

# STICHTING STEDELIJK MUSEUM ALKMAAR



BEDRIJFSPLAN 2014 - 2017

# INHOUD

Voorwoord	3
Missie, visie en strategie stichting Stedelijk Museum Alkmaar	4
Strategie en ambities 2014-2017	5
Kernactiviteiten Stedelijk Museum Alkmaar	6
Op weg naar een vernieuwd Stedelijk Museum Alkmaar	9
project modernisering	9
Programma grote kunsttentoonstelling 2014-2017	13
Programma cultuurhistorische tentoonstellingen 2014-2017	14
Activiteiten	15
Educatie voor jong en oud	15
De gemeentelijke museale collectie en het collectiebeleid	16
Marketing en Communicatie	19
Cultureel ondernemerschap	21
Projecten en samenwerkingsvormen met strategische partners	21
Verzelfstandiging tot stichting	23
Afspraken verzelfstandiging	24
Nieuwe organisatie	26
Gebouwen en huisvesting	27

# STICHTING STEDELIJK MUSEUM ALKMAAR

## BEDRIJFSPLAN 2014-2017

### Voorwoord

Eigentijds, gastvrij en persoonlijk, dat kenmerkt het hedendaagse Stedelijk Museum Alkmaar. Een stadsmuseum diepgeworteld in het DNA van Alkmaar, met ambities die ver over de stadsgrenzen heen reiken. Maar ook een professionele, enthousiaste en toegewijde museumorganisatie, innovatief en ondernemend, gericht op de toekomst. Het museum is per 1 januari 2014 verzelfstandigd tot stichting Stedelijk Museum Alkmaar. Dit bedrijfsplan voor de eerste vier jaar van de stichting – 2014 t/m 2017 – weerspiegelt de visie van zowel stad als museum op de omgang met het museale erfgoed van Alkmaar.

Stedelijk Museum Alkmaar, geopend in 1875, is één van de oudste musea van Nederland. Tot en met 2013 was het museum als stadsbedrijf onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Per 1 januari 2014 is het museum extern verzelfstandigd tot stichting conform het Raad van Toezichtmodel met een directeur–bestuurder. Het museum is opgenomen in het Nederlands Museumregister en voert de Museumkaart. Het museum is sinds 2000 gevestigd in het cultuurgebouw aan het Canadaplein. Anno 2014 is het museum stevig verankerd in de Alkmaarse samenleving en economie. Het museum trekt een lokaal, regionaal en landelijk publiek met een uitgebreid en gevarieerd activiteitenprogramma. Na een gemiddelde van 30.000 bezoekers in de jaren 2000–2009, zijn de bezoekersaantallen de afgelopen jaren fors toegenomen.

Het museum beheert de museale collectie van de gemeente Alkmaar die bestaat uit ruim 12.000 objecten. Het museum presenteert naast de stadsgeschiedenis, de vaste collectie oude en moderne kunst, speelgoed en kunstnijverheid. In 2012 heeft het museum de eerste fase van de modernisering van de publieksfaciliteiten en de museumzalen uitgevoerd. De uitvoering van de tweede fase is beoogd voor de jaren 2014 – 2015. In het museum werken per 1 januari 2014 25 vaste medewerkers verdeeld over 21,7 fte. Het exploitatiebudget van het museum bedraagt € 2.750.000 per jaar. De gemeente Alkmaar draagt conform subsidiebeschikking hier € 2.435.000 aan bij. De overige inkomsten worden door het museum zelf gegenereerd. Het museum is geopend van dinsdag t/m zondag van 10 – 17 uur. De reguliere entreprijs bedraagt per 1 januari 2014 € 10, –. Tot en met 18 jaar geldt gratis entree.

Dit nieuwe bedrijfsplan voor de periode 2014–2017 is gebaseerd op het businessplan voor de verzelfstandiging (vastgesteld door het college van B&W op 9 juli 2013) en vormt een vervolg op het bedrijfsplan “Portret van Alkmaar” 2010–2014, eerder door het college van B&W vastgesteld op 26 januari 2010. Dit nieuwe bedrijfsplan vormt de basis van de meerjarige financiering door de gemeente Alkmaar.

# Missie, visie en strategie stichting Stedelijk Museum Alkmaar

## Missie

De stichting Stedelijk Museum Alkmaar beheert, ontsluit en presenteert in opdracht van de gemeente Alkmaar het museale erfgoed van de stad. Het museum is gastvrij en publieksgericht en wil een breed publiek kennis laten maken met de educatieve en esthetische waarde van ons erfgoed. Als cultureel ondernemer met een innovatieve en marktgerichte blik gebruikt het museum actief de verbindende en economische waarde van het erfgoed om bij te dragen aan de doelstellingen van het museum. Het museum draagt bij aan het vestigingsklimaat en speelt een belangrijke rol in de citymarketing van Alkmaar. Stedelijk Museum Alkmaar is een stadsmuseum bij uitstek: van Alkmaar, voor iedereen.

## Visie:

Stedelijk Museum Alkmaar is:

- Een museum voor geschiedenis én kunst.
- Een museum dat het verleden actualiseert en persoonlijk maakt.
- Een dynamisch en interactief museum voor jong en oud.
- Een museum dat enthousiasme, nieuwsgierigheid en verwondering opwekt.
- Een museum dat gastvrij en klantgericht is.
- Een museum dat het cultureel ondernemerschap hoog in het vaandel draagt.
- Een museum dat meerwaarde zoekt in de samenwerking met diverse partners.
- Een museum dat hedendaagse middelen gebruikt om het (kunst)historisch verhaal optimaal te vertellen.

## Stip op de horizon: het museum anno 2017

In 2017 is Stedelijk Museum Alkmaar een actief, hedendaags en aantrekkelijk museum dat een breed publieksaanbod heeft en zijn kerntaken (collectie, presentatie, educatie, marketing en communicatie) uitstekend uitvoert. Het museum heeft een belangrijke regiofunctie, bijvoorbeeld voor het onderwijs, maar trekt met de vernieuwde vaste museumzalen en de tijdelijke tentoonstellingen ook een landelijk publiek. De gefaseerde vernieuwing van de museumzalen is in 2015 voltooid, de entree en het entreegebied van het museum zijn vernieuwd en er is een cultuurcafé gerealiseerd. De samenwerking met cultuurpleinpartners (back- en front-Office), lokale erfgoedpartners en landelijke museale partners is uitgebreid. Het museum past nieuwe vormen van marketing en communicatie toe. De collectie is in goede conditie gebracht, is digitaal ontsloten en wordt beheerd volgens de geldende normen. Er vindt een actief bruikleenverkeer plaats. Het museum trekt gemiddeld 50.000 bezoekers per jaar. Bij bijzondere tentoonstellingen (eens in de paar jaar) vertonen de bezoekerscijfers pieken. Het museum werkt markt- en klantgericht, innoveert door productontwikkeling, toont cultureel ondernemerschap en hanteert een sterk gastvrijheid concept. De bezoekersaantallen en de uitgaven per bezoeker vertonen een stijgende lijn. Vooral het cultureel ondernemerschap van het museum is versterkt. Een nieuwe zakelijke poot richt zich op enerzijds een zelfstandig toezicht op een gezonde reguliere bedrijfsvoering en anderzijds op het verbreden en versterken van het verdienmodel. De structurele verhoging van externe inkomsten uit commerciële activiteiten, sponsoring, fondsen en het particuliere mecenaat/donateurschap zijn daardoor toegenomen en worden geheel geïnvesteerd in het museale kernproduct (presentatie, educatie en collectie). De externe verzelfstandiging is gerealiseerd en geeft het museum de armslag om als cultureel ondernemer de met de gemeente Alkmaar overeengekomen prestaties te realiseren.

# Strategie en ambities 2014-2017

## Waarde propositie voor opdrachtgever/gemeente

Erfgoed, culturele identiteit en citymarketing vormen belangrijke speerpunten van het coalitieakkoord. De economische, maatschappelijke en educatieve waarde van erfgoed wordt breed (uit)gedragen, het politiek bestuur investeert daarom actief in de culturele basisinfrastructuur van de stad. Erfgoed en cultuur versterken de aantrekkingskracht van Alkmaar als hoofdstad van NHN, als vestigingsplaats, als winkelstad, als bestemming voor (dag)toerisme. Cultuur en erfgoed bepalen de positie op de lijst van meest aantrekkelijke steden van de Atlas Nederlandse Gemeenten.

Stedelijk Museum Alkmaar is een belangrijke schakel in wat het college wil uitstralen en bereiken met de stad. In opdracht van het politiek bestuur is het museum verantwoordelijk voor het unieke en belangrijke museale erfgoed van de stad. Het museum draagt met alle activiteiten actief bij aan de uitstraling van Alkmaar. De hoge bezoekersaantallen, hoge klantwaardering en een modernisering en programmering die het museum tot een 'state of the art' stadsmuseum maken, onderstrepen het succes en bestaansrecht van het museum.

## Waarde propositie voor directe klanten

Stedelijk Museum Alkmaar is een 'state of the art' stadsmuseum voor jong en oud; Alkmaarder, toerist en actieve museumbezoeker. Een bezoek op zich waard, maar ook een onmisbaar onderdeel van een dagje uit in Alkmaar. Met een positief imago, klantvriendelijk en klantgericht, en een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. Een hedendaags, belevingsgericht stadsmuseum met een topcollectie. Recent vernieuwd. De culturele beleving strekt zich uit over alle onderdelen, van museumpresentatie tot cultuurcafé. Authentieke verhalen en (kunst)objecten worden belevingsvol gepresenteerd, de (kunst)geschiedenis van Alkmaar en regio wordt actueel en toegankelijk gemaakt. Het educatieve aanbod is kwalitatief hoogstaand en in samenwerking met het onderwijs tot stand gekomen. De vele aantrekkelijke tentoonstellingen, evenementen, activiteiten gekoppeld aan een eigentijds cultuurcafé en museumwinkel met bijzonder assortiment stimuleren veel (herhaal)-bezoek en mediabelangstelling. Voor ondernemers is het een 'place to be & to meet & to be seen': met relaties en klanten, voor een exclusieve ontvangst, private dinner en kijkje achter de schermen.

## Strategische doelen nieuwe stichting

Als beheerder van het Alkmaarse museale erfgoed én als cultureel ondernemer richt het museum zich na verzelfstandiging geheel op zijn core business als museumbedrijf. Alle processen zijn daarop ingericht. Een marktgerichte, cultureel ondernemende, flexibele en efficiënte netwerkorganisatie die producten en diensten van hoge kwaliteit levert op basis van de politiek-bestuurlijke opdracht, de klantvraag en trends en ontwikkelingen in de museummarkt. Een organisatie die opereert binnen een netwerk van partners en de voordelen van back- en front office samenwerking benut. Na afronding van de modernisering van het museum (medio 2015) ontstaat een gezond verdienmodel met toenemende bezoekersaantallen, minder financiële afhankelijkheid van de gemeente, een versterkt imago en een aanzienlijk verbeterde concurrentiepositie.

