

**VLAAMSE KUNSTCOLLECTIE**  
BELEIDSPLAN 2009 - 2013

## INHOUD

- 2 Inleiding
- 3 Interne evaluatie
- 7 Stakeholderanalyse
- 9 De focus hervinden
- 11 Naar een concreet plan
- 19 Organisatie
- 21 Middelen
- 23 Afstemming beleidsplannen musea
- 25 Meerjarenplanning

## INLEIDING

---

Dit beleidsplan zet de krijtlijnen uit voor de toekomst van de Vlaamse Kunstcollectie (VKC), het samenwerkingsverband van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA), het Museum voor Schone Kunsten Gent (MSKG) en het Groeningemuseum Brugge. Het legt de prioriteiten vast en de belangrijkste doelstellingen, die het kader vormen van alle activiteiten van de komende jaren.

De VKC heeft een ambitieuze missie: het ontwikkelen van topexpertise op vlak van collectiebeheer en -onderzoek en het vergroten van de internationale uitstraling van de museumcollecties. De samenwerking is gestart in 2001 vanuit het initiatief van de musea zelf. De musea alleen zijn echter niet in staat om deze grootse ambities te realiseren. Vanaf 2002 kreeg de samenwerking de steun van de Vlaamse Gemeenschap in de vorm van jaarlijkse projectsubsidies. Het Erfgoeddecreet van 7 mei 2004 voorzag meerjaarlijkse werkingssubsidies voor samenwerkingsverbanden tussen musea met het oog op internationale profilering en positionering. In oktober 2006 besliste minister van Cultuur Bert Anciaux om aan de VKC een jaarlijkse werkingssubsidie toe te kennen van € 265 000. Naast de financiële en beleidsmatige steun vanuit de Vlaamse Gemeenschap, ging de VKC ook partnerships met andere organisaties aan, onder meer met Toerisme Vlaanderen en met CODART, een internationaal netwerk van museumcurators op het gebied van Vlaamse en Nederlandse kunst. Verder zijn ook de stadsbesturen van Gent en Brugge bij de samenwerking betrokken als bevoegde overheden voor resp. het MSKG en het Groeningemuseum. De stad Gent voorziet bovendien in de huisvesting van de VKC. De betrokkenheid en het engagement van de Vlaamse Gemeenschap en de stedelijke overheden is belangrijk om een museumbeleid te ontwikkelen dat het lokale en regionale niveau overschrijdt.

Het vorige beleidsplan van de VKC is amper 2 jaar oud. Het nieuwe Cultureel-erfgoeddecreet van 23 mei 2008 noopte echter tot een herziening. Volgens dit decreet behoren taken zoals samenwerking, kennisdeling en expertise-uitwisseling, die tot nu toe door de VKC werden opgenomen, tot de kerntaken van de landelijke erfgoedorganisaties. De samenwerkingsverbanden van oude en hedendaagse kunsten dienen zich meer te focussen op "de versterking van de internationale positionering en profilering van de kunstcollecties."

Een verdere internationalisering van de werking van de Vlaamse kunsthistorische musea botst echter op financiële en organisatorische obstakels. De recente verhoging van de werkingssubsidies van het MSK Gent en het Groeningemuseum Brugge is een inhaalbeweging, die erg wordt gewaardeerd, maar vergeleken met andere Europese musea, die qua omvang en profiel gelijkaardig zijn, werken de Vlaamse kunsthistorische musea nog steeds met een erg krappe bezetting en beperkte budgetten.

'Hoe kunnen de musea en de VKC hun huidige schaarse middelen inzetten voor een versterking van de internationale uitstraling van hun collecties?' Deze vraag is het uitgangspunt van dit nieuwe beleidsplan.

Paul Van Grembergen  
Voorzitter vzw Vlaamse Kunstcollectie

## INTERNE EVALUATIE

*"We tend to judge others by their accomplishments and ourselves by our intentions" (Stephen Covey)*

Het opstellen van een beleidsplan is een aangewezen moment voor kritische zelfreflectie en evaluatie. In welke mate hebben we de vooropgezette doelstellingen gerealiseerd? Zijn de middelen goed besteed? Waar is bijsturing nodig omwille van voortschrijdende inzichten of veranderende omstandigheden? En in hoeverre levert de samenwerking een meerwaarde op voor de betrokken partijen?

