

WOORD VOORAF

In beleidsplannen van musea wordt doorgaans een indeling volgens de vier ICOM-opdrachten (verwerven, behouden, onderzoeken en presenteren) gehanteerd. In het beleidsplan van de Vlaamse Kunstcollectie werd die indeling bewust niet gevolgd. De Vlaamse Kunstcollectie is dan ook geen museum, maar een samenwerkingsverband van musea. Samenwerken is geen doel op zich, maar een middel om meer te bereiken dan de musea afzonderlijk kunnen bereiken. Wat dit “meer” is, kunnen we de strategische doelstellingen van de samenwerking noemen. Voor de Vlaamse Kunstcollectie zijn dit: een grotere internationale uitstraling voor de Vlaamse kunstmusea, een meer kwaliteitsvol en duurzaam collectiebeheer en een meer aanvullend en op elkaar afgestemd collectiebeleid. Dit zijn ultieme doelstellingen, die erg ambitieus zijn én ook moeten zijn om alle betrokkenen blijvend te motiveren. Alle projecten en acties, die de musea samen als Vlaamse Kunstcollectie zullen ondernemen, zijn gericht op het realiseren van deze ultieme doelstellingen.

De verschillende projecten en acties moeten elkaar ondersteunen, versterken en de Vlaamse Kunstcollectie stapsgewijs dichterbij brengen bij het vervullen van haar missie. Gelet op de beperkte middelen en spankracht van de samenwerking moeten ook prioriteiten worden aangeduid en keuzes gemaakt. Voor dit alles is planning nodig. Eerst hebben we de strategische doelstellingen omgezet in een aantal operationele doelstellingen. Dit zijn doelstellingen, die binnen middellange termijn realiseerbaar zijn. Voor de realisatie ervan kiest de Vlaamse Kunstcollectie voor een projectmatige aanpak met duidelijk afgebakende acties en projecten, die binnen een gegeven tijd gerealiseerd moeten worden.

De strategische doelstellingen vallen niet zomaar uit de lucht. Zij komen voort uit een behoefte die er bestaat bij de musea en hun inrichtende overheden. Om dit aan te tonen bevat dit beleidsplan een omgevingsanalyse. Daarin worden de verschillende uitdagingen en verwachtingen, waarmee de musea vandaag te maken hebben, in kaart gebracht. Ook wordt hierbij vermeld wat de musea al gedaan hebben of doen om een antwoord te bieden op die uitdagingen en verwachtingen. Een SWOT-analyse brengt deze interne en externe factoren overzichtelijk samen.

Volgens de bovenstaande logica is dit beleidsplan ingedeeld:

1. een omgevingsanalyse, waaruit dan voortvloeien:
2. de missie en de strategische doelstellingen van de Vlaamse Kunstcollectie, die worden omgezet in:
3. operationele doelstellingen, die op hun beurt gerealiseerd worden via acties en projecten
4. een meerjarenplanning brengt orde en prioriteiten aan in de verschillende acties en projecten
5. in “organisatiestructuur en middelen” wordt de werkwijze geschetst

Dit beleidsplan is in eerste instantie een instrument voor de musea zelf. Het zorgt ervoor dat de middelen, de expertise en de talenten die beschikbaar zijn, zo efficiënt en effectief mogelijk worden gebruikt. In de uitvoeringsfase zullen er ongetwijfeld zaken anders lopen dan verwacht, of duiken nieuwe uitdagingen op die een antwoord vragen. De Vlaamse Kunstcollectie beschouwt dit beleidsplan dan ook als een dynamisch gegeven, dat voortdurend evolueert, wordt bijgeschaafd en bijgestuurd. Eén zekerheid is er wel: vijf jaar structurele samenwerking zal een verandering teweegbrengen die onomkeerbaar is.

INHOUDSTAFEL

WOORD VOORAF	1
INHOUDSTAFEL	2
HISTORIEK	3
OMGEVINGSANALYSE	4
Maatschappelijke ontwikkelingen	4
Collectie	8
SWOT-tabel	11
MISSIE EN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	12
Proces van beleidsplanning	12
Missie	13
Strategische doelstellingen	14
Operationele doelstellingen	14
Bijdragen tot de erfgoedsector	14
Principes van de samenwerking	15
OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	16
Opstellen van een gecoördineerd collectieplan	16
Een gezamenlijk verwervingsbeleid	17
Collectiemobiliteit	18
Gezamenlijke promotie van de Vlaamse Kunstcollectie	20
Collectie-ontsluiting via internet	23
Oprichting van Bureau voor Kunsthistorische Documentatie	25
Gezamenlijke tentoonstellingen	27
Kwaliteitsnormen op vlak van museumbeheer	27
AFSTEMMING OP BELEIDSPANNEN MUSEA	28
KMSKA	28
MSKG	29
Groeningemuseum Brugge	30
NETWERKING	30
Partners	30
Overlegplatform	31
ORGANISATIE VAN DE SAMENWERKING	33
Netwerk versus museum	33
Rollen, verantwoordelijkheden, attitudes	33
Proces van expertisevorming	35
Interne communicatie	35
Overzicht werkgroepen	36
Coördinatieceel	37
MIDDELEN	38
Financieringsbronnen 2002-2006	38
Financieringsbronnen 2007-2010	38

HISTORIEK

Eind 2001 kozen de drie grote kunsthistorische musea van Vlaanderen - het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA), het Museum voor Schone Kunsten Gent (MSKG) en het Groeningemuseum Brugge – voor een verregaande samenwerking. Het overkoepelend initiatief droeg aanvankelijk de benaming "Koepel van Vlaamse Kunsthistorische Musea". Vanaf 2004 werd het de Vlaamse Kunstcollectie. Die naamswijziging illustreert heel treffend de evolutie die het samenwerkingsverband de afgelopen vier jaar is ondergaan. Niet langer de instellingen maar de collectie staat centraal. De drie musea beschouwen elkaar niet meer als concurrenten maar als partners die samen een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het Vlaamse culturele erfgoed. Deze verantwoordelijkheid heeft ook een internationale dimensie omdat zich in de collecties van de musea enkele topwerken bevinden die tot het wereldpatrimonium behoren. Inhoudelijk vullen de collecties van de drie musea elkaar perfect aan: samen bieden ze een uniek en representatief overzicht van de beeldende kunst van de Zuidelijke Nederlanden van de 15de tot de 21ste eeuw. Door de krachten te bundelen willen de drie partnermusea dit Vlaamse en wereldpatrimonium op een meer duurzame en kwaliteitsvolle manier beheren en de internationale uitstraling ervan vergroten.

Van meetaf aan heeft de Vlaamse Gemeenschap de samenwerking ondersteund door middel van jaarlijkse projectsubsidies. Meer zelfs: in het erfgoedbeleid vervult de Vlaamse Kunstcollectie een belangrijke rol als voorbeeldproject. Dankzij deze projectsubsidies konden een aantal gezamenlijke projecten worden gerealiseerd, die de musea met eigen middelen nooit hadden kunnen realiseren. Kernproject tot nu was de gemeenschappelijke collectie online, die het mogelijk maakt om via het internet te grasduinen in het patrimonium van de drie musea. Daarnaast werden de projectsubsidies vooral geïnvesteerd in de ontwikkeling van een communicatiebeleid gericht op het versterken van de internationale uitstraling van de Vlaamse Kunstcollectie. Tijdens de zomer 2005 organiseerden de drie musea hun eerste gezamenlijke tentoonstelling: *Ensor tot Bosch* in het Paleis voor Schone Kunsten te Brussel.

Het Erfgoeddecreet van 7 mei 2004 voorziet nu werkingssubsidies voor samenwerkingsverbanden, die een meer planmatige aanpak en een structurele uitbouw van de samenwerking mogelijk maken. Om in aanmerking te komen voor deze werkingssubsidies wordt van de samenwerkingsverbanden verwacht dat zij een beleidsplan met meerjarenplanning opstellen. De Vlaamse Kunstcollectie heeft dit aangegrepen om het traject dat reeds is afgelegd, kritisch te evalueren en zich te bezinnen over de toekomstperspectieven: "waar willen wij in 2010 staan?" Bij de evaluatie werden alle geledingen van de musea betrokken. De afgelopen projectjaren hebben ons veel geleerd over de haalbaarheid en de knelpunten van de samenwerking. Op basis van deze opgedane ervaring werden de initiële ambities herbekeken, verder verfijnd en omgezet in een weloverwogen en realistisch meerjarenplan. Om er voor te zorgen dat de samenwerking vruchten afwerpt, zijn echter niet alleen duidelijke doelstellingen nodig, maar ook een werkbare netwerkstructuur. In de beleidsplanning werd ruime aandacht besteed aan het uittekenen van vaste structuren en instrumenten, die een permanent overleg tussen de drie musea moeten mogelijk maken. Ook hierbij werden lessen getrokken uit de ervaringen van de afgelopen jaren.

Voor de coördinatie en uitvoering van de samenwerkingsprojecten hebben de drie musea gekozen voor een koepelstructuur met eigen personele, logistieke en financiële middelen. Dit impliceert dat het samenwerkingsverband ook een eigen rechtspersoon moet zijn. Bovendien stipuleert het Erfgoeddecreet dat de musea, die aanspraak willen maken op werkingssubsidies voor samenwerkingsverbanden, zich dienen te verenigen in een VZW. In de loop van 2005 is de oprichting van de VZW Vlaamse Kunstcollectie voorbereid. In de VZW Vlaamse Kunstcollectie zullen – naast de directies van de drie partnermusea – ook vertegenwoordigers zetelen van de inrichtende overheden van de drie musea (de Vlaamse Gemeenschap en de steden Gent en Brugge) en externe experts. Daardoor zal de samenwerking een breder draagvlak krijgen. De statuten zijn opgesteld en goedgekeurd door de stadsbesturen van Brugge en Gent. Enkel de goedkeuring van de Vlaamse Regering laat nog op zich wachten.

OMGEVINGSANALYSE

In een tijd die gekenmerkt wordt door snelle en ingrijpende maatschappelijke veranderingen (technologische vernieuwingen, internationalisering, toenemend belang van kwaliteitszorg,...), worden er ook aan de musea hogere eisen gesteld. Om beter in te spelen op deze nieuwe evoluties en uitdagingen, hebben de drie grote kunsthistorische musea besloten de krachten te bundelen. Zij hebben daarbij een duidelijk toekomstgericht project voor ogen, maar kunnen en willen ook geen *tabula rasa* maken van hun verleden. Vanuit hun historische ontwikkeling vertonen de drie musea een grote verscheidenheid in hun organisatie, hun werking, hun collectie en hun juridische structuur (het KMSKA is een wetenschappelijke instelling van de Vlaamse Gemeenschap en het MSKG en het Groeningemuseum zijn stedelijke musea). Deze verscheidenheid maakt deel uit van de rijkdom uit van ons culturele erfgoed, maar kan tegelijkertijd een belemmering vormen voor vernieuwing en verbetering van de museumwerking. Door samen te werken willen de musea hun sterke punten bundelen en benutten om het hoofd te bieden aan nieuwe uitdagingen, en bovendien de zich aanbiedende kansen beter aangrijpen om hun zwakke punten weg te werken.

Deze omgevingsanalyse is daarom opgevat als een beschrijving van de gegroeide en aldus bestaande situatie en van de actuele uitdagingen. Zij bestaat uit drie onderdelen:

- een opsomming van de verschillende **maatschappelijke ontwikkelingen**, die samenwerking wenselijk maken. Daarbij wordt telkens kort beschreven wat de musea afzonderlijk of samen al hebben ondernomen om een antwoord te bieden op deze ontwikkelingen.
- een **beschrijving van de gezamenlijke collecties** van de drie musea en hun internationale belang. Niet de instellingen, maar de collecties – en hoe deze beter aan te wenden en te beheren – vormen het uitgangspunt van de samenwerking. Daarom worden zij niet per museum, maar in hun totaliteit beschreven.
- een **SWOT-analyse**, waarin alle kansen en bedreigingen nog eens schematisch worden samengevat, samen met de sterke en zwakke punten in de huidige werking van de drie musea afzonderlijk en van de Vlaamse Kunstcollectie als geheel.

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

De musea bevinden zich in een steeds veranderende omgeving en worden geconfronteerd met allerlei verwachtingen: vanwege het publiek, vanwege de overheden, vanwege partnermusea, enz... Hieronder volgt een opsomming van de voornaamste maatschappelijke ontwikkelingen, waarmee de musea te maken hebben en die samenwerking wenselijk maken:

Internationalisering

De globalisering heeft ook zijn impact op de museumwereld. De musea voor Schone Kunsten ontstonden 200 jaar geleden in een context van opkomend nationalisme. Hun rol lag voornamelijk in het ophemelen van een roemrijk kunsthistorisch verleden van een land of stad en ondersteunde zo de nationale ideologie. Vandaag moeten de musea hun rol steeds meer definiëren binnen een internationale context. Binnen Europa groeit het besef en het belang van een culturele identiteit die de grenzen van de nationale staten overschrijdt. Bij hun positionering en profilering moeten de musea rekening houden met dit verruimde referentiekader. Musea zijn ook meer en meer ingeschakeld in internationale projecten, netwerkvorming en partnerships. Europese regelgevingen en internationale charters en conventies bepalen vandaag mee het beleid en op internationale fora wisselen musea kennis en expertise uit.

Het KMSKA, het MSKG en het Groeningemuseum hebben al een lange traditie van internationale netwerking: door medewerking aan internationale tentoonstellingsprojecten, door wereldwijde bruiklenen van werken uit hun depot of vaste collectie, door vertegenwoordiging in internationale organisaties (zoals ICOM, CODART, ...) en door het aantrekken van gespecialiseerde buitenlandse expertise voor concrete projecten (restauratie, onderzoek,...) De internationale contacten zijn vaak wel persoons- of instellingsgebonden en er is nog te weinig doorstroming van informatie en expertise. Ook ontbreekt het nog aan een duidelijke visie op de rol die de musea in Vlaanderen kunnen vervullen op de verschillende niveaus: lokaal, regionaal en internationaal. Door samenwerking willen de musea

de internationale betekenis van hun collectie en werking versterken en hun rol en betrokkenheid in het internationale cultuurbeleid vergroten.

Een ander aspect van internationalisering is het toenemend belang van toerisme. In musea wereldwijd kan je topwerken uit deze regio bewonderen en worden grote tentoonstellingen over Vlaamse kunst opgezet. Zij zijn de beste culturele ambassadeurs voor Vlaanderen en de Vlaamse musea. Toch slagen de Vlaamse kunstmusea er niet in om deze internationale bekendheid van de Vlaamse kunst ten gelde te maken. In vergelijking met andere Europeanen frequenteren Vlamingen relatief veel musea in het buitenland, maar omgekeerd vinden buitenlandse cultuurtoeristen niet altijd de weg naar de Vlaamse kunstmusea. In de afgelopen decennia konden grote internationale tentoonstellingen (Van Dyck, Parijs-Brussel, Van Eyck, ...) tijdelijk wel een grote belangstelling wekken, maar dit vertaalde zich niet in een toenemende belangstelling voor de permanente museumverzameling.

Om het eigen bezit meer onder de aandacht te brengen van een internationaal publiek, werken de musea steeds meer samen met toerisme. Daardoor krijgen zij te maken met *branding*, *citymarketing*, *USP's*, en andere marketinginstrumenten. Het vereist heel wat gespecialiseerde expertise om hiermee behoedzaam en verstandig om te gaan en een evenwicht te vinden tussen de wetenschappelijk-educatieve en de recreatief-toeristische rol van de musea. Tot nu toe bleef de samenwerking met toerisme beperkt tot de promotie van evenementen. Het ontbreekt in de musea nog aan een doorgedreven marketingstrategie voor de internationale promotie van hun vaste collecties.

Erfgoeddecreet

Er blijkt aan globalisering ook een tendens tot regionalisering en lokalisering te zijn verbonden. In de confrontatie met een enorm aantal andere culturen wordt onze identiteit voortdurend belicht en in vraag gesteld. Om zich te onderscheiden in een geglobaliseerde wereld, voelen heel wat landen en regio's de noodzaak sterker aan om hun eigen nationale of regionale culturele identiteit scherper te profileren. Dit vertaalt zich in een toenemende belangstelling en zorg voor het culturele erfgoed.

Het begrip 'cultureel erfgoed' heeft de jongste decennia – net als cultuur – een betekenisverruiming doorgemaakt. In de 19de eeuw had men vooral belangstelling voor grote monumenten en 'hoge kunst', vanwege hun belang bij het legitimeren van pas ontstane naties en het creëren van een nationale identiteit. De Vlaamse kunsthistorische musea zijn in die context opgericht. Tot begin jaren 1980 bleef erfgoed – een term die na WO II internationaal opgang maakte – nog voornamelijk naar historische gebouwen (in België uitgebreid met landschappen in 1976), archeologische vondsten en esthetisch waardevolle relictten verwijzen. Sindsdien werd de erfgoednotie echter drastisch uitgebreid. Cultureel erfgoed groeide uit tot een koepelbegrip, dat zowel materiële als immateriële sporen uit het verleden omvat. De 'hoge cultuur' kreeg het gezelschap van populaire en massacultuur, van landschappen, industrie, ambachten, taal, rites, festiviteiten, affiches...: kortom alle relictten die we van vorige generaties geërfd hebben en die waardevol of betekenisvol genoeg geacht worden om overgeleverd te worden aan volgende generaties. Het cultureel erfgoed vormt als dusdanig het geheugen van de levende cultuur van een volk.