## Concrete doelen voor de komende periode zijn

- het afronden van de vernieuwing/modernisering van het museum in 2015;
- het halen van gemiddeld 50.000 bezoekers per jaar;
- het verhogen van de eigen inkomsten uit kaartverkoop, verhuur, fondsenwerving, sponsoring en commerciële activiteiten naar 18% van de exploitatiebegroting in 2017;
- het landelijk profileren van het museum als een museum dat een bezoek waard is als "state of the art" stadsmuseum met een aantrekkelijk tentoonstellingsprogramma;



- het profileren van het museum als hét museum van de Bergense School en als museum voor 16<sup>e</sup> en 17<sup>e</sup>-eeuwse kunst.

## Kernactiviteiten Stedelijk Museum Alkmaar

### Stedelijk Museum Alkmaar anno 2014

Het vorige door het college vastgestelde bedrijfsplan van het museum, getiteld 'Portret van Alkmaar' had een looptijd van 2010 t/m 2014. Dit bedrijfsplan is tot en met 2013 conform planning uitgevoerd en per 2014 overgegaan in het eerste bedrijfsplan van de nieuwe stichting. Hoewel verzelfstandiging andere accenten legt (vooral op het terrein van cultureel ondernemerschap, strategische samenwerking en financiële en bedrijfsmatige aansturing) is de kern van het bedrijfsplan 'Portret van Alkmaar' gebruikt als vertrekpunt voor dit eerste bedrijfsplan van de nieuwe stichting, dat een looptijd van 4 jaar omspant. Missie, visie, doelen, doelgroepen en activiteiten blijven in grote lijnen toepasbaar.

Niet voor niets zijn en blijven de speerpunten voor de komende jaren daarom het:

- extern profileren van het museum en het museumgebouw;
- uitbreiden van de samenwerking binnen de cultuur- en de erfgoedsector;
- versterken van de organisatiecultuur;
- uitbouwen van het cultureel ondernemerschap;
- verder verzakelijken van de bedrijfsvoering.

### Kerntaken, activiteiten en producten

De kerntaken van het museum zijn:

- Publieksprogramma's (vaste en tijdelijke tentoonstellingen, evenementen, activiteiten).
- Educatieve programma's voor het onderwijs en volwassenen.
- Beheer & behoud gemeentelijke museale collectie en bruiklenen.
- Commerciële activiteiten.

Bij de uitvoering van de museale kerntaken collectie, presentatie, educatie, publieksoverdracht zijn de voorwaarden voor Museumregistratie / lidmaatschap NMV / ICOM leidend.

Het museum is gehouden aan diverse nationaal en internationaal vastgelegde richtlijnen:

- ICOM Internationale Ethische Code voor Musea;
- Reglementen van de Nederlandse Museumvereniging;
- Reglement deelname Museumkaart;
- Reglement Museumregister
- Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten (LAMO);
- Wet tot behoud van cultuurbezit;
- VNG-Richtlijn afstoting cultuurbezit;
- Code Cultural Governance.

Om erkend te blijven als volwaardig museum is het museum (ook als beheerder van de gemeentelijke museale collecties) gehouden aan deze richtlijnen.

## Strategische partners en doelgroepen

De stichting Stedelijk Museum Alkmaar werkt samen met veel strategische partners:

- Gemeente Alkmaar politiekbestuur en ambtelijk: opdrachtgever;
- bezoekers: gasten / ambassadeurs / klankbord / klantenpanels t.b.v. bv productontwikkeling;
- culturele en museale partners (Cultuurplein, Alkmaar/regio, landelijk en internationaal): back- en frontoffice-samenwerking (structureel + projectmatig);
- onderwijs: afname producten, klankbord en gezamenlijke productontwikkeling;
- ondernemers lokaal en bovenlokaal: promotie stad/citymarketing, klankbord, locatieverhuur, specifieke samenwerkingsprojecten;
- intermediairs cultuur toeristische branche: gezamenlijke marketing en bemiddeling;
- provincie/overheden: subsidies/ samenwerking in projecten;
- museumbranche: branchespecifieke zaken;
- fondsen/ sponsors/ donateurs/verzamelaar: financiering projecten /collectie-uitbreiding, maar ook het bereik van specifieke groepen (dat is het belang van de fondsen en sponsors);
- vrienden/Schutters: ambassadeurs / gasten / klankbord;
- leveranciers/productontwikkelaars/ontwerpers/aannemers: realisatie producten.

## Publieksdoelgroepen

De publieksdoelgroepen waar het museum zich primair op richt zijn vooral:

- inwoners van Alkmaar en regio;
- onderwijsgroepen (BO en VO) uit Alkmaar en regio;
- actieve museumbezoekers: liefhebbers van geschiedenis, (oude) kunst en architectuur;
- (cultuur) toeristen die Alkmaar bezoeken of in de omgeving vakantie vieren.

Vertaald naar het mentality-model hanteren wij als belangrijkste doelgroepen voor de regionale, cultuurhistorische presentaties de moderne burgerij, de nieuwe conservatieven en deels de gemak georiënteerden. Voor de Bergense School en oude kunst met een potentieel landelijk publiek gaat het om de kosmopolieten, de postmaterialisten en in beperkte mate de opwaarts mobilen.

## Profiel en uitstraling

Als we de missie, visie en doelgroepen van het museum vertalen naar profiel en uitstraling, kan het gewenste *imago* van het museum worden omschreven als:

- Stedelijk Museum Alkmaar biedt een portret van de stad Alkmaar: een goed inzicht in de rijke geschiedenis, kunstgeschiedenis en cultuurhistorie van Alkmaar.
- Het museum is eigentijds, interactief, levendig, veelzijdig en verrassend.
- Het museum heeft een authentieke sfeer.
- Het museum heeft een mooie en boeiende collectie met topstukken van (inter)nationale allure.
- Het museum is voor jonge en oudere bezoekers aantrekkelijk.
- Het museum is klantgericht en uitnodigend met een sterk gastvrijheid concept.
- Het museum is herkenbaar en onderscheidend door zowel het gebouw, de presentaties als de marketing van het museum.
- Het museum is van en voor Alkmaar, maar ook voor bezoekers uit binnen- en buitenland.
- De museumactiviteiten zijn gestoeld op inhoud en eigenheid.

Als we dit vertalen naar *identiteit en kernwaarden* straalt het museum het volgende uit:

- Stedelijk Museum Alkmaar is zowel kunsthistorisch, historisch als cultuurhistorisch van aard en vertaalt die gelaagdheid naar presentaties, activiteiten en profilering.
- Het museum is authentiek, klantgericht en heeft actualiteitswaarde.
- Het museum is professioneel.
- Het museum is dynamisch.

**Resources:** het museum beschikt over een breed scala aan grondstoffen dat cruciaal is voor het welslagen van doelen en ambities en dus actief wordt ingezet:

- een organisatie die opereert als flexibele netwerkorganisatie met ondernemend, creatief en hoogwaardig team van vaste medewerkers en externe specialisten;
- een collectie van hoge kwaliteit en betekenis;
- een modern gebouw, recent vernieuwde publieksfaciliteiten en museumzalen;
- een aantrekkelijke omgeving (Cultuurplein, historische binnenstad, natuurschoon);
- betrokken klanten en stakeholders;
- in potentie sterk cultureel ondernemerschap.

### Strategische keuzes en doelen 2014 en verder

De missie, visie, doelgroepen, profilering en uitstraling zijn vertaald naar de volgende keuzes en doelen, die dienen als kapstok en routekaart voor alles wat we als verzelfstandigd museum zullen ondernemen:

1. bij het ontwikkelen van nieuwe producten gaan we uit van de wensen en verwachtingen van het publiek (klant- en vraaggericht werken);
2. cultureel ondernemerschap en het versterken en verbreden van het verdienmodel van het museum krijgt de komende jaren sterk de aandacht;
3. de kwaliteit van de collectie wordt in alle uitingen en activiteiten benadrukt; Stedelijk Museum Alkmaar beschikt over topstukken van (inter)nationale allure die een reis naar Alkmaar waard zijn; de sterke deelcollecties (schilderkunst 16<sup>de</sup> en 17<sup>de</sup> eeuw / Bergense School / Alkmaars zilver / historisch speelgoed) staan volop in de schijnwerpers;
4. de verhalen die in het museum worden verteld zijn persoonlijk, herkenbaar en invoelbaar, waarbij portretten een sleutelrol hebben. Zij 'vertellen' het verhaal van Alkmaar (portret van de stad);
5. tijdelijke tentoonstellingen en activiteiten hebben altijd een verbinding hebben met Alkmaar en de regio of met de collectie van het museum; hierdoor wordt het profiel van het museum verder aangescherpt;
6. het museum legt regelmatig in activiteiten de verbinding met actuele thema's die spelen in de (Alkmaarse) samenleving;
7. Stedelijk Museum Alkmaar is vooralsnog door het gekozen profiel en door de samenstelling van de collectie niet het stedelijke podium voor naoorlogse en hedendaagse (Alkmaarse) kunst. Op termijn wordt samen met de gemeente en andere partners onderzocht of en zo ja, welke rol van betekenis het museum op dit terrein kan innemen;
8. Stedelijk Museum Alkmaar is ambitieus in de programmering en publiciteit en gaat daarbij ondernemend, marktgericht en brutaal te werk;
9. Stedelijk Museum Alkmaar zal zich op basis van de visie en strategie richten op verdere merkbouw; hiermee zullen wij onze naamsbekendheid en ons marktaandeel vergroten;
10. om een dynamisch en ondernemend museum te zijn, met een gezonde kosten-baten grondslag, zullen wij nog sterker samenwerken met (cultuur)partners binnen en buiten Alkmaar.



# Op weg naar een vernieuwd Stedelijk Museum Alkmaar

## Project modernisering

In 2012 heeft museum de eerste fase van een ingrijpende modernisering van gebouw, publieksfaciliteiten en museumzalen uitgevoerd. Dit betrof de bouw van een nieuwe ingangspartij, een complete transformatie van de foyer met nieuwe museumwinkel en cultuurcafé en de realisatie van de twee centrale museumzalen: 'Victorie!' en 'De Gouden Eeuw van Alkmaar'. In 2013 zijn de nieuwe tentoonstellingszaal, het museumatelier en een tijdelijke inrichting van een zaal voor de collectie Bergense School gerealiseerd. In 2014 en 2015 – afhankelijk van het beschikbaar komen van voldoende middelen – wordt de modernisering afgerond met de opening van een zaal over de geschiedenis van Alkmaar (getiteld 'Portret van Alkmaar'), het aanbrengen van LED-verlichting in de zaal voor tijdelijke tentoonstellingen, het inrichten van een permanente zaal voor de collectie Bergense School en met een uitbreiding van de presentatie van het historische speelgoed. Voor een gezonde en concurrerende toekomst als verzelfstandigd en ondernemend museum, is afronding van de modernisering cruciaal. Fondsen- en sponsorwerving worden thans uitgevoerd, echter, door de economische recessie en grote concurrentie is de uitkomst nog ongewis.

Het project modernisering is ontwikkeld om de concurrentiepositie en uitstraling van het museum aanzienlijk te versterken. Het museumpubliek van nu (en van de nabije toekomst) vraagt om authenticiteit en uniciteit, maar wil tegelijk ook beleving en spektakel. Het stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de presentatie en service van het museum. Musea spelen daarnaast steeds meer een centrale rol op het stedelijk podium, als ontmoetingsplek, als locatie voor horeca, retail en exclusieve bijeenkomsten. Om cultureel ondernemerschap sterk ter hand te kunnen nemen dienen de basisvoorwaarden op orde te zijn. Kortom, investeren staat aan de basis van een gezond verdienmodel.

