

Memo

Van: Jan-Willem van Giessen Datum: 5 februari 2025
Aan: Marringje Rikken, Status: Intern vertrouwelijk
Cc:
Onderwerp: Toets plan uitbreiding Stedelijk Museum Alkmaar

Context van de opdracht

Het Stedelijk Museum Alkmaar trok in 2023 meer dan 80.000 bezoekers, een record. Het museum heeft een permanente tentoonstelling over Alkmaar (in 2024 volledig vernieuwd) en de Bergense School en organiseert jaarlijks diverse wisseltentoonstellingen, vaak met landelijke allure. Dat geldt zeker voor de oude en moderne kunsttentoonstellingen. Het museum voert vergaande gesprekken met een particuliere verzamelaar over het langdurig in bruikleen geven van een collectie van 100 topstukken van Hollandse meesters uit de 17^e eeuw.

Het museum heeft met een aantal uitdagingen te maken die verbonden zijn aan het gebouw en de ligging. Het museum kampt met ruimtegebrek (o.a. voor educatie, workshops en lezingen). Als de schenking doorgaat dan zal het museum ook extra tentoonstellingsruimte nodig hebben om de topstukken te kunnen tonen. Daarnaast wil het museum graag meer ruimte hebben voor het tonen van hedendaagse beeldende kunst en werk van kunstenaars uit de regio. Het museum maakt samen met de bibliotheek en het centrum voor de kunsten deel uit van een cultuurcluster. Het museum heeft mede daardoor onvoldoende "smoel" wat de aantrekkingskracht en de vindbaarheid voor het publiek beperkt. Het museum heeft op dit moment beperkte mogelijkheden om substantiële eigen inkomsten te genereren uit horeca, winkel en verhuur.

Het museum heeft een aantal ideeën voor de uitbreiding en aanpassing van het museumgebouw. Ter voorbereiding op de besluitvorming door de gemeenteraad van Alkmaar wil de gemeente een validering van de door het museum geformuleerde ruimtebehoeften en de effecten van de uitbreiding op de bezoekersaantallen. Het Stedelijk Museum Alkmaar is opdrachtgever en heeft Berenschot opdracht gegeven de validatie uit te voeren.

Onderzoeksvragen

De validatie bestaat uit het beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

- Wat is de onderbouwing van de ruimtebehoeften?
- Klopt deze en zo niet hoe zou deze kunnen worden aangepast (zowel naar boven als naar beneden)?
- Wat is een redelijke inschatting van het aantal bezoekers dat na uitbreiding van het museum verwacht kan worden?

Het onderzoek is in korte tijd uitgevoerd. De plannen van het museum zijn op hoofdlijnen uitgewerkt. Dit geldt daarom ook voor de validatie.

1 Belangrijkste bevindingen

De belangrijkste redenen om, relatief kort na de vorige verbouwing in 2014, plannen te maken voor aanpassing van het gebouw van het Stedelijk Museum Alkmaar zijn als volgt:

1. De kans is groot dat het museum een topcollectie Hollandse meesters kan verwerven (in langdurige bruikleen). Deze collectie zal nationale en internationale bezoekers trekken. Het museum heeft nu geen ruimte om (een deel van) deze collectie te presenteren. De kwaliteit van deze collectie rechtvaardigt een extra grote zaal.
2. Het museum komt op dit moment ruimte tekort voor het organiseren van educatieve activiteiten, tentoonstellingen over hedendaagse kunst en lezingen en ontvangsten.
3. De mogelijkheden om eigen inkomsten te genereren uit horeca, winkel en verhuur zijn in het huidige gebouw beperkt.
4. De burens Artiance en het ABC Huis gaan, als de gemeenteraad instemt met de plannen, verhuizen naar een andere locatie in Overstad. Het idee is dat een deel van het ABC Huis (het zogenaamde inloopdeel) in het gebouw op het Canadaplein blijft. Hoe dan ook komt er ruimte beschikbaar die (een deel van) het ruimtegebrek van het museum kan oplossen.
5. De buitenkant van het museum kan beter. Het museum zit, geklemd tussen de bibliotheek en Artiance, verstopt achter een gesloten gevel en mist daardoor een eigen, aantrekkelijke uitstraling op potentiële bezoekers. Het museum is onvoldoende zichtbaar en vindbaar.
6. Het museum wil de renovatie aangrijpen om meteen een aantal kleinere knelpunten van het gebouw op te lossen. Deze betreffen het kantoor en de logistiek.