### HUIDIGE WERKING

Van in het begin valt de werking van de VKC uiteen in 3 componenten:

- Expertise-uitwisseling: de 3 musea hebben verwante collecties beeldende kunsten. Elk museum heeft gespecialiseerd personeel en expertise in huis om deze collecties zo optimaal mogelijk te behouden, te beheren en te onderzoeken. Medewerkers die ervaring of kennis hebben binnen een bepaald expertisedomein werden samengebracht in werkgroepen om expertise uit te wisselen, informatie door te geven en goede praktijken te ontwikkelen.
- Gezamenlijke projecten voor de internationale uitstraling van de musea en hun collecties: een meertalige online collectie-catalogus, tweetalige webpublicaties (E-N) en internationale promotieacties i.s.m. Toerisme Vlaanderen en de diensten voor toerisme van Brugge, Antwerpen en Gent.
- Ondersteuning van de specialisatie in het kunsthistorisch onderzoek van elk museum vanuit de gedachte dat internationale profilering maar mogelijk is vanuit een sterk inhoudelijk verhaal. Elk museum vervult daarbij een speelfunctie voor een bepaalde periode. Voor het onderzoek en de ontsluiting van de collecties heeft de VKC 3 wetenschappelijke medewerkers in dienst met elk een eigen specialisatie-domein.

De gemeenschappelijke doelstellingen van de 3 musea zijn terug te vinden in het beleidsplan 2007-2010 van de VKC. Toen werd ook de missie herzien:

#### Missie Vlaamse Kunstcollectie 2005

"De Vlaamse Kunstcollectie is het samenwerkingsverband tussen de 3 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 3 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 werd vertaald in 5 **strategische doelstellingen**:

- een verhoogde internationale uitstraling van de collecties en de musea

- een verhoogde kwaliteit van het collectiebeheer
- een grotere zichtbaarheid en toegankelijkheid van de collecties
- een sterkere inhoudelijke samenhang van de historisch gegroeide collecties
- uitgroeien tot een expertisenetwerk, zowel op vlak van collectieonderzoek als op vlak van collectie- en museumbeheer

De volgende **operationele doelstellingen** moesten helpen om deze strategische doelstellingen te realiseren:

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

Daaraan was nog toegevoegd dat de VKC nadrukkelijk streeft naar een duidelijke (financiële en beleidsmatige) erkenning van de 3 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" (Beleidsplan VKC 2007-2010: 13-14).

### EVALUATIE UITVOERING BELEIDSPLAN 2007-2010

2 jaar geleden heeft de VKC in zijn eerste beleidsplan (2007-2010) deze ambitieuze doelstellingen omgezet in een realistisch meerjarenplan met duidelijk afgebakende acties en projecten. De meeste van die acties en projecten zijn ook gerealiseerd, vrij behoorlijk binnen de vooropgezette timing.

Belangrijke **verwezenlijkingen** zijn:

- Beleidsadvies overheidsindemniteit: dankzij dit beleidsadviserende werk van de VKC is de invoering van een indemniteitsregeling nog voorzien tijdens de legislatuur van huidig minister van Cultuur Bert Anciaux.
- Kaderovereenkomst voor onderlinge bruiklenen: deze overeenkomst ligt nu ter goedkeuring bij de Vlaamse regering.
- Basisnormen voor collectiebeheer en veiligheidszorg in de musea.
- Meertalige online collectiecatalogus en webpublicaties.
- Structureel overleg tussen VKC, Toerisme Vlaanderen en de diensten voor toerisme van Antwerpen, Brugge en Gent m.b.t. de internationale promotie van de permanente collecties van de musea.

De volgende **doelstellingen of acties** dienen **bijgestuurd** te worden:

- Internationale promotie: de samenwerking met toerisme dient te worden herzien. De internationale promotie, zoals die nu wordt gevoerd, ressorteert te weinig effect. De budgetten die thans werden aangewend, zijn ontoereikend voor een volgehouden imagocampagne in de 4 buurlanden. De VKC wil samen met het Agentschap Erfgoed en toerisme een nieuwe aanpak uitwerken voor de internationale promotie van de Vlaamse kunstmusea.
- Oprichting van een gemeenschappelijk fonds voor aankopen: dit is achterhaald gezien de actieve aankooppolitiek van de Vlaamse Gemeenschap. De VKC is verheugd over dit sleutelwerkenbeleid en wenst de minister van Cultuur hierin met advies en expertise bij te staan. Ook wensen de musea van de VKC aankopen gezamenlijk te bekijken, in het licht van het aanwezige openbare kunstpatrimonium in Vlaanderen.

