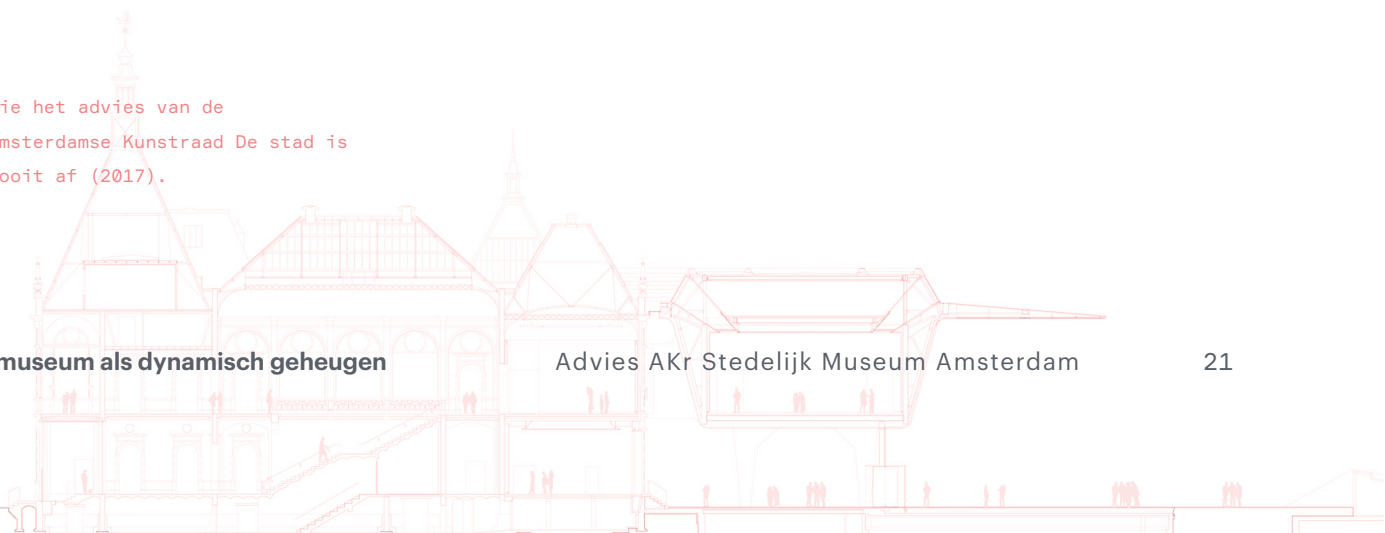
De afgelopen jaren zijn de verwachtingen gestegen en is de druk op het museum van de verschillende kanten opgevoerd. De kunstraad meent dat het museum zich nu in de eerste plaats



moet richten op zijn publieke functie, die breed moet worden opgevat. In het verleden heeft stadsuitbreiding en stadsontwikkeling in het museum hoog op de agenda gestaan. Nu er wederom sprake is van snelle groei kan het museum met al zijn expertise hier opnieuw een rol in spelen.¹¹

Met de mogelijkheden die het museum in huis heeft kan het door gezag en originaliteit weer een rol van betekenis gaan vervullen: een bruisende plek en een springplank voor kunstenaars. De kunstraad adviseert meer risico te nemen, de relatie met Amsterdamse kunstenaars te versterken en de banden aan te halen met de alumni van de Rijksakademie, de Ateliers en het Sandberg Instituut. Geef hen en de studenten van andere kunstopleidingen in de stad een permanente toegangspas, en de mogelijkheid tot het organiseren van meetings of evenementen.

11 Zie het advies van de Amsterdamse Kunstraad De stad is nooit af (2017).



6. Organisatiemodel

Inhoudelijke focus en organisatie moeten met elkaar in lijn zijn. De taken en verantwoordelijkheden van het museum moeten een vertaling krijgen in de inrichting van de organisatie. In dit hoofdstuk geeft de kunstraad een aantal richtingen aan voor de organisatie, gebaseerd op de bevindingen uit het onderzoek en de gesprekken met de medewerkers.

Ondanks de crisis die het vertrek van de directie teweeg heeft gebracht, hebben de medewerkers van het museum gezorgd voor continuïteit. Zij willen op volle kracht vooruit gaan. Dat vindt de kunstraad prijzenswaardig. Het laat zien dat het museum meer is dan een directeur en het benadrukt dat een volgende directie zich bewuster moet verhouden tot het personeel van het museum. De nieuwe directie moet naast zijn (of haar) externe rol dienend zijn aan de organisatie.