In Vlaanderen lag deze evolutie aan de basis van het Erfgoeddecreet (7 mei 2004), dat de krijtlijnen uittekent voor een meer geïntegreerd erfgoedlandschap. Ook de musea vallen onder het Erfgoeddecreet. Van hen wordt verwacht dat zij zich positioneren en hun rol opnieuw definiëren binnen dit brede culturele erfgoedveld en zich meer inschakelen in samenwerkingsverbanden en netwerken met andere erfgoedinstellingen. Ook opent het Erfgoeddecreet de weg naar een meer transversale benadering van ons kunstpatrimonium: los van de klassiek kunsthistorische opstelling. Concreet gebeurt dit al door de deelname van de musea aan nationale en regionale erfgoedevenementen (bv. Erfgoeddag). Maar ook in andere publieksgerichte activiteiten duiken steeds meer typische erfgoedthema's op (bv. tentoonstelling Fake/Not Fake in het Groeningemuseum over de restauratieproblematiek). De musea werken vanouds samen met andere erfgoedinstellingen zoals documentatiecentra en bibliotheken die op hetzelfde inhoudelijk domein actief zijn, maar er is nog maar weinig structurele samenwerking of afstemming op elkaar.

De toenemende belangstelling voor het "brede" culturele erfgoed en de vervaging van het onderscheid tussen 'hoge' en 'lage' cultuur, heeft ook een ander neveneffect. Het Erfgoeddecreet verwacht van alle erfgoedinstellingen een publieksgerichte functie. Bovendien worden – naast de klassieke musea –

nieuwe prestigieuze “erfgoedmusea” opgericht. Dit alles maakt dat de concurrentie voor de kunstmusea vandaag veel groter is en nog toeneemt.

Cultuurbeleid en professionalisering

De afgelopen decennia hebben verschillende beleidsinstrumenten een nieuwe dynamiek gegeven aan de museumsector in Vlaanderen: het Museumdecreet (1996) met het museumconsulentschap (1997), de reglementen cultureel erfgoed (2001), de steunpunten (1998 en 2001), het Topstukkendecreet (2003), het Erfgoeddecreet (2004), enz.... Deze nieuwe beleidsinstrumenten hebben ook nieuwe middelen voor de zorg en de ontsluiting van het Vlaamse kunstpatrimonium gegenereerd.

Met de middelen stegen ook de verwachtingen, maar niet altijd evenredig. Zo verwacht de Vlaamse Gemeenschap van de erkende musea dat zij de vier opdrachten (verwerven, behouden, onderzoeken en presenteren) die ICOM voorschrijft, met evenveel aandacht en zorg uitvoeren. Het aantal deeltaken is ook exponentieel toegenomen: van elk museum wordt verwacht dat zij hun collecties en documentatie registreren en digitaliseren, dat zij eigen inkomsten halen uit een goed draaiende museumshop, cafetaria en MICE-voorzieningen (nocturnes, recepties en conferenties voor de professionele sector), dat zij samenwerken met toerisme en andere communicatiepartners, dat zij hun aanbod meer afstemmen op de verschillende doelgroepen, dat zij deelnemen aan internationale projecten, enz...

Als antwoord op die toenemende prestatiedruk is de werking en het personeelskader van de musea de afgelopen decennia geprofessionaliseerd. De veertien stedelijke musea van Brugge, waaronder het Groeningemuseum, groepeerden zich in vier museumgroepen, ondersteund door gemeenschappelijke logistieke eenheden. Enkel op die manier konden zij aan de erkenningsvoorwaarden van de Vlaamse overheid voldoen. Voor de leiding van de Musea Brugge werd gekozen voor een duo-directie waarbij de eindverantwoordelijkheid wordt opgesplitst tussen een hoofdconservator, die de artistieke leiding voert, en een zakelijke directeur. Ook in het KMSKA werd een zakelijke directeur aangesteld (mei 2003), maar die ressorteert onder de eindverantwoordelijkheid van de algemeen directeur. Het MSKG heeft bij het stadsbestuur de aanstelling van een zakelijke leider aangevraagd. De professionalisering blijft niet beperkt tot het directieniveau, maar dringt door op alle niveaus van de museumwerking. De introductie van projectmanagement en de voortdurende bijscholing van het personeel dragen daartoe bij. De Vlaamse Gemeenschap legt ook meer en meer projectmatige werkwijze op. Dit resulteert wel in een meer efficiënte aanwending van de gemeenschapsmiddelen, maar een te grote afhankelijkheid van jaarlijkse projectsubsidies maakt tegelijkertijd een lange termijnplanning onmogelijk.

Vandaag zijn de drie musea uitgegroeid tot drie volwaardige wetenschappelijke instellingen, die naast hun lokale rol ook een nationale en internationale rol spelen. Dit uit zich echter niet in de statuten van de musea. Alleen het KMSKA is een wetenschappelijke instelling van de Vlaamse Gemeenschap. Het MSKG en het Groeningemuseum zijn stedelijke instellingen en vallen volledig onder de bevoegdheid van de stadsbesturen. Dit zorgt voor te grote schaalverschillen op vlak van middelen en personeel tussen de drie musea.

Netwerksamenleving

Onze samenleving evolueert naar een netwerksamenleving. Die tendens zette zich eerst door in de economie en daarna ook in de politiek, in de gezondheidssector en in de culturele sector. Naast de oude hiërarchische structuren, zijn instellingen en organisaties steeds meer ingeschakeld in horizontale netwerken tussen gelijkwaardige partners. Netwerking wordt algemeen beschouwd als een middel om vernieuwing in een organisatie te stimuleren en de expertise te vergroten door het uitwisselen van “best practices”. Door netwerking kunnen organisaties ook beter inspelen op een snel veranderende omgeving.

Ook de Vlaamse kunsthistorische musea zijn steeds meer ingeschakeld in netwerken. Het Groeningemuseum maakt deel uit van de stedelijke koepelstructuur Musea Brugge. Ook tussen de stedelijke musea van Gent, waartoe het MSKG behoort, is er een groeiende samenwerking inzake collectiebeleid en communicatie. In Antwerpen werkt het KMSKGA de laatste jaren nauwer samen met de stedelijke en provinciale musea van Antwerpen, waardoor het zijn kerntaken op lokaal vlak bewuster is gaan invullen. Over de stedelijke grenzen heen vormen de drie kunsthistorische musea

sinds 2001 het overkoepelende samenwerkingsverband Vlaamse Kunstcollectie. Internationaal werken de musea vooral samen voor tijdelijke projecten (zie boven). Het Erfgoeddecreet van 7 mei 2004 stimuleert uitdrukkelijk de vorming van samenwerkingsverbanden en expertisenetwerken.

Cultuurparticipatie

Het participeren aan de genietingen van de verfijnde cultuur en de schone kunsten was lange tijd het werk van geprivilegieerden. Het concept van 'schone kunsten' is zelfs in deze milieus ontstaan. Het is bovendien de smaak van deze milieus die grotendeels de samenstelling van collecties van de musea hebben vormgegeven. De kunstmusea hebben deze elitaire stempel nog lang meegedragen, maar hebben de laatste decennia veel inspanningen geleverd om een zo ruim mogelijk publiek aan te spreken. Publiekswerking en bezoekerscomfort zijn in de museumwereld twee termen waarmee sinds de jaren '80 heel wat initiatieven en activiteiten gepaard gaan. Met een actief tentoonstellingsbeleid, verscheidene infrastructuurwerken en een breed aanbod aan kunsteducatieve programma's stemmen de musea de presentatie van hun collecties af op een breed publiek.

Vandaag overheerst cultuurparticipatie het cultuurdebat en –beleid in Vlaanderen. Van de musea wordt verwacht dat zij nadenken over de relatie tussen hun aanbod en het publiek dat aan dat aanbod deelneemt. Zij moeten ernaar streven om hun publiek verder te verbreden en te differentiëren, en tevens trachten doelgroepen te bereiken, die doorgaans verstoken blijven van cultuur- of kunstparticipatie. Dit vereist heel wat gespecialiseerde kennis en extra voorzieningen. Deze terechte accentverschuiving naar publiekswerking dreigt echter ten koste te gaan van een andere basisfunctie van de musea – met name conservering – als zij niet gepaard gaat met voldoende extra-middelen. Vandaag ervaren alle musea een spanning tussen een kwaliteitsvol en duurzaam collectiebeleid enerzijds en een sterk publieksgericht beleid met grote tentoonstellingen en evenementen anderzijds.

Nieuwe informatietechnologie

Informatie- en communicatietechnologie neemt een hoge vlucht. Nieuwe media worden steeds meer gebruikt, ook binnen de musea. De drie kunsthistorische musea beschikken elk over een geautomatiseerde collectieregistratie en –administratie, dat meer en meer het instrument bij uitstek vormt voor hun collectiebeheer. Sinds 2002 werken de musea samen aan een ontsluiting van hun collecties via internet. Daarvoor maakten zij onderlinge afspraken om te komen tot een meer uniforme registratie. Zij kwamen ook in aanraking met problemen zoals uitwisselbaarheid en duurzaamheid van informatie en de noodzaak aan internationale standaarden en kwaliteitsnormen.

De musea benutten ook de mogelijkheden van digitale media voor communicatie-doeleinden. Enerzijds zorgen websites, elektronische nieuwsbrieven en e-mails voor een snellere interactie met het publiek. Anderzijds verbeterde ook de communicatie tussen instellingen onderling, waardoor er nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan. E-mail, intranet en internet overbruggen de geografische kloof tussen instellingen en vergemakkelijken zo netwerkvorming.

Digitalisering brengt echter ook bijkomende lasten met zich mee: de nodige tijd, mankracht en nodige expertise voor het digitaliseren en bijhouden van digitale collecties worden vaak onderschat. De snelheid van de technologische ontwikkelingen en de complexiteit van digitaliseringprojecten vereisen een verregaande, gespecialiseerde kennis. Eigen aan digitalisering is ook netwerking, maar het ontbreekt vandaag nog aan afstemming en coördinatie tussen instellingen.

Kunstmarkt

Bij de uitbouw van hun collecties worden de erfgoedinstanties, in het bijzonder de kunstmusea, geconfronteerd met de hoge marktwaarde van de voor hun collectie belangrijke sleutelwerken. De beperkte middelen waarover ze beschikken voor collectievorming schieten tekort om de verwerving ervan mogelijk te maken. Cruciale collectiestukken blijven daardoor in privé-handen en dreigen uiteindelijk naar het buitenland te verdwijnen. Tevens vinden privé-verzamelingen minder gemakkelijk een weg naar de musea dan vroeger. Met het Topstukkendecreet (2003) wil de Vlaamse Gemeenschap voorkomen dat roerend erfgoed met een bijzondere cultuurhistorische of artistieke betekenis het grondgebied van België verlaat. De lijst van beschermde voorwerpen en verzamelingen is echter relatief beperkt. Bovendien is het decreet enkel gericht op topstukken die zich reeds in Vlaanderen bevinden, en niet op het "terughalen" van topstukken of sleutelwerken uit het buitenland.

De stijgende marktwaarde zorgt ten slotte ook voor hogere verzekeringspremies, waardoor het moeilijker wordt om grote internationale overzichtstentoonstellingen op te zetten.

COLLECTIE

De Vlaamse schilderkunst kent stijlperiodes die kunsthistorisch toonaangevend zijn geweest op Europees niveau en de collecties van de Vlaamse musea getuigen daarvan door de aanwezigheid van kunstwerken, die we als cultureel werelderfgoed kunnen beschouwen. Binnen de categorie van kunst uit de Zuidelijke Nederlanden en België, bezit de Vlaamse Kunstcollectie verschillende deelcollecties die gelijkaardige deelcollecties uit musea als The National Gallery in Londen, het Louvre in Parijs en het Prado in Madrid minstens evenaren. Daartegenover staat dat de internationale kunst eerder zwak vertegenwoordigd is in de Vlaamse Kunstcollectie. Ook is zij nogal eenzijdig gericht op de schilderkunst en staan hun beelden- en prentencollecties (vooral tot 1800) niet op hetzelfde internationale niveau. Daarom spitst de onderstaande bespreking van de cultuurhistorische uitstraling en internationale betekenis van de Vlaamse kunstcollectie zich vooral toe op de schilderkunst. Dit – voor het publiek ook meest aantrekkelijke kunstgenre – is sterk bepalend voor de beeldvorming van Vlaanderen als een cultuurrijke regio.

Oude Kunst (15de tot 18de eeuw)

De Vlaamse schilderkunst van de oude meesters kent twee stijlperiodes die algemeen als richtingaangevend voor de Europese schilderkunst beschouwd worden. Ten eerste is dit de periode van de Vlaamse Primitieven (± 1375 – 1520, met onder meer Jan van Eyck, Rogier van der Weyden, Hugo van der Goes, Hans Memling, Gerard David, Jheroen Bosch); ten tweede is dit de 17^{de}-eeuwse schilderkunst in Antwerpen met als boegbeelden Peter Paul Rubens, Antoon van Dyck en Jacob Jordaens. Daarnaast zijn er individuele kunstenaars of specifieke kunstscholen die door hun idiosyncratische aanpak of door hun unieke receptiehouding een blijvende rol in de kunstgeschiedenis spelen (Bruegel de Oude; de Brusselse, Brugse en Antwerpse renaissance in de late 16^{de} eeuw) of tijdens een Europese stijlperiode van enig cultuurhistorisch belang waren (het Vlaamse neoclassicisme).

De Vlaamse Kunstcollectie omvat zonder twijfel een uitzonderlijk geheel van meesterwerken van de **Vlaamse Primitieven** die als cultureel werelderfgoed moeten beschouwd worden. Het MSKG bewaart unieke panelen van historische belangrijke Vlaamse meesters (Gerard Horenbout, de anonieme Meester van Maria van Bourgondië) met als toppunt twee werken die toegeschreven worden aan Jheroen Bosch. De prachtige vertegenwoordiging van (Vlaamse) Primitieven in het Museum van Antwerpen is opgebouwd rond de singuliere historische collectie van Ridder Florent van Ertborn († 1840) en omvat naast topstukken van Jan van Eyck, Rogier van der Weyden, Hans Memling en Quentin Massys ook belangrijke en uiterst zeldzame Italiaanse en Franse meesters uit die tijd (Simone Martini, Antonello da Messina, Fra Angelico, Jean Fouquet, Josse Lieferinxe). Het Brugse Groeningemuseum tenslotte presenteert een ensemble van grote paneelschilderijen (Van Eyck, Memling, Van der Goes, David) die specifiek voor Brugge en de Brugse Vrije werden vervaardigd, en die enig is in de wereld.

De verzameling van de Vlaamse Primitieven in de Vlaamse Kunstcollectie wordt qua kwaliteit en omvang alleen geëvenaard door het Museo del Prado en het KMSK Brussel. De kwalitatief even hoogstaande deelcollecties in de National Galleries in Londen en Washington zijn minder omvangrijk net als de belangrijke collectie Oudnederlandse kunst in de Gemäldegalerie in Berlijn. De befaamde collecties in het Städel (Frankfurt) en de Alte Pinakothek (München) zijn qua structuur eerder alleen vergelijkbaar met de Antwerpse Ertborn-collectie. De verzamelingen in Parijs (Louvre), New York (Metropolitan/Cloisters), Firenze (Uffizi) staan al niet meer doorgaans op hetzelfde niveau, terwijl die van St. Petersburg (Ermitage), Madrid (Museo Thyssen), en andere Amerikaanse topmusea (Getty, Cleveland, Detroit) hier al van duidelijk mindere rang zijn.

Om zich een beeld te vormen van de kunst van **Pieter Bruegel de Oude** is een bezoek aan het Kunsthistorische Museum Wenen noodzakelijk. In Vlaanderen zijn er geen originele schilderijen van deze kunstenaar bewaard, alleen in Brussel zijn werken van zijn hand aanwezig. De Vlaamse Kunstcollectie beschikt wel over belangrijke voorbeelden van onmiddellijke voorgangers en navolgers

van Bruegel (Coecke van Aalst, Barend van Orley, Jan Gossaert, Pieter Pourbus, Lanceloot Blondeel, Frans Floris, Maarten de Vos enz.) die wereldwijd enkel door de collectie van het KMSK in Brussel geëvenaard wordt.

In de zeventiende eeuw werd Antwerpen het belangrijkste kunstcentrum van Noord-Europa. Het boegbeeld van de **Vlaamse barokschilderkunst** – die men met de Antwerpse kunst kan vereenzelvigen – is Peter Paul Rubens. Vele van Rubens Altaarstukken voor Antwerpse kerken en zijn privé-opdrachten voor de plaatselijke burgerij zijn uiteraard in het KMSKA terecht gekomen, waardoor de verschillende facetten van zijn oeuvre bijzonder goed kunnen geïllustreerd worden. In gelijke mate is dit het geval met Jakob Jordaens, in mindere mate met Antoon Van Dyck.

De verzameling van de Antwerpse barokschilderij van de Vlaamse Kunstcollectie is wel bijzonder representatief, maar niet singulier. Naast het Brusselse Museum zijn er ook in het Museo del Prado (Madrid), The National Gallery (Londen), het Kunsthistorische Museum (Wenen), het Louvre (Parijs), de Alte Pinakothek (München) belangrijke verzamelingen rond Rubens, Jordaens, en Van Dyck. In Italiaanse musea (Genova, Firenze, Roma) en in verschillende Amerikaanse collecties (Metropolitan Museum, New York; The National Gallery of Art, Washington) zijn er evenwel indrukwekkende stukken van de Antwerpse topschilders aanwezig. En toch is de verzameling van 17^{de}-eeuwse schilderkunst uit Vlaanderen van de Vlaamse Kunstcollectie wereldwijd uniek in die zin, dat er alleen hier een ruim overzicht van de toenmalige kunstproductie in Antwerpen – maar ook in de secundaire kunstcentra van Vlaanderen – aanwezig is. Hierdoor kan de topproductie van Rubens, Van Dyck en Jordaens in de cultuurhistorische context van de Antwerpse schilderschool geplaatst worden, en worden hun interrelaties met onder meer Janssens, De Craeyer, Seghers, Van Oost, De Vos, Feyt, Sniijders, de Breughels enz. intergraal duidelijk.