## 2014-2017: Ondernemen en samenwerken: ambitieus publieksprogramma

Om onze doelen te realiseren manifesteren en profileren wij ons op lokaal, regionaal en nationaal niveau. Wij koesteren bestaande samenwerkingspartners en trekken nieuwe aan om gezamenlijk ambitieuze projecten te realiseren. Wij investeren in de relatie met overheden, fondsen en sponsors. Hierbij gaan wij uit van gedeelde belangen. Dit maakt het ons mogelijk de modernisering te voltooien en ons meerjarenprogramma uit te voeren.

Wij stellen ons tentoonstellingsprogramma zo op dat wij een brede en afwisselende groep bezoekers naar het museum trekken, van geïnteresseerden in algemeen cultuurhistorische onderwerpen tot ware kunstliefhebbers; van jonge kinderen die een leuke kennismaking met kunst en cultuur moeten hebben (in school- en gezinsverband), tot de gedreven museumbezoekers die een esthetische ervaring en verdieping zoeken.

Door een uitgekiende marketingstrategie halen wij een maximaal rendement uit de free publicity en betaalde marketingcampagnes rond tentoonstellingen en activiteiten. Wij kiezen bewust en gericht uit doelgroepen, waarbij wij gebruik maken van het Mentality-model en persona's. Hiermee stemmen wij presentaties beter af op deze groepen, maar bereiken wij hen ook beter en spreken hen aan met onze campagnes.

Wij bieden met onze verhuur, horeca, winkel en publieksactiviteiten kwaliteit en exclusiviteit, gekoppeld aan een museale omgeving. Door deze mix actief in de markt te zetten, groeien onze inkomsten uit deze activiteiten jaarlijks met 2% ten opzichte van het niveau van 2013.

De komende jaren ontwikkelt het museum – in samenwerking met diverse partners – een ambitieus en ondernemend publieksprogramma van tentoonstellingen, evenementen en activiteiten. Tentoonstellingen worden de ene keer vooral ontwikkeld voor de inwoners van Alkmaar en omgeving, maar ook het landelijke (en soms internationale) publiek wordt bediend met belangwekkende tentoonstellingen over oude schilderkunst en de Bergense School. De tentoonstellingen zijn afwisselend historisch, kunsthistorisch of cultuurhistorisch van opzet en uitstraling. De tentoonstellingen worden toegespitst op de wensen van de beoogde doelgroepen, maar zijn in de regel aantrekkelijk voor zowel geofende als minder ervaren museumbezoekers.

Tentoonstellingen over oude en moderne schilderkunst zijn over het algemeen esthetisch van aard zijn, gericht op zowel verdieping als het genieten van schoonheid en het besef oog in oog te staan met topstukken. Cultuurhistorische tentoonstellingen zijn gericht zowel op het oudere als het jongere publiek. De uitwerking van deze tentoonstellingen is speels en interactief. De kwaliteit van de presentatie staat in alle gevallen voorop. Hiermee onderscheiden wij ons in het museale veld van veel stadsmusea. Binnen de kunsthistorische opstelling krijgen individuele objecten meer aandacht, waarmee wij de kwaliteit van onze collectie benadrukken. Deze authentieke objecten hebben immers een intrinsieke (kunst)historische waarde en zijn dragers van betekenis. Hiermee tonen wij meer dan voorheen de kwaliteit van de collectie.

## Product-marktmatrix

De product-marktmatrix voor tentoonstellingen gaat uit van de markt, omdat het museum klantgericht en vraaggericht wil werken. Wij stellen de wensen van ons publiek centraal. Hoewel de individualisering van de markt het bijna onmogelijk maakt nog uit te gaan van de traditionele verdeling in doelgroepen, geeft het ons wel een handvat bij het ontwikkelen van producten voor specifieke marktsegmenten. Bij de ontwikkeling van producten wordt altijd onderzoek gedaan naar de vragen en wensen van de beoogde bezoekers. Dit gebeurt op basis van onderzoek naar trends en ontwikkelingen, benchmarks met andere musea en gerichte publieksonderzoeken, onder zowel museumbezoekers als niet-museumbezoekers. Onderstaande groepen worden nader gedefinieerd en verfijnd conform het mentalitymodel.

MARKT	PRODUCT (presentaties)
De actieve Museumbezoekers/cultuurtoeristen (50+, hbo+, hoger inkomen)	Oude schilderkunst Bergense school Cultuurhistorische thema's 8 oktober 1573
Inwoners Alkmaar en regio	Stadsgeschiedenis 8 oktober 1573 Cultuurhistorische thema's Speelgoed
Onderwijs (bo en vo)	Stadsgeschiedenis 8 oktober 1573 Cultuurhistorische thema's Speelgoed
Dagjesmensen/vakantiegangers	Stadsgeschiedenis Cultuurhistorische thema's
Gezinnen met (jonge) kinderen	Stadsgeschiedenis 8 oktober 1573 Cultuurhistorische thema's Speelgoed

De afgelopen jaren heeft het museum succesvolle samenwerkingsprojecten met diverse musea, archieven en andere erfgoedorganisaties georganiseerd. Het Regionaal Archief levert al jaar en dag content voor museale projecten en ziet het museum als haar belangrijkste publiekpodium. Tentoonstellingen als 'Sesamstraat', 'Yesterday', 'In het Licht van' en 'Stap In' konden alleen worden gerealiseerd door de samenwerking met partijen als Stedelijk Museum Helmond, CODA Apeldoorn, Museum Kranenburg, de Provinciale Atlas etc.

Voor de periode 2014–2017 staat een ambitieus tentoonstellingsprogramma op stapel dat alleen door samenwerking gerealiseerd kan worden. Het meest ambitieuze samenwerkingsproject is de internationaal georiënteerde tentoonstelling over Jacob Cornelisz. van Oostsanen (voorjaar 2014). Een samenwerkingsproject van Stedelijk Museum Alkmaar, Amsterdam Museum, Grote Sint Laurenskerk, Rijksmuseum Amsterdam en Radboud Universiteit Nijmegen. Een tentoonstelling die plaatsvindt in zowel Alkmaar als Amsterdam en eveneens in het landschap tussen de steden zichtbaar zal zijn. Ook

de voor 2014 geplande tentoonstelling over 60 Jaar betaald Voetbal en AZ wordt geheel in samenwerking met AZ en o.m. Uitgeverij Kluitman gerealiseerd. De overzichtstentoonstelling over Caesar van Everdingen (2016) zal in nauwe samenwerking met het Rijksmuseum worden ontwikkeld. Daarnaast zijn bij deze projecten vele andere landelijke en internationale musea, instellingen, private partijen en marktpartijen betrokken. Op het gebied van activiteiten en evenementen werkt het museum samen met bv. Oneindig Noord-Holland, het Netwerk Stadsmusea, de Stichting Uit, artiesten, MKB, onderwijs, maatschappelijke organisaties, etc.

### Organisatie en financiering tentoonstellingen

De tijdelijke tentoonstellingen worden projectmatig uitgevoerd. De basis hiervoor vormt de meerjarenplanning. Voor het projectmatig werken aan tentoonstellingen zijn formats ontwikkeld voor plannen, planningen en begrotingen. De organisatie en financiering van de grote tentoonstellingen van het museum staan continue onder druk. De oude tentoonstellingsruimte in het souterrain (een lege betonnen doos) vergde een arbeidsintensieve en kostbare tentoonstellingsbouw. Door het verplaatsen van de tentoonstellingsruimte naar de beter gesitueerde en eenvoudiger in te richten Schutterszaal, is vanaf 2013 een deel van dit probleem opgelost. Het tentoonstellingsbudget is zeer beperkt. In de regel wordt ongeveer de helft van de kosten van een tentoonstelling gefinancierd uit sponsoring, fondsen en andere museum budgetten. Ook de hoge kosten van externe inhuur (onderzoek, vormgeving etc.) en van digitale en audiovisuele elementen leggen een zware druk op het tentoonstellingsbudget.

Die afhankelijkheid maakt – zeker in tijden van economische recessie – deze kerntaak van het museum kwetsbaar. Tegelijkertijd zijn tentoonstellingen essentieel voor het imago van het museum en voor herhalingsbezoek. De komende jaren zullen we deze beperking opvangen door bijvoorbeeld meer tentoonstellingen uit eigen collectie te organiseren, tentoonstellingen te organiseren in samenwerking met andere musea, reizende tentoonstellingen aan te kopen, dan wel te verkopen en incidenteel voor uitzonderlijke en kostbare tentoonstellingen (zoals de tentoonstelling over Jacob Cornelisz. van Oostsanen) een toeslag op de reguliere entreprijs te heffen.

De ambitieuze programmering voor de jaren 2014–2017 – noodzakelijk om het museum op de kaart te zetten en herhaalbezoek te trekken – vraagt nog meer financiële inspanningen. Met de sterke nadruk op commercieel getinte activiteiten (cultuurcafé, museumwinkel, locatieverhuur, etc.) en een nog sterkere inzet op externe financiering door sponsors, fondsen en particuliere donateurs, gecombineerd met efficiencywinst en daarbij behorende besparing op bedrijfskosten, meent het museum de kosten van deze tentoonstellingen en andere publieksactiviteiten te kunnen dekken. Daar waar uiteindelijk de (financiële) risico's te hoog worden geacht zullen plannen worden aangepast.

# Programma grote kunsttentoonstellingen 2014-2018

## 2014

### Jacob Cornelisz. van Oostanen (1470 - ca. 1533). De Eerste Hollandse Meester

De eerste grote overzichtstentoonstelling gewijd aan deze belangrijke vroeg 16<sup>e</sup>-eeuwse Noord-Hollandse meester. Opgezet als een drieluik met het centrale luik over het oeuvre van Jacob in Stedelijk Museum Alkmaar, een luik in de Grote St. Laurenskerk rondom de gewelfschildering van het Laatste Oordeel en een luik in het Amsterdam Museum over het Amsterdam van Jacob. Een coproductie van Stedelijk Museum Alkmaar, Amsterdam Museum, Grote of Sint Laurenskerk, Rijksmuseum en Radboud Universiteit Nijmegen. Voor dit tentoonstellingsproject is het museum in 2011 genomineerd voor de prestigieuze Turing Toekenning.

## 2015-2016

### Piet Boendermaker. Mecenas van de Bergense School

Een overzicht van de collectie en verzameldrift van deze belangrijke mecenas van de Bergense School, in samenwerking met Museum Kranenburgh in Bergen.

### Kruseman

Het rijke schildersgeslacht Kruseman – drie generaties en vijf schilders – behoorde de gehele 19<sup>e</sup> eeuw tot de top van de Nederlandse schilderkunst. Werk van de diverse Kruseman telgen is verspreid over museale, particuliere en overheidscollecties in binnen- en buitenland. De toenemende publieke belangstelling voor de kunst van de gehele 19<sup>e</sup> eeuw bracht Stedelijk Museum Alkmaar en partner Jan Cunenmuseum in Oss ertoe een grote overzichtstentoonstelling van deze belangrijke schilders familie te ontwikkelen. Veel onbekend werk uit buitenlandse collecties zal voor het eerst in Nederland te zien zijn.