Voor de feitelijke gang van zaken in het museum is het belangrijk dat onrealistische verwachtingen worden bijgesteld. De gemeente moet zich realiseren dat de impasse die is ontstaan door het vertrek van de directie voorlopig nog invloed zal hebben, bijvoorbeeld bij het genereren van eigen inkomsten, het ontwikkelen van de programmering en wellicht ook bij het behalen van targets met betrekking tot bezoekersaantallen.

In dit hoofdstuk komt de kunstraad terug op de vraag: hoe organiseer je een verzelfstandigd museum met een geschiedenis als het Stedelijk? En hoe moet de driehoek Raad van Toezicht, directie en gemeente zich onderling verhouden? Destijds is met de verzelfstandiging bewust aangestuurd op het 'Angelsaksische model'. De kunstraad adviseert de gemeente om nu een duidelijke keuze te maken voor een model waarin het publieke en het private belang van elkaar zijn gescheiden. Vraag het museum niet langer om mee te doen in wat gezien wordt als 'de hoogste regionen van de kunst', leg het niet langs de meetlat van het MoMA, maar laat het internationaal opereren en voortborduren op de traditie van eigenzinnigheid. Door een alternatief te bieden voor de doorge draaide kunstmarkt kan het museum opnieuw een voorloper zijn. Het Stedelijk heeft een kwaliteit in huis waarover een kunsthall of privémuseum niet beschikt: een op basis van verschillende



uitgesproken visies opgebouwde collectie die zich over meerdere kunstdisciplines uitstrekt, van schilder- en beeldhouwkunst, design en fotografie tot video- en performancekunst.

Organisatie

De kunstraad stelt dat het op het gebied van organisatie de afgelopen jaren heeft ontbroken aan goed beleid en een heldere hiërarchie. Er miste een duidelijke visie op de organisatie, en dit heeft samen met de bezuinigingen gezorgd voor een gebrek aan samenhang op de werkvloer. De organisatie en het personeelsbeleid zijn verwaarloosd en het toezicht erop is tekort geschoten. Het gevolg is dat er veel besluiten informeel werden genomen, wat tot onzekerheid onder de medewerkers heeft geleid. Ook is er een cultuur ontstaan waarin de collectieve verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van het museum onvoldoende wordt gevoeld en nagestreefd. Individuele belangen voeren soms de boventoon, wat ten koste gaat van het onderlinge vertrouwen. Door de huidige interim-directie van het Stedelijk Museum zijn een paar stappen gezet blijkens het jaarverslag over 2017. Nu moet blijken of de urgentie genoeg door het gehele personeel gevoeld wordt.

Dagelijkse leiding

De kunstraad pleit voor een tweekoppige directie, een algemeen / artistiek directeur en een zakelijk directeur met de verantwoordelijkheid voor financiën en bedrijfsvoering. Het primaat ligt wat de kunstraad betreft bij de artistiek directeur, die de eindverantwoordelijkheid draagt voor alles wat er in het museum gebeurt. De chemie tussen deze twee directeuren is cruciaal voor een goede aansturing. De kunstraad adviseert eerst de algemeen artistiek directeur te werven en deze een stem te geven in de aanstelling van de zakelijk directeur. Beide leden van de directie hebben toegang tot de Raad van Toezicht.

De portefeuillevverdeling tussen de twee directeuren is een taak van de Raad van Toezicht. Deze moet een nieuwe directie ruim de tijd te geven om (eventueel met behulp van externe adviseurs) de organisatie aan te passen aan de ambities.



De kunstraad adviseert om het managementteam (MT) te verkleinen en hierin naast de twee directieleden de volgende functionarissen op te nemen: het hoofd personeel en organisatie, het hoofd marketing en communicatie, het hoofd collectie en het hoofd presentatie.

Juist bij een vooraanstaand instituut als het Stedelijk Museum is een verantwoordelijke samenwerking tussen directie en OR en OR en personeel van essentiële waarde. De kunstraad adviseert dat de directie (de artistiek en de zakelijk directeur) volgens een vastgesteld schema overlegt met de ondernemingsraad (OR). De OR wordt geraadpleegd bij de benoeming van leden van het MT (dus ook van de directieleden).

Flexibiliteit en doorstroming

Het museum neemt een bijzondere positie in. Met de selectie van kunstenaars en het aankopen van werken kan het museum carrières van kunstenaars maken of frustreren. De conservatoren spelen daarbij als adviseurs en verkenneren een belangrijke rol. De kunstraad pleit daarom voor een nieuw element in het personeelsbeleid: actief beleid op doorstroming binnen het conservatoren-team. Het is wat de kunstraad betreft de verantwoordelijkheid van de directie om de borging van de kennis van de collectie adequaat te organiseren.