De gemeente Alkmaar zal de komende jaren tot 2040 fors groeien. De gemeente vindt dat het culturele aanbod en dus ook het museum moeten meegroeien om de te verwachten groei van bezoekers op te kunnen vangen. Musea trekken naast bezoekers uit de eigen gemeente ook bezoekers van buiten de gemeente, denk aan toeristen. Dit is een verschil met bezoekers van het theater en de bibliotheek. Deze komen meestal uit de directe omgeving. De bezoekers van het museum besteden naast het kopen van een ticket geld in de horeca, hotels en winkels. De aantrekkingskracht van het SMA zal, als de plannen voor renovatie en de aanwinst van de topcollectie worden gerealiseerd, alleen maar groter worden. De verwachting lijkt ons gerechtvaardigd dat het aantal binnenlandse en buitenlandse toeristen die het vernieuwde SMA bezoeken aanzienlijk zal groeien. Een groei van het aantal bezoekers vergroot de economische waarde van het museum voor Alkmaar.

Het Stedelijk Museum Alkmaar heeft ambitie om ook hedendaagse beeldende kunst te tonen. Het gebouw biedt daar op dit moment geen ruimte voor. In de recente Cultuurvisie is opgenomen dat Alkmaar behoefte heeft aan een presentatieruimte (in de Cultuurvisie een hotspot genoemd). Een vast punt voor hedendaagse beeldende kunst komt tegemoet aan de behoefte van makers en bezoekers.

Het museum mist op dit moment goede ruimten voor educatie en workshops waardoor museale taken als participatie en educatie niet goed kunnen worden ingevuld.

De belangrijkste aanleiding om verbouwing van het museum te overwegen is de verwerving van de prestigieuze collectie van 100 Hollandse meesters. Deze collectie verdient extra ruimte en gaat structureel voor meer bezoek zorgen. Maar als het onverhoopt toch niet lukt om deze complexe verwerving te realiseren vragen wij ons af of de overige wensen voor uitbreiding en aanpassing van het gebouw genoeg voordelen opleveren (meer bezoekers en meer eigen inkomsten uit horeca en verhuur) om een

ongetwijfeld kostbare verbouwing te rechtvaardigen. De gevel zou natuurlijk veel beter kunnen maar eenmaal binnen ontvouwt zich een mooi en goed geoutilleerd museum dat er 25 jaar na de opening en na een paar tussentijdse verbouwingen (o.a. entreegebied en horeca) nog prima bij staat.

Als de verhuizing van het ABC Huis en Artiance naar een nieuwe plek in Overstad niet doorgaat lijkt renovatie en uitbreiding van het museum onwaarschijnlijk. De ruimte voor uitbreiding is dan simpelweg niet beschikbaar.

Na analyse van de in Museana¹ verzamelde gegevens en een aantal informele gesprekken met museumdirecteuren concluderen wij dat de ruimtebehoeften van musea eigenlijk niet met elkaar te vergelijken zijn. Een benchmarkonderzoek met de aanwezige ruimten voor bijvoorbeeld tentoonstellingen, collectiebeheer en organisatie als invalshoek is in onze ogen daarom niet zinvol. De indeling van musea hangt af van vele factoren: de omvang van en de soorten collecties, het tentoonstellingsbeleid, het ontwerp en de historie van het gebouw, het aantal medewerkers en natuurlijk de omvang van de bezoekersstromen. Voor theaters ligt dat heel anders. Daar kijk je als je iets wil zeggen over de ruimtebehoeften naar het aantal zalen en het aantal stoelen. Die bepalen voor 90% de ruimtebehoeften en het programma van eisen. Voor musea is dit niet mogelijk. De verschillen zijn te groot. Er bestaan geen normen in de museale sector voor de maatvoering van museumgebouwen².

2 Wensen van het museum

Het museum heeft zijn wensen voor renovatie van het museumgebouw op een rij gezet. Per wens geven wij aan wat wij daarvan vinden.