Het **neoclassicisme** in Vlaanderen maakt deel uit van de Europese neoclassicisme rond 1800. Alhoewel vandaag neoclassicisme vooral vereenzelvigd wordt met de namen van Antonio Canova, Berthel Thorvaldsen, Karl Friedrich Schinkel, en vooral Jacques Louis David, speelden Vlaamse kunstenaars zoals Joseph Benoit Suvée en Jozef Paelinck, en de Vlaamse academies van Brugge en Gent een catalysatorische rol in het vestigen van deze kunstrichting. Door de traditionele wisselwerking tussen de Vlaamse kunstacademies en de kunstopleiding in Parijs – toen een van de centra van het neoclassicisme – werd iemand als de Bruggeling Suvée een van de meest gerespecteerde en gewaardeerde neoclassicisten van zijn tijd, die toen zelfs Jacques Louis David op de tweede rang plaatst en tot directeur van de Franse Academie te Rome werd benoemd. Ongetwijfeld heeft het Vlaamse neoclassicisme (Suvée, Paelinck, Odevaere, Kinsoen, Ducq, Winkelman, Wappers) international niet dezelfde reputatie als de Vlaamse Primitieven of de Rubensschool; maar toch heeft Vlaamse kunst op dat moment internationaal karakter en reputatie: bijna in elk museum in Frankrijk zijn naast Franse ook Vlaamse neoclassicisten met belangrijke historiestukken aanwezig. Maar alleen in de Vlaamse Kunstcollectie zijn er voldoende topwerken beschikbaar, om het “Vlaams” karakter van het Europese neoclassicisme duidelijk aan te tonen.

19de-20ste eeuw

Reeds voor de revolutie van 1830 ontwikkelde België zich tot een vrijplaats van culturele dissidentie. De neutraliteit van het land – als een bufferzone tussen de verschillende grootmachten in – maakte de komst van vrijdenkende intellectuelen en kunstenaars mogelijk, een traditie die tot in de 20^{ste} eeuw stand hield.

Voor de kunst van de 19^{de} en vroege 20^{ste} eeuw was de collectievorming van de drie belangrijkste kunsthistorische musea van Vlaanderen gedurende lange tijd geconditioneerd door de eigentijdse conservatieve aankooppolitiek. De jonge Belgische Staat focuste vooral op Belgische kunst, en richtte zich tot na de eeuwwisseling van 1900 in hoofdzaak op het officiële circuit. Daarbij richtte de staat zich van in het begin op de uitbouw van een centraal museum in Brussel, de huidige Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België. De toenmalige musea in de provincie, waaronder Antwerpen, Gent en Brugge, volgden op het tweede plan. Tegenover de gefragmenteerde en behoudsgezinde aankooppolitiek stond evenwel het privé-mecenaat dat belangrijke correcties aanbracht op de officiële lijn. In deze context speelden privé-personen, kunstenaarsgroepen en museumverenigingen een bijzondere rol. Tenslotte konden in de laatste decennia van de 20^{ste} eeuw belangrijke correcties in de Vlaamse museale verzamelingen worden aangebracht, wat het internationale belang ervan aanzienlijk

versterkte. Op die manier is het vandaag mogelijk de Vlaamse en Belgische kunst van de 19^{de} en 20^{ste} eeuw in een internationaal perspectief te plaatsen.

Vanaf 1830 ontwikkelde zich in België een **nationalistische historieschilderkunst** die decennia lang de kunstscène zou bepalen. Naast Louis Gallait in Brussel was de Antwerpenaar Gustaf Wappers de protagonist van een stroming die door de jonge Belgische Staat gretig werd gerecupereerd, wat zich ook in de enkele officiële aankopen van dat ogenblik weerspiegelde. De internationale ontwikkelingen rond 1800 – van de landschapschilderkunst in Groot-Brittannië tot de romantiek in Frankrijk en Duitsland – gingen aan het verzamelbeleid van de Belgische musea voorbij. Zo worden de hoogtepunten van de internationale romantiek hoofdzakelijk in buitenlandse musea bewaard. Op deze regel vormt De kleptomane van Théodore Géricault uit de verzameling van het MSKG een opmerkelijke uitzondering. Geschilderd rond 1820 behoort het schilderij tot een reeks van tien portretten van waanzinnigen, waarvan er slechts vijf bewaard zijn gebleven. Vandaag wordt het schilderij internationaal als een van de hoogtepunten van de Franse romantiek beschouwd. Het werk werd in 1908 door de Vrienden van het Museum te Gent aan het museum geschonken.

Langs dezelfde weg kwam pas na de eeuwwisseling van 1900 een krachtig ensemble van de **schilders van Barbizon** in Vlaams openbaar bezit terecht. Hoewel deze landschapschilders rond 1860 een bijzondere waardering genoten in België, waren het in de eerste plaats privé-verzamelaars die werken van hen aankochten. Het is te danken aan de Gentse verzamelaar Fernand Scribe, die als voorman van de vriendenvereniging van het Gentse museum, aan de basis lag van de sterke vertegenwoordiging van bijvoorbeeld Camille Corot, Charles-François Daubigny en Théodore Rousseau in de verzameling.

Hun tijdgenoot Gustave Courbet is in de Vlaamse Kunstcollectie veel minder sterk vertegenwoordigd. Nochtans maakte hij rond 1850 ook in België ophef met controversiële schilderijen van boeren en arbeiders op het formaat van monumentale historiestukken, waarin hij zijn politieke en sociale standpunten accentueerde. De aanwezigheid van Courbet op de Belgische kunstscène vinden we vandaag vooral weerspiegeld in verzameling van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België te Brussel.

Tegenover het realisme staat het **historisme** van Henri Leys en De Braekeleer, bij wie een intimistisch oeuvre het midden houdt tussen heden en verleden, een beheerste, nuchtere observatie waarin begrippen als tijd en omgeving een andere dimensie krijgen. Beide kunstenaars bekleden een opmerkelijke plaats in de verzameling van de Vlaamse Kunstcollectie. Diametraal tegenover het intimisme van Leys en De Braekeleer staat de eigentijdse interesse voor de Franse salonschilderkunst, van William Bouguereau tot Alexandre Cabanel. Het Antwerpse Museum van de Akademiëkers speelde in deze context een bijzondere rol. Het museum werd gepatroneerd door een internationaal corps van vooraanstaande kunstenaars, bijna alle directeur van of docent aan een binnen- of buitenlandse academie. Belangrijk is dat de leden een kunstwerk aan de instelling schonken, en op deze manier werden schilderijen van onder meer Joseph-Nicolas Robert-Fleury, Jean Auguste Dominique Ingres, Johann Friedrich Overbeck, Wilhelm Schadow en Peter von Cornelius verworven.

Belgische kunstenaars zoals François Lamorinière, Hippolyte Boulenger, Louis Dubois, Félicien Rops en Alfred Stevens formuleerden in de jaren 1860-1870 een antwoord op de Franse landschapschilderkunst en het realisme. Hun streven naar authenticiteit legde de basis voor een generatie jonge kunstenaars van internationaal niveau die in de jaren 1880 onder meer via de **avant-garde** kring Les Vingt furore maakte. Van deze generatie was James Ensor ongetwijfeld de belangrijkste kunstenaar. Hoewel pas in 1904 het eerste schilderij van Ensor in Vlaams openbaar bezit belandde, werd dit hiaat in de collecties in de loop van de 20ste eeuw weggewerkt. Onder meer de Antwerpse kring Kunst van heden en het mecenaat van de gebroeders Louis, Charles en François Franck speelde hierbij een pioniersrol. Ensor blijft een aandachtspunt: in 2004 verwierf de Vlaamse Gemeenschap de krijttekening Christus aan het volk getoond en stond het in bruikleen aan de Vlaamse Kunstcollectie af. Vandaag herbergt de Vlaamse Kunstcollectie één van de belangrijkste Ensor-verzamelingen ter wereld, bestaande uit ongeveer 40 schilderijen, meer dan 600 tekeningen en het volledige grafische werk. Het Belgische symbolisme is verder vertegenwoordigd door hoofdwerken van Jean Delville, Fernand Khnopff, Félicien Rops, Xavier Mellery, en Léon Spilliaert. Ook tijdgenoten zoals Léon Frederic, Eugène Laermans en Constantin Meunier zijn in de verzameling sterk vertegenwoordigd.

Hoewel het Franse **impressionisme** zelf nauwelijks in Vlaams openbaar bezit is vertegenwoordigd, garandeert de Vlaamse Kunstcollectie wel de aanwezigheid van internationaal vooraanstaande laatimpressionisten zoals George Hendrik Breitner, Emile Claus, Henri Evenepoel, James Guthrie en Anders Zorn. Het neo-impressionisme is in de Vlaamse Kunstcollectie vooral vertegenwoordigd door zijn Belgische protagonisten, met name Alfred William Finch, Henry van de Velde en Théo van Rysselberghe.

Ook de **kunstenars van Sint-Martens-Latem** vormen een aandachtspunt in de Vlaamse Kunstcollectie. Van George Minne, de protagonist van de eerste symbolistische groep, bezit de Vlaamse Kunstcollectie de belangrijkste verzameling wereldwijd, met ruim 30 beelden en 500 tekeningen, met als absolute blikvanger de groep *De fontein der geknielden*. Ook Gustave van de Woestyne is bijzonder goed vertegenwoordigd, van zijn vroegste symbolistische schilderijen tot de enigmatische jaren 1920. Van de Vlaamse expressionisten, de zogenaamde tweede groep van Latem, worden hoofdwerken van Gustave de Smet, Constant Permeke en Frits van den Berghe bewaard. Daarnaast is het mogelijk deze expressionisten in een internationaal referentiekader te plaatsen, gezien de aanwezigheid van werken van Duitse en Oostenrijkse tijdgenoten (Lovis Corinth, Erich Heckel, Oskar Kokoschka, Ernst Ludwig Kirchner, Paula Modersohn-Becker). Hetzelfde geldt voor de Belgische vertegenwoordigers van de Neue Sachlichkeit, die geplaatst worden tegenover bijvoorbeeld George Grosz.

Het Belgische **modernisme** van kort voor en tijdens de Eerste Wereldoorlog is aanwezig in het fauvisme van Rik Wouters en het futurisme van Jules Schmalzigaug. De abstracte beweging, in België verdeeld tussen Antwerpen en Brussel, is vertegenwoordigd met toonaangevend werk van Marthe Donas, Jozef Peeters, Victor Servranckx en Georges Vantongerloo. Parallel herinneren kunstenaars zoals Marc Chagall, Max Ernst, Amadeo Modigliani, Mario Sironi en Ossip Zadkine aan de bloei van het Europese modernisme uit de jaren 1920.

Tenslotte ontbreekt ook de aansluiting met de **hedendaagse kunst** niet. Voorbeelden in de Vlaamse Kunstcollectie zijn Paul Delvaux en René Magritte, die elke visuele waarneming in vraag stelden, en in hun zog kunstenaars zoals Karel Appel en Pierre Alechinsky bij wie picturale intuïtie een nieuwe beeldtaal in leidde.

MISSIE EN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

INLEIDING: PROCES VAN BELEIDSPLANNING

Missie en ambities bij de oprichting van het samenwerkingsverband

Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen te bereiken die de afzonderlijke musea niet kunnen bereiken. Deze doelen worden verwoord in de missie en de strategische doelstellingen van de Vlaamse Kunstcollectie.

In het prille begin van de samenwerking werd reeds een missie opgesteld. Deze verwoordde de initiële intenties en verwachtingen van de directies. In die zin was zij nog vaag en gaf zij in de eerste plaats richting aan de zoektocht naar samenwerkingsvormen:

MISSIE VLAAMSE KUNSTCOLLECTIE (2001)

“Het doel van de samenwerking is meerwaarde creëren voor alle actoren. Deze meerwaarde ligt in het benutten van positieve schaafeffecten, een optimaal gebruik van mensen en middelen en het bundelen van de sterke punten van elk museum. Een doordachte specialisatie en taakverdeling per museum alsook een betere afstemming van de museale activiteiten zal de samenwerking verder optimaliseren. Door samenwerking zal een verhoogde en verbeterde nationale profilering en internationale positionering worden nagestreeft, met als uiteindelijk resultaat een betere uitstraling en verhoogde kwaliteit van de musea voor de bezoeker”

Deze missie vormde het uitgangspunt voor een onderzoek naar de mogelijke domeinen van samenwerking, begeleid door PWC-consulting (2001-2002). De bevindingen van dit onderzoek waren gebaseerd op de resultaten van:

- inleidende gesprekken met de voornaamste betrokkenen uit de sector;
- stuurgroepvergaderingen;
- workshops met de museummedewerkers;
- interviews met de stedelijke stakeholders

Op basis van dit onderzoeksrapport hadden de directies zes ambities geformuleerd, waarrond zij wilden samenwerken:

- een gemeenschappelijke publieksgerichte werking
- een gezamenlijk Fonds voor Aankopen
- een gemeenschappelijke collectie on-line
- een gemeenschappelijk conservatie- en restauratiebeleid
- oprichten van een Bureau voor Kunsthistorische Documentatie Vlaanderen (BKDV)
- Optimaal aanwenden van het menselijke potentieel

Tijdens vier projectjaren is de samenwerking uitgetest op een aantal domeinen. Per expertisedomein werden werkgroepen in het leven geroepen, waarin medewerkers van de drie musea ervaring en kennis uitwisselen en gemeenschappelijke projecten voorbereiden. Een aantal van die projecten konden ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Het expertise-overleg spitste zich vooral toe op collectieregistratie en risicobeheer.

2005: een jaar van evaluatie en beleidsplanning

Het Erfgoeddecreet van 7 mei 2004 voorziet de mogelijkheid om de samenwerking tussen de drie kunsthistorische musea op een meer structurele wijze uit te bouwen. Overkoepelende samenwerkingsverbanden van minstens drie erkende musea met thematisch verwante collecties komen immers in aanmerking voor structurele werkingssubsidies. Om in aanmerking te komen voor werkingssubsidies moet het samenwerkingsverband een beleidsplan indienen. De Vlaamse Kunstcollectie heeft deze gelegenheid aangegrepen om het traject dat reeds is afgelegd, kritisch te evalueren en zich te bezinnen over de toekomstperspectieven: “waar willen wij in 2010 staan?”

In het proces van beleidsplanning werden alle geledingen van de musea betrokken. Twee jaar ervaring hebben veel geleerd over de haalbaarheid en de knelpunten van de samenwerking. Einddoel van het overleg was het opstellen van een weloverwogen en realistisch stappenplan met duidelijk afgebakende projecten en een het uitwerken van een degelijke structuur waarbinnen de expertise-uitwisseling optimaal kan functioneren.

De beleidsplanning verliep in verschillende fases en in voortdurende wisselwerking tussen de directies en de werkgroepen (voor een overzicht van de werkgroepen: zie organisatiestructuur):

- **2 juni 2005:** evaluatie door het directiecomité van het traject dat reeds is afgelegd: door het naast mekaar leggen van de initiële ambities en de realisaties van de afgelopen jaren. Het directiecomité duidde ook al een aantal prioritaire ambities aan.
- **juni – juli:** overleg met de werkgroepen om de realisaties en behoeften op hun expertisedomein te bespreken en de prioritaire ambities van de directies om te zetten in een eerst ontwerp van stappenplan. Zij bekeken ook de middelen die nodig zijn om dit stappenplan uit te voeren en rapporteerden ook de mogelijk knelpunten.
- **7 juli:** bespreking door het directiecomité van de strategische doelstellingen. Dit resulteerde in een herformuleren van de missie en ambities van de Vlaamse Kunstcollectie.
- **juli-september:**
 - redactie van de doelstellingen van de Vlaamse Kunstcollectie op basis van de besprekingen in het directiecomité
 - redactie van een concept “stappenplan” per expertisedomein, gebaseerd op de eerste overlegronde met de werkgroepen.
- **oktober:** tweede overlegronde met de werkgroepen waarbij de medewerkers hun bemerkingen gaven op de concepten en deze omzetten in een uitvoerbaar programma
- **10 november:** het directiecomité becommentarieerde de voorstellen van de werkgroepen
- **december:** redactie van het beleidsplan

Bij het overleg werden telkens de volgende succesvoorwaarden voor ogen gehouden:

- een duidelijk geformuleerde gemeenschappelijke visie
- een goed overwogen en realistische stappenplan
- een solide financiële basis die een lange-termijnplanning mogelijk maakt
- er moeten duidelijke rollen en verantwoordelijkheden worden toegekend
- de samenwerkingsprojecten moeten gedragen worden door de medewerkers

MISSIE

Uit het overleg bleek dat een nieuwe missie zich opdrong: een missie die explicieter de ambities of strategische doelstellingen van de Vlaamse Kunstcollectie verwoordt, zodat de medewerkers evenals alle stakeholders precies weten waar het samenwerkingsverband naartoe wil.

MISSIE VLAAMSE KUNSTCOLLECTIE (2005)

De Vlaamse Kunstcollectie is het samenwerkingsverband tussen de drie grote kunsthistorische musea van Vlaanderen: het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen, het Groeningemuseum Brugge en het Museum voor Schone Kunsten Gent. Vertrekkende vanuit hun historisch gegroeide identiteit willen deze drie musea komen tot een aanvullend en op elkaar afgestemd collectiebeleid: en dit zowel op vlak van collectiebeheer als op vlak van collectieverwerving, -onderzoek en -presentatie. De musea beschouwen elkaar als partners die samen een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het kunstpatrimonium in Vlaanderen. Door de krachten te bundelen en door expertise-uitwisseling willen de musea dit erfgoed op een meer duurzame en kwaliteitsvolle manier beheren en de internationale uitstraling ervan vergroten. Bovendien streeft de Vlaamse Kunstcollectie ernaar een knooppunt van netwerking en expertisevorming te zijn in de culturele erfgoedsector.

Deze missie beschrijft de ultieme of strategische doelstellingen van de samenwerking. Alle projecten en acties die de musea gezamenlijk zullen ondernemen, zijn erop gericht om deze missie en de daaruit voortvloeiende strategische doelstellingen te realiseren. Tot nu toe ontbrak een weldoordachte kerntakenomschrijving in de Vlaamse Kunstcollectie. Dat was aanvankelijk ook een bewuste keuze.