Het Stedelijk Museum voor moderne en hedendaagse kunst heeft een flexibel personeelsbestand nodig zodat het contact met de verschillende netwerken in de stad levendig blijft. De kunstraad stelt dat het nu lijkt alsof het museum de verbinding met de dynamiek in de stad en de uitwisseling met de kunstenaars en makers de afgelopen jaren grotendeels is kwijt geraakt. De kunstraad adviseert meer roulatie in het personeelsbeleid, met name op het gebied van programmering en het maken van tentoonstellingen. Het is nodig aan te sturen op verjonging, diversiteit en inclusiviteit. Het museum zou een intern roulatiesysteem kunnen overwegen waarbij conservatoren bijvoorbeeld 5 jaar in een functie aanblijven met de mogelijkheid van één tweede termijn, om daarna binnen de organisatie in een andere functie verder te gaan. Daarnaast zou het museum actiever en



structureler curatoren / programmamakers van buitenaf kansen moeten geven om vanuit hun eigen netwerk te programmeren. Het nieuwe SMBA zou daarnaast bij uitstek een plek kunnen zijn waar freelance curatoren hun ideeën verder kunnen ontwikkelen. Ook adviseert de kunstraad om een leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam te creëren gericht op de collectie van het Stedelijk / Collectie Amsterdam, vervuld door een conservator van het museum.

Toezicht

Toen het museum werd verzelfstandigd, werd er een Raad van Toezicht ingesteld, destijds een nieuw gremium in de culturele sector. In de afgelopen jaren was het toezicht van wisselende kwaliteit. Ook was de verhouding tussen de Raad van Toezicht en de gemeente niet altijd duidelijk.

Bij de verzelfstandiging in 2006 is besloten dat leden van de Raad van Toezicht worden niet door het college van B en W benoemd, zoals bij andere verzelfstandigde culturele instellingen, de Stadsschouwburg en het Amsterdam Museum. De voorzitter van de RvT en de overige leden worden door het museum zelf aangezocht. Het college van B en W keurt de profielschetsen goed, nadat deze zijn opgesteld door het museum, en 'wordt gehoord' bij de benoemingen.

De kunstraad vindt dat de gemeente als eigenaar van het gebouw en de collectie en als verstrekker van een jaarlijkse subsidie te weinig invloed heeft op de samenstelling van de Raad van Toezicht en adviseert de statuten van het Stedelijk Museum op dit punt aan te passen. Professioneel toezicht moet op een transparante manier tot stand komen en niet via coöptatie. De kunstraad adviseert openbare werving op basis van functieprofielen die ter beoordeling worden voorgelegd aan het college van B en W. De vereiste set van kwaliteiten voor een toezichthouder van SMA is zeer specifiek en onvergelijkbaar met governance posities in het bedrijfsleven. Daarom adviseert de kunstraad het publieke karakter sterk te verankeren in de profielen. Benoeming geschiedt door de gemeente Amsterdam net als bij de andere verzelfstandigde diensten.¹²

¹² Zie voor de uitwerking hoofdstuk 7, profiel Raad van Toezicht.



Wat de kunstraad betreft moet de Raad van Toezicht niet langer op twee gedachten hinken. De RvT is niet het orgaan dat geld en invloed verwerft voor het museum. De RvT heeft een zware governance taak. De leden van de RvT houden namens de stakeholders, in de eerste plaats de gemeente en haar inwoners, oog op de gedragingen van directie en medewerkers en de besteding van de subsidiegelden. De verantwoordelijkheid voor de continuïteit van het museum ligt bij de RvT.

Collectie

De kunstraad constateert dat het museum de afgelopen jaren heeft gewerkt als een soort tentoonstellingsmachine. Maar het Stedelijk Museum is geen kunsthall. Het heeft een geweldige collectie die aandacht en onderzoek behoeft. De hoge ambities op het gebied van bezoekersaantallen gingen ten koste van de collectie en de verdieping ervan.

Vanuit het museum is er tevens te weinig aandacht geweest voor de museale mogelijkheden van de collectie in relatie tot de ontwikkelingen in de stad, en op nationaal en internationaal niveau. Onder Beatrix Ruf is een aanzet gemaakt om de collectie weer centraler in de programmering te zetten. Het is noodzakelijk dat de kennis van de collectie binnen het instituut vanaf nu weer structureel geborgd wordt.

In het licht van de analyse van de kunstraad is er alle reden de personeelscapaciteit op de collectie (het geheugen) te versterken. Onderzoek en digitalisering moeten deel uitmaken van een nieuwe positie voor de collectie in het hart van de opdracht van het museum. Via de collectie kan het Stedelijk Museum zijn rol als het belangrijkste Nederlandse museum voor moderne en hedendaagse kunst én als internationale speler waarmaken.

De kunstraad adviseert meer middelen vrij te maken voor het wetenschappelijk onderzoek, de conservatoren hun juiste plaats in de organisatie te geven en het beheer en behoud van de collectie goed te verzorgen.¹³ Het museum is het geheugen van de cultuur en als zodanig moet het flexibel zijn en niet terugschrikken voor doorstroom van medewerkers.