Gebouw

- Het museum wil op de huidige locatie op het Canadaplein in Alkmaar blijven. Wel is uitbreiding nodig en moet de buitenkant van het gebouw veel aantrekkelijker worden. Het gebouw zou een iconische vormgeving en uitstraling moeten krijgen. De ingang is nu niet vindbaar en het museum is niet zichtbaar vanaf de looproutes.

Wij begrijpen deze wens. Het museum is relatief nieuw en het gebouw heeft alle museale voorzieningen die nodig zijn. Het ligt centraal in de stad aan het Canadaplein dat wel het Cultuurplein van Alkmaar wordt genoemd. Er is geen enkele reden om het museum te verplaatsen. Dat zou kapitaalvernietiging betekenen. Het museum zit op dit moment samen in één gebouw met het ABC Huis (bibliotheek) en Artiance (centrum voor cultuureducatie). Het museum is aan de buitenkant nauwelijks herkenbaar. De drie culturele instellingen zijn “verstopt” achter een gesloten gevel. Het museum heeft geen eigen “smoel” en uitstraling. De ingang is nauwelijks herkenbaar. Eenmaal binnen is de museale uitstraling wel aanwezig.

- Het museum wenst een (deels) vrij toegankelijke plint met o.a. de museumwinkel en het museumcafé.

¹ Landelijke database beheerd door de Museumvereniging waarin alle musea elk jaar een groot aantal gegevens over de bedrijfsvoering en de museale activiteiten invoeren. Museana kan worden gebruikt voor het doen van benchmarkonderzoek.

² De rekentool (Sprinco en Stipo) die in de Cultuurvisie wordt gebruikt voor het ramen van de behoefte van culturele instellingen aan m2 kennen wij niet en zijn wij ook niet eerder in onze adviespraktijk tegengekomen. Wij denken dat onze bedenkingen bij het gebruik van een benchmarkonderzoek voor het bepalen van de benodigde ruimte voor het museum ook opgaan voor dit soort rekentools.

Dit vinden wij een terechte wens. Op dit moment wordt het Valkhof Museum in Nijmegen verbouwd. Ook hier is de wens van het museum om de gesloten gevel van het museum open te breken door het café en de winkel naar de voorkant te verplaatsen en zichtbaar en toegankelijk te maken vanaf het plein. Een dergelijke ingreep kan ook een belangrijke impuls betekenen voor de omzet van het café en de winkel.

- In de dagelijkse praktijk van het museum blijkt dat het ontwerp van het museumgebouw een aantal knelpunten oplevert die te maken hebben met de toegankelijkheid, routing, logistiek en compartimentering voor leveranciers, het voorraadbeheer, de ontvangst van gasten bij avondopenstelling, verhuuractiviteiten. De kantoren zijn alleen bereikbaar met de lift die ook door bezoekers wordt gebruikt.

De knelpunten zelf rechtvaardigen geen ingrijpende renovatie van het gebouw. Maar als het museum om andere redenen toch verbouwd gaat worden dan ligt het voor de hand deze knelpunten mee te nemen in het programma van eisen. Het oplossen van dit soort knelpunten biedt het museum betere mogelijkheden om eigen inkomsten te genereren, denk aan verhuur en ontvangsten van sponsors.

- Het museum heeft meer ruimte nodig voor zijn museale kerntaken: collectiebeheer (depot), presentatie en educatie.

Als het museum de collectie Hollandse meesters weet te verwerven dan is de wens voor een extra tentoonstellingszaal zeker gerechtvaardigd. Een extra zaal is ook nodig om de te verwachten groei van bezoekers te kunnen opvangen. De zalen die het museum nu heeft zijn in gebruik voor wisseltentoonstellingen, de vaste (voor 10 jaar) presentatie over Alkmaar en de presentatie van de Bergense School. Het museum zou ook graag nog een zaal hebben voor de presentatie van hedendaagse kunst. Deze ontbreekt in Alkmaar. De onderbouwing van de wens voor meer ruimte voor depot en educatie vinden wij vooralsnog niet erg duidelijk. Wat wij wel zien is dat het auditorium relatief klein is en eigenlijk geen ruimte biedt voor educatieve activiteiten. Alle musea vergelijkbaar met het SMA hebben aparte ruimtes voor workshops en educatieve activiteiten. Het museum stelt vast dat het depot niet is meegegroeid met de groei van de collectie. Wij merken daarbij op dat het depot niet persé in hetzelfde gebouw als het museum hoeft te zijn ondergebracht. Het depot van het Rijksmuseum Amsterdam staat in Amersfoort. Maar een extern depot brengt wel kosten met zich mee.