Om relevant te zijn, moest de samenwerking zelf vorm krijgen vanuit de noden van de musea. De experimentele ontwikkelingsfase is nu echter afgelopen. Gelet op de schaarse middelen is het belangrijk om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Daarom heeft de Vlaamse Kunstcollectie haar strategische doelstellingen omgezet in aantal operationele doelstellingen (concrete lange termijn-doelstellingen), die gerealiseerd worden door projecten en acties (korte termijndoelstellingen). Deze acties en projecten zijn ten slotte geprioritiseerd en opgenomen in een meerjarenplanning.

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Door samenwerking willen de drie musea de volgende strategische doelstellingen realiseren:

1. een verhoogde internationale uitstraling van de collecties en de musea
2. een verhoogde kwaliteit van het collectiebeheer
3. een grotere zichtbaarheid en toegankelijkheid van de collecties
4. een sterkere inhoudelijke samenhang van de historisch gegroeide collecties
5. uitgroeien tot een expertisenetwerk, zowel op vlak van collectieonderzoek als op vlak van collectie- en museumbeheer

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

De musea willen deze strategische doelstellingen bereiken door:

- een gecoördineerd collectieplan → 1 + 2 + 3 + 4 + 5
- collectiemobiliteit → 3 + 4
- een gezamenlijk verwervingsbeleid → 1 + 4
- gezamenlijke promotie van hun collecties in het buitenland → 1 + 3
- collectieontsluiting via internet → 1 + 3
- oprichting van een Bureau voor Kunsthistorische Documentatie Vlaanderen → 1 + 2 + 4 + 5
- gezamenlijke tentoonstellingen → 1 + 3
- ontwikkeling van kwaliteitsnormen en gezamenlijke projecten op vlak van museumbeheer → 1 + 2 + 5

Tevens streeft de Vlaamse Kunstcollectie nadrukkelijk naar een duidelijke (financiële en beleidsmatige) erkenning van de drie collecties voor de positie en het imago van Vlaanderen als internationaal belangrijke cultuurregio. Alleen door het versterken van hun gezamenlijke financiële, organisatorische en inhoudelijke draagvlak kunnen de musea hun internationaal potentieel ten volle uitspelen. Met de huidige structuren en middelen is dat niet mogelijk.

BIJDRAGEN TOT DE ERFGOEDSECTOR

De samenwerking komt op verschillende wijzen ten goede van het brede culturele erfgoedveld in Vlaanderen:

- De gezamenlijk ontwikkelde expertise wordt ter beschikking gesteld van andere culturele erfgoedinstellingen in Vlaanderen door middel van handleidingen, onderzoeksrapporten, vormings- en studiedagen. Hierbij zal nauw samengewerkt worden met Culturele Biografie Vlaanderen en de administratie Cultuur van de Vlaamse Gemeenschap.
- Een grotere internationale uitstraling voor het Vlaamse kunstpatrimonium komt het imago van Vlaanderen als cultuurregio ten goede.
- Een gecoördineerd collectiebeleid draagt bij tot een meer geïntegreerd cultureel-erfgoedbeleid. De Vlaamse Kunstcollectie wil ook in het veld van de kunsthistorische documentatie komen tot meer afstemming en coördinatie.

PRINCIPES VAN DE SAMENWERKING

De partnermusea scharen zich eensgezind achter de volgende 6 principes van samenwerking:

- **Principe 1: De samenwerking is structureel.**
De partijen verbinden zich ertoe een samenwerkingsverband op te zetten dat structureel van aard is met een bindend rechten- en plichtenkader. Een structurele samenwerking houdt in dat de samenwerking een juridische vorm krijgt. Deze structurele samenwerking wordt periodiek geëvalueerd.
- **Principe 2: In de samenwerking behoudt elke partner zijn eigenheid.**
De historisch gegroeide specifieke eigenheid van elk van de musea is een troef die moet behouden blijven in de samenwerking tussen de musea. Hiermee wordt bij de onderlinge taakverdeling en specialisatie per museum rekening gehouden. Door samenwerking wordt gezocht naar specialisaties en klemtonen per museum, maar dit naast het behoud van een 'eerstelijnszorg' m.b.t. alle museumfuncties voor elk museum. Collectiemobiliteit behoort tot de mogelijkheden, maar mag niet leiden tot een verschraling of vernauwing van de collectie per museum.
- **Principe 3: In de samenwerking blijft de lokale verankering verzekerd.**
De historisch gegroeide lokale verankering van de musea, de nauwe band met de stad en omliggende gemeenten en de synergieën met actoren uit het lokale socio-culturele leven (o.a. musea in de buurt) zijn van onschatbare waarde. De samenwerking mag de verdere uitbouw van deze lokale synergieën geenszins belemmeren. Elk museum behoudt zijn lokale uitstraling en de stedelijke stakeholders blijven een rol spelen of nemen een rol op.
- **Principe 4: In de samenwerking zijn de partners gelijk.**
De samenwerking gaat uit van het principe van 'samenwerking onder gelijken'. Dit betekent dat in beslissingen en plichten iedere partner gelijk is. Binnen het samenwerkingsverband wordt verder gestreefd naar een proportionele gelijkschakeling van de drie musea.
- **Principe 5: Elke activiteit komt voor samenwerking in aanmerking.**
De samenwerking kan betrekking hebben op specifieke museumfuncties, maar ook op ondersteunende activiteiten. In principe kan er samengewerkt worden op elk denkbaar domein, de enige voorwaarde is het creëren van een meerwaarde voor elke partner.
- **Principe 6: De samenwerking is een dynamisch proces.**
Het samenwerkingsverband is dynamisch. Niet alleen de domeinen van samenwerking kunnen doorheen de tijd variëren, ook de samenwerkingsmodaliteiten kunnen herzien en bijgesteld worden. Hiervoor worden periodieke evaluatiemomenten ingelast.

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

Op middellange termijn wil de Vlaamse Kunstcollectie de volgende operationele doelstellingen realiseren. Per doelstelling sommen wij de acties en projecten die we tijdens deze eerste beleidsperiode (2007-2010) wensen te realiseren. 2006 is hierbij ook al opgenomen, omdat dit projectjaar reeds volledig kadert binnen de doelstellingen van dit beleidsplan.

1. OPSTELLEN VAN EEN GECOÖRDINEERD COLLECTIEPLAN

Om te komen tot een aanvullend en op elkaar afgestemd collectiebeleid is eerst een inzicht nodig in de collectie en vooral in elkanders collecties. Daarvoor zullen de musea werk maken van een gecoördineerd collectieplan, dat de zwaartepunten en lacunes in de museumcollecties in kaart moet brengen. Dit collectieplan zal de volgende elementen bevatten:

- een korte uiteenzetting over de collectiegeschiedenis
- een omschrijving van de verschillende deelcollecties met daarbij een indicatie van de cultuurhistorische waarde ervan
- een omschrijving van de missie en het verzamelgebied van elk museum
- een omschrijving van de kerncollectie van elk museum
- aanduiden van hiaten in de collectie

(bewerking van *Handleiding voor het schrijven van een collectieplan*, een uitgave van het Instituut Collectie Nederland en de Stichting Landelijk Contact van Museumconsulenten)

Doel en doelgroepen

De doelgroepen van dit collectieplan zijn:

- de museumdirecties
- de museummedewerkers
- de inrichtende overheden van de musea
- alle andere belanghebbenden en geïnteresseerden

Dit collectieplan zal de basis vormen voor een aantal deelplannen, zoals een aankoopplan, een uitwisselingsplan, een digitaliseringsplan en een behoudsplan (zie verder). Ook zal dit een fundament vormen voor het toekomstige tentoonstellingsbeleid van de Vlaamse Kunstcollectie.

Binnen de brede culturele erfgoedsector kan het als een basisdocument dienen voor de samenwerking met andere musea en erfgoedinstellingen in binnen- en buitenland. Voor onderzoekers en studenten kan dit een aanzet zijn om bepaalde deelcollecties verder te verkennen.

Componenten

- **Collectiegeschiedenis:** Kennis van de verzamelgeschiedenis is essentieel om inzicht te verwerven in de collectiesamenstelling van de musea. Het verhaal van de collectiegeschiedenis van de drie musea werd onderzocht en in beeld gebracht in *Ensur tot Bosch* (Paleis voor Schone Kunsten Brussel, zomer 2005), een eerste gezamenlijke tentoonstelling van de Vlaamse Kunstcollectie. Uit dit onderzoek bleek dat de collectievorming van de drie musea verrassend parallel liep. Een synthese van het tentoonstellingsverhaal vormt het eerste deel van het collectieplan.
- **Omschrijving van de deelcollecties en hun cultuurhistorische waarde:** De museumcollecties kunnen onderverdeeld worden in deelcollecties. Onder een deelcollectie verstaan we een cluster van museumobjecten die onderlinge samenhang vertoont, bijvoorbeeld wat betreft chronologie, geografie, materiaalsoort, stijl, enz... Elk museum zal dezelfde indelingscriteria hanteren om vergelijking te vergemakkelijken. Om zo 'objectief' mogelijk de cultuurhistorische waarde van de deelcollecties te beschrijven, zal een onderlinge vergelijking worden gemaakt met gelijkaardige deelcollecties in andere Vlaamse, Belgische en internationale musea.

- **Missie en verzamelgebied:** Elk museum wil een samenhangend verhaal vertellen aan zijn publiek met behulp van zijn collectie. Dit verhaal kan onderverdeeld zijn in een aantal kleinere verhalen. Dit verhaal blijkt onder meer uit de missie, de permanente collectiepresentatie, de publieksactiviteiten (vooral dossiertentoonstellingen) en het verzamelgebied van de instelling. Deze vier componenten worden in dit onderdeel beschreven. Verder past hier ook een omschrijving van de positionering die het museum met zijn collectie wil innemen ten opzichte van andere, vergelijkbare instellingen en collecties.
- **Omschrijving van de kerncollectie:** De kerncollectie is het deel van de collectie dat gezichtsbepalend is voor het museum. De missie van de instelling, het verhaal dat zij willen brengen en de cultuurhistorische waarde van de deelcollecties bepalen samen wat de kerncollectie is. Dit betekent niet dat kunstwerken of deelcollecties die buiten de kerncollectie vallen niet van belang zijn voor de instelling. Zij kunnen bijvoorbeeld als studie- en referentiecollectie dienen of de kerncollectie inhoudelijk ondersteunen.
- **Aanduiden van hiaten:** De disparate herkomst van de museumcollecties (historische erfenissen, schenkingen, legaten, aankopen) maken het soms moeilijk om een coherent verhaal te vertellen. In dit onderdeel komt een opsomming van de hiaten in de historisch gegroeide ensembles en van de sleutelwerken die de inhoudelijke samenhang van de museumcollecties kunnen versterken.

STAPPENPLAN

2006

- elk museum zal afzonderlijk een collectieplan opstellen, volgens een op voorhand afgesproken indeling

2007

- overleg: het directiecomité en de Raad van Bestuur formuleren op basis van de verschillende collectieplannen een overkoepelende, integrale benadering en visie op de Vlaamse Kunstcollectie
- een speciaal daartoe opgerichte werkgroep zet deze visie om in een gecoördineerd collectieplan

2. EEN GEZAMENLIJK VERWERVINGSBELEID

Door de enorme stijging van de marktwaarde van kunstwerken, wordt het voor erfgoedinstellingen steeds moeilijker om topwerken te verwerven. In het bijzonder de kunstmusea worden geconfronteerd met de hoge marktwaarde van de voor hun collectie belangrijke sleutelwerken. De beperkte middelen waarover ze beschikken voor collectievorming, schieten tekort om de verwerving ervan mogelijk te maken. Samen willen de musea komen tot een **efficiënter aankoopbeleid**, waarbij aankopen niet alleen gericht zijn op het wegwerken van lacunes in de eigen museumverzameling maar steeds worden afgewogen in het licht van het aanwezige kunstpatrimonium in Vlaamse en Belgische musea.

Daarvoor zullen de musea eerst op basis van het collectieplan en de daarin aangeduide hiaten, een gecoördineerd aankoopplan opstellen met formele afspraken m.b.t. hun aankoopbeleid. Op die manier kan de Vlaamse Kunstcollectie op vlak van aankopen een meer actieve stimulerende rol spelen naar de overheid toe en gemeenschappelijke standpunten formuleren. De Vlaamse Kunstcollectie kan verder beleidsadviserend werk verrichten op het gebied van fiscale regelingen voor schenkingen en legaten en van het Topstukken decreet.

Vanuit de samenwerking willen de musea ook komen tot een **gemeenschappelijk Fonds voor Aankopen**. Er zal onderzocht worden hoe dit fonds concreet uitgewerkt en gepositioneerd kan worden. De Vlaamse Kunstcollectie kan er bijvoorbeeld naar streven om voor dit fonds dezelfde erkenning te krijgen als het Fonds voor Roerend cultureel erfgoed van de Koning Boudewijnstichting. De laatstgenoemde stichting beperkt zich hoofdzakelijk tot de werken die al in Vlaanderen zijn. Het fonds van de Vlaamse Kunstcollectie kan er ook naar streven om werken uit het buitenland "terug te

halen". Ook kan het fonds aanvullend zijn t.o.v. het Topstukkendecreet door zich enkel te richten op sleutelwerken.

Doel en doelgroepen

Via een gezamenlijk aankoopbeleid kunnen de musea de inhoudelijke samenhang van hun collectiepresentaties versterken. Ook kunnen belangrijke kunstwerken die nu verborgen liggen in privé-collecties, permanent getoond worden. Het aankoopbeleid komt dus in de eerste plaats ten goede aan het museumpubliek.

Een betere afstemming van de aankopen, zal in combinatie met een krachtig uitwisselingsbeleid, ook leiden tot een scherpere profilering van de musea en daarmee ook een sterkere internationale positionering. Dit komt het imago van cultureel Vlaanderen ten goede.

Het vervolledigen van historisch gegroeide ensembles kan ook leiden tot nieuwe of aanvullende inzichten in het kunsthistorische onderzoek.

STAPPENPLAN

2007

- overleg gecoördineerd aankoopplan

2008-2010

- onderzoek en beleidsadvies oprichting gemeenschappelijk Fonds voor Aankopen

3. COLLECTIEMOBILITEIT

Lacunes in de museumcollecties kunnen ook opgevuld worden door collectie-uitwisseling. Het woord collectiemobiliteit wekt de indruk van een voortdurende beweging van kunstwerken. Dat is echter niet de bedoeling. De Vlaamse Kunstcollectie beschouwt collectiemobiliteit niet als een doel op zich, maar als een middel dat de musea kan helpen om beter hun inhoudelijk verhaal te vertellen. Het gaat in de eerste plaats over langdurige bruiklenen, die opgenomen worden in de permanente opstelling van het inlenende museum. Occasioneel kunnen tijdelijke presentaties van bruiklenen de permanente presentaties ook wel aanvullen. Telkens wordt grondig afgewogen als het verantwoord is om een kunstwerk te verplaatsen en onder welke condities.

Om de collectiemobiliteit te bevorderen zullen de musea de volgende acties samen ondernemen:

- Opstellen van een uitwisselingsplan
- Beleidsadviserend werk voor een kaderovereenkomst voor onderlinge bruiklenen op basis van niet-verzekering
- Beleidsadviserend werk voor een indenniteitsregeling of staatswaarborg in België
- Opvolgen van en deelname aan Europese onderzoeksgroepen en –projecten m.b.t. collectiemobiliteit
- Kennisontwikkeling rond verzekeringen
- Expertise-uitwisseling op vlak van risicobeheer
- Opstellen van minimumnormen voor de preventieve conservering en manipulatie van kunstwerken (*standard facilities report*)

De laatste twee actiedomeinen komen aan bod in punt 8: "Ontwikkelen van kwaliteitsnormen op vlak van museumbeheer".

Kaderovereenkomst

Waarom de uitwisselingsmogelijkheden tussen de musea nog niet ten volle zijn benut en de collectiemobiliteit nog moeilijk verloopt, heeft veel te maken met de risico's op schade en diefstal, die de verplaatsing van de objecten met zich meebrengen, en de hoge kosten van de

verzekeringspremies, die het inlenende museum moet betalen om zich tegen deze risico's in te dekken. Om onderlinge bruiklenen te bevorderen willen de musea – naar het voorbeeld van Nederland – komen tot een kaderovereenkomst voor bruikleenverkeer. In een kaderovereenkomst spreken bruikleennemer en bruikleengever af dat de bruikleennemer niet aansprakelijk is wanneer er iets gebeurd met het object in bruikleen. Volgens deze regeling van niet verzekeren dienen onderlinge bruiklenen enkel verzekerd te worden bij het transport van de objecten en niet meer terwijl ze in de musea tentoongesteld zijn.

Een eerste stap is het afsluiten van een kaderovereenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap (voor het KMSKA) met de steden Gent en Brugge. Daarna kunnen de musea ook gelijkaardige regelingen treffen met andere binnen- en buitenlandse musea. De Vlaamse Kunstcollectie wil zoveel mogelijk een open netwerkstructuur zijn, die samenwerking met andere partners niet uitsluit maar net stimuleert. Zo zijn er al gesprekken in het vooruitzicht gesteld met de directies van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten te Brussel, het Bonnefantenmuseum te Maastricht en het Palais des Beaux-Arts te Rijsel. In kader van het Cultureel Verdrag Vlaanderen – Nederland verricht de Vlaamse Kunstcollectie tevens beleidsadviserend werk voor een grensoverschrijdende regeling inzake collectiemobiliteit.

De musea moeten wel eerst de condities creëren die uitwisseling mogelijk maken: met name een gecoördineerd collectieplan (met als afgeleide een uitwisselingsplan), een degelijk risicobeheer en een goede klimaatregeling. Een kaderovereenkomst is immers een kwestie van vertrouwen. Het uitlenende museum gaat ervan uit dat de kunstwerken even goed verzorgd en beveiligd worden als in eigen huis. In plaats van het betalen van hoge verzekeringspremies, kunnen de middelen immers veel beter worden ingezet om de beveiliging en infrastructuur van de musea te verbeteren.