13 Dit advies sluit aan bij een sectorbrede tendens, zoals ook blijkt uit het sectoradvies *Musea* van de Raad voor Cultuur. De Raad voor Cultuur constateert dat een goede kennisborging bij conservatoren de komende jaren een steeds groter probleem wordt, omdat het bestand vergrijsst, de helft van de beroepsgroep zit in de leeftijdscategorie 55-65 jaar en ongeveer een kwart in de categorie 45-55 jaar. Raad voor Cultuur, *Sectoradvies Musea*, 2018, p. 25.

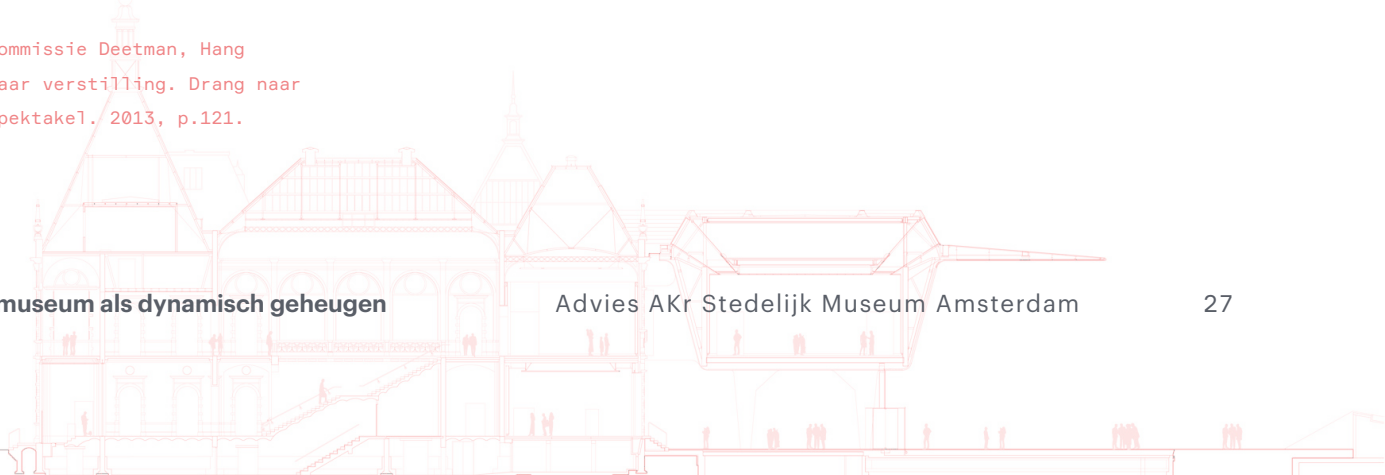
Financiën

Als onafhankelijk adviseur van het gemeentebestuur beoordeelt de kunstraad eens in de vier jaar de subsidieaanvraag van het Stedelijk Museum Amsterdam. Bij de aanvraag zit een ondernemingsplan en een meerjarenbegroting. Voor het Kunstenplan 2017-2020 is het subsidiebedrag¹⁴ reeds vastgesteld. Wel vraagt de kunstraad aandacht voor de stijgende kosten voor behoud, beheer en digitalisering van de collectie, inclusief het toenemend aantal verzoeken om bruiklenen. Deze kosten hangen samen met het rentmeesterschap van de eigenaar, de gemeente Amsterdam. Zij kunnen niet volledig uit de kunstenplansubsidie van het Stedelijk Museum Amsterdam betaald worden en zullen net als de huursubsidies apart gefinancierd moeten worden.

Hier past een aparte kanttekening over de verbouwing van het museum. Zoals de Commissie-Deetman in 2013 aan het licht bracht, is bij de uitbreiding van het museumoppervlak te weinig rekening gehouden met een evenredige groei van het exploitatiebudget. 'Daarmee is er geen samenhang aangebracht tussen de keuzes die tijdens het ontwerp- en bouwproces zijn gemaakt en de consequenties van dat keuzeprocess voor het beheer en onderhoud van het gebouw.'¹⁵

14 In het Kunstenplan 2017-2020 is vastgelegd dat het Stedelijk Museum Amsterdam jaarlijks een subsidiebedrag van € 18.488.132 van de Gemeente Amsterdam ontvangt, waarvan € 6.290.760 wordt verrekend met de huur.