Wat betreft de oprichting van een Bureau voor Kunsthistorische Documentatie Vlaanderen is weinig vooruitgang geboekt. De VKC beschouwt dit nog steeds als een belangrijke strategische doelstelling, maar het ontbreekt de musea aan de middelen om dit te realiseren. Ondertussen wordt verder gewerkt aan de samenwerking tussen de bibliotheken van de musea. Ook wordt er overleg gepland met het KIK en het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie te Den Haag. Het KMSKA bekijkt verder de samenwerkingsmogelijkheden met het Rubenianum.

Het directiecomité en de Raad van Bestuur van de VKC vinden dat de **missie** van de Vlaamse Kunstcollectie, opgesteld in 2005, nog steeds beantwoordt aan de huidige ambities. De 2 aspecten – internationale uitstraling en expertise-uitwisseling – moeten in balans blijven en zijn nauw met elkaar verweven.

### EEN MEER OP ELKAAR AFGESTEMD MUSEUMBELEID

In de missie van de VKC staat dat de 3 musea willen “komen tot een aanvullend en op elkaar afgestemd collectiebeleid: en dit zowel op vlak van collectiebeheer als op vlak van collectieverwerving, -onderzoek en –presentatie.” Dit gezamenlijk collectiebeleid moet leiden tot een versterking van de internationale uitstraling van de Vlaamse kunstcollectie. De VKC beschouwt dit als een geleidelijk groeiproces.

Toch is het een vaststelling dat de steden en de musea vaak nog elk een eigen koers varen op vlak van onderzoek, toeristische promotie, tentoonstellingsprogrammering en productontwikkeling (audioguides, multimediale toepassingen, publicaties, merchandising). Dit heeft te maken met:

- Een gebrek aan stimulans vanuit de inrichtende (Vlaamse en stedelijke) overheden die ervoor kan zorgen dat de belangen van de musea op elkaar afgestemd worden. De beperkte middelen, die er zijn om de internationale ambities te realiseren, hebben tot gevolg dat de steden onderling in concurrentie staan voor Vlaamse overheidsgelden.
- Hiermee samenhangend: de verschillende financiering van de musea. Het Groeningemuseum Brugge bijvoorbeeld is financieel bekeken slechts voor 8% afhankelijk van de Vlaamse Gemeenschap, terwijl het KMSKA een Vlaamse instelling is. Het is dus evident dat het Groeningemuseum in de eerste plaats verantwoording dient af te leggen aan het stadsbestuur van Brugge. Hetzelfde geldt voor het MSK Gent, dat voor 16% wordt gefinancierd door de Vlaamse Gemeenschap. De recent toegezegde verhoging van werkingssubsidies aan de musea van Gent en Brugge versterkt wel het ‘Vlaamse aandeel’, maar is niet van die aard om deze verhoudingen wezenlijk te veranderen.
- Deze situatie maakt natuurlijk dat de stedelijke musea en hun medewerkers projecten opzetten, die in de eerste plaats de uitstraling en het prestige van de eigen instelling

en stad ten goede komen. Zij hebben hierin geen andere keuze, willen zij hun evaluatie en positie *de facto* veiligstellen.

- De spanning tussen de samenwerking en de reguliere werking. Ook dit hangt samen met de beperkte middelen, waardoor het realiseren van de basisopdrachten de gezamenlijke projecten soms op het achterplan duwt.

## STAKEHOLDERANALYSE

---

*“De waarheid bestaat niet”, zei Boeddha ooit. “ De waarheid is een olifant met blinden erom heen. De ene voelt aan zijn poot en zegt ‘het is een boomstam’ een ander voelt aan zijn staart en zegt ‘nee hoor, het is een stuk touw’ weer een ander voelt aan zijn oren en zegt, ‘hoe kom je daar nu bij, het is het zeil van een zeilschip’ en weer een ander zegt ‘nou ik snap niet waar jullie het over hebben, want het is toch duidelijk een wandkleed’. En zo heeft iedereen zijn eigen waarheid en bestaat dé waarheid dus niet.*

Een stakeholderanalyse helpt bij het voorbereiden van het beleidsvormingsproces. Het maakt de organisatie bewust van het maatschappelijk veld, waarin zij opereert, en de krachten, percepties en verwachtingen die daarin spelen.