Daarin kan de Vlaamse Kunstcollectie een belangrijke rol spelen. Regelmatig komen de verantwoordelijken van de drie musea voor veiligheid en behoud & beheer samen om kennis en informatie uit te wisselen. Dit expertise-overleg moet leiden tot het opstellen van gezamenlijke minimumnormen inzake veiligheid, art-handling en preventieve conservering (zie punt 8).

Indemniteit

Kaderovereenkomsten bevorderen in de eerste plaats de nationale collectiemobiliteit. Voor het organiseren van internationale tentoonstellingen met bruiklenen uit diverse musea en particuliere collecties, biedt het geen oplossing. Bij grote overzichtstentoonstellingen kunnen de verzekeringspremies oplopen tot een derde van het totale budget van de tentoonstelling. Om de verzekeringskosten te drukken is in verschillende Europese landen een indemniteitsregeling of staatswaarborg ingesteld.

In 2005 voerden de Musea Brugge een studie 'Staatsgarantie' uit in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap. Op basis van de bevindingen van dit rapport en lopende internationale onderzoeken zal de Vlaamse Kunstcollectie een breed overleg opstarten met museumdirecties, curators, politieke verantwoordelijken en andere belanghebbenden om een gelijkaardige overeenkomst ook in Vlaanderen en België voor te bereiden.

Doel en doelgroepen

Collectiemobiliteit draagt bij tot:

- een evenwichtiger samenstelling van de museumverzamelingen
- meer inhoudelijke samenhang van de collectiepresentaties
- een grotere beheersbaarheid van collecties
- een grotere zichtbaarheid van collecties

Collectiemobiliteit is ook een instrument om te komen tot een meer geïntegreerd erfgoedbeleid. Het komt dus niet alleen het publiek ten goede, maar ook de musea zelf en de Vlaamse Gemeenschap.

STAPPENPLAN

2006-2007

- beleidsadviserend onderzoek en overleg voor een indemniteitsregeling in Vlaanderen of België
- overleg minimumnormen veiligheid, art-handling en preventieve conservering
- opstellen uitwisselingsplan op basis van collectieplan
- afsluiten kaderovereenkomst tussen KMSKA, Groeningemuseum en MSKG

2008-2010

- ontwikkelen “best practices” veiligheid, art-handling en preventieve conservering
- overleg kaderovereenkomst met andere binnen- en buitenlandse musea met verwante collecties

4. GEZAMENLIJKE PROMOTIE VAN DE VLAAMSE KUNSTCOLLECTIE

Vlaanderen is een regio met een unieke concentratie van kunststeden en een rijk cultuurhistorisch verleden. Deze culturele rijkdom moet ambitieuzer naar de buitenwereld worden gecommuniceerd. Op het vlak van externe communicatie en promotie gelooft de Vlaamse Kunstcollectie dat een gezamenlijke benadering meer resultaten zal opleveren. Een gemeenschappelijke communicatiestrategie moet de Vlaamse kunstcollectie op de wereldkaart plaatsen. De krachtige boodschap daarbij is: “wij tonen u de kunst waar Vlaanderen bekend om staat.” Op die manier draagt de Vlaamse Kunstcollectie bij tot de realisatie van de beleidsprioriteiten van de Vlaamse Minister van Cultuur, met name het bevorderen van de cultuurparticipatie en het versterken van de internationale uitstraling van de Vlaamse musea. De Vlaamse Kunstcollectie kan ook een belangrijke partner van de Vlaamse Gemeenschap zijn bij het uitwerken van een internationaal cultuurbeleid. De kunst in deze regio is wereldvermaard en de musea hebben al heel wat expertise opgebouwd op vlak van internationale samenwerking.

Samenwerking op vlak van internationale promotie ligt eigenlijk voor de hand: de musea spreken een zelfde doelgroep aan en de promotie gebeurt via dezelfde kanalen. Het gaat hier dus om een goed voorbeeld van het optimaal benutten van de middelen.

Doel en doelgroepen

Omdat de permanente collecties van de drie musea gezamenlijk een representatief beeld vormen voor het kunsthistorische patrimonium van Vlaanderen, streven wij in de eerste plaats naar een verhoogde **internationale** uitstraling van de Vlaamse Kunstcollectie, waarbij we volgende doelstellingen voor ogen houden:

- buitenlandse pers en trade-bewerking
- publieksgerichte communicatiecampagnes in het buitenland (in samenwerking met de buitenlandkantoren van Toerisme Vlaanderen)
- uitwerken van een op maat gesneden aanbod voor cultuurtoeristen
- uitbouw van een viertalige website

Daarnaast beogen wij om **in eigen land** meer bekendheid te geven aan de verschillende collecties als een inhoudelijk sterk samenhangend en historisch gegroeid geheel. Om een groter bewustzijn te creëren van de identiteit van de Vlaamse Kunstcollectie willen wij:

- de binnenlandse pers zoveel mogelijk betrekken bij de internationale promotie
- aanwezig zijn op culturele beurzen en evenementen
- de communicatieve functies van onze website verder ontwikkelen
- bestaande partnerships tussen de musea en de media verder uitbreiden en op overkoepelend niveau benutten
- nieuwe partnerships creëren met de media en andere actoren uit het culturele veld

Doeltreffende communicatie vraagt een gediversifieerde aanpak: niet alle **doelgroepen** kan je op dezelfde manier aanspreken. Door te focussen op welbepaalde doelgroepen krijgt communicatie veel

meer slagkracht. De drie musea proberen daarom specifieke groepen zoals scholen, jeugdverenigingen, senioren, regionaal publiek, enz. afzonderlijk te bereiken.

Een doelpubliek dat de afzonderlijke musea minder goed bereiken zijn de buitenlandse cultuurtoeristen. De Vlaamse Kunstcollectie wil zich daarom specifiek richten tot het internationale publiek:

- buitenlandse cultuurtoeristen uit de buurlanden en een aantal verre markten (waaronder Italië, Spanje en Verenigde Staten)
- pers uit dezelfde buitenlandse doelmarkten
- professionals uit de toeristische sector met een cliënteel uit bovenvermelde buitenlandse doelmarkten

Communicatie-acties

Verschillende actieniveaus laten toe om te werken aan een grotere bekendheid van de Vlaamse Kunstcollectie:

- gezamenlijke tentoonstellingen
- website (voor collectie-ontsluiting + als communicatiekanaal)
- internationale promotie

Op al deze domeinen is het dan ook belangrijk om concrete communicatie-acties op touw te zetten via

- een aangepast communicatieplan voor elke gezamenlijke tentoonstelling
- de ontwikkeling van communicatie-tools op de website (zoals bijvoorbeeld een regelmatige nieuwsflash voor professionals, de promotie van het combi-ticket, ...)
- de uitwerking van een internationale communicatiecampagne in samenwerking met partners uit de toeristische sector (cf. het stappenplan infra)

Naast de internationale promotie, die uiteraard ook haar impact zal hebben in eigen land, wil de Vlaamse Kunstcollectie ook inspanningen leveren om de permanente collecties van de drie kunsthistorische musea als een inhoudelijk sterk samenhangend geheel beter bekend maken in Vlaanderen, Brussel en Wallonië.

STAPPENPLAN

2006-2007 – internationale promotie in samenwerking met Toerisme Vlaanderen

Om de internationale uitstraling van de Vlaamse Kunstcollectie te vergroten, werd er sinds 2005 overleg gepleegd met Toerisme Vlaanderen om een samenwerkingsverband voor de periode 2006-2007 te creëren tussen de Vlaamse Kunstcollectie, Toerisme Vlaanderen en de stedelijke diensten voor toerisme van Antwerpen, Brugge en Gent. De expertise en het netwerk om vanuit Vlaanderen te communiceren naar buitenlandse cultuurtoeristen, wordt aangeboden vanuit de toeristische sector: zowel Toerisme Vlaanderen als de stedelijke diensten voor toerisme willen hun kanalen en middelen inschakelen om het aanbod van de Vlaamse Kunstcollectie internationaal bekend te maken. Bovendien reiken de toeristische partners een aantal interessante externe partners aan: reisorganisaties, vervoersmaatschappijen, horeca-partners, mediapartners, ...

Door de krachten te bundelen ontstaat er een unieke samenwerking tussen cultuur en toerisme, die als voorbeeld kan dienen van een efficiënte vorm van internationale cultuurcommunicatie. Een synergie die de buitenlandse bekendheid van de Vlaamse kunststeden ten goede komt en het internationale imago van Vlaanderen als cultuurregio zal versterken.

De Vlaamse Kunstcollectie bereidde zich in 2005 voor op dat samenwerkingsverband. Enerzijds, door een grondige aanbodsanalyse uit te voeren om het globale cultuurproduct van de drie musea in kaart te brengen en het internationale doelpubliek scherper te definiëren (a.d.h.v. bestaand cijfermateriaal van de musea en de toeristische diensten) en, anderzijds, door een meertalige website uit te bouwen.

Tijdens verschillende werkvergaderingen kwam er vervolgens een gezamenlijke marketingstrategie tot stand. Toerisme Vlaanderen stelt aan de hand daarvan een actieplan op voor de buurlanden (Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland) en voor een aantal verre markten (waaronder Spanje, Italië en de Verenigde Staten). De actieplannen zijn telkens gestoeld op drie pijlers: trade-, pers- en publiekswerking. In 2006 ligt de focus eerder op trade- en perswerking, in 2007 vooral op pers- en publiekswerking:

- **trade**

- deelname aan het Flanders Travel Forum, dat Toerisme Vlaanderen organiseert voor internationale professionals uit de toeristische sector (tour operators, incoming agencies, ... met een cultuurtoeristisch aanbod), en dat doorgaat in Brussel (Heysel) op 20 en 21 februari 2006. De Vlaamse Kunstcollectie zal het centrale thema zijn van dat Flanders Travel Forum.
- trade-onthaal
- partnerships met buitenlandse culturele reisorganisatoren

- **pers**

- personthaal
- persconferenties ter plaatse (naar aanleiding van de heropening van het Museum voor Schone Kunsten Gent, gezamenlijke tentoonstellingen) en in het buitenland (creatie van persmomenten per doelmarkt)
- persmailings
- partnerships met buitenlandse pers

- **publiek**

De actieplannen per doelmarkt voorzien onder meer:

- verspreiding van een publieksfolder
- mailings
- partnerships met buitenlandse media voor onder meer affichagecampagnes, advertenties in gespecialiseerde pers
- internetcampagnes
- ...

De evaluatie van de internationale communicatie-campagne zal twee meetmomenten voorzien van het aantal buitenlandse museumbezoekers: een meting eind 2006 (voordat de buitenlandse publiekscampagnes van start gaan) en een meting eind 2007.

2008 - 2010

Terwijl de communicatie van de Vlaamse Kunstcollectie in de periode 2006-2007 vooral gericht is op de internationale markt, zullen wij onze aandacht vanaf 2008 verdelen over de binnenlandse en de buitenlandse markten. Samen met de communicatiemedewerkers van de drie musea zullen wij op overkoepelend niveau een communicatiestrategie uitwerken waarbij wij ons zullen concentreren op volgende items:

- aan de hand van de evaluatie van de internationale communicatiecampagne (2006-2007) een strategie ontwikkelen voor verdere internationale promotie
- de contacten die we met buitenlandse pers en trade verwerven dankzij de internationale campagne in 2006-2007, onderhouden en een aantal structurele partnerships aangaan
- een structurele communicatiestrategie uitbouwen voor de binnenlandse markt, om de collecties van de drie musea als een inhoudelijk sterk samenhangend en historisch gegroeid geheel bekend te maken, waarbij wij

- duidelijke communicatie-afspraken maken met de drie musea over methodes en middelen om op overkoepelend niveau de krachten te bundelen (bijvoorbeeld: het samenbrengen van de verschillende publieksonderzoeken, het creëren van een overkoepelend adressenbestand, ...)
- mediapartnerships willen ontwikkelen in Vlaanderen, Brussel en Wallonië
- structurele sponsors:
 - partners waarmee we hebben samengewerkt in het kader van de internationale promotiecampagne (2006-2007), aanspreken om op regelmatige basis samen te werken
 - op zoek gaan naar nieuwe partners (zowel uit de publieke als uit de privé-sector), waar we voor langere tijd mee kunnen samenwerken op het gebied van communicatie en/of voor gezamenlijke acties

5. COLLECTIE-ONTSluitING VIA INTERNET

Via de online catalogus van de Vlaamse Kunstcollectie kunnen de bezoekers grasduinen in de collecties van de drie musea en zo kennismaken met bekende en onbekende meesters en meesterwerken. De collectie online gold tot nu toe als één van de kernprojecten van het samenwerkingsverband. De Vlaamse Kunstcollectie mikt in eerste instantie op een ontsluiting voor het brede publiek. De collectiecatalogus draagt in belangrijke mate bij tot het toegankelijk maken van het Vlaamse Kunstpatrimonium. 90% van de collecties van de grote Vlaamse musea bevindt zich immers in depots en wordt slechts sporadisch aan het publiek getoond. De collectie online biedt de bezoeker nu een blik in de schatkamers van de musea.

Een collectie is echter meer dan alleen een verzameling cataloguskaarten met een afbeelding. Het gaat ook om de context en de kennis rondom de collecties waarbij het publiek door de verhalen over de betekenis of bedoeling van de kunstwerken geprikkeld kan worden om anders te kijken naar de collecties, nieuwe dingen te ontdekken en iets bij te leren. Daarom zal de Vlaamse Kunstcollectie naast de collectiecatalogus ook webpublicaties ontwikkelen, die de samenhang van de drie collecties aantonen, linken leggen en kunstenaars, thema's, stijlen of genres belichten die sterk vertegenwoordigd zijn in de collecties. Het internet is hiervoor een uitermate geschikt medium. Via "crosslinks" kunnen verbanden worden gelegd en met "pop-up vensters" kunnen bepaalde termen en figuren worden toegelicht. Het is verder mogelijk om in te zoomen op details in de kunstwerken. Het internet biedt dus de mogelijkheid om met een veel grotere vrijheid de collecties te presenteren als mogelijk is binnen de fysieke ruimte van het museum. Ook kan je veel sneller nieuwe wetenschappelijke inzichten op een bevattelijke manier aan een groot publiek meedelen.

De collectie online overstijgt duidelijk het particuliere verhaal van elke instelling. Het gaat hier niet alleen over de inventarisatie van de collecties, maar over het openstellen van de collecties voor het grote publiek, het toegankelijk maken van hun betekenis en het aantonen van de verbondenheid van de drie collecties.

Doel en doelgroepen

Met de collectie online beoogt de Vlaamse Kunstcollectie de volgende doelstellingen:

- de volledige Vlaamse kunstcollectie toegankelijk maken voor een breed publiek (ook de werken in depot)
- stimuleren van collectie-onderzoek
- via een meertalige collectie online de internationale uitstraling van de Vlaamse kunstcollectie versterken
- bijdragen tot een digitale erfgoedcollectie Vlaanderen
- opbouwen van een archief van hoogwaardige digitale beelden (i.s.m. Reproductiefonds)

De Vlaamse Kunstcollectie beschouwt de missie van haar digitaliseringproject pas als geslaagd als de mensen er iets van bij leren. Op die manier wil zij bijdragen tot een actieve cultuurparticipatie en betekent de collectie online een meerwaarde voor een basisopdracht van de musea, met name het "informer en presenteren van de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving" (ICOM).

De Vlaamse Kunstcollectie wil de website ook meer aanwenden ter versterking van haar internationale uitstraling en inschakelen in haar internationale promotie. Dit kan door een aantal webpublicaties te vertalen in meerdere talen en de website te linken met internationale museale en toeristische netwerken en themaportalen. Een combinatie van degelijke inhoudelijke verhalen en een aantrekkelijke vormgeving moet de Vlaamse Kunstcollectie in binnen- en buitenland sterker profileren. Het is de bedoeling om in een later stadium ook de volledige collectiecatalogus meertalig te maken. Dit vraagt echter nog een grondig vooronderzoek.

De inspanning geleverd op vlak van standaardisering en de expertise, opgebouwd rond het koppelen van gegevens uit verschillende registratiesystemen, vormen een belangrijke bijdrage tot de ontwikkeling van een digitale erfgoedbank Vlaanderen. De Vlaamse Kunstcollectie is tevens bereid om haar expertise te delen met andere erfgoedinstellingen. In 2006 zijn gesprekken gepland met de projectleiders van MovE (provincie Oost-Vlaanderen) en het registratieproject van de Musea Antwerpen om ervaring uit te wisselen en te komen tot meer afstemming. Om nieuwe online presentaties met hoogwaardige beelden uit te werken zal vooral samengewerkt worden met het Reproductiefonds.

STAPPENPLAN

2006

Nu er een goede technische oplossing is gevonden voor de koppeling van collectiegegevens uit de registratiesystemen van de drie musea, is het mogelijk om nieuwe richtingen in te slaan met de collectie online. In de volgende jaren wil de Vlaamse Kunstcollectie de ontsluiting verdiepen per deelcollectie. Gespecialiseerde projectmedewerkers verzamelen informatie over deze deelcollectie, registreren deze informatie en maken webpublicaties of aangepaste programma's voor scholen. Bij de selectie van de projectmedewerkers wordt telkens gekeken naar hun kunsthistorische specialisatie. Op die manier draagt het digitalisatieproject ook bij tot het collectieonderzoek en is de kwaliteit van de ontsluiting verzekerd.

In 2006 ligt het accent op het papieren oeuvre (grafiek en tekeningen) van vier grote meesters uit de kunstgeschiedenis van de Zuidelijke Nederlanden: Peter Paul Rubens, Joseph Benoit Suvée (en de Brugse neoclassicisten), George Minne en James Ensor. Omwille van hun kwetsbaarheid en lichtgevoeligheid verlaten de werken op papier uiterst zelden de depots – en dan slechts voor korte tijd. Door ze op te nemen in de collectie online worden ze permanent zichtbaar voor het grote publiek.