15 Commissie Deetman, Hang naar verstillling. Drang naar spektakel. 2013, p.121.



7. Functieprofielen directie en Raad van Toezicht

De kracht en wendbaarheid van een organisatie staat of valt bij de inzet van alle medewerkers en een goed functionerende directie. Over en weer moet er vertrouwen zijn en respect voor het vakmanschap van de betrokkenen. De kunstraad meent dat er snel een einde moet komen aan het 'eilandenrijk' dat op plekken in de organisatie is ontstaan. Ook zal bij het werven van de nieuwe directie gelet moeten worden op een goede chemie tussen de twee directeuren en moet de taakverdeling van tevoren helder vastgelegd worden door de Raad van Toezicht.

Hieronder doet de kunstraad een aantal aanbevelingen voor de profielschetsen van leden van de RvT en de directie. Ook de wijze van werving verdient nadere bestudering. De wervingsprocedure moet recht doen aan de positie van een publiek museum dat deels opereert in een private omgeving. De kunstraad adviseert in dit hoofdstuk over de verantwoordelijkheden die horen bij de verschillende functies, rekening houdend met de verwachte uitkomsten van het uitgevoerde onderzoek naar governance en de naleving van de Wet normering topinkomens (WNT).

Profiel directie (artistiek en zakelijk directeur)

De kunstraad pleit voor een tweekoppige directie, bestaande uit een algemeen/artistiek directeur die wordt bijgestaan door een zakelijk directeur, verantwoordelijk voor de financiën en bedrijfsvoering. De kunstraad adviseert eerst een algemeen artistiek directeur te werven en deze een stem te geven in de aanstelling van de zakelijk directeur. Zij kunnen een collegiale wijze van besturen nastreven. De artistiek directeur heeft bij voorkeur bestuurlijke ervaring in een museale omgeving, geeft leiding aan professionals en beschikt over verbindend vermogen, hij of zij geeft ruimte aan de staf en mobiliseert steun voor zijn of haar plannen. Hij / zij stimuleert de professionals in het museum tot het met hernieuwd elan uitvoeren van hun taak en tot het vinden van aansluiting bij nieuwe ontwikkelingen en een nieuwe generatie. De kunstraad stelt voor de benoeming van beide functionarissen te binden aan een termijn van zeven jaar die in elk geval één keer verlengd kan worden en bij uitzondering nog eens met zeven jaar kan worden verlengd.



Functievereisten voor de tweekoppige directie zijn:

1. Het ontwikkelen en uitdragen van een visie op kunst en cultuur in relatie tot de collectie
2. Kennis van de collectie van het Stedelijk en expert op het gebied van moderne en eigentijdse kunst
3. Ervaring in het leiden van een museale organisatie van vergelijkbaar formaat
4. Toegang tot relevante netwerken lokaal, nationaal en internationaal.

Een directeur van het Stedelijk Museum bekleedt fulltime een publieke functie, die volgens de kunstraad in principe onverenigbaar is met inkomsten uit nevenfuncties. Het salaris zal daar binnen de wettelijke beperkingen op afgestemd moeten zijn. De kunstraad ziet wel het nut voor de stad en het museum van het aannemen van een specifiek en beperkt aantal onbetaalde nevenfuncties.

De directie wordt benoemd door de Raad van Toezicht. De kunstraad volgt hiermee de huidige statuten en adviseert wel dat het vacatureprofiel voor de directieleden wordt afgestemd met het college van B en W en vanzelfsprekend ook met de OR.

Profiel Raad van Toezicht

De kunstraad adviseert om de Raad van Toezicht geleidelijk te vernieuwen op basis van functieprofielen.

De RvT heeft een grote verantwoordelijkheid ten aanzien van de continuïteit van het museum en is naast de directie ook gesprekspartner van de wethouder voor Kunst en Cultuur.

De samenstelling van de RvT moet inclusief zijn en in elk geval hoogwaardige culturele kennis bevatten naast financiële kennis en kennis van organisatieprocessen in de museale context. Net als nu heeft de RvT minimaal vijf en maximaal negen leden. Bij voorkeur zitten er twee kunstenaars in de RvT: een ervaren kunstenaar met een internationale praktijk en een jonge kunstenaar / vormgever om het geluid van een nieuwe generatie door te laten klinken. Om de RvT een goede afspiegeling te laten zijn van de Amsterdamse bevolking pleit de kunstraad ervoor één lid van de RvT te



benoemen die expertise heeft en die de inwoners van Amsterdam vertegenwoordigt.

Verzamelaars kunnen deel uitmaken van de RvT, maar kunstwerken die in het bezit zijn van of gemaakt zijn door een lid van de RvT kunnen niet worden aangekocht door het museum of getoond worden in het museum voor de duur van hun lidmaatschap.