Ruimtebehoefte

De ruimtebehoefte per functie ziet er volgt uit³:

Functie	Nu	Gewenst	Toelichting
Depot	400m2	600m2	Is nog exclusief aanwinst particuliere collectie (indicatie: 50 werken op zaal, 50 werken in depot)
Tentoonstellingen	1.500m2	2.500m2	500m2 voor permanent tonen nieuwe particuliere collectie. 300m2 voor tonen hedendaagse kunst 200m2 voor groei eigen collectie
Publieksruimten	400m2	800m2	300m2 voor publieksactiviteiten en ontvangsten 500m2 voor ontvangst extra publiek en vergroten verdienvermogen (o.a. café, winkel, garderobe)
Opslag en logistiek	400m2	600m2	Extra ruimte nodig voor opslag voorzieningen evenementen, materialen educatie
Kantoren	230m2	350m2	Meer vergaderruimte en werkplekken door groei museum (indicatief 6-9 personen)
Totaal	2.930m2	4.850m2	Uitbreiding van 65% Exclusief bvo voor gangen e.d.

Onze opmerkingen bij de ruimtebehoeften van het museum

Tentoonstellingen: extra zaal voor nieuwe topcollectie heeft prioriteit. Is ook voorwaarde van de bruikleengevers. Zal sprong in aantal bezoekers en daarmee een impuls voor de eigen inkomsten museum (entree, horeca en winkel) met zich meebrengen. Extra ruimte voor tentoonstellingen hedendaagse kunst hangt af van mogelijkheden elders in Alkmaar. Hoeft niet per definitie in het SMA. De Kunstuitleen heeft ook ambities om een presentatieruimte voor hedendaagse (Nood-Hollandse) kunstenaars te creëren. Hier is nader onderzoek op zijn plaats. De wens voor extra ruimte voor het tonen van de eigen collectie is er altijd maar heeft in onze ogen minder prioriteit dan de twee eerdergenoemde uitbreidingen. Ook zal de groei van het publiekbereik beperkt zijn.

Publieksruimten: logische wens om de plint/voorkant van het museum beter zichtbaar te maken, de verdien capaciteit te vergroten en goede service aan het (gegroeide) publiek te kunnen bieden. Hoeveel meter extra nodig is zal sterk afhangen van het ontwerp van de architect. Wij vragen ons af of het museum voor ontvangsten (openingen tentoonstellingen, ontvangsten sponsors) niet gebruik maken van ruimten van het naastliggende theater. Maar dan moet het theater hiervoor in zijn programmering en verhuur wel ruimte hebben. Dit hebben wij niet onderzocht.

³ Opgave museum, december 2024.

Opslag en logistiek: begrijpelijke wens om een aantal knelpunten in de bedrijfsvoering op te lossen. Nadrukkelijk kijken naar mogelijkheden voor een extern depot, samen met andere erfgoedinstellingen (b.v. Kranenburgh). Deze ontwikkeling is op veel plaatsen in Nederland zichtbaar.

Kantoren: logische wens als de staf van het museum gaat groeien. Nu aparte kamers, museum zou kunnen kijken naar moderne kantoorconcepten met ruimte voor flexplekken en ontmoeting. Dan zijn minder m2 nodig.

3 Bezoekersaantallen

Het Stedelijk Museum Alkmaar trok in 2023 80.000 bezoekers. Dat was een uitschieter. Normaal bezoeken jaarlijks tussen de 60.000 en 70.000 bezoekers het museum. Uitschieters zijn meestal het gevolg van zogenaamde blockbuster tentoonstellingen. Grote, dure, unieke tentoonstellingen die gepaard gaan met veel publiciteit en waarvoor bezoekers bereid zijn te reizen. Het SMA heeft zeker niet elk jaar een dergelijke tentoonstelling op het programma staan. Daar leent het budget zich eenvoudigweg niet voor. Door de uitbreiding met een extra zaal met Hollandse meesters krijgt het museum een permanente blockbuster in huis. De presentatie van deze topstukken zal publiek uit heel Nederland en internationale toeristen trekken. Het museum verwacht na verbouwing van het museum en na het verkrijgen van de private collectie jaarlijks tussen 80.000 en 90.000 bezoekers te trekken met uitschieters van 100.000 tot 120.000.