2007-2010

Voor de verdere toekomstplanning van het digitaliseringproject moet er eerst een helder zicht zijn op de toestand waarin de collectieregistratie in de drie musea op dit moment verkeert. Gedetailleerd cijfermateriaal daarover is niet altijd voorhanden. Daarvoor zal een digitaliseringplan worden opgesteld.

Dit digitaliseringplan zal de volgende componenten bevatten:

- selectie te digitaliseren deelcollecties en prioriteiten
- bepalen van de doelgroepen
- kwaliteitseisen waaraan de beschrijvingen moeten voldoen
- richtlijnen en voorschriften per deelcollectie
- een analyse van de velden in de verschillende registratiesystemen voor verdere afspraken op vlak van uniformering van de beschrijvingen

De keuze van de deelcollecties die prioritair ontsloten worden, wordt mee bepaald door het collectieplan (cultuurhistorische waarde) en de aantrekkelijkheid voor een ruim publiek.

Voor het opzetten van een collectie online met webpublicaties en educatieve programma's over de voornaamste deelcollecties, heeft de Vlaamse Kunstcollectie tot en met 2007 minstens drie projectmedewerkers nodig. Vanaf 2008 zal een beperktere equipe van 1,5 VTE de collectie online verder aanvullen en verrijken.

6. OPRICHTING VAN EEN BUREAU VOOR KUNSTHISTORISCHE DOCUMENTATIE VLAANDEREN (BKDV)

Eén van de strategische doelstellingen van de Vlaamse Kunstcollectie is het stimuleren en versterken van het kunsthistorisch onderzoek naar de museumcollecties in Vlaanderen. Met de huidige middelen van elk afzonderlijk museum is het onmogelijk om in de schoot van elk museum een volwaardige museumbibliotheek, documentatie- en onderzoekscentrum uit te bouwen, zoals in grote buitenlandse musea het geval is. Net daarom hebben de musea afgesproken om de bestaande krachten te bundelen en aan te vullen waar nodig.

De museumbibliotheken (en documentatiecentra) vervullen een essentiële rol voor het kunsthistorische onderzoek. Zij leveren immers de wetenschappelijke informatie die het museum nodig heeft om haar basisfuncties op een professionele manier uit te bouwen. Zo stelt de museumbibliotheek digitale als gedrukte informatie ter beschikking voor de opbouw van tijdelijke, vaste tentoonstellingen, de aankoop en uitbreiding van de museumcollectie, de documentatie en het wetenschappelijk onderzoek van de vaste collectie, de conservatie en restauratie van de verzameling, de publiekswerking en de promotie. Maar door samenwerking kunnen de bibliotheken ook een rol vervullen, die verder reikt dan de versterking van de werking van de eigen instelling. Zo wil de Vlaamse Kunstcollectie een actieve rol spelen bij de uitbouw van een Bureau voor Kunsthistorische Documentatie Vlaanderen: een internationaal erkend expertisenetwerk op het vlak van de beeldende kunst uit de Zuidelijke Nederlanden. Hiervoor zal samenwerking worden gezocht met andere kunstbibliotheken, onderzoeks- en documentatiecentra.

Wat de musea concreet voor ogen hebben, is een netwerk van autonome instellingen, die afspraken maken over het aanleggen van zwaartepuntcollecties, hun collecties gezamenlijk ontsluiten, naar elkaar doorverwijzen en een goede dienstverlening voorzien. In de eerste plaats wordt gedacht aan samenwerking met het Rubenianum en met het Studiecentrum voor de vijftiende-eeuwse Schilderkunst in de Zuidelijke Nederlanden en het Prinsbisdom Luik. Omdat er nog geen centrum bestond, waar de kunstproductie van de 19^{de} en 20^{ste} eeuw werd gedocumenteerd, heeft het MSKG in haar schoot het studie- en documentatiecentrum voor de Vlaamse Kunst van de 19^{de} en eerste helft 20^{ste} eeuw opgericht. Van meet af aan gold dit documentatiecentrum als een pilootproject, dat de verdere uitbouw van het BKDV moest voorbereiden.

Doelgroepen

De samenwerking zal een duidelijke meerwaarde opleveren voor de volgende doelgroepen:

- de wetenschappelijke medewerkers van de musea: zij zullen beschikken over meer gespecialiseerde literatuur en documentatie voor hun onderzoek en de informatie zal gemakkelijker toegankelijk zijn
- onderzoekers en studenten kunstgeschiedenis: de dienstverlening naar deze doelgroepen toe zal verbeterd worden via de digitale ontsluiting van de collecties en de mogelijkheid tot interbibliothecair leenverkeer
- internationale onderzoekers: het BKDV zal een internationaal referentiepunt worden voor iedere onderzoeker die informatie zoekt over beeldende kunsten uit Vlaanderen en de Zuidelijke Nederlanden

Het BKDV is volledig in de geest van het Erfgoeddecreet dat samenwerkingsverbanden en synergieën tussen musea en andere erfgoedinstellingen wil bevorderen om zo te komen tot een meer geïntegreerd cultureel erfgoedveld.

STAPPENPLAN

De uitbouw van een BKDV is een grootscheepse onderneming, die slechts in goedafgebakende fasen kan worden aangepakt. Eerst wil de Vlaamse Kunstcollectie werk maken van een hechtere samenwerking tussen de bibliotheken en documentatiecentra van de drie musea. Pas wanneer deze samenwerking concreet vorm heeft gekregen, worden stappen ondernomen naar externe partners.

2006-2007: samenwerking museumbibliotheken

Voor de voorbereiding van het BKDV wil de Vlaamse Kunstcollectie een projectmedewerker-documentalist in dienst nemen, die de volgende taken zal uitvoeren:

- een **screening van de collectieprofielen** van de drie museumbibliotheken en van de aanwezig documentatie in de musea. Op basis van een vergelijkend onderzoek wordt een gecoördineerd collectieplan opgesteld, waarbij de musea onderling afspraken maken over de aanleg van bepaalde zwaartepuntcollecties, die aansluiten bij het profiel van de eigen kunstcollectie. Het is de bedoeling om zo te komen tot een aanvullende werking en leemtes op te vullen op vlak van gespecialiseerde kunsthistorische literatuur en informatie in Vlaanderen.
Voor dit onderzoek zal advies worden ingewonnen bij Culturele Biografie Vlaanderen en de Vlaamse Vereniging voor Bibliotheken, Archieven en Documentatiecentra (VVBAD). Bij het maken van onderlinge afspraken moet ook rekening worden gehouden met de financiële en logistieke draagkracht van elke museumbibliotheek. Daarom zal de analyse van het collectieprofiel ook gepaard gaan met een vergelijkende analyse van het personeel en de middelen waarover elke bibliotheek beschikt. Uit het onderzoek moet blijken of deze middelen volstaan om uit te groeien tot informatiecentra, die openstaan voor een ruimer publiek.
- voorbereiding **virtuele catalogus van kunstbibliotheken**. Een echte must voor een netwerk van kunsthistorische bibliotheken en documentatiecentra is een gezamenlijke online collectiecatalogus. De projectmedewerker zal eerst onderzoeken hoe deze catalogus tot stand kan komen. De meest haalbare en wenselijke optie lijkt een aansluiting bij de *Virtueller Katalog Kunstgeschichte* (VKK). Dit is een meta-catalogus die meerdere catalogi van kunstbibliotheken van Duitsland en andere Europese landen tegelijk opzoekbaar maakt. Het voordeel van dit systeem is dat er geen nieuwe, centrale databank gecreëerd hoeft te worden. Via een meertalig zoekformulier kunnen zoekvragen worden gericht naar de verschillende bibliotheekcatalogi. Een ander voordeel is dat de museumbibliotheken van Antwerpen, Gent en Brugge ingeschakeld worden in een internationaal netwerk van museumbibliotheken. Het is de bedoeling om in Vlaanderen een voorbeeldfunctie te vervullen en ook andere kunstbibliotheken te stimuleren bij het netwerk aan te sluiten.
- opstellen **digitaliseringplan**. Momenteel beschikt alleen het KMSKA over een geautomatiseerde collectiecatalogus die online toegankelijk is. Een groot deel van de collectie is echter nog niet ingevoerd. Het MSKG en het Groeningemuseum maken gebruik van Adlib voor de registratie van hun bibliotheekcollecties, maar de invoer is ook hier nog erg fragmentarisch. De projectmedewerker van de Vlaamse Kunstcollectie zal een digitaliseringplan opstellen met een planning voor de systematische invoer van de bibliotheekcollecties en afspraken voor een kwaliteitsvolle en uniforme invoer.
- een selectie maken van documenten die in aanmerking komen voor **full-text ontsluiting**. De Vlaamse Kunstcollectie wil via haar website ook een aantal belangrijke bronnen voor het kunsthistorische onderzoek *full-text* aanbieden. Er wordt vooral gedacht aan historische kunsttijdschriften, veiling- en saloncatalogi. Hierbij speelt ook het behoudaspect een rol. Vele van deze oude tijdschriften en catalogi worden bedreigd door verzuring en door veelvuldige manipulatie (versnippering bij raadpleging of banden breken door kopiëren, enz...). Door deze documenten in te scannen en online ter beschikking te stellen, worden zowel de originele dragers als hun inhoud gevrijwaard.
Baanbrekende projecten in het buitenland – zoals bijvoorbeeld het project “Gallica” van de Bibliothèque National de France (<http://gallica.bnf.fr/>) – tonen aan dat integrale publicaties van boeken met een literair-historische waarde in PDF-formaat een belangrijke meerwaarde kunnen vormen voor wetenschappelijk onderzoek. Ook in Vlaanderen verrichten op dit moment verschillende bibliotheken en archieven vooronderzoek naar de digitale inventarisatie en scanning van delen van hun collecties. Op deze expertise kan de Vlaamse Kunstcollectie voortbouwen.
Voor het uitvoeren van de scanningsprojecten zullen gesprekken worden aangeknoopt met de overlegplatformen Kunstbibliotheken Vlaanderen (OKBV) en Erfgoedbibliotheken Vlaanderen. Ook Culturele Biografie Vlaanderen heeft op dit vlak expertise in huis.

2008-2010: overleg en start samenwerking met externe documentatiecentra

Na het voorbereidende onderzoek wil de Vlaamse Kunstcollectie vanaf 2008 het overleg opstarten met het Rubenianum en het Studiecentrum voor de vijftiende-eeuwse Schilderkunst in de Zuidelijke Nederlanden en het Prinsbisdom Luik.

Voor de digitalisering en ontsluiting van de bibliotheek- en documentatiecollecties wil de Vlaamse Kunstcollectie drie projectmedewerkers-registrators in dienst nemen.

7. GEZAMENLIJKE TENTOONSTELLINGEN

Met het oog op internationale uitstraling willen de musea gezamenlijke tentoonstellingen organiseren. Hiervoor kan samengewerkt worden met andere binnen- en buitenlandse musea met thematisch verwante collecties. Er wordt niet alleen gedacht aan grote overzichtstentoonstellingen. Ook kleinere dossiertentoonstellingen, die rondreizen in het buitenland, kunnen de Vlaamse kunsthistorische musea internationaal sterker positioneren als wetenschappelijke instellingen.

Door gebruik te maken van de sterktes in de gezamenlijke museumcollecties wil de Vlaamse Kunstcollectie het aanwezige kunstpatrimonium in Vlaanderen meer valoriseren. De tentoonstellingen kunnen ook een belangrijke functie vervullen als motor van de samenwerking. Dit was het geval voor de eerste gezamenlijke tentoonstelling: "Ensor tot Bosch" (PSK Brussel, 2005). "Ensor tot Bosch" belichtte de collectievorming van de drie musea en toonde aan dat die verrassend parallel liep. Kennis van de verzamelgeschiedenis is essentieel om inzicht te verwerven in de collectiesamenstelling van de musea. In die zin kaderde "Ensor tot Bosch" in een ruimer plan van de Vlaamse Kunstcollectie.

De Vlaamse Kunstcollectie moet garant staan voor kwaliteitsvolle en vernieuwende tentoonstellingen: originele invalshoeken, doorbreken van traditionele visies, presenteren van nieuwe inzichten in het collectie-onderzoek, enz... Het gaat niet alleen over samenbrengen van collecties, maar ook van kennis en expertise. De volgende formules zijn mogelijk:

- kleine dossiertentoonstellingen die rondreizen in de drie musea
- gezamenlijke tentoonstelling in een buitenlands museum met een verwante collectie: confrontatie of herenigen van ensembles die aanvankelijk samen hoorden
- gelijktijdige tentoonstellingen in de drie musea rond hetzelfde thema
- grote tentoonstelling rond een thema dat zowel origineel is als het grote publiek aanspreekt

De musea streven er ook naar om hun tentoonstellingsbeleid, presentaties en evenementen van boven regionaal belang steeds beter op elkaar af te stemmen. Jaarlijks wordt een overleg georganiseerd om de agenda's naast mekaar te leggen.

STAPPENPLAN

In 2006 wordt een tentoonstellingsplan uitgewerkt.

8. ONTWIKKELEN VAN KWALITEITSNORMEN OP VLAK VAN MUSEUMBEHEER

De drie musea hebben verwante collecties beeldende kunsten. Zij worden bijgevolg geconfronteerd met dezelfde problemen. De meerwaarde van expertise-uitwisseling ligt dan ook voor de hand. Zoals dit in vele sectoren het geval is (gezondheidszorg, universiteiten, bedrijfsleven), zal expertise-uitwisseling de professionalisering van het museum- en collectiebeleid doen toenemen.

Doel en doelgroepen

Doel van het expertise-overleg is het ontwikkelen van "best practices" en zo de museumwerking vernieuwen en verbeteren. Uiteindelijk zullen deze "best practices" gebundeld worden in vademecums of handleidingen, die ook bruikbaar kunnen zijn voor andere culturele erfgoedinstellingen in Vlaanderen. Samen met onder meer Culturele Biografie Vlaanderen en de Administratie Cultuur van de Vlaamse Gemeenschap kan deze gezamenlijk ontwikkeld expertise verspreid worden via onderzoeksrapporten, handleidingen, studiedagen, enz...

Een goede reputatie op vlak van beveiliging en beheer zal het (internationale) imago van het museum ten goede komen.

STAPPENPLAN

2006-2008

De komende drie jaren zal het expertise-overleg zich vooral toespitsen op risicobeheer en preventieve conservering. Hiervoor bestaan twee afzonderlijke werkgroepen met medewerkers uit de drie musea: veiligheid en behoud & beheer. Einddoel van dit overleg is het formuleren van minimumnormen op vlak van veiligheid, klimaat, art-handling, transport, enz... Deze minimumnormen moeten tevens vervuld zijn om kunstwerken uit de drie musea in bruikleen te kunnen ontvangen.

Het expertise-overleg zal verlopen in de stappen die zijn beschreven in het hoofdstuk "Organisatiestructuur".

2009-2010

Tijdens deze tweede fase formuleren de werkgroepen veiligheid en behoud & beheer concrete en haalbare aanbevelingen en "best practices" die het risicobeheer en collectiebeheer in de drie musea op een hoger niveau kunnen tillen. De verschillende "best practices" worden gebundeld in een vademecum, die ook bruikbaar is voor anderen. Uit het expertise-overleg kunnen ook projecten voortvloeien om achterstanden op vlak van collectiebeheer in te halen.

AFSTEMMING OP BELEIDSPLANNEN MUSEA

Onderstaande citaten tonen aan dat het beleidplan van de Vlaamse Kunstcollectie is afgestemd op de beleidsplannen van de drie partnermusea:

KMSKA

Het KMSKA diende in februari 2005 een beleidsplan in tot het sluiten van een beheersovereenkomst voor de periode 2005-2009. De Vlaamse Kunstcollectie is nadrukkelijk aanwezig in dit beleidsplan.

"Prioritair voor de netwerking is de participatie van het KMSKA aan de koepel van de Vlaamse Kunstcollectie, een samenwerkingsverband met het Groeningemuseum te Brugge en het Museum voor Schone Kunsten te Gent. Het gaat hier niet alleen om een verhoogde coördinatie van kunstcollecties in openbaar bezit, maar ook om de uitbouw van kenniscentra met betrekking tot het erfgoed dat er wordt bewaard. In de komende jaren zal voldoende ruimte en aandacht zijn voor de uitbouw van een koepelstructuur 'Collectie beeldende kunst Vlaanderen' in samenwerking met de kunstmusea in Gent en Brugge"

"Naarmate de werking van de koepelwerking tussen de Vlaamse kunstmusea, Antwerpen, Gent en Brugge, concreter wordt, moeten aanwinsten ook gezien worden in het perspectief van de Vlaamse Kunstcollectie. Ook het Topstukkendecreet krijgt de nodige aandacht in het collectiebeleid van het Museum. Een aantal topwerken in de museumcollectie zijn dan ook – symbolisch - in de lijst van het decreet opgenomen."

"Het verwervingsbeleid zal naarmate de werkzaamheden aan de bestandscatalogus vorderen, preciezer worden ingeschreven in een document dat inzicht verschaft in de opbouw van de collectie. In het licht van het onderzoek dat voor een beredeneerde catalogus wordt gedaan en moet worden afgerond tegen 2005, zal de staf conservatoren zich verdiepen in de eigenheid van de collectie."

"Een te weinig benutte mogelijkheid is het gebruik van de langdurige bruikleen. Na de kater die het vertrek van Ensors Christus' Intrede in Brussel naliet is dit begrijpelijk. Maar het topstukkendecreet biedt in deze voor langdurige bruiklenen nieuwe perspectieven. Een soepele borgstelling door de

overheid (indemnity) voor de verzekering van werken in langdurig bruikleen uit andere collecties is een noodzakelijke voorwaarde om van echte collectie-uitwisseling wek te kunnen maken.”

“Samenwerking met vakgenoten in binnen- en buitenland wordt als belangrijk ervaren. Op het gebied van behoud en beheer moet binnen het samenwerkingsverband van de Vlaamse Kunstcollectie naar meer overleg en samenwerking worden gestreefd.”