### Werkplaats Van der Heck

Onbekend maakt niet onbemind: de Alkmaarse schilders Van der Heck behoorden in de 17<sup>e</sup> eeuw tot de meest productieve schilders van de Gouden Eeuw. Stedelijk Museum Alkmaar bezit een belangrijke collectie van deze schilders, reden om de verdiende herwaardering van deze Alkmaarse toppers landelijk uit te dragen. Claes Jacobsz van der Heck (ca. 1580–1652) was portretschilder van de Alkmaarse elite, maar leidde vanaf de jaren 20 tot het midden van de 17<sup>de</sup> eeuw een werkplaats die vooral gericht was op de productie van landschappen – bekend zijn vooral de vele gezichtjes op kasteel en abdij van Egmond.

### Gerrit van Blaaderen

De eerste overzichtstentoonstelling van deze belangrijke schilder van de Bergense School, waarvan Stedelijk Museum Alkmaar diverse topstukken bezit.

### Vlelend Penseel. Caesar van Everdingen (1616/17-1678)

Een overzichtstentoonstelling van één van de belangrijkste 17<sup>de</sup>-eeuwse classicistische schilders van Holland, waarvan het Stedelijk Museum Alkmaar er negen in collectie heeft. Met vele internationale bruiklenen en met steun van het Rijksmuseum. Speciaal voor de tentoonstelling worden de twee belangrijkste monumentale Schutterstukken van Caesar van Everdingen gerestaureerd.

## 2017

### Emanuel de Witte

Een tentoonstelling over de in 2017 400 jaar geleden in Alkmaar geboren schilder Emanuel de Witte, evenzo bekend om zijn kerkinterieurs als zijn opvallende levensloop en karakter. Portret van leven en

werk van deze belangrijke 17<sup>e</sup>-eeuwse meester. De tentoonstelling zal naar verwachting doorreizen naar een buitenlands museum.

## 2018

### 500 jaar Grote Kerk

Ter gelegenheid van het 500-jarig bestaan van de Grote Sint Laurenskerk in Alkmaar organiseert Stedelijk Museum Alkmaar in samenwerking met de Grote Kerk, het Regionaal Archief Alkmaar, de gemeente Alkmaar en diverse andere partners diverse tentoonstellingen en activiteiten. Bij het museum zal aandacht worden besteed aan de eeuwenoude schilderijen waarop de Grote Kerk is afgebeeld (waaronder van vermaarde schilders als Salomon van Ruysdael), het Laurentiusaltaar van Maarten van Heemskerck en diverse andere kunstschaten uit de kerk.

## 2019

### Allart van Everdingen en het Scandinavische landschap

De 17<sup>e</sup> eeuwse Alkmaar schilders Allart van Everdingen kan met recht de "Eerste schilder van het Scandinavische landschap" genoemd worden. Deze broer van Caesar van Everdingen trok in zijn jonge jaren naar Noorwegen en Zweden en ontwikkelde daar een uniek landschapsgenre. Zijn invloed op tijdgenoten als Jacob van Ruisdael was aanzienlijk, maar nog belangrijker was zijn invloed op de 19<sup>e</sup> eeuwse Scandinavische schilders, waaronder Johann Christian Dahl. Met werken uit internationale collecties. Deze tentoonstelling zal naar verwachting doorreizen naar een Scandinavisch museum.

### Bergense School

Door een vaste presentatie met hoogtepunten uit onze collectie Bergense School en door de Bergense School regelmatig te laten terugkeren in ons tentoonstellingsprogramma, profileren wij ons als hét museum van de Bergense School. Omdat deze deelcollectie en presentaties een landelijk publiek van kunstliefhebbers trekken, versterken wij hiermee tevens onze landelijke profilering. Deze sterke collectie Bergense School is onderscheidend in de Nederlandse museummarkt.

Afwisselend in de vorm van kleine themapresentaties in de nieuwe Bergense School-zaal, of als grote tentoonstelling in de tentoonstellingszaal (bijvoorbeeld een tentoonstelling over mecenas **Piet Boendermaker**, de schilder **Gerrit van Blaaderen**, een tentoonstelling over kunstenaarskolonies in Europa en Noord-Amerika, een tentoonstelling over sociaal-maatschappelijk thema's bij Bergense Schoolkunstenaars in breder Europees perspectief, etc.)

## Programma cultuurhistorische tentoonstellingen

### 2014-2017:

Niet alleen oude schilderkunst krijgt de aandacht in het museum. Ook belangrijke Alkmaarse historische en cultuurhistorische thema's en fenomenen komen rijkelijk aan bod:

## 2014

### Dames Vlaanderen

Portret van het befaamde Alkmaarse fotografenduo Tonny en Sophie van Vlaanderen, dat in de jaren 1939 – 1972 duizenden Alkmaarders portretteerden. Het ouderwetse fotoatelier, de fototechnieken en het retoucheren, de kleurrijke uitdossing van de excentrieke ongehuwde zusters en de 30.000 overgebleven glasnegatieven komen aan bod in deze educatieve en laagdrempelige tentoonstelling.

### Retteketet AZ!



AZ was de eerste voetbalclub in Nederland waar spelers betaald werden. De viering van 60 jaar betaald voetbal wordt geëerd met een grote tentoonstelling over deze roemruchte club, zijn spelers, bestuurders en fans. In samenwerking met AZ, fanclubs en verzamelaars. De grote tentoonstelling wordt gecombineerd met een kleine zaal tentoonstelling over de voetbalhelden van Uitgeverij Kluitman

## 2015

### Land en Water

Naar aanleiding van de fusie van de gemeenten Alkmaar, Schermer en Graft-de Rijk per 1 januari 2015, wordt in dat jaar een cultuurhistorische en sterk educatieve tentoonstelling georganiseerd over het Land van Leeghwater, i.s.m. musea in de regio, en waterschappen.

## 2017

### 500 jaar Gymnasiaal Onderwijs

Alkmaar speelt al 500 jaar een belangrijke rol in het onderwijs. Het Murrnellius gymnasium is één van de oudste en belangrijkste onderwijsinstituten van Nederland. In een speelse en leerzame opstelling zal het museum 500 jaar onderwijs in Alkmaar in beeld brengen.

## Activiteiten en evenementen

De activiteiten en evenementen die het museum organiseert, dragen in belangrijke mate bij aan de doelstellingen. Zij maken het museum aantrekkelijk voor een groep die geactiveerd of begeleid wil worden. Hiermee wordt het publieksbereik van het museum verbreed. Door de publiciteit rond activiteiten en evenementen staat het museum met grote regelmaat in de belangstelling. De social media spelen een grote rol in de aandacht voor activiteiten en evenementen. Lokaal weet het museum hiervoor steeds free publicity te krijgen, incidenteel versterkt met lokale advertenties. Het museum streeft een imago na dat er altijd iets te doen is. Het museum wordt inderdaad gezien als actief en afwisselend. Dit is een direct resultaat van deze actieve programmering. Net als bij tentoonstellingen, sluiten activiteiten en evenementen altijd aan op de collectie of programmering.

## Educatie voor jong en oud

Stedelijk Museum Alkmaar ziet erfgoededucatie als een integraal onderdeel van het publieksbeleid. De afgelopen jaren heeft educatie door wat ruimere middelen een beduidend grotere rol kunnen krijgen. Er is een gevarieerd educatief aanbod ontwikkeld dat positief is ontvangen. De komende jaren wordt het educatieve aanbod verder uitgebreid voor de verschillende doelgroepen. Het budget, de menskracht en de faciliteiten zijn beperkt, zodat het museum creatief te werk moet gaan en veel producten in samenwerking met anderen en met ondersteuning van incidentele externe financiering ontwikkelt. De nieuwe educatieve ruimte die oktober 2012 in gebruik is genomen is een uitstekende plek voor het aanbieden van diverse programma's als onderdeel van een educatief bezoek aan het museum.

Voor het onderwijs ontwikkelt het museum vooral programma's in de vaste collectie (de doorlopende leerlijn). Binnen deze programma's wordt vanaf 2013 gewerkt met nieuwe media (bijv. PDA's) om aan te sluiten op de wensen van het onderwijs. Vooral in samenwerking met de andere cultuur- en erfgoed aanbieders zoals Artiance en het Regionaal Archief ontwikkelt en biedt het museum verdere programma's voor het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs aan via Cultuur Primair en Cultuurstroom. Door deze samenwerking ontstaat een combinatie van kunst- en erfgoededucatie,

waardoor het onderwijs optimaal gebruik maakt van het Alkmaarse cultureel erfgoed en het museum eenvoudig kan inspelen op de behoeftes van het onderwijs. Docenten en leerlingen fungeren in klantenpanels en focusgroepen. Met de stadsmusea van de zogenaamde Belegsteden Den Briel, Leiden en Groningen worden specifieke educatieve programma's ontwikkeld over de Opstand.

De vraag naar volwasseneneducatie neemt sterk toe (het zogenaamde 'levenlang leren'). 55-plussers vormen een steeds belangrijkere doelgroep. Het educatieve aanbod van het museum voor deze doelgroep is vooral gericht op het vergroten van kennis en vaardigheden op het gebied van kunst, cultuur en geschiedenis in relatie tot de Alkmaarse collectie. Te denken valt bijvoorbeeld aan workshops, out-reach projecten, uitbreiding van themarondleidingen en lezingen en NT2 programma's (interculturele museumlessen).

## De gemeentelijke museale collectie en het collectiebeleid

De stichting Stedelijk Museum Alkmaar beheert de volgende collecties voor de eigenaren ervan:

1. gemeentelijke collectie: eigendom van de gemeente Alkmaar, aanwezig in het museum, het museumdepot en in het stadhuis;
2. bruiklenen van derden (musea, stichtingen, particulieren), eigendom van de bruikleengever;
3. de na 1 januari 2014 door schenking en/of legaat specifiek in bezit van de stichting gekomen objecten.

Bij overgang van het museum naar een stichting heeft het museum voor het beheer van deze collecties een collectiebeheersovereenkomst (inclusief 0-meting) afgesloten met de gemeente Alkmaar, zijnde de eigenaar. De lopende bruikleenovereenkomst(en) zijn met instemming van de eigenaren eveneens overgedragen aan de stichting. De kosten voor onderhoud van de gemeentelijke collectie worden in principe gedragen door de eigenaar: de gemeente Alkmaar.

### Typering Collectie

De gemeentelijke museale collectie omvat ruim 12.000 objecten onderverdeeld in 21 deelcollecties. De collectie vormt de 'inhoud' van het museum en bepaalt daarmee grotendeels zijn uitstraling. Omdat de collectie relatief veel stadsgezichten van Alkmaar en omgeving (o.a. gezichten op diverse gebouwen/straten in de stad, gezichten op kasteel en abdij van Egmond) en veel portretten van bewoners van de stad en de regio (o.a. portrettencollectie Nijenburg, schuttersstukken, regentenportretten) bevat, lag de keuze voor een strategie gericht op de persoonlijke ontmoeting voor de hand. Omdat de collectie voorts een groot aantal topstukken bevat die meer als hoogtepunt en publiekstrekker gepresenteerd kunnen worden, lag het voor de hand in onze missie te benadrukken dat we niet alleen over de geschiedenis van Alkmaar vertellen, maar ook een museum met kunst van kwaliteit zijn.