De selectie die leidt tot een voordracht kan langs meerdere lijnen lopen, maar in alle gevallen verdient openbare werving de voorkeur. Eén lid van de RvT wordt voorgedragen voor benoeming door de gemeente op voorspraak van de Ondernemingsraad. En een ander lid van de RvT vertegenwoordigt de inwoners van Amsterdam. Deze persoon die over de juiste expertise moet beschikken wordt voorgedragen voor die positie aan het college van B en W door de kunstraad samen met het Amsterdams Fonds voor de Kunst. Dezelfde route kan gevolgd worden bij de selectie van een kunstenaar / vormgever die in de RvT een nieuwe generatie vertegenwoordigt. De overige leden worden voorgedragen door de RvT zelf, op basis van functieprofielen die door het college van B en W zijn goedgekeurd.

Relatie met gemeente

De stad Amsterdam heeft een groot belang in het museum. Het gebouw en de collectie zijn eigendom van de stad. In het verleden is afstemming tussen de gemeente en het museum niet altijd optimaal geweest, doordat over en weer onuitgesproken verwachtingen bleken te bestaan die niet met elkaar spoorden. Sinds het museum in zwaar weer terecht is gekomen, is de verhouding tussen de gemeente, de RvT en de interim-directie van het museum verbeterd. De kunstraad adviseert een structurele vorm van kennisuitwisseling in de vorm van verhevigde monitoring. Minimaal twee keer per jaar moeten gesprekken plaatsvinden tussen RvT en directie en de afdeling Kunst en Cultuur van de gemeente. Ook de kunstraad zal in de monitoring actiever de dialoog zoeken met het museum dan in het verleden is gebeurd.



8. Conclusie en aanbevelingen

Een belangrijk cultureel instituut als het Stedelijk Museum Amsterdam kan opnieuw een prominente rol in de samenleving spelen als het kunst toont als iets dat op een geheel eigen manier een relatie heeft met de duizelingwekkende veelzijdigheid van de wereld en haar ontelbare culturen. De kunstraad ziet een belangrijke taak voor een nieuw SMBA als de Research & Development afdeling van het Stedelijk.

Collectie

De kunstraad stelt dat het Stedelijk Museum moet investeren in het geheugen van de collectie, zowel in het wetenschappelijk onderzoek, de conservatoren, als het beheer en behoud van de collectie. Er is te weinig aandacht geweest voor de museale mogelijkheden van de collectie in relatie tot de ontwikkelingen in de stad, en op nationaal en internationaal niveau. Onder Beatrix Ruf is een aanzet gemaakt om de collectie weer centraler in de programmering te zetten. Het is noodzakelijk dat de kennis van de collectie binnen het instituut vanaf nu weer structureel geborgd wordt.

Directie

De kunstraad spreekt zich uit voor een tweekoppige directie, waarbij de algemeen en artistiek directeur het primaat heeft, ook in de werving van de zakelijk directeur, en de zakelijk directeur verantwoordelijk is voor de financiën en de bedrijfsvoering. Van beide directieleden mag verwacht worden dat zij zich dienend opstellen ten aanzien van de organisatie.

Een directeur van het Stedelijk Museum bekleedt fulltime een publieke functie, die volgens de kunstraad onverenigbaar is met inkomsten uit nevenfuncties. Het vacatureprofiel voor de directieleden wordt afgestemd met het college van B en W.

Raad van Toezicht

De kunstraad constateert dat het toezicht verbeterd moet worden en adviseert de gemeente om de relatie tussen gemeente, Raad van Toezicht en de directie scherper te definiëren en een statutenwijziging door te voeren, zodat de voorzitter en de leden van de



Raad van Toezicht worden voorgedragen voor benoeming door het college van B en W. De selectie gebeurt op basis van functieprofielen die door het college van B en W worden vastgesteld.

Bij voorkeur zitten er twee kunstenaars in de RvT, een ervaren kunstenaar met een internationale praktijk en een jonge kunstenaar om het geluid van een nieuwe generatie door te laten klinken. Verzamelaars kunnen deel uitmaken van de RvT, maar kunstwerken die in het bezit zijn van of gemaakt zijn door een lid van de RvT kunnen niet worden aangekocht door het museum of getoond worden in het museum voor de duur van hun lidmaatschap.

Het museum moet meer openheid van zaken geven aan de stakeholders (in de eerste plaats gemeente Amsterdam) en de rest van de stad, zowel op het gebied van aankopen, bruiklenen, en alle contractuele verplichtingen, bijvoorbeeld voor restauratie en beheer, die het museum in dit kader aangaat.

Er moeten duidelijke voorwaarden worden gesteld aan private donaties aan het museum.