“Kleine “reizende” dossierpresentaties die door de verschillende leden van de koepel Vlaamse Kunstcollectie worden ingericht kunnen hier evenzeer aan bod komen.”

“Een gedurfd uitwisselingsbeleid ook in het kader van de Vlaamse Kunstcollectie kan immers ook de aantrekkingskracht van het KMSKA vergroten.”

Doelstellingen publiekswerking: “Gecoördineerd publieksgericht beleid ism de koepel Vlaamse Kunstcollectie; uitbouw expertisecentra PR en marketing, communicatie en presentatie voor gans de koepel”; internationale promotie van de Vlaamse Kunstcollectie als het “Flanders Museum of Fine Arts”.

MSKG

De onderstaande citaten komen uit het beleidsplan van het MSKG voor de periode 2003-2008, dat geactualiseerd werd in januari 2006.

“De samenwerking met andere partners in het museumveld blijft een essentieel onderdeel van de werking van het MSK. Op Vlaams en internationaal vlak biedt de Vlaamse Kunstcollectie opportuniteiten op diverse terreinen waardoor het MSK meer armslag krijgt.”

“Prioritair in de planning van het museum is een volledig geautomatiseerde basisregistratie van alle werken waardoor binnen afzienbare tijd volledige inventarissen van de collecties schilderijen, beeldhouwwerken, tekeningen en prenten beschikbaar zijn. De basisregistratie (schilderijen) wordt geactualiseerd, conditierapporten worden opgemaakt. In een volgende fase volgen de collecties beeldhouwkunst, tekeningen en grafiek. Momenteel wordt het beeldmateriaal systematisch met grootbeelddia's aangevuld.”

“Het fotografisch materiaal wordt gescand zodat het museum beschikt over een digitale beeldenbank.”

“Voor de collectie-ontsluiting werkt het MSK samen met de Vlaamse Kunstcollectie, de provincie Oost-Vlaanderen en het Reproductiefonds. De collectieontsluiting vraagt een projectmatige aanpak.”

“Voor de komende jaren wil het museum het kunsthistorisch onderzoek verder zetten. Het vormt immers de basis voor de ontsluiting van de collectie naar het brede publiek via publicaties en de museumwebsite met o.a. diverse webpublicaties. Hiertoe wordt eveneens samengewerkt met de Vlaamse Kunstcollectie.”

“Sinds 2002 ontwikkelde het MSK in zijn schoot een studie- en documentatiecentrum. Volledig in de lijn hiervan wordt in 2006 gestart met een James Ensor-studiecentrum dat zich opwerpt als onderzoekspool van bovenlokaal belang. Het centrum centraliseert het Ensor onderzoek en bevordert de uitstraling van zijn kunst. Het initiatief komt tegemoet aan de noodzaak om het wetenschappelijk onderzoek een centrale plaats te geven in Vlaanderen. De realisatie impliceert de samenwerking met verschillende actoren. Partners in dit project zijn het KMSKA, de Universiteit Gent, departement Kunstwetenschappen, het Ensor Advisory Committee.”

“Ter gelegenheid van de heropening staat de vroegere tapijtenzaal, de huidige erezaal van het museum ter beschikking van de Vlaamse Kunstcollectie, die er een acte de présence zal brengen rond een nog nader te bepalen thema.”

“Het MSK streeft naar een grotere autonomie en wordt hierbij geïnspireerd door het statuut van het SMAK dat opereert als een stedelijke vzw. De onderhandelingen met de functionele schepen i.v.m. een statuutwijziging zijn gestart. Naast de formule van stedelijke vzw opent het nieuwe gemeentedecreet alternatieven die verder zullen worden onderzocht.

Dit streven naar verzelfstandiging dient ook binnen de Vlaamse Kunstcollectie verder te worden onderzocht. Het samenwerkingsverband tussen de Vlaamse kunsthistorische musea kan op termijn

een herstructurering binnen het museumveld ter discussie stellen en leiden tot een gelijkstelling van statuten.”

GROENINGEMUSEUM BRUGGE

De onderstaande citaten komen uit het beleidsplan Groeningemuseum 2003-2008, dat geactualiseerd werd in januari 2006:

“Het Groeningemuseum onderschrijft de doelstellingen van de Vlaamse Kunstcollectie of de zgn. koepel. Deze doelstellingen zijn onder meer : het realiseren van aantoonbare meerwaarde voor haar leden met betrekking tot de uitbouw van gespecialiseerde relevante expertise op het vlak van de museumwerking en het ontwikkelen van een internationale positionering en profilering (zie beleidsnota Vlaamse Kunstcollectie).”

“Aankopen zijn niet alleen gericht op het wegwerken van lacunes in de eigen musea maar worden steeds afgewogen in het licht van het aanwezige kunstpatrimonium in Vlaamse en Belgische musea. Hiervoor zal het Groeningemuseum op de eerste plaats afspraken maken met de partners van de Vlaamse Kunstcollectie. De basis hiervoor vormt een beredeneerde collectieplan, die door de partners van de Vlaamse Kunstcollectie gezamenlijk wordt opgesteld.”

“In het kader van het samenwerkingsverband Vlaamse Kunstcollectie is er een permanent expertise overleg met de behoudsmedewerkers van het KMSK Antwerpen en het MSK Gent.”

“De registratie van alle objecten in beheer van het Groeningemuseum moet geautomatiseerd zijn en is één van de prioriteiten voor de komende jaren.”

“Sinds 1 augustus 2005 beschikt het Groeningemuseum over een voltijdse adjunct-conservator met als hoofdtak het optimaliseren van de collectieregistratie. Delen van de collecties worden digitaal ontsloten via de website van de Vlaamse Kunstcollectie.”

“In het kader van de Vlaamse Kunstcollectie wordt er naar gestreefd om tezamen minimum normen voor het toestaan van bruiklenen op te stellen. Deze normen hebben vooral betrekking op vlak van collectiemobiliteit en kunnen ook voor bruikleenaanvragen van derden toegepast worden.”

NETWERKING

De Vlaamse Kunstcollectie wil zoveel mogelijk een open netwerkstructuur vormen, die tijdelijke of structurele samenwerkingsverbanden met andere partners niet in de weg staat maar net stimuleert. Met de onderstaande instanties werkt de Vlaamse Kunstcollectie momenteel al samen of is een samenwerking in de nabije toekomst mogelijk:

PARTNERS

Vlaamse Gemeenschap

De Vlaamse Kunstcollectie kan een beleidsvoorbereidende rol voor de Vlaamse Gemeenschap vervullen, als kennis- en onderzoekscentrum. De Vlaamse overheid en de Vlaamse Kunstcollectie zijn belangrijke partners in het verwezenlijken van de doelstellingen: komen tot een geïntegreerd collectiebeleid en het vergroten van de internationale uitstraling van Vlaanderen als regio met een rijk kunsthistorisch verleden.

Toerisme Vlaanderen en stedelijke diensten voor toerisme

Tijdens de jaren 2006 en 2007 werken de Vlaamse Kunstcollectie, Toerisme Vlaanderen en de stedelijke toeristische diensten van Antwerpen, Brugge en Gent intensief samen om de permanente collecties van het KMSKA, het Groeningemuseum en het MSKG in het buitenland te promoten. De Vlaamse Kunstcollectie kan daarbij beroep doen op de expertise en het netwerk van Toerisme Vlaanderen om te communiceren naar buitenlandse cultuurtoeristen. Omgekeerd is de Vlaamse Kunstcollectie voor het toerisme een belangrijk product, dat ook het imago van de drie kunststeden en van Vlaanderen als cultuurtoeristische bestemming zal versterken.

CODART

CODART is het wereldwijde netwerk van museum curators op het gebied van de Nederlandse en Vlaamse kunst. CODART wil in 2006 een meer actieve werking in Vlaanderen ontwikkelen en de Vlaamse Kunstcollectie is daarbij de bevoorrechte partner. Tegelijk is CODART voor de Vlaamse Kunstcollectie een goed vehikel voor de internationale netwerking, vooral met buitenlandse musea met verwante collecties.

Reproductiefonds

Begin 2006 zullen het Groeningemuseum Brugge, het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen en het Museum voor Schone Kunsten Gent een contract hebben gesloten met het Reproductiefonds voor het beeldbeheer van deze drie musea. Dit betekent ook een meerwaarde voor de Vlaamse Kunstcollectie. De kwalitatief hoogstaande reproducties, die het Reproductiefonds kan leveren, maken het mogelijk om webpublicaties te ontwikkelen waarbij ingezoomd kan worden op details in kunstwerken. Ook zullen de hoogwaardige reproducties en afgeleide producten van het Reproductiefonds bijdragen tot de uitstraling van het Vlaamse kunstpatrimonium en gebruikt worden in de internationale promotiecampagne van de Vlaamse Kunstcollectie.

Culturele Biografie Vlaanderen

In 2006 zullen de banden met Culturele Biografie Vlaanderen vzw (CBV) meer worden aangehaald. Samen met CBV kunnen studiedagen en onderzoeksrapporten op poten worden gezet om de resultaten van het expertise-overleg tussen de drie musea te verspreiden onder andere erfgoedinstellingen. Ook kan CBV een adviserende rol spelen bij het overleg tussen de musea onderling door het inbrengen van de eigen expertise.

Overleg Kunstbibliotheken Vlaanderen

De Vlaamse Kunstcollectie wil bijdragen tot een meer geïntegreerde werking op vlak van kunst- en museumbibliotheken in Vlaanderen. Afspraken rond verwerving of ontsluiting van collecties kunnen gemaakt worden in kader van het Overleg Kunstbibliotheken Vlaanderen (OKBV).

Erfgoedbibliotheken Vlaanderen

Erfgoedbibliotheken Vlaanderen is het overlegplatform voor bewaarbibliotheken, dat is opgericht in de schoot van de Vlaamse Vereniging voor Bibliotheken, Archieven en Documentatiecentra (VVBAD). De Vlaamse Kunstcollectie wil samen met dit overlegplatform de mogelijkheden onderzoeken om bepaalde kunsthistorische bronnen integraal te digitaliseren.

Kunsthistorische documentatiecentra

Het Rubenianum (Antwerpen) en het Studiecentrum voor de vijftiende-eeuwse Schilderkunst in de Zuidelijke Nederlanden en het Prinsbisdom Luik (Brussel) vormen potentiële partners voor de uitbouw van een Bureau voor Kunsthistorische Documentatie Vlaanderen (BKDV). Het Studie- en Documentatiecentrum voor de Vlaamse Kunst van de 19^{de} en eerste helft 20^{ste} eeuw (MSKG) heeft van bij de oprichting een pioniersrol gespeeld om de oprichting van dit BKDV voor te bereiden.

Musea voor Schone Kunsten

Met de directies van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten Brussel, het Palais des Beaux-Arts te Lille en het Bonnefantenmuseum te Maastricht zijn gesprekken in het vooruitzicht gesteld over een mogelijke samenwerking. Ook het nog op te richten museum in Lens, een dépendance van het Louvre, wordt beschouwd als een potentiële partner.

OVERLEGPLATFORA

De Vlaamse Kunstcollectie neemt bovendien deel aan de volgende internationale overlegplatformen:

Cultureel Verdrag Vlaanderen – Nederland

De Vlaamse Kunstcollectie werkt samen met de Commissie Cultureel Verdrag Vlaanderen – Nederland een advies uit rond collectiemobiliteit. Op 17 maart 2006 worden de aanbevelingen van de Commissie bekend gemaakt op de slotconferentie Cultureel Erfgoed in Den Haag.

E-Content Plus

De Vlaamse Kunstcollectie neemt in 2006 deel aan het eContentPlus-programma, een Europees programma rond digitalisering van erfgoed informatie. Voor de Vlaamse Kunstcollectie is dit vooral een mogelijkheid tot internationale samenwerking op vlak van digitalisering. Bovendien is het een gelegenheid om met de administratie Cultuur van de Vlaamse Gemeenschap overleg te plegen over het digitaliseringsbeleid.

...

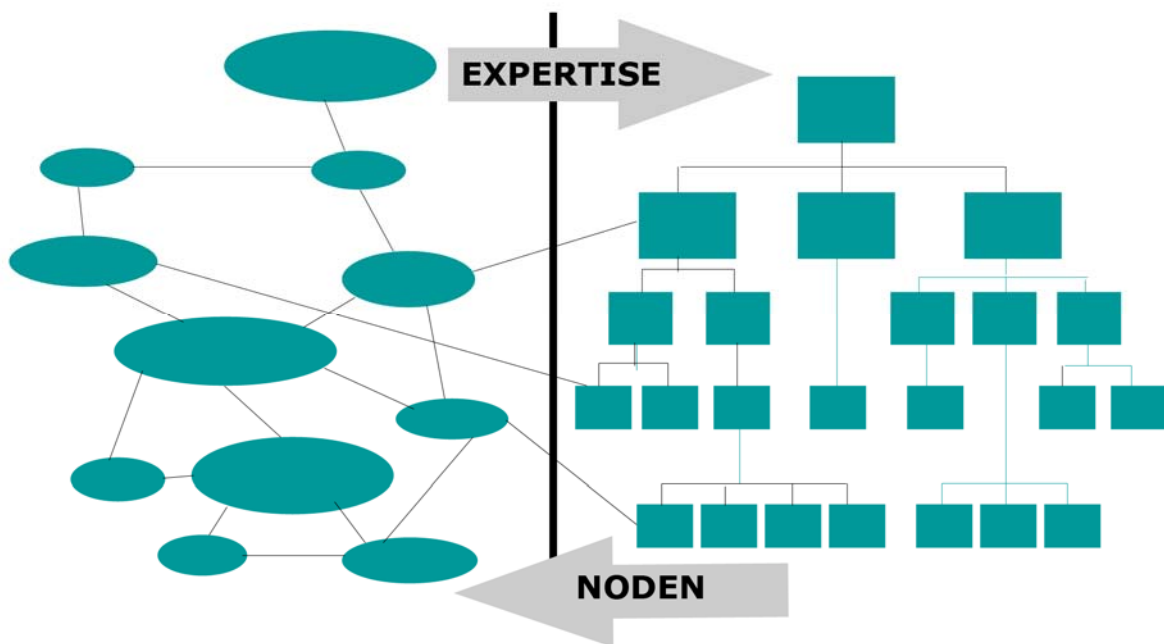
ORGANISATIE VAN DE SAMENWERKING

NETWERK VERSUS MUSEUM

De netwerkstructuur van de samenwerking en de hiërarchische structuur van de musea vullen elkaar perfect aan. De netwerkstructuur is een ideale omgeving om expertise en “best practices” te ontwikkelen, terwijl de hiërarchische structuur van het museum nodig is om de praktijken, die door de netwerkgroepen worden voorgesteld, te doen uitvoeren en de uitvoering ervan op te volgen en te controleren.

**Vlaamse Kunstcollectie =
netwerkstructuur**

Museum = implementatiestructuur



Innovatie door expertise-uitwisseling

- Analyse van het probleem
- Ontwikkelen van “best practices” om het probleem aan te pakken
- Concrete aanbevelingen aan directiecomité
- Evaluatie van geïmplementeerde “best practices”

Uitvoering

- Formuleren van noden, doelstellingen en prioriteiten
- Beslissen over de toepassing van aanbevolen “best practices”
- Implementeren en delegeren van “best practices”
- Opvolgen en controleren van de uitvoering ervan

ROLLEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN ATTITUDES

Samenwerking is slechts mogelijk mits goede afspraken en een duidelijke taakverdeling. Bij het expertise-overleg zijn drie organen betrokken:

- de werkgroepen: bestaan uit medewerkers van de drie musea die op een zelfde expertisedomein actief zijn
- het directiecomité: de zakelijke en artistieke directies van de drie musea
- de coördinatriceel

Elk orgaan heeft zijn eigen rol en verantwoordelijkheden.

Rol en verantwoordelijkheden van de werkgroepleden:

- vertegenwoordigen het eigen museum in de werkgroep en zijn verantwoordelijk voor het aanbrengen van de input uit het eigen museum (dispatching)
- informeren de eigen afdeling over de besprekingen in de werkgroep
- bekijken regelmatig het intranet van de Vlaamse Kunstcollectie om te zien of er nieuwe voorstellen of berichten van andere werkgroepleden of van de coördinator zijn “gepost”
- reageren snel op geposte vragen en voorstellen (ook om te antwoorden dat hij/zij hierop geen antwoorden of oplossingen heeft)
- nemen deel aan de werkgroepvergaderingen
- zijn bereid om informatie, succesformules en slechte ervaringen te delen in het “algemene belang” van de Vlaamse Kunstcollectie
- formuleren concrete aanbevelingen voor de directie
- denken mee over de mogelijkheden die samenwerking kan bieden en helpen doelstellingen te formuleren

Rol en verantwoordelijkheden van het directiecomité:

- bepalen de doelstellingen en prioriteiten voor elke werkgroep
- duiden de personen aan die zullen deelnemen aan de werkgroepen
- verwijderen eventuele hindernissen die de voortgang van een bepaalde project of van een bepaalde werkgroep in de weg staan
- voor elke werkgroep wordt een directielid aangeduid, die optreedt als “sponsor”. Dit betekent dat hij/zij op de hoogte wordt gehouden en de werkgroep kan bijstaan met advies of bij het maken van snelle beslissingen
- communiceren en uitdragen van de visie van de samenwerking in het eigen museum
- evalueren op gezette tijdstippen de werkgroepen en de coördinator
- overleggen met de coördinator om te zien hoe de samenwerking nog verbeterd kan worden
- erkennen en in de kijker plaatsen van de realisaties van de samenwerking

Rol en verantwoordelijkheden van de coördinator:

- coördineren van de werkgroepen: vergaderingen plannen, agenda’s en rapporten opstellen en ervoor zorgen dat gelanceerde projecten of voorstellen ook worden opgevolgd en leiden tot concrete aanbevelingen
- communiceren van de doelstellingen en prioriteiten, die het directiecomité heeft vastgelegd, aan de werkgroepen
- voorstellen formuleren om de overlegstructuur en de samenwerking te verbeteren of bij te sturen
- beheer van het intranet en contactpersoon met IT-firma om eventuele verbeteringen aan het intranet aan te brengen
- voortgang rapporteren aan het directiecomité
- in overleg met het directiecomité eindtermen formuleren en deadlines of mijlpalen vastleggen
- introduceren en informeren van nieuwe werkgroepleden
- beheren van budget en opstellen van begroting

Samenwerking is niet alleen een kwestie van rollen en verantwoordelijkheden, maar is ook een **houding**. De volgende attitudes zijn voorwaarden tot succes:

- bereidwillige medewerking van de werkgroepleden, de coördinator en de directies

- vertrouwen: openlijk willen delen van informatie, succesformules en slechte ervaringen
- ruimer denken dan de eigen afdeling of het eigen museum: in de samenwerking staat in de eerste plaats het belang van de gezamenlijke collecties voorop. De drie musea beschouwen elkaar als partners die samen een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het erfgoed, dat hen is toevertrouwd
- bereidheid tot consensus
- niet alleen de moeilijkheden of hindernissen zien, maar focussen op de oplossingen

PROCES VAN EXPERTISEVORMING

Doel van het expertise-overleg is het ontwikkelen van “best practices” en zo de museumwerking vernieuwen en verbeteren. Een “best practice” is elke kennis, expertise, praktijk of techniek die zijn nut en effectiviteit heeft bewezen in één organisatie en die ook toepasbaar of bruikbaar kan zijn voor andere organisaties.