De collectie van het Stedelijk Museum Alkmaar biedt een portret van de stad, de regio en zijn bewoners. De collectie van het Stedelijk Museum Alkmaar is van hogere kwaliteit dan men verwacht van een lokaal museum en op onderdelen van nationale en internationale statuur. Door het project modernisering, in het bijzonder de nieuwe museumzalen gekoppeld aan een ambitieus tentoonstellingsprogramma, dragen we de veelzijdigheid, betekenis en kwaliteit van de collectie Alkmaar sterk uit. In het vernieuwde museum wordende topstukken dan ook duidelijker gepresenteerd als kunsthistorische hoogtepunten. Het museum werkt voor zijn collectietaken intensief samen met diverse musea en gespecialiseerde instellingen: Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie, Codart, diverse restauratieateliers (o.m. Rijksmuseum) en universiteiten (o.a. Radboud Universiteit

Nijmegen). Ook aankopen en schenkingen worden waar relevant afgestemd met collega-musea (bv Kranenburg).

### Aanscherpen collectiebeleid

In het bedrijfsplan 2010–2014 en het Collectieplan uit 2012 is al een duidelijke keuze gemaakt voor een scherper collectiebeleid, dat goed aansluit bij de brede strategie van het museum. De afgelopen paar jaar is het verzamelbeleid bijvoorbeeld sterker dan voorheen gericht op objecten die van hoge kwaliteit zijn, Alkmaar ‘op zijn best’ tonen (bijv: uit een artistieke bloeiperiode stammen of door de beste Alkmaarse kunstenaars zijn gemaakt), dan wel een bijdrage kunnen leveren aan de persoonlijke verhalen die het museum wil vertellen met de huidige collectie. Recente aankopen als de portretten van Caesar van Everdingen, het monumentale Bijbelse schilderij van Cornelis Buys, het marinestuk van Blankerhoff en het Luthers kastje tonen dit aan. In ons verzamelbeleid en onze presentaties richten we ons op onze sterkste deelcollecties: 16<sup>de</sup>- en 17<sup>de</sup>-eeuwse schilderijen, Bergense School/Noord-Hollands expressionisme, Alkmaars zilver, collectie Nijenburg, speelgoed en spellen. Deze deelcollecties sluiten het best aan bij het gewenste profiel, bevatten de meeste topstukken (Saenredam, Caesar van Everdingen, Maarten van Heemskerck, schuttersstukken, 17<sup>de</sup>-eeuws Alkmaars zilver, Charley Toorop), en/of zijn van oudsher gezichtsbepalend (Bergense School/Noord-Hollands Expressionisme, speelgoed en spellen). De stukken van uitzonderlijke kwaliteit worden ook als zodanig gepresenteerd in het museum, zodat de bezoeker de objecten niet alleen ziet als illustraties bij een interessant verhaal of als spiegelbeeld van de stad, maar ook als kunstwerken die een intrinsieke waarde vertegenwoordigen. Historische informatie wordt zo afgewisseld met esthetische ervaring. Toevoegingen aan de minder sterke deelcollecties zullen slechts in zeer uitzonderlijke gevallen worden aangenomen of aangekocht. Daarmee is een breuk ontstaan met het verwervingsbeleid van de afgelopen anderhalve eeuw, waarin het museum het gros van de objecten die als schenking werden aangeboden heeft aangenomen. Met een klein en overvol depot en een te diffuus profiel van de collectie is dit beleid echter niet meer te rechtvaardigen.

### Museale samenwerking

In de museumwereld wordt bij de collectievorming meer dan in het verleden gekeken naar de mogelijkheden van (langdurige) bruiklenen, in plaats van verwervingen. De grote collectie beherende instellingen in Nederland (zoals RCE en het Rijksmuseum) bieden daarvoor ook meer mogelijkheden. Dit is voor Stedelijk Museum Alkmaar een interessante ontwikkeling. Recent hebben wij belangrijke langdurige bruiklenen voor de nieuwe museumzalen kunnen binnenhalen, onder meer van het Rijksmuseum, Singer Laren, Museum Catharijneconvent, het Geldmuseum en diverse particuliere verzamelaars. Het stelt ons in staat om de collectie kwalitatief te versterken tegen geringe kosten. Ook schenkingen nemen steeds meer toe, waarbij alleen de allerbeste en/of belangwekkendste objecten worden aangenomen. Zo zijn recent een bijzonder schilderij van Charley Toorop en enkele werken van Piet Wiegman aan het museum geschonken en zijn diverse Bergense Schoolwerken gelegateerd.

### Afstotingsplan

Daarnaast kijkt het museum kritisch naar de huidige collectie en vooral de vele objecten in het depot. Een recente herinrichting van het depot en taxatieronde (voor de collectieverzekering) heeft ons beeld van de collectie verscherpt. Welke collectieonderdelen of objecten behoren niet tot de kerncollectie, hebben geen of weinig relatie met Alkmaar of vertegenwoordigen een zeer bescheiden kunsthistorische, historische of kwalitatieve waarde? Voor dergelijke objecten kan afstoot door verkoop en/of schenking/ruil aan een ander museum worden overwogen. In het collectieplan is een matrix opgenomen waarin de collectie is onderverdeeld in diverse categorieën (van topstuk tot afstoot). In 2014 wordt een afstotingsplan opgesteld waarin concreet wordt benoemd welke objecten voor afstoot in aanmerking komen. Overigens gaat het hier niet om kostbare of in door de kunsthandel lucratief geachte objecten. Wel levert afstoot ruimte in het depot op en nemen de werkzaamheden en kosten op

het gebied van beheer en behoud af. Afstoting dient met grote zorgvuldigheid te gebeuren. De gemeente, in casu het museum moet hierbij de LAMO (Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten) volgen die door de Nederlandse Museumvereniging, de ICOM en het Museumregister wordt voorgeschreven. Ook de Wet Behoud Cultuurbezit is hierin sturend.

### Formatie, budget en 0-meting collectie

Het museum heeft slechts één conservator in dienst. Een benchmark met vergelijkbare musea toont aan dat onze totale bezetting voor collectietaken zeer minimaal is. Hetzelfde geldt voor de budgetten voor aankoop, restauratie, conservering en registratie/digitalisering. Dit beperkt de mogelijkheden van het museum om een sterk collectiebeleid uit te voeren. Een recente taxatieronde uit 2013 heeft bevestigd wat al langer werd gezien: de toestand van een groot deel van de collectie, vooral de 16<sup>e</sup> en 17<sup>e</sup>-eeuwse schilderijen is zorgwekkend. Hoewel 7 van de 21 deelcollecties zich in matige staat bevinden, en alle overige 14 in redelijke tot goede conditie zijn, is er reden tot zorg over het behoud van onze collectie. Want slechts 2 van de 21 deelcollecties zijn geheel in uitstekende staat (Nijenburg en suikerwerken). De achterstanden zijn dus groot, de reguliere budgetten en de beschikbare menskracht onvoldoende om verdere teruggang tegen te gaan. Wel heeft het museum in het kader van de modernisering 6 topstukken kunnen laten restaureren, geheel gefinancierd met externe middelen. De collectie Alkmaar vertegenwoordigt niet alleen een groot maatschappelijk en erfgoedkapitaal, het heeft ook een economische waarde (hoewel niet-actief).

Een 0-meting van de collectie met als doel gefaseerd en op termijn de achterstanden in te halen dan wel zoveel mogelijk te consolideren is eind 2013 uitgevoerd door Helicon. De 0-meting is als bijlage gevoegd bij de met de gemeente overeengekomen collectiebeheersovereenkomst in het kader van de verzelfstandiging van het museum.

### Investeren in collectiebeheer

De gemeente Alkmaar heeft zich in 2014 gecommitteerd aan de gefaseerde verbetering van de collectie op het gebied van registratie, digitalisering, conservering en restauratie. In de periode 2014–2016 is budget uitgetrokken waarmee de aanbevelingen uit het Helicon rapport grotendeels kunnen worden gerealiseerd. Voor belangrijke tentoonstellingen kunnen topstukken worden gerestaureerd, zoals de Gerechtigheidsstukken van Claes Jacobsz van der Heck en twee monumentale schutterstukken van Caesar van Everdingen. Daarnaast zal in overleg met de gemeente gekeken worden of een structurele verhoging van het restauratiebudget mogelijk is.

### Belangrijke collectieprojecten 2014-2017

Veel projecten zullen zich richten op het wegwerken van achterstanden op gebied van beheer en behoud. De mogelijkheden worden bepaald door het beschikbare budget en formatie en de mogelijkheid op projectbasis aanvullende financiering te krijgen:

- Verhogen van de **registratiegraad** van de collectie en het verbeteren van de al ingevoerde records. Er is de afgelopen jaren op basis van een uitvoerig verbeterplan al zeer veel verbeterd aan de collectieregistratie, maar er blijven problemen op dit vlak. Het grootste probleem hier is de gebrekkige borging van het hele proces van registratie in de lijnorganisatie. De grootste verbeteringen zijn de afgelopen jaren geleverd door stagiaires en vrijwilligers en afhankelijk van de specialismen van 'zich aanbiedende krachten'.
- Verbetering van de **fysieke conditie** van de collectie. Bij de vernieuwing van onze vaste presentatie is veel aandacht en budget besteed aan de conditie van de werken op zaal. Op enkele belangrijke stukken na zijn de stukken in de nieuwe zalen in goede conditie. Daar staan echter veel werken in nog te moderniseren zalen en in het depot tegenover die in matige tot zeer slechte staat zijn en mede vanwege die slechte conditie geen kans maken op een plek in een tentoonstelling. We streven ernaar de komende jaren structureel depotobjecten te laten behandelen, en ondertussen te zorgen dat de topstukken op zaal in goede conditie blijven.

- **collectiehulpverleningsplan** opstellen voor noodsituaties. Een nadere uitwerking van bestaande protocollen en een gedetailleerd plan voor de aanpak van calamiteiten;
- Meer en diepgaander **onderzoek naar onze collectie** uitvoeren. De gemeentelijke Alkmaarse collectie is van verrassend hoog niveau. Die stukken van grote kwaliteit verdienen onderzoek en publicaties waarin nieuwe inzichten worden gepresenteerd. Met 1 conservator in dienst die in de praktijk niet alleen inhoudelijke, maar ook collectiemanagementtaken uitvoert, is het lastig om structureel grootschalig en breed onderzoek te doen. Hoog op de collectieagenda staat daarom de samenwerking met wetenschappelijke instituten en experts zoals universiteiten, de RKD en onderzoeksrestauratoren. De lijn wordt ingezet met de tentoonstellingen over de kunstenaarsfamilie Van der Heck en de broers Caesar en Allaert van Everdingen. Voor beide tentoonstellingen zal onder leiding van de museumconservator door een team van deskundigen en studenten uitvoerig onderzoek gedaan worden, zowel historisch als technisch en kunsthistorisch.
- De **digitaliseringsgraad** van onze collectie is redelijk – van vrijwel alle topstukken zijn hoge resolutieafbeeldingen beschikbaar, en van een aardig aantal andere werken zijn registratiefoto's gemaakt – maar absoluut niet voldoende. Streven naar een digitaliseringsgraad van 100% binnen 4 jaar is niet realistisch. Op basis van de bestaande bezetting en budgetten zal bepaald worden wat mogelijk is.