Organisatie

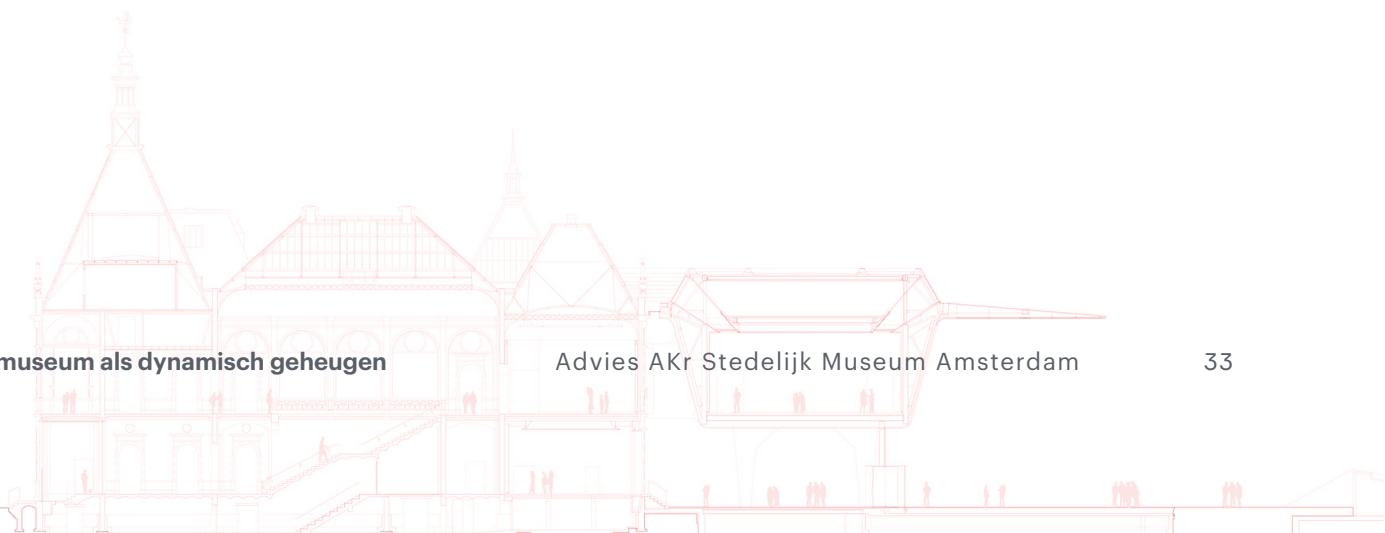
Het lijkt alsof het museum de verbinding met de dynamiek in de stad en de uitwisseling met de kunstenaars en makers de afgelopen jaren grotendeels is kwijt geraakt. Het Stedelijk Museum voor moderne en hedendaagse kunst heeft een flexibel personeelsbeleid nodig zodat het contact met de verschillende netwerken in de stad levendig blijft. De kunstraad adviseert meer roulatie in het personeelsbestand, met name op het gebied van programmering en het maken van tentoonstellingen. Ook op invloedrijke posities in de vaste kern kan meer doorstroming plaatsvinden. Bij voorkeur maakt het museum meer gebruik van een flexibele schil van medewerkers die op basis van contracten voor een beperkte periode aan het museum verbonden zijn. Het is nodig aan te sturen op verjonging, diversiteit en inclusiviteit. De kunstraad stelt tevens voor om het managementteam (MT) te verkleinen en hierin naast de artistiek en de zakelijk directeur de volgende functionarissen op te nemen: het hoofd personeel en organisatie, het hoofd communicatie, het hoofd collectie en het hoofd presentatie.



Ook moeten er duidelijke voorwaarden worden opgesteld aan nevenfuncties en -inkomsten van directie en medewerkers.

Rentmeesterschap

De kunstraad vraagt aandacht voor de stijgende kosten voor behoud, beheer en digitalisering van de collectie, inclusief het toenemend aantal verzoeken om bruiklenen. Deze kosten hangen samen met het rentmeesterschap van de eigenaar, de gemeente Amsterdam. Zij kunnen niet langer volledig uit de kunstenplan-subsidie van het Stedelijk Museum Amsterdam betaald worden en zullen net als de huursubsidies apart gefinancierd moeten worden. De kunstraad adviseert de gemeente Amsterdam naast de subsidie in het kunstenplan een realistische vergoeding ter beschikking te stellen aan het museum voor beheer, behoud en digitalisering van de collectie, inclusief de stijgende vraag naar bruiklenen.





**Gemeente
Amsterdam**

Bezoekadres
Amstel 1
1011 PN Amsterdam

Postbus 202
1000 AE Amsterdam
Telefoon 14 020
amsterdam.nl

Retouradres: Postbus 202, 1000 AE Amsterdam

Amsterdamse Kunstraad
T.a.v. het bestuur
Kloveniersburgwal 47
1011 JX Amsterdam

Datum 12 december 2017
Ons kenmerk
Behandeld door Olga Leijten
Onderwerp Adviesaanvraag inzake Stedelijk Museum Amsterdam

Zeer geacht bestuur,

Hierbij verzoek ik u aan het college van Burgemeester en Wethouders advies uit te brengen over het Stedelijk Museum Amsterdam.