Het huidige beleidsplan van de VKC is voornamelijk opgesteld vanuit een interne dynamiek, in nauwe wisselwerking tussen de directies en de medewerkers.<sup>1</sup> Om de externe omgeving beter in kaart te brengen werd een SWOT-analyse gemaakt, maar daarin werden de stakeholderbehoeften buiten beschouwing gelaten. Er werd onbewust van uit gegaan dat de verwachtingen van de stakeholders wel gekend waren. En misschien speelde ook wel mee dat de VKC zelf de controle op de planning wilde behouden en geen verwachtingen wilde opwekken, die niet strookten met de eigen wensen. Aangezien het huidige beleidsplan amper 2 jaar oud is, heeft de VKC ervoor gekozen om geen nieuwe SWOT-analyse te maken, maar de omgevingsanalyse aan te vullen met een stakeholderonderzoek.

In de komende beleidsperiode (2009-2014) wil de VKC meer rekening houden met wat de stakeholders belangrijk vinden. En dit kan betekenen dat gemaakte keuzes en prioriteiten moeten worden herzien. De samenwerking is opgericht vanuit een behoefte van de musea om hun internationale werking en uitstraling te versterken. Als gesubsidieerde non-profit organisaties hebben de musea daarbij de steun nodig van anderen, zowel op financieel, personeel, logistiek als politiek vlak. Het negeren van de verwachtingen van diegenen, die gevraagd worden om hun *resources* te investeren in de VKC, zal er onvermijdelijk toe leiden dat zij deze steun minder genereus zullen geven of helemaal zullen intrekken.

### BEVINDINGEN EN CONCLUSIES UIT DE STAKEHOLDERANALYSE

Een bespreking van de afzonderlijke stakeholders is opgenomen als bijlage bij het beleidsplan. Hier beperken we ons tot de voornaamste bevindingen en conclusies uit de stakeholderanalyse.

In een netwerkorganisatie zoals de VKC is consensusvorming een cruciale stap in het uitstippelen van een strategie en actieplan. Veel belangrijker dan theoretisch de beste planning op te stellen, is een planning op te stellen die gedragen wordt door alle partijen die bij de uitwerking van deze planning zijn betrokken. Uit de stakeholderanalyse blijkt dat het allesbehalve evident is om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. Museum mensen, politici en toerismemanagers lijken soms van verschillende planeten te komen. Ieder hanteert zijn eigen concepten en werkwijzen en heeft een ander idee van wat het publiek (of de gemeenschap of de toerist afhankelijk van welke planeet je komt) écht wil en wat verstaan wordt onder internationale uitstraling.

Een aantal recente spanningen met de **Vlaamse Gemeenschap** en Toerisme Vlaanderen tonen dit aan. Volgens het Agentschap Erfgoed en het kabinet van minister Bert Anciaux dragen de werkingssubsidies van de VKC vooral bij tot de versterking van individuele werking van de musea en is er te weinig meerwaarde. Ook wordt getwijfeld aan de efficiëntie van de

<sup>1</sup> Zie beleidsplan 2007-2010, p.12-13.

aansturing van de VKC door de 3 museumdirecties. De tegengestelde belangen die er tussen de directies zouden zijn, zouden verdragend werken op de ontwikkeling van de organisatie.

**Toerisme Vlaanderen** vindt dat de musea meer inspanningen moeten leveren om hun publieksaanbod te verruimen en meer te vermarkten, dit wil zeggen aantrekkelijk te maken voor een breder publiek. Verder mist Toerisme Vlaanderen inhoudelijke en creatieve input vanuit de musea voor de promotie.

In de **Vlaamse museumsector** is bovendien de kritiek hoorbaar dat de VKC teveel een gesloten klikje zou zijn, dat te weinig verantwoordelijkheid opneemt voor andere musea.

Dit zijn ernstige kritieken. Voor het voortbestaan van de VKC is het belangrijk om een antwoord te formuleren op deze kritieken – ook al zijn ze niet allemaal even terecht in de ogen van de museumdirecties of bestuursleden. Zonder subsidies, *commitment*, *goodwill* en andere vormen van steun kunnen de musea onmogelijk hun gezamenlijke ambities waarmaken.