Na een lange periode van verzamelen en groeien is het tijd de collectie kritisch onder de loep te nemen en een **afstotingsplan** te maken. In het collectieplan 2012 is een dergelijk plan al aangekondigd en voorbereid: daarin staat een overzicht van deelcollecties die in aanmerking komen om (deels) afgestoten te worden, en om welke redenen dat zo is. In elk geval onderdelen van de zilvercollectie, de wapencollectie en de gebruiksvoorwerpencollectie komen in aanmerking voor ontzaming. Het museum volgt hierbij de LAMO-leidraad en zal alleen tot afstoting overgaan met voorafgaande toestemming van de gemeente Alkmaar voor zover het om gemeentelijk eigendom gaat.

## Marketing en Communicatie

In de museumstrategie zijn eigentijds, actueel en persoonlijk sleutelwoorden. En natuurlijk het klantgericht en vraaggericht werken. Van belang is verder de balans tussen geschiedenis en kunst. Het museum moet bovendien aantrekkelijk en interessant zijn voor jong en oud en belangrijke wortels hebben in Alkmaar, dus ook de Alkmaarder optimaal bereiken. Deze uitgangspunten bepalen ook voor de komende jaren de marketing- en communicatiestrategie en de productontwikkeling, de manier waarop de doelgroepen worden aangesproken en via welke kanalen. Het museum is een merk. In De afgelopen jaren is sterk gewerkt aan de merkbouw van het museum. Met de modernisering en de gehele marketing- en communicatiecampagne hiervoor zijn grote stappen gezet. De campagne rondom de heropening is een treffend voorbeeld van de nieuwe, actieve en verrassende marketingcommunicatieaanpak van het museum: van satelliettentoonstellingen bij vijf andere instellingen en bedrijven in de stad, een landelijke real-time Twittercampagne met Nanning van Foreest in de hoofdrol, een dagelijks wisselende Facebookpagina, affichecampagnes op alle NS-stations in Noord-Holland, deelname aan de Uitmarkt op het Museumplein, een landelijke mediacampagne met artikelen in landelijke dagbladen, kunst- en museumtijdschriften, de National Geographic, RTL4 tot een pecha kucha over de verbouwing tijdens het landelijke Museumcongres de dag voor de grote heropening. De grote tentoonstelling over Van Oostsanen voorjaar 2014 biedt de mogelijkheid om in samenwerking met het Amsterdam Museum ervaring op te doen met een high-profile nationale en internationale marketing en communicatie campagne. 2014 wordt een meerjaren marketing- en communicatieplan voor het museum opgesteld

## Museum online

Stedelijk Museum Alkmaar is aantrekkelijk zijn voor een breed publiek, van jong tot 50+ en van cultuurhistorisch tot kunsthistorisch geïnteresseerden. Het museum is hard op weg voor hen persoonlijk, actueel en interactief te worden. Dit geldt zowel voor de museumpresentaties als voor de presentatie van het museum via digitale media, zoals de website, facebook, twitter en andere digitale media. In het kader van de modernisering heeft het museum grote stappen gezet op het gebied van multimediale en social media-toepassingen. Al eerder bewees de vernieuwde website door het intensieve gebruik en de positieve reacties haar waarde.

De collectie van het museum zal in de toekomst volledig digitaal zijn ontsloten. Op verschillende manieren wordt deze informatie worden aangeboden aan het publiek: via onze website, via de portal, via andere overkoepelende websites en op zaal in het museum. Deze collectieontsluiting kan in sommige gevallen interactief zijn, bijvoorbeeld bij de fotocollectie van de Dames Vlaanderen. Hierbij kan user generated content worden gebruikt. Bezoekers kunnen hun eigen kennis over de collectie dan toevoegen. De ontsluiting van de collectie moet bestaan uit een afbeelding en een aantal vastgestelde gegevens over de objecten (basisregistratie).

In de publieksbenadering spelen digitale media een steeds grotere rol, via de website maar ook via andere toepassingen als PDA's, multimediatours en touchscreens. De voordelen van deze soorten publieksbenadering zitten in de flexibiliteit van de informatievoorziening (gemakkelijk te actualiseren of te corrigeren) en in de mogelijkheid informatie gelaagd en gericht (bijvoorbeeld op een specifieke doelgroep) aan te bieden. De bezoeker (digitaal en reëel) kan hiermee een presentatie op maat krijgen. Het museum zet met de modernisering sterk in op deze vormen van publieksbegeleiding.

## Publiek en Hospitality

De medewerkers van Stedelijk Museum Alkmaar staan bekend om hun gastvrije en klantvriendelijke opstelling. Het bezoek aan het museum begint al bij de eerste oriëntatie van de bezoeker (bv op internet). Een hartelijke ontvangst draagt bij aan een gevoel van welkom. Wij stellen ons huis dagelijks open voor gasten, hospitality dragen we daarom hoog in het vaandel en zullen wij de komende jaren verder uitbouwen. De aansluiting bij de 24-uurs economie en de wens van veel werkende museumliefhebbers om ook 's avonds een museum te kunnen bezoeken maakt dat wij de openstelling van het museum de komende jaren (regulier van dinsdag t/m zondag 10.00-17.00 uur) nauwkeurig onder de loep zullen nemen. In 2013 is positieve ervaring opgedaan met een vrijdagavondopstelling en verlengde zondagmiddagopenstelling, gecombineerd met een culinair en cultuur aanbod. Tegelijkertijd vergt ruimere openstelling veel van de museumorganisatie, die kampt met vooral onderbezetting bij het team publiek. De vraag is hoe we zo efficiënt mogelijk de huidige doelgroepen, maar zeker ook nieuwe (bv. young professionals, gezinnen) doelgroepen kunnen binden aan het museum. Mogelijke aanpassingen zijn o.a. reguliere avondopenstelling met museaal gerelateerde extra activiteiten, zondagochtendontbijt of een zondagmiddag borrel met muzikale omljsting. Tegelijkertijd merken we dat weinig bezoekers gebruik maken van de vroege openstelling in de weekeinden (geïntroduceerd in 2008). Pas vanaf 12 uur trekt het bezoek aan. In overleg met de gemeente zullen we bezien of een iets latere openstelling in de weekeinden, bijvoorbeeld vanaf 11 of 12 uur, meer aansluit bij het bezoekgedrag van ons publiek en ruimte biedt voor een regelmatige latere openstelling. Bij deze afweging is de inzet van voldoende gekwalificeerde publieksmedewerkers een kritische factor. Immers, het team publiek heeft een minimale bezetting en tijdens de openstelling moet de gastvrijheid en zeker ook de veiligheid van bezoekers en collectie gewaarborgd kunnen worden. Een langere, gevarieerde openstelling van het museum biedt beslist kansen, waarbij een zorgvuldige afweging van de voordelen en risico's van groot belang is.



# Cultureel Ondernemerschap

## Creatief ondernemerschap en samenwerking

Cultureel ondernemerschap en samenwerking met diverse strategische partners vormt de basis van een succesvol verzelfstandigd museum. De afgelopen jaren heeft het museum met succes veel projecten en samenwerkingsverbanden opgezet om ambitieuze plannen mogelijk te maken én het verdienmodel van het museum te versterken. Samenwerkingsverbanden met diverse partners liggen op het vlak van back- en front-Office, zowel structureel als projectmatig. Projecten zijn zowel lokaal als meer nationaal en internationaal van aard, bevinden zich op het vlak van museale taken en meer commerciële zaken.

## Projecten en samenwerkingsvormen met strategische Partners

### Cultuurpleinpartners

De directies van de vijf culturele instellingen gaan de komende jaren de bestaande samenwerkingsvormen versterken en nieuwe samenwerkingsprojecten opzetten. De afgelopen jaren is samengewerkt op gebied van programmering (Stichting Uit met Cultuur Primair en Formule C, Kunst tot de Nacht, Jubileum 24-11, gezamenlijke programmering rondom tentoonstellingen van het museum, Open Monumentendag, Museumweekend, Cultuurdebat, Historisch Café, etc.) en op het gebied van gebouwenbeheer, marketing & educatie en gezamenlijke sponsorwering.

De komende jaren zullen wij:

- Gezamenlijk thema's oppakken en elkaar versterken in de uitwerking daarvan;
- Samen het plein laten bruisen door activiteiten af te stemmen, samen te ontwikkelen, etc.;
- PR afstemmen, planning afstemmen, gezamenlijk presenteren;
- Klanten een goed afgestemd totaal pakket bieden met gezamenlijke arrangementen voor speciale doelgroepen (waaronder zakelijke partners);
- Gezamenlijk producten voor speciale doelgroepen ontwikkelen en uitvoeren (onderwijs, zorg, bedrijven, etc.);
- Gezamenlijke sponsorwerving uitvoeren;
- Elkaars klantbestand benutten vanuit voordeel van klanten;
- BHV en gebouwenbeheer samen regelen;
- Verdere samenwerking op het terrein van P&O, financiën, administratie onderzoeken.

Een gezamenlijk fonds 'cultuurpleinprogrammering' – gefinancierd in samenwerking met externe partijen (bedrijfsleven, MKB, fondsen) – wordt momenteel opgericht om een sterke doelgroepgerichte programmering met accent op innovatie, cultureel erfgoed, maatschappelijk bewust ondernemen, educatie en culturele parels mogelijk te maken. Met het fonds kunnen bijzondere voorstellingen, samenwerkingsverbanden en activiteiten worden bekostigd, die nu vaak niet realiseerbaar zijn.

### Regionale samenwerking

Stedelijk Museum Alkmaar heeft ook een regionale functie en uitstraling. Samenwerkingsverbanden met partners in de regio zijn gewenst en nodig om niet alleen het regionale publiek optimaal te kunnen bedienen, maar ook om projecten mogelijk te maken die anders niet te realiseren zouden zijn. Het museum werkt samen met het MKB, bedrijfsleven, toeristische en cultuurtoeristische instellingen, het onderwijs en natuurlijk culturele, cultuurhistorische en museale organisaties. Belangrijke regionale

partners zijn het Regionaal Archief Alkmaar e.o., de Provinciale Atlas, de Cultuurcompagnie, Oneindig Noord-Holland, Cultuur Primair en de provincie Noord-Holland. Samen werken wij aan een divers en toegankelijk aanbod van cultuur en cultuurhistorie voor een zo breed mogelijk publiek.

### Samenwerking met musea

Samenwerking tussen musea onderling levert, zoals alom wordt bewezen grote voordelen op. Niet alleen maakt samenwerking museale droomprojecten mogelijk, maar samenwerking levert door de uitwisseling van kennis en ervaring ook belangrijke inhoudelijke, organisatorische en zakelijke knowhow op. Die tevens leidt tot efficiencyvoordelen en kostenbesparing. En tijdelijke samenwerking leidt geregeld tot structurele partnerships. Samenwerking inspireert vooral en leidt mede daardoor tot innovatie en ontwikkeling. Aspecten die in de huidige museumwereld cruciaal zijn om een sterke marktpositie te behouden en vooral uit te bouwen.