De ontwikkeling van “best practices” verloopt telkens in de volgende stappen:

Stappen:

- 1 in kaart brengen van problemen en noden (WERKGROEP)
- 2 bepalen van prioriteiten: we moeten voorkomen dat de werkgroepleden tal van ideeën lanceren en dat slechts enkelen daarvan gerealiseerd worden. Dat is niet motiverend. Daarom zal het directiecomité mee de prioriteiten vastleggen (WERKGROEP + DIRECTIE)
- 3 expertise-uitwisseling en onderzoek (WERKGROEP)
- 4 formuleren van concrete aanbevelingen of actieplannen (WERKGROEP)
- 5 acceptatie en implementatie (DIRECTIE)
- 6 evaluatie (WERKGROEP)

Principes van expertisevorming:

- Eerst **ontdekken en toepassen**: eerst intern (expertise-uitwisseling) en extern (literatuuronderzoek en contact met andere instanties) kijken of er al een oplossing of “best practice” is om een bepaald probleem aan te pakken, om deze toe te passen in het eigen museum
- **Ontdekken en aanpassen**: wanneer de bestaande “best practice” niet zonder meer kan overgenomen worden, gezien de specificiteit van het probleem, van de museumorganisatie of van de aard van de collectie
- **Nieuwe expertise ontwikkelen**: alleen als de twee bovenstaande stappen falen

INTERNE COMMUNICATIE

Omdat communicatie niet begint aan de buitenkant maar aan de binnenkant van een organisatie of een samenwerkingsverband, zal de Vlaamse Kunstcollectie ook een interne communicatie-strategie ontwikkelen. Om naar de buitenwereld een sterke boodschap te kunnen brengen, moeten in de eerste plaats de medewerkers van de drie kunsthistorische boodschap geïnformeerd én overtuigd zijn van het verhaal van de Vlaamse Kunstcollectie. Het gaat dus niet enkel om voldoende onderling overleg, maar ook om motivatie van de verschillende medewerkers. Daarbij beschouwen wij eenduidigheid en transparantie telkens als sleutelbegrippen.

Werkwijze en acties voor de interne communicatie van de Vlaamse Kunstcollectie:

- nieuwsbrief : driemaandelijks worden alle medewerkers van de drie musea op de hoogte gehouden van de lopende projecten en de toekomstplannen van de Vlaamse Kunstcollectie
- organisatie van teambuilding-activiteiten voor medewerkers (werkbezoeken, tentoonstellingsbezoeken, enz...)

- voorzien van evaluatie-momenten om resultaten van bepaalde acties of metingen te bespreken
- intranet (zie onder)

Intranet

Samenwerking tussen drie musea in drie verschillende steden is niet vanzelfsprekend. Om de afstand te overbruggen biedt technologie een oplossing. Hét instrument bij uitstek om over afstand een groep mensen te laten communiceren en overleggen, is het intranet. Omwille van zijn functie zouden we kunnen spreken van het "Expertnet" van de Vlaamse Kunstcollectie. Een proefversie is nu al operationeel, maar in de loop van 2006 worden er nog verbeteringen aangebracht.

Voorwaarden voor het succes van een intranet is snelheid en gebruiksvriendelijkheid. Het mag geen bijkomende last worden.

Het intranet biedt heel wat voordelen ten opzichte van e-mail:

E-mail	Intranet
<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke communicatie • E-mails gaan vaak verloren wanneer de gebruikers veranderen • Consensus enkel mogelijk na herhaaldelijk heen en weer mailen • / • / • Beperkte opslagruimte en op het doorsturen van zware bestanden • Elke gebruiker maakt een eigen indeling voor het ordenen en archiveren van mails 	<ul style="list-style-type: none"> • Publieke communicatie • Informatie blijft, ook al veranderen de gebruikers • Vergemakkelijkt besluitvorming omdat alle meningen simultaan bekeken kunnen worden • Documenten met meerdere auteurs mogelijk • Automatisch signaal wanneer een nieuw document is gepost • Geen beperkingen op transfer van zware bestanden en op opslagruimte • Een vaste en eenvoudige structuur voor het ordenen en archiveren van documenten

OVERZICHT WERKGROEPEN

De volgende werkgroepen zijn momenteel actief:

- **Communicatie:**
 - Sarah Bauwens, hoofd pers en communicatie Musea Brugge
 - An Desmedt, pers en communicatie KMSKA
 - Corinne Trop, hoofd public relations, pers en promotie MSK
- **Collectieontsluiting**
 - Johan De Smet, wetenschappelijk medewerker MSK
 - Nathalie Monteyne, wetenschappelijk medewerker KMSKA
 - Tine Van Poucke, adjunct-conservator Groeningemuseum
- **Tentoonstellingen**
 - Till-Holger Borchert, conservator Groeningemuseum
 - Dorine Cardyn, diensthoofd wetenschappelijk onderzoek KMSK Antwerpen
 - Bruno Fornari, hoofd tentoonstellingscel MSK Gent
- **Veiligheid**
 - Pascale De Meyer, hoofd technische dienst MSK Gent
 - Lieve Desmidt, kabinetschef personeel, veiligheid en merchandising SMB
 - André Knapen, diensthoofd veiligheid KMSK Antwerpen

- **Bibliotheek en documentatie**
 - Veerle Verhasselt, bibliothecaris MSK
 - Helke Lauwaert, verantwoordelijke bibliotheek en documentatie MSK
 - Catherine Verleysen, medewerker documentatiecentrum voor de 19^{de} en eerste helft 20^{ste} eeuw MSK
 - Veronique De Boi, bibliothecaris Musea Brugge
 - Peter Rogiest, bibliothecaris KMSKA
 - Yolande Deckers, afdelingshoofd behoud & beheer KMSKA
 - Greta Van Broeckhoven, documentalist KMSKA

- **Behoud & beheer**
 - Yolande Deckers, afdelingshoofd behoud & beheer KMSKA
 - Till-Holger Borchert, conservator Groeningemuseum
 - Monique Tahon, verantwoordelijke behoud & beheer MSK

COÖRDINATIECEL

'Elke samenwerking heeft een motor nodig die bestaat uit mensen voor wie die samenwerking de absolute prioriteit is, en die betaald worden om die samenwerking als prioriteit te zien. Zij zijn het die de agenda en ambities levend houden, die de medewerkers van de samenwerkende instellingen blijven motiveren, die de energie hebben er zelf in te blijven geloven, en daarnaast zo goed als alle praktische aspecten van de samenwerking op zich nemen (het is immers niet realistisch van de eigen medewerkers te verwachten dat ze er een tweede job bijnemen). Zonder een dergelijke motor kiezen de eigen medewerkers geheid voor resultaat op korte termijn, en wordt voorbijgegaan aan opportuniteiten op lange termijn.'

(Margot Gerené, Hoofd publieksonwikkeling – Culturele Sector – Stichting Rotterdam Festivals, op Dag van de Cultuurcommunicatie – 1 december 2003)

De coördinatiecel van de Vlaamse Kunstcollectie staat in voor de coördinatie van de samenwerking en van de gezamenlijke opdrachten voor de musea. Het kantoor van de coördinatiecel is gevestigd op de Bijlokesite te Gent, tussen Antwerpen en Brugge. De cel is aanwezig op alle vergaderingen van de Vlaamse Kunstcollectie, doet de samenwerking gestroomlijnd verlopen, en versterkt de communicatie tussen de directies, de museummedewerkers en de werkgroepen onderling. Wat de vergaderingen van de werkgroepen en de directie betreft, zorgt de coördinatiecel voor de data, het opstellen van de agenda, verslagen, rapporten en strategieën. De communicatie met de overheid (Administratie van Cultuur, kabinet van de Minister van Cultuur) is eveneens de taak van de coördinatie: overleg, regelen van vergaderingen, opstellen van aanvraagdossiers voor subsidies en van eindrapporteringen. Verder doet de coördinatiecel research naar materie die de drie partners aangaat, bijvoorbeeld op het domein van collectieregistratie, elektronische zoekmachines, veiligheid in de musea, internationale communicatie, marketing, enz... Bij de dagelijkse werking van de coördinatiecel horen ook het opstellen en verspreiden van de nieuwsbrief, het beheer van de website, het afhandelen van personeelszaken van de projectmedewerkers, de opvolging van het budget en de facturatie.

MIDDELEN

Voor de coördinatie en de uitvoering van de samenwerkingsprojecten hebben de drie musea gekozen voor een koepelstructuur met eigen personele, logistieke en financiële middelen. Deze middelen worden beheerd door de vzw Vlaamse Kunstcollectie.

FINANCIERINGSBRONNEN 2002-2006

Tot nu toe werden de samenwerkingsprojecten gefinancierd met projectsubsidies van de Vlaamse Gemeenschap en een eigen inbreng van de partnermusea. Naast deze financiële inbreng, stelden de musea hun deskundig personeel en hun infrastructuur ter beschikking voor de uitvoering van gezamenlijke projecten.

De afgelopen jaren beschikte de Vlaamse Kunstcollectie over een jaarlijks budget van circa 250.000 euro, waarvan 80% gesubsidieerd en 20% eigen inbreng van de musea. Voor 2006 is een budget begroot van 516.000 euro, waarvan 300.000 euro (58%) is aangevraagd bij de Vlaamse Gemeenschap. Het overige deel wordt samengebracht door de musea zelf, door Toerisme Vlaanderen en de toeristische diensten van Antwerpen, Brugge en Gent.

De kosten voor een eerste gezamenlijke tentoonstelling – Ensor tot Bosch – werden gedeeld door de musea zelf en BOZAR, die partner was voor deze tentoonstelling.

FINANCIERINGSBRONNEN 2007-2010

Een stabiele financiële onderbouw is één van de succesvoorwaarden voor een structurele samenwerking. Deze financiële onderbouw is opgebouwd uit diverse financieringsbronnen:

- de Vlaamse Gemeenschap
- eigen inbreng van de musea
- de stedelijke overheden
- andere fondsen: toerisme, Europese Gemeenschap, ...
- projectpartners: bv. bij een tentoonstelling
- sponsors

De werkingssubsidies, die de Vlaamse Gemeenschap voorziet voor museale samenwerkingsverbanden, maken een lange-termijnplanning mogelijk. De musea zullen zich engageren om jaarlijks eveneens 20% van de werkingkosten van de samenwerking als eigen inbreng ter beschikking te stellen van de Vlaamse Kunstcollectie.

Om een idee te geven van de aanwending van deze middelen, hebben we de werking van de Vlaamse Kunstcollectie ingedeeld in vijf componenten.

Coördinatiecel

De coördinatiecel staat in voor de coördinatie van de dagelijkse handelingen en van de gezamenlijke opdrachten van de musea.

De vaste **uitgaven** van de coördinatiecel kunnen ingedeeld worden in:

- personeelskosten: de cel bestaat uit twee medewerkers: een coördinator en een communicatiemedewerker (zie organisatiestructuur)
- administratieve kosten (inclusief IT, vergaderkosten en vervoerkosten)
- huisvestingskosten

De eerste twee uitgavenposten zullen gefinancierd worden met de werkingssubsidies van de Vlaamse Gemeenschap (80%) en met een eigen inbreng van de musea (20%). De huisvestingskosten worden gedragen door de Stad Gent. De coördinatiecel zal in het voorjaar van 2006 verhuizen naar de Berg van Barmhartigheid te Gent (Abrahamstraat 13). De stad Gent stelt gratis een kantoor en een

vergaderruimte in dit historisch pand (voormalig stadsarchief) ter beschikking van de Vlaamse Kunstcollectie.

Samenwerkingsprojecten

Wanneer de benodigde kennis voor het uitvoeren van het project aanwezig is en de werklast beperkt is, worden de projecten door de musea zelf gerealiseerd: met eigen personeel en infrastructuur. Indien er gespecialiseerde apparatuur of software vereist is voor het uitvoeren van het project, dan wordt de aankoop of huur ervan gefinancierd door de Vlaamse Kunstcollectie.

Wanneer er onvoldoende kennis of ervaring aanwezig is of als de werklast bovenop de normale werkzaamheden te groot is, dan worden de projecten gerealiseerd door projectmedewerkers van de Vlaamse Kunstcollectie. Bv. digitaliseringsprojecten, die een lange doorlooptijd hebben, leveren veel werklast op, en dit over een langere periode. Uitvoering door de musea zelf is dan niet mogelijk, omdat de overige werkzaamheden ook moeten doorgaan.

De uitvoering van een project of een deelproject kan ook uitbesteed worden aan externe bedrijven of experts. Dit zal vooral het geval zijn bij heel gespecialiseerde opdrachten. Bedrijven beschikken soms over een groter team van medewerkers en de meest recente apparatuur en software, waardoor zij sneller en efficiënter kunnen werken. Het voordeel is ook dat externen het project van buitenaf benaderen, wat vaak nieuwe inzichten oplevert. Een nadeel is dan weer dat de organisatie zelf weinig kennis of ervaring opdoet.

De volgende **uitgaven** zijn inherent aan de realisatie van projecten:

- personeelskosten: indien het project wordt uitgevoerd door projectmedewerkers van de Vlaamse Kunstcollectie
- uitbesteding
- kosten voor apparatuur, software en ict-infrastructuur: deze kosten betreffen zowel aanschaf en afschrijving als onderhoud. Deze kosten kunnen hoog oplopen bij digitaliseringsprojecten (onderhoud, actualisatie en hosting website; onderhoudskosten voor software voor opslag en presentatie; enz...)
- facilitaire kosten: huisvesting, infrastructuur, opleiding, communicatie
- promotie: presentatie van lancering of eindproduct van een project en promotionele activiteiten. Deze kosten kunnen hoog oplopen bij communicatieprojecten (promotiemateriaal)

De musea staan zelf in voor de facilitaire kosten. De overige uitgaven worden gefinancierd door de werkingssubsidies van de Vlaamse Gemeenschap (80%) en door een eigen inbreng van de musea (20%).

Voor specifieke projecten kan er ook samengewerkt worden met externe partners of beroep worden gedaan op andere fondsen (bv. toerisme, Europese fondsen, ...) Ook zal de Vlaamse Kunstcollectie werk maken van een sponsordossier.

De kosten van projecten kunnen sterk uiteenlopen. Ieder project is weer anders, streeft een ander doel na en is gericht op een ander eindproduct, gaat uit van ander materiaal, volgt een andere planning, maakt gebruik van andere technieken, enz... De vooruitgang van projecten zal uiteraard ook afhankelijk zijn van de beschikbare middelen (omvang werkingssubsidie en andere fondsen).

Voor de meeste projecten voor het culturele erfgoed geldt dat er wel kosten zijn maar geen financiële **baten**. Baten moeten worden gezocht in een ruime toegankelijkheid en zichtbaarheid van collecties, een grotere internationale uitstraling voor cultureel Vlaanderen en een meer kwaliteitsvol en duurzaam collectiebeheer. Ook is samenwerking een middel om te komen tot een meer efficiënte en effectieve aanwending van gemeenschapsmiddelen.

Expertise-uitwisseling en -vorming

Expertise-uitwisseling en -vorming brengen ook kosten met zich mee: deelname congressen en studiedagen, opleidingsactiviteiten, workshops, prospectie in het buitenland, reisonkosten en de

organisatie van studiedagen. Deze uitgaven zullen gefinancierd worden met de werkingssubsidies (80%) en een eigen inbreng van de musea (20%).

Gezamenlijke evenementen

Gezamenlijke evenementen zijn door de Vlaamse Kunstcollectie opgezette tentoonstellingen en andere publieksgerichte activiteiten die de drie musea overschrijden. De Vlaamse Kunstcollectie neemt hiervoor zelf het initiatief en werkt deze evenementen in overleg en met samenwerking van de musea concreet uit.

Omwille van het niet-structurele karakter van de uitgaven aan dergelijke evenementen en het vaak aanzienlijke benodigde budget (bv. voor de organisatie van een internationale tentoonstelling), wordt voor de organisatie van gezamenlijke evenementen niet geput uit de werkingssubsidies van de Vlaamse Gemeenschap. Er zal beroep worden gedaan op andere financieringsbronnen, zoals projectsubsidies, dotaties van de steden, toerisme, sponsoring, Europese fondsen, enz...

Een beperkte gezamenlijke collectiepresentatie voor promotie-doeleinden kan wel gefinancierd worden met de werkingssubsidies en een eigen inbreng van de musea.

Gezamenlijke aankopen

Voor het aankopen van sleutelwerken voor de Vlaamse kunstcollectie willen de musea op termijn een Fonds voor Aankopen oprichten. Er moet nog onderzocht worden hoe dit aankoopfonds georganiseerd en gefinancierd kan worden.