Een volgende vaststelling uit de stakeholderanalyse is dat de stakeholders erg hoge en uiteenlopende verwachtingen koesteren ten aanzien van de VKC. Bij wijze van voorbeeld volgen hier een aantal citaten uit de stakeholderenquête:

- “een voortrekker voor de professionalisering van de onderbouw van musea en de mogelijke samenwerkingen op het vlak van digitalisering, bibliotheekwerking, archivering”
- “intensieve samenwerking met de universiteiten”
- “beleidsvormend optreden voor alle Vlaamse musea”
- “dat zij erin slaagt op betrekkelijk korte tijd een aantal prioriteiten te verwezenlijken bv. online plaatsen van de bibliotheekbestanden, duidelijke afspraken ivm aankoop kunstwerken, duidelijke afspraken ivm tentoonstellingsbeleid”
- “verder faciliteren van gezamenlijke projecten zoals dossiertentoonstellingen en begeleidende publicaties”
- “het streven naar een proportionele gelijkschakeling van de 3 musea”
- “Ik vind het belangrijk met collega’s publiekswerking te praten over ons werk. De VKC zou dit kunnen stimuleren. Daarnaast vind ik dat op het vlak van publiekswerking meer kan overlegd worden over bepaalde projecten, vb. audioguides, multimedia in musea, enz.”
- “assistentie bieden bij de technologische vooruitgang in de werking van de VKC musea, die eerder beperkte ICT-afdelingen hebben; het informatie-aspect moet hedendaagser ingevuld worden”
- “meer commercialisering en vermarkting van het product zonder hierbij de intrinsieke waarde uit het oog te verliezen”

Alle verwachtingen inlossen is natuurlijk onmogelijk. Omwille van de goede relaties is de VKC het minstens aan haar stakeholders verplicht om uit te leggen dat er vele verwachtingen zijn, dat keuzes nodig zijn en waarom welke keuzes zijn gemaakt.

## DE FOCUS HERVINDEN

---

De samenwerking is opgericht vanuit een behoefte van de musea om hun internationale werking en uitstraling te versterken. De VKC wil zich in de toekomst nog scherper focussen op die initiële opdracht en van daaruit een parcours uitstippelen dat vertrekt vanuit de eigen sterktes. Ook zal er in de toekomstige werking een duidelijker onderscheid worden gemaakt tussen de kerntaken van de afzonderlijke musea en de meerwaarde die de VKC moet realiseren. Hiermee wil de VKC tegemoet komen aan de kritiek van de Vlaamse overheid (zie infra).

### STERKTES

#### COLLECTIE

De Vlaamse kunsthistorische musea bieden samen een volledig overzicht van de kunstproductie in de Zuidelijke Nederlanden en België van de Middeleeuwen tot de twintigste eeuw, en dit in een internationale context. 'Vlaamse kunst' is wereldwijd een begrip als één van de grote kunsthistorische tradities in Europa. De laatste decennia groeide ook de faam van de Vlaamse en Belgische kunst uit de 19de en de eerste helft van de 20ste eeuw.

#### KENNIS

De musea hebben doorheen de tijd veel kennis vergaard over hun collectie. Zij hebben bovendien kunsthistorici in huis met een internationaal netwerk en die in staat zijn nieuw licht te werpen op de kunstgeschiedenis, in het bijzonder op de Vlaamse kunst. Dit heeft geresulteerd in kwaliteitsvolle tentoonstellingen en collectiepresentaties zoals 'Fake or not Fake' (Groeningemuseum, 2004), 'Memling en het portret' (Groeningemuseum, 2005), 'British Vision' (MSKG, 2008), 'De mooiste tweeluiken' (KMSKA, 2008) en 'Rubens doorgelicht' (KMSKA, 2007-...).

#### LIGGING

Het verhaal van de Vlaamse kunstgeschiedenis hangt niet alleen aan de muren van de 3 musea. Je proeft het ook overal in de straten van Antwerpen, Brugge en Gent. 'Waar de meesters thuis zijn' is de slogan waarmee de Vlaamse Kunstcollectie in het buitenland wordt gepromoot.

### STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

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 VKC zijn dit:

- erkend worden als een Europese topcollectie
- verhogen van de internationale uitstraling van de Vlaamse kunsthistorische musea als toonplekken en onderzoeksinstituten van het rijke Vlaamse kunstverleden
- toegankelijk en zichtbaar maken van het onderzoek en de kennis van de Vlaamse kunsthistorische musea voor een internationaal publiek
- versterken van de internationale reputatie van de Vlaamse kunsthistorische musea als (co-) producenten van kwaliteitsvolle tentoonstellingen en collectiepresentaties
- verhogen van de ambities van de Vlaamse kunsthistorische musea als partners van grote musea en onderzoekscentra in Europa en wereldwijd

**TAAKVERDELING MUSEA - VKC**

Aan de realisatie van deze internationale ambities werkt elk afzonderlijk museum mee. Daarnaast neemt de VKC een aantal overkoepelende taken op zich.

**Rol van de individuele musea**

- Versterken van de specialisatie van het kunsthistorisch onderzoek in onderlinge afstemming.
- Allianties smeden met andere musea, universiteiten en onderzoekscentra rond hun specialisatie.
- Internationale netwerkvorming rond hun specialisaties en samenbrengen van binnen- en buitenlandse experts.
- Ontwikkeling van kwaliteitsvolle en aantrekkelijke collectiepresentaties, tentoonstellingen en publicaties, die hun wetenschappelijke prestige internationaal versterken.

**Rol van de VKC**

- Meer aandacht in het buitenland creëren voor het Vlaams openbaar kunstbezit.
- Ontsluiten en meer zichtbaar maken van de gezamenlijke collectie en de onderzoeksactiviteiten van de musea.
- Begeleiden van processen van samenwerking en afstemming op vlak van collectievererving, collectiepresentatie en tentoonstellingsprogrammering.
- Stimuleren van onderlinge informatie- en kennisuitwisseling op vlak van internationale werking.
- Consolideren van het internationale netwerk van conservatoren en onderzoekers rondom het Vlaamse kunstbezit.
- Coördineren van gezamenlijke tentoonstellingen, publicaties en onderzoeksprojecten.
- Gezamenlijk aanspreekpunt voor internationale partners en projecten.

Meer internationale aandacht en zichtbaarheid is ook belangrijk voor de legitimatie ten aanzien van de samenleving, om zich te verzekeren van de steun en de medewerking van de gemeenschap. De VKC wil door haar activiteiten een gevoel creëren van collectief eigenaarschap en fierheid over het openbaar kunstbezit.

**INDICATOREN**

De volgende indicatoren geven een indruk van de internationale activiteitsgraad van de musea van de VKC en zullen in de komende jaren actief opgevolgd worden. Tegen eind 2008 zal de VKC een rapport over de 'internationale activiteiten' van de musea opstellen, die een beeld geeft van de huidige situatie.

- Aantal museumbezoekers (+ percentage buitenlandse bezoekers)
- Aantal unieke bezoekers aan de VKC-website (+ gemiddelde tijd op de site en herhaalbezoek)
- Aanwezigheid en zichtbaarheid in belangrijke internationale tentoonstellingen
- Onderling bruikleenverkeer tussen de musea van de VKC
- Lijst van tentoonstellingen en museumpublicaties van internationaal belang of die het resultaat zijn van internationale samenwerking
- Deelname aan internationale onderzoeks- en tentoonstellingsprojecten en samenwerkingsverbanden met belangrijke buitenlandse partners
- Lijst van artikels van museummedewerkers in internationale tijdschriften, catalogi en andere publicaties
- Deelname van museummedewerkers aan internationale congressen, vakorganisaties en werkgroepen

## NAAR EEN CONCREET PLAN

---

### OD 1: VLAAMSE KUNST ONLINE

#### *Ontwikkelen van de VKC website als het instrument bij uitstek voor de internationale zichtbaarheid van de Vlaamse kunstcollectie en de onderzoeksactiviteiten van de musea*

De VKC kiest resoluut voor het internetmedium om de internationale uitstraling van de collectie van de 3 kunsthistorische musea te vergroten.

Het internet biedt heel wat voordelen als instrument voor internationale marketing:

- Globaal bereik: een website is 24u op 24u en wereldwijd bereikbaar voor iedereen die toegang heeft tot het internet.
- Relatief goedkoop in vergelijking met andere communicatiemediën zoals folders, brochures, advertenties of video: lage productiekosten en geen distributiekosten.
- Flexibel: een website kan geleidelijk worden ontwikkeld, de informatie kan voortdurend geactualiseerd of gewijzigd worden, en het is mogelijk om een diversiteit van presentatievormen te ontwikkelen die op maat gesneden zijn voor specifieke doelgroepen.
- Betrokkenheid: door de gelegenheid te bieden om commentaar te geven of vragen te stellen geeft een website een groter gevoel van betrokkenheid dan andere massacommunicatiemediën.