Stedelijk Museum Alkmaar werkt al jaren intensief samen met diverse musea. Regionaal is het meest in het oog springend is de langdurige samenwerking met het Kaasmuseum in Alkmaar en het recent heropende Kranenburgh in Bergen. Van gezamenlijke projecten en marketing, onderling bruikleenverkeer, kennisuitwisseling tot collegiale advisering. Op landelijk niveau werkt het museum al jaren samen met het Amsterdam Museum aan de grote Van Oostsanen-tentoonstelling, waar het Rijksmuseum en de Radboud Universiteit tevens als partners bij zijn aangesloten. Met andere musea worden tevens gezamenlijke tentoonstellingsprojecten georganiseerd, zoals met het Jan Cunen Museum in Oss. Binnen de Museumvereniging, het netwerk Stadsmusea, CODART en andere netwerken en brancheverenigingen komen veelvuldig samenwerkingsverbanden tot stand. Kortom, voor een middelgroot museum als Stedelijk Museum Alkmaar is samenwerking met andere partners core-business.

### Samenwerking zakelijke branche

Daarnaast werkt het museum samen met ondernemers (bv. voor promotie stad/locatieverhuur), intermediairs cultuurtoeristische branche (gezamenlijke marketing en bemiddeling), Vrienden/Schutters (als ambassadeurs/ en voor financiële bijdragen) en met leveranciers/productontwikkelaars.

Voor het Cultuurcafé en de verhuur van museumlocaties voor events en bijeenkomsten wordt intensief samengewerkt met onder meer lokale leveranciers als Fermento (speciale producten voor cultuurcafé), de Alkmaarse Brouwerij Hollands Goud (met wie speciale en exclusieve museumbieren worden ontwikkeld), Kraakman Wijnhandel en andere regionale en lokale leveranciers die duurzame, biologische, fair trade en regionale producten aanbieden en ontwikkelen.

Op het gebied van zakelijke en privéontvangsten wordt samengewerkt met de Studio, diverse cateraars en de cultuurpleinpartners (bv. beschikbaar stellen van elkaars locaties, gezamenlijke programma's). Voor de museumwinkel wordt speciale museum merchandise ontwikkeld in samenwerking met gespecialiseerde leveranciers.

### Vrienden, Schutters, fondsen, sponsors en donateurs

Stedelijk Museum Alkmaar is in grote mate afhankelijk van de bijdragen van fondsen, sponsors en donateurs voor de financiering van zijn museale kerntaken. De jaarlijkse subsidie van de gemeente Alkmaar dekt de basiskosten van het museum, maar is niet toereikend genoeg om de kerntaken presentatie, educatie en collectie conform de ambities van het museum en de gemeente te realiseren. Naast de inkomsten uit entree, cultuurcafé, museumwinkel en locatieverhuur geven externe bijdragen de financiële mogelijkheden om vooral tijdelijke projecten als tentoonstellingen, de modernisering, aankopen, restauraties en onderzoeksprojecten te realiseren. Vaste steun ontvangt het museum van de vereniging van Vrienden en Schutters, een waardevolle groep sterk betrokken fans die het museum niet alleen financieel bij staat, maar actief betrokken is en als ambassadeur van het museum optreedt. Ook een belangrijke lokale sponsor als de Rabobank Alkmaar e.o. steunt het museum structureel, een

financiële bijdrage die vooral wordt ingezet voor de marketing van het museum. Op projectbasis ontvangt het museum geregeld bijdragen van bijvoorbeeld grote landelijke fondsen als de Vereniging Rembrandt, het Mondriaanfonds, de Turing Foundation, SNS Reaal, het Prins Bernhard Cultuurfonds, VSB-fonds, BNG Cultuurfonds, de provincie Noord-Holland en vele anderen. Het museum hoopt in 2014 een eenmalige financiering van de BankGiro Loterij te ontvangen voor de tweede fase van de modernisering. Op termijn streeft het museum ernaar een meerjarige begunstigde van de BGL te worden. Ook kleinere en regionale fondsen ondersteunen het museum geregeld, zoals de stichting Victor in Heiloo, de 8 Octobervereniging, de dr. Hofsteestichting en het TAQA-cultuurfonds. De gehele museumorganisatie is doordrongen van de noodzaak externe financiering voor projecten te realiseren en trekt daarin gezamenlijk, doortastend en professioneel op.

Particuliere donateurs vormen een zeer gekoesterde en gewaardeerde groep fans van het museum. Dankzij kleine en grote donaties van particulieren kon het museum de afgelopen jaren diverse grote en belangwekkende aankopen en restauraties realiseren. Tot de absolute top behoort in 2013 de aankoop van het 16e-eeuwse meesterwerk van de Alkmaarse schilder Cornelis Buys II. De helft van het hoge aankoopbedrag is – mede door de tussenkomst van de Londense kunsthandelaar Johnny van Haften – gedoneerd door een buitenlandse particuliere verzamelaar met roots in Alkmaar. Zonder deze bijdrage was deze droomaankoop nooit mogelijk geweest. Ook de unieke crowdfundingactie die in de zomer van 2013 in korte tijd de aankoop van een belangwekkend schilderij van Matthieu Wiegman mogelijk maakte, behoort tot de hoogtepunten als het gaat om steun van particuliere donateurs. Particulieren doneren niet alleen geld, maar geregeld ook kunstobjecten. Soms in de vorm van een schenking, soms als legaat, soms als langdurig bruikleen. Op deze manier wist het museum de afgelopen jaren zijn collectie uit te breiden en kwalitatief te versterken.

De komende jaren zal het museum meer dan ooit inzetten op het versterken van de relatie met particuliere verzamelaars en donateurs, zowel in binnen- en buitenland. Betrokkenheid bij, enthousiasme voor en vooral vertrouwen in het museum van particulieren, fondsen en sponsors brengt het gedroomde en onmogelijk geachte binnen het bereik van het museum. Gezamenlijk – en vooral samen met de gemeente Alkmaar – vertegenwoordigen zij de hoge gunfactor waar Stedelijk Museum Alkmaar zijn toekomst op kan bouwen.

## Verzelfstandiging tot stichting

Met de verzelfstandiging van Stedelijk Museum Alkmaar zijn zowel vanuit de optiek van de gemeente als opdrachtgever en belangrijkste subsidiënt, als vanuit de optiek van het museumbedrijf belangrijke stappen gezet. Voor de stichting Stedelijk Museum Alkmaar geldt dat zij als publieke organisatie blijft werken voor de gemeente Alkmaar. Door verzelfstandiging is een duidelijke scheiding gemaakt tussen enerzijds beleid en opdrachtgeverschap (de wat vraag en de sturing) en anderzijds uitvoering en opdrachtnemerschap (de hoe vraag en de optimale bedrijfsvoering). Tevens wordt door de verzelfstandiging uitvoering gegeven aan de in de gemeentelijke meerjaren begroting opgenomen financiële taakstellingen.

### Doel voor de gemeente:

- Het op afstand plaatsen van instellingen die niet als een gemeentelijke kerntaak worden gezien. Uitlechting maakt de centrale gemeentelijke organisatie compacter en kerntaakgericht;
- Voor de uitvoering van de museale taken heeft de gemeente in principe met 1 uitvoeringsorganisatie van doen. De zorg voor het gemeentelijke museale erfgoed is ondergebracht bij een gespecialiseerde organisatie;

- Er is een transparante en zakelijke sturingsrelatie ontstaan tussen de gemeente als beleidsmaker, opdrachtgever en medefinancier en het museum als opdrachtnemer en uitvoerder van het beleid;
- Het museum is een hoogwaardig stadsmuseum dat als cultureel ondernemer markt- en klantgericht werkt, de gemeentelijke collectie professioneel beheert en een belangrijke bijdrage levert aan de doelstellingen van Alkmaar op het gebied van erfgoed, toerisme, onderwijs en economie.

### Doel voor het museum:

- Het museum kan zich door de verzelfstandiging beter richten op zijn kerntaken. Hierdoor zijn meer tijd en middelen vrijgekomen om de kerntaken collectie, presentatie en educatie beter uit te voeren en het cultureel ondernemerschap uit te bouwen. De gunfactor neemt verder toe met als gevolg hogere externe bijdragen voor projecten (tentoonstellingen, aankopen, educatie);
- De ingezette organisatie- en productontwikkeling van museum kan volledig worden uitgevoerd (met focus op markt- en klantgerichtheid / cultureel ondernemerschap);
- Het versterken van de bestuurlijke kracht van de instelling. Door de oprichting van een stichting met een raad van toezicht en directeur/bestuurder zijn voor het museum meer autonome relevante kennis en netwerken binnengehaald. Daardoor wordt de effectiviteit van de directie vergroot;
- Het vergroten van de besluitvaardigheid en organisatorische slagvaardigheid: de uitvoerende organisatie draait niet langer mee in de gemeentelijke P&C cyclus en andere gemeentelijke processen. Zij kan zich met een eigen P&C cyclus volledig richten op de bedrijfsmatige uitvoering van het eigen primair proces.

## Afspraken verzelfstandiging

### Wat is verzelfstandigd?

Vervelfstandigd zijn uitsluitend de activiteiten van het museum in de ruimste zin, waaronder activiteiten van museaal beheer en behoud, het organiseren van tentoonstellingen, presentatie van de collecties, (commerciële) exploitatie, organiseren en uitvoeren van wetenschappelijke en educatieve projecten, organiseren van bijeenkomsten, conferenties en ontvangsten, het beheer en onderhoud van de collecties, registratie van de collectie, samenwerking met derden, alles in de ruimste zin van het woord. Ook de inventaris (niet zijnde de collectie) is overgedragen. De gebouwen zelf en collectie zijn in eigendom van de gemeente resp. andere eigenaren gebleven en zijn dus niet overgedragen.

### Stichting met een Raad van Toezicht en directeurbestuurder

Voor de nieuwe instelling is gekozen voor een stichting met een Raad van Toezicht, gebaseerd op de Code Cultural Governance. In het Raad van Toezicht model heeft de directie een autonome (en statutaire) positie als directeurbestuurder (bepaalt zelfstandig het beleid én voert het uit) en de Raad van Toezicht (RvT) heeft een controlerende en adviserende functie. De directie is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de stichting. De RvT benoemt, schorst en ontslaat de directeur, stelt de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan (strategisch plan) en het jaarplan vast en staat de directie met raad en daad terzijde.

Bij de oprichting heeft de gemeente Alkmaar de gehele Raad van Toezicht en de eerste directeur benoemd, daarna worden nieuwe leden van de RvT voorgedragen door de zittende leden en formeel benoemd door het college van burgemeester en wethouders. De leden van de Raad van Toezicht zijn geworven op basis van vooraf opgestelde profielschetsen waarin de omvang van de RvT en de vereiste kwaliteiten en competenties zijn beschreven. Het college van B&W heeft besloten de leden van de RvT

een vergoeding te geven voor de werkzaamheden, binnen het wettelijk bepaalde plafond voor stichtingen met een ANBI-status.

### Bestuurlijke invloed en controle

De zeggenschap over (en de verantwoordelijkheid voor) het bedrijfsbeleid, de bedrijfsstrategie en financiën van de instelling berust na verzelfstandiging bij de directeur/bestuurder van de stichting. Gelet op de in hoofdzaak gemeentelijke "financiering" van de stichting zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop de gemeente voldoende invloed en controle heeft op de ter beschikking gestelde middelen. Deze afspraken zijn onder meer vastgelegd in de verzelfstandigingsovereenkomst, de subsidieregels, de statuten en reglementen van de stichting, de collectiebeheersovereenkomst, het Sociaal Plan, de huurovereenkomst en diverse dienstverleningsovereenkomsten.