Het museum onderbouwt deze groei als volgt:

- De bezoekersgroepen die het grootste aandeel vormen van het museum (55+ = empty nesters, zorgeloos en actief, luxelevens) zullen in de komende twee decennia groeien, zowel in Alkmaar als in de regio waaruit de meeste bezoekers van het museum afkomstig zijn (Noord-Holland, noordelijke Randstadvlugel).
- De doelgroep gezinnen gaat groeien in deze regio dankzij de groeiambitie van de stad. Deze groep is naast de 55+bezoeker de grootste en groeiende doelgroep van het museum.
- Door de onlangs in gang gezette aanpassing van het aanbod wordt het museum in toenemende mate een bestemming voor educatief bezoek en familiebezoek (groot)ouders met kinderen. Deze categorieën zijn in de regio relatief sterk vertegenwoordigd.
- Het binnenlandse (cultuur)toeristisch bezoek zowel daguitjes, als meerdaagse verblijven groeit.
- Een gebouw met een eigen statuur zal de merkwaarde en positionering van het museum vergroten en verstevigen wat zich zal uitbetalen in een groeiend bezoekersaantal.
- Met langdurige bruiklenen van topstukken/grote namen (in het vooruitzicht) wordt het permanente aanbod van het museum aantrekkelijker voor een breed publiek van toeristen en regio-inwoners.
- Met benodigde uitbreiding expositieruimte kan het museum gevarieerder programmeren met sandwichformules (meer combinaties oude en nieuwe kunst, meer bekende namen) waarmee breder en groter publiek wordt bereikt.
- Met een gevarieerdere programmering, aantrekkelijker gebouw en hedendaagse publieksvoorzieningen zal herhaalbezoek toenemen.

Wij vinden de sprong in bezoekersaantallen op basis van deze onderbouwing realistisch. Musea moeten zich niet blindstaren op aantallen bezoekers maar het is wel een belangrijke graadmeter voor het succes en het maatschappelijk draagvlak. Een

vernieuwd Stedelijk Museum Alkmaar, in een aansprekend gebouw, met een grote zaal met Hollandse meesters, moet een sprong naar gemiddeld 90.000 bezoekers mogelijk maken. Voorwaarde daarbij is dat het museum in staat blijft (in capaciteit, competentie en budget) om de koers van aantoonbare succesvolle wisseltentoonstellingen minimaal vast te houden.

Met jaarlijks gemiddeld 90.000 bezoekers komt het Stedelijk Museum in de categorie van het Fries Museum in Leeuwarden, Museum Arnhem, Zaans Museum en het Van Abbe Museum in Eindhoven. Met de huidige aantallen bezoekers kan het Stedelijk Museum Alkmaar zich vergelijken met het Limburgs Museum in Venlo, het Zeeuws Museum in Middelburg, Museum de Lakenhal in Leiden en Museum Gouda.

Een sprong van 30.000 extra bezoekers betekent extra eigen inkomsten uit entree, horeca en winkel. Op basis van benchmarkonderzoek kom je dan uit op:

- € 270.000 extra ticketverkoop (gemiddelde ticketprijs van € 9, veel bezoekers via Museumkaart);
- € 120.000 extra marge horeca (€ 4 netto per bezoeker);
- € 90.000 extra marge uit winkelverkoop (€ 3 netto per bezoeker).

Natuurlijk moet het museum ook extra personele kosten om de extra bezoekers goed te kunnen ontvangen. Denk aan publieksbegeleiders/suppoosten.

Het vernieuwde museum zal beter in staat zijn om ruimtes commercieel te verhuren. Hiervoor geldt dat geen enkel museum rijk wordt van commerciële verhuur. Er staan vaak ook substantiële kosten tegenover, denk aan beveiliging en acquisitie.

Tot slot een vernieuwd museum met een groter en aantrekkelijker aanbod van activiteiten is interessant voor sponsors en vriendenkringen. Hieruit zijn inkomsten te genereren maar ook hier geldt dat het museum inspanningen moet leveren om sponsors en vrienden binnen te halen en goed te bedienen.

4 Conclusie

Hierna beantwoorden wij de onderzoeksvragen.