Aanleiding

De recente publicaties en discussie in de raadscommissie JC d.d. 2 november 2017, over een gebrek aan transparantie ten aanzien van de governance van het Stedelijk Museum en mogelijke belangverstrengeling, hebben er toe geleid dat het college van B&W in afstemming met de Raad van Toezicht van het Stedelijk Museum heeft besloten het opdrachtgeverschap voor twee onafhankelijke onderzoeken, naar governance en de naleving van de WNT, op zich te nemen. Daarnaast hebben de publicaties en discussies de vraag opgeworpen wat de positie van het Stedelijk Museum in de stad, nationaal en internationaal zou moeten zijn en wat daar voor nodig is. Over deze (toekomstige) positionering vraagt het college van B&W advies aan de Amsterdamse Kunstraad (AKr).

Adviesaanvraag Amsterdamse Kunstraad

Het Stedelijk Museum is voor de stad een belangrijk instituut. Het is historisch geworteld in de stad en heeft een internationale uitstraling. Het Stedelijk Museum is waar de avant garde van de moderne kunst en eigentijdse kunst te zien is en waar de Collectie Amsterdam in volle glorie getoond wordt. Het college vraagt de AKr te adviseren over de (toekomstige) positionering van het Stedelijk Museum in de stad, nationaal en internationaal. Naast deze centrale vraag zou het college graag de volgende vragen in het advies beantwoord zien:

- Hoe kan het Stedelijk Museum zich in relatie tot het beschikbare budget staande houden in een internationale kunstmarkt en hoe bewaakt het museum daarbij het publieke belang?

- Hoe kunnen de verschillende waarden (artistieke, publieke, maatschappelijke en wetenschappelijke), die bij het Stedelijk Museum samen komen, geborgd worden en hoe vindt het museum een goede balans daarin? En wat betekent dit voor de relatie met de gemeente?
- Hoe kan het Stedelijk Museum een plek zijn voor (jonge) kunstenaars ook in relatie tot de ketenverantwoordelijkheid die het Stedelijk Museum als A-Bisinstelling heeft? Welke rol speelt het Stedelijk Museum Bureau Amsterdam hierin?

Totstandkoming adviezen

Bij de totstandkoming van uw advies verzoek ik u afstemming te zoeken met het Stedelijk Museum Amsterdam. Ook vraagt het college u bij uw advies rekenschap te geven van het feit dat ten aanzien van de governance een separaat onderzoek loopt. Uiteraard kunt u de uitkomsten van dit onderzoek meenemen in uw afwegingen en betrekken bij de beantwoording van de aan u gerichte vragen.

Het college verzoekt u uw advies over het Stedelijk Museum in het voorjaar 2018 uit te brengen. De precieze datum volgt op het moment dat duidelijk is wanneer het onderzoek naar governance wordt opgeleverd.

Een afschrift van dit adviesverzoek zend ik ter kennisgeving aan de raadscommissie Jeugd en Cultuur.

We vertrouwen er op u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met de meeste hoogachting,

Het college van burgemeester en wethouders van Amsterdam,



J.J. van Aartsen
waarnemend burgemeester



A.H.P. van Gils
gemeentesecretaris

Colofon

Het museum als dynamisch geheugen

Advies Stedelijk Museum Amsterdam

Amsterdamse Kunstraad

11 juni 2018

Bestuur	Felix Rottenberg (voorzitter), Paulette Smit (vicevoorzitter), Jaap Huisman, Jolanda Spoel, Jaïr Stranders, Katja Weitering.
Commissie Musea, Erfgoed en Monumenten en Commissie Beeldende Kunst, Fotografie, Nieuwe Media en Architectuur	Katja Weitering (voorzitter), Dos Elshout, Margot Gerené, Agnes Grondman, Simone Zeefuik, Ella Derksen, Els Drummen, Tijmen Schep, Nathalie Zonnenberg. Secretaris: Tessa Verheul
Bureau	Guikje Roethof (algemeen secretaris), Tessa Verheul (beleidsmedewerker), Barbara van de Water (beleidsmedewerker), Bianca Nieuwboer, Hilde van Beek, Diana Hoilu-Fradique. Externe adviseur: Anna Tilroe
Vormgeving	Context is Everything - www.cie.agency
Beeld cover	Stedelijk Museum Amsterdam en Richard Serra's <i>Sight Point</i> . Foto: John Lewis Marshall



Kloveniersburgwal 47
1011 JX Amsterdam
tel: 020 6264315
post@kunstraad.nl