### Financiële aspecten

Op 19 december 2013 zijn bij gemeenteraadsbesluit afspraken vastgelegd t.a.v. de startbegroting en startbalans van het museum; de overdracht van activa en financiering; het overdragen van eigen vermogen; de eenmalige compensatie van het verlofrestant (75%); de compensatie van de sociale premiedrukstijging voor een periode van twee jaar; het meerjarenonderhoudsplan en de vervangingsinvesteringen. De gemeente gaat een meerjarige subsidierelatie aan met het museum, dat hiertoe een meerjarig bedrijfsplan heeft opgesteld (2014–2017), waaronder jaarlijkse prestatieafspraken.

### Verdienmodel museum

In de meerjarenbegroting is een prognose externe opbrengsten met een stijgende lijn opgenomen. Het verdienmodel van het museum is samengesteld uit: toegangsgelden, opbrengsten museumwinkel en cultuurcafé, merchandising, webwinkel, printing-on-demand, copyrights collectie, mogelijk bruikleenvergoedingen, mogelijke opbrengsten uit advies en detachering, opbrengsten locatieverhuur en events, opbrengsten sponsoring/fondsenwerving/particuliere donaties/crowdfundingsacties en schenkingen/legaten (ook in natura: collectieaanwinsten). Samenwerkingsvormen maken daarnaast ambitieuze en financieel kostbare producten als bijzondere blockbuster-tentoonstellingen mogelijk

### Afname diensten en producten bij de gemeente Alkmaar

Met ingang van 2014 is een afname van gemeentelijke diensten en producten overeengekomen die de stichting in staat stelt een zelfstandige bedrijfsvoering te voeren en de gemeente de tijd geeft haar organisatie aan te passen.

### Museum CAO

Door verzelfstandiging heeft het museum een eigen exploitatie gekregen en is zij verantwoordelijk geworden voor de eigen bedrijfsvoering en het eigen exploitatieresultaat. Daarbij past een toekomstgericht personeelsbeleid en op het museumbedrijf afgestemde arbeidsvoorwaarden. De stichting hanteert daarom m.i.v. 1 januari 2014 de CAO van de Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea (VRM). De voorheen ambtelijke medewerkers zijn in dienst gekomen van de stichting, waarvoor een specifiek Sociaal Plan is gemaakt. Onderdeel daarvan is o.m. de continuering van de aansluiting bij het pensioenfonds ABP en een garantie van compensatie van verschillen tussen de gemeentelijke CAR-LAR en de CAO Musea. Op individueel niveau zijn deze afspraken uitgewerkt.

### Medezeggenschap

Voor de stichting is – gezien het aantal medewerkers – conform de WOR het houden van regelmatige personeelsvergaderingen verplicht. Een Personeelsvertegenwoordiging is echter gewenst, bestaande uit

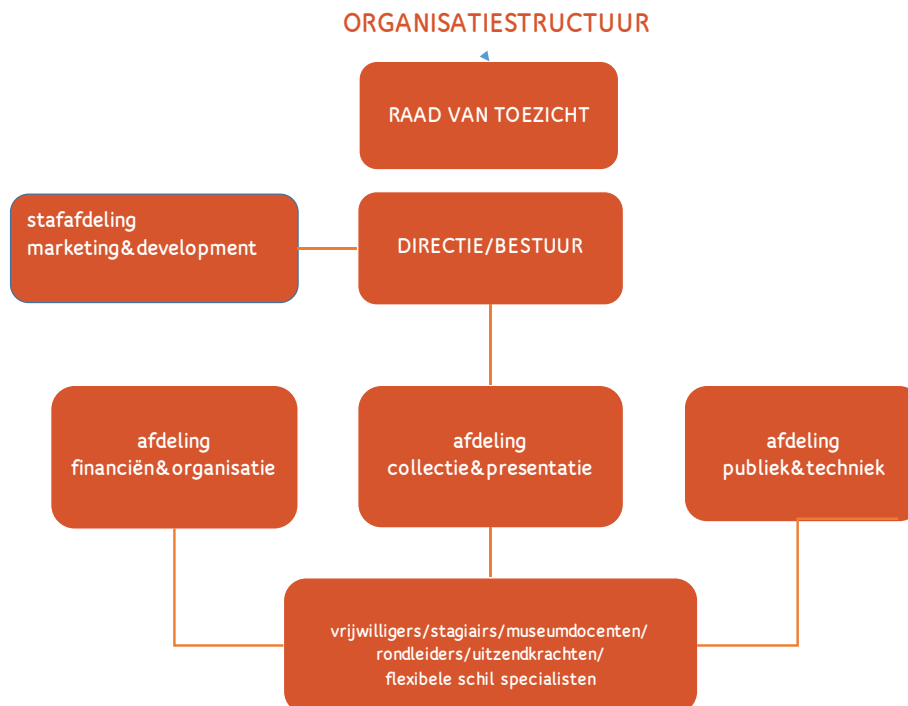
drie medewerkers die samen een afspiegeling vormen van de organisatie. De medezeggenschap vergadert minimaal drie maal per jaar met de directeur–bestuurder.

## Nieuwe organisatie

### Kernorganisatie binnen flexibel netwerk

De stichting Stedelijk Museum Alkmaar anno 2014 over een flexibele en ondernemende kernorganisatie die opereert binnen een breed netwerk. Een netwerk van externe specialisten voor projecten en een netwerk van tijdelijke krachten die ons ondersteunen bij topdrukke en andere pieken. De kernorganisatie bestaat uit medewerkers met verschillende typen contracten (vast, jaar-, meerjaren-, flexibel, 0-urencontract), afhankelijk van de behoefte.

De per 31 december 2013 bij het museum werkzame ambtelijke medewerkers zijn op 1 januari 2014 in dienst gekomen van de nieuwe stichting. Per 1 januari 2014 zijn tevens drie vacatures opengesteld (2 publieksmedewerkers, 1 coördinator techniek) en zijn een hoofd bedrijfsvoering en een bedrijfsadministrateur aangesteld. In totaal heeft het museum m.i.v. 2014 21,7 vaste formatieplaatsen, naast een wisselende groep op tijdelijke basis ingehuurde specialisten, projectmedewerkers en uitzendkrachten.



Voor de eerste jaren na verzelfstandiging bestaat de organisatie vooral uit vaste medewerkers (voormalige ambtenaren). De loonsom blijft relatief hoog door de hoge inschaling en overige arbeidsvoorwaarden van de voormalige ambtelijke medewerkers. Op termijn, als door natuurlijk verloop (vooral pensionering) de loonsom verlaagd kan worden en de organisatie flexibeler kan worden ingericht worden de kosten van de kernorganisatie lager. De verwachting is dat vervolgens budget vrijkomt voor flexibele inhuur en het verhogen van het basis budget voor de museale kerntaken (presentatie, educatie en collectie).



## Stagiairs en vrijwilligers

Het museum werkt met een groep van circa 30–40 vrijwilligers voor werkzaamheden t.b.v. museumwinkel, cultuurcafé, ontvangsten en evenementen.

Het museum werkt standaard met een groep van 6 tot 8 stagiairs per jaar, veelal afkomstig van de Reinwardtacademie (HBO museumopleiding) en universitaire opleidingen (kunst)geschiedenis. Jaarlijks werken gemiddeld 2 tot 4 net afgestudeerde HBO'ers en WO'ers (veelal voor bepaalde tijd) als vrijwilliger voor het museum voor specifieke taken.

De werkzaamheden van deze stagiairs en vrijwilligers zijn zeer vergelijkbaar qua niveau en productiviteit en bieden de gewenste springplank naar een betaalde functie elders.

## Gebouwen en huisvesting

### Huurder – verhuurder

Per 1 januari 2014 huurt de stichting het museumgebouw aan het Canadaplein 1 van de gemeente Alkmaar, eenheid Vastgoed. De kapitaallasten en onderhoud voor het cascogedeelte zijn bij de gemeente gebleven. De stichting en de gemeente hebben een huurovereenkomst afgesloten. De kapitaallasten en onderhoudsbudget voor de “overige” gebouw gerelateerde investeringen zijn meegegaan naar de stichting.

Vastgoed draagt zorg voor het groot onderhoud van de opstal, het recent aangepaste MJOP (het meerjaren onderhoudsplan) is hierin leidend. Het onderhoud van de gebouw gebonden installaties (alarm, klimaat, liften, e.d.) wordt verzorgd door de afdeling Gebouwbeheer van Theater de Vest.

In de museumzalen en het museumdepot is de zorg voor de collectie van het allergrootste belang. Vanwege de aanzienlijke specifieke huurders- of exploitatie gerelateerde installaties (zoals de klimaat- en alarminstallaties van het museum.), is afgesproken dat Theater De Vest – zoals voorheen – het huurders gerelateerde onderhoud en de storingsdienst blijft faciliteren voor de medehuurlers/ gebruikers van de gebouwen. Het nieuwe MJOP en de daar uit af te leiden vorming van onderhoudsvoorzieningen zijn op basis van deze afspraken uitgewerkt.

### Dagelijks onderhoud

Het dagelijks onderhoud van de museuminventaris, tentoonstellingen, verlichting, apparatuur, etc. wordt uitgevoerd door het team techniek. Het onderhoud en het monitoren van collectie is uitsluitend de verantwoordelijkheid van de hiertoe gekwalificeerde collectiebeheerders. Het team techniek zal in 2014 geheel vernieuwd worden als gevolg van pensionering, waarbij de overdracht van de museale en technische ervaring een belangrijk aandachtspunt is. Ook in de komende jaren zal het team techniek een belangrijke rol spelen in het waarborgen van de kwaliteit en de continuïteit van onze vaste en tijdelijke presentaties.

### Beveiliging

Na een flink aantal recente modernisering is de beveiliging van het museum op dit moment zonder meer `up to date` te noemen. Zo beschikken we over een nieuw camera/observatiesysteem dat ook op afstand door de PAC (de alarmcentrale) kan worden ingezien. De brandbeveiliging is de komende jaren toe aan een opwaardering, dit is opgenomen in het MJOP. De komende jaren zullen we het aantal protocollen, geschreven instructies, uitbreiden en actualiseren. Al vernieuwd zijn de protocollen voor bijvoorbeeld verlies en schade, omgaan met de collectie en toegang en gebruik van het depot.

### Financiering van toekomstige vervangingsinvesteringen

Stedelijk Museum Alkmaar is in de jaren 2012–2014 gemoderniseerd om weer 10 a 15 jaar verder te kunnen en zijn marktpositie minimaal op niveau te kunnen houden. Deze investeringen zijn voor een groot deel achterstallig onderhoud dat is uitgesteld. In de overeen te komen meerjarige huurovereenkomst met de gemeente, zal worden vastgelegd dat de verhuurder het groot onderhoud aan de schil van het museumgebouw uitvoert aan de hand van het binnenkort geactualiseerde MJOP volgens afgesproken kwaliteitsnormen. Voor de inrichting en vaste opstelling zijn de kapitaalslasten in 2013 op niveau gebracht zodat na afloop van de afschrijvingstermijn opnieuw kan worden geïnvesteerd. Grote investeringen aan het gebouw en de kern van de museumcollectie (t.b.v. bijzondere restauraties en aankopen) zullen ook in de toekomst via de Gemeente lopen. Voor het kunnen financieren van toekomstige vervangingsinvesteringen kan de stichting gebruik maken van de mogelijkheid om een lening aan te gaan met gemeentegarantie.