Wat is de onderbouwing van de ruimtebehoeften?

- De onderbouwing van de ruimtebehoeften is kwalitatief en gebaseerd op de ervaringen van de exploitatie van het huidige museumgebouw. Er is nog geen vertaling gemaakt van de consequenties van de eventuele uitbreiding van het gebouw voor de exploitatie van het museum.
- Het sterkste argument om het gebouw uit te breiden (met tentoonstellingsruimte) is de verwerving van de private collectie van Hollandse meesters. Dit is een unieke kans om het Stedelijk Museum Alkmaar op de kaart te zetten en extra nationale en internationale bezoekers te trekken. Het SMA heeft op dit moment simpelweg niet de ruimte om deze collectie op een aantrekkelijke wijze te presenteren. Een sprong in bezoekersaantallen betekent ook dat de publieksvoorzieningen (balie, horeca, garderobe en toiletten) moeten worden uitgebreid.
- De behoefte aan extra ruimte voor ontvangsten, educatie, kantoren zien wij ook maar rechtvaardigen in onze ogen geen grote aanpassing van het gebouw. Het museumgebouw is nog relatief jong en voldoet, op de eerdergenoemde knelpunten na, naar behoren.

- De behoefte om een tentoonstellingsruimte te creëren voor hedendaagse kunst begrijpen wij. Hier ligt een kans om samen met de Kunstuitleen Alkmaar (ook ambities op dit vlak en behoefte aan meer ruimte) een goed plan te maken.

Klopt deze en zo niet hoe zou deze kunnen worden aangepast (zowel naar boven als naar beneden)?

- De wens om een extra tentoonstellingsruimte te creëren voor het tonen van de te verwerven collectie Hollandse meesters vinden wij gerechtvaardigd. Op dit moment zijn alle ruimtes in het museum bestemd voor wisseltentoonstellingen, de vaste presentatie van de verhalen van Alkmaar en een grote presentatie van de Bergense School. Het museum zou ervoor kunnen kiezen om niet langer een vaste presentatie van de Bergense School te laten zien. De ruimte die vrijkomt kan dan gebruikt worden voor de presentatie van de Hollandse meesters. Maar wij kunnen ons goed voorstellen dat het museum, gelet op het belang van de collectie en de populariteit bij bezoekers, vasthoudt aan een permanente tentoonstelling van de topstukken van de Bergense School (deze collectie behoort tot het DNA van het museum). Het museum zegt bovendien dat deze zaal te klein is voor het presenteren van de nieuwe collectie.
- De wens om extra ruimte voor tentoonstellingen van hedendaagse kunst te creëren begrijpen wij, maar invulling zou samen met de Kunstuitleen kunnen worden opgepakt.
- De wensen voor extra meters voor kantoren, logistiek, ontvangsten en educatie zouden gehonoreerd kunnen worden als Artiance en de Bibliotheek (voor een deel) het Canadaplein verlaten. Een ingrijpende verbouwing van het museumgebouw zelf is voor uitbreiding van deze functies niet persé noodzakelijk.

Wat is een redelijke inschatting van het aantal bezoekers dat na uitbreiding van het museum verwacht kan worden?

- Wij vinden de inschatting van het museum dat het na verbouwing en de verwerving van de internationale topcollectie jaarlijks gemiddeld 90.000 moet kunnen trekken naar Alkmaar realistisch.
- Een belangrijke voorwaarde om dit aantal bezoekers te trekken is dat het SMA doorgaat met de programmalijs die het de laatste jaren met succes heeft ontwikkeld. Jaarlijks een aantal aansprekende tentoonstellingen hebben musea nodig om herhaalbezoek te genereren.
- Een benchmarkonderzoek naar bezoekersaantallen van musea geeft een indicatie van de range van bezoekersaantallen die bij een bepaald soort musea te verwachten zijn. Musea verschillen wat betreft ligging, gebouw, collecties en tentoonstellingen te veel van elkaar om harde conclusies te trekken over potentiële bezoekersaantallen. De diversiteit is enorm onder de meer dan 400 musea in Nederland. Blauwdrukken en gegarandeerde succesformules bestaan niet. Een belangrijke indicatie voor potentiële groei van het publiek zijn de bezoekersaantallen in de afgelopen 5 jaar.