Er zijn echter ook nadelen en beperkingen:

- Niet iedereen heeft toegang tot internet en het merendeel van de surfers gebruikt het internet enkel voor praktische doeleinden of amusement (muziek, films, sex). Vooral studenten en hogeschooleden gebruiken het internet ook als een informatiebron en instrument voor levenslang leren.
- Het onderhouden van een website is tijdsintensief: up-to-date informatie, interactie met de bezoeker en hem blijven boeien met nieuwe presentaties en informatie. Er zijn ook voortdurend nieuwe toepassingen (bloggen, bookmarken, taggen, enz.) en de verwachtingen van de internetgemeenschap evolueren snel.
- Er is een 'overload' aan informatie op het internet, waardoor de bezoeker niet altijd de weg vindt naar de kwaliteitsvolle websites.
- Internet is een vluchtig medium: de gemiddelde duur van een bezoek aan een museale website is 3 tot 5 minuten. Er is evenwel een kleine kern van bezoekers die veel langer op de site blijft (momenteel blijft circa 8% van de bezoekers of 640 bezoekers per maand langer dan 10 minuten op de VKC website).

#### Beschrijving van de huidige situatie

Het Vlaams openbaar kunstbezit wordt momenteel partieel ontsloten door middel van de volgende websites:

- Vlaamse Kunstcollectie ([www.vlaamsekunstcollectie.be](http://www.vlaamsekunstcollectie.be)): momenteel 6500 kunstwerken (schilderijen, beelden, prenten en tekeningen) uit de collecties van het KMSKA, het MSK Gent en het Groeningemuseum Brugge. Naast de collectiecatalogus biedt de VKC ook webpublicaties aan, die bepaalde kunstenaars of thema's belichten die sterk vertegenwoordigd zijn in de collecties. Zowel collectiecatalogus als webpublicaties in het Nederlands en Engels. 8000 unieke bezoekers per maand.
- Lukas ([www.lukasweb.be](http://www.lukasweb.be)): een beeldenbank met hoogwaardige digitale beelden van topstukken uit de diverse collecties van Vlaamse musea, bestelbaar voor

professioneel gebruik of als kunstreproductie op fotopapier, etspapier of canvas. Momenteel zijn meer dan 2500 beelden uit 13 verschillende collecties beschikbaar. Circa 2500 unieke bezoekers per maand.

- MovE ([www.museuminzicht.be](http://www.museuminzicht.be)): meer dan 90.000 museumobjecten uit ruim 40 Oost-Vlaamse musea. Niet beperkt tot beeldende kunsten. Enkel in het Nederlands. 900 unieke bezoekers per maand.
- Beeldbank Musea, Bewaarbibliotheken en Erfgoed van de stad Antwerpen ([www.collectieantwerpen.be](http://www.collectieantwerpen.be)): momenteel 5000 objecten. Voornamelijk opgevat als beeldbank voor het downloaden en bestellen van reproducties.
- Rubens online ([www.rubensonline.be](http://www.rubensonline.be)): In deze eerste versie zijn werken van Rubens in Belgische openbare collecties opgenomen. Ook werken die ooit in kerken en andere openbare gebouwen op het grondgebied te bezichtigen waren, worden uitgebreid beschreven. Prenten en tekeningen zijn slechts gedeeltelijk opgenomen. Sinds 2004 niet meer aangevuld (enkel statistieken voor dat jaar: 5700 bezoekers per maand). Enkel in het Nederlands.
- Online Fototheek van het KIK ([www.kikirpa.be](http://www.kikirpa.be)): meer dan 1 miljoen objecten (roerend en onroerend erfgoed). De foto's van de kunstwerken zijn vnl. in zwart/wit. Momenteel verzorgt Lukas het beeldbeheer van de Vlaamse kunstcollecties, waardoor het fotobestand niet meer wordt aangevuld.
- Websites van de afzonderlijke musea: Enkel de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten België te Brussel hebben een online collectiecatalogus ([www.opac-fabritius.be](http://www.opac-fabritius.be)) met momenteel 7250 kunstwerken en 25.000 unieke bezoekers per maand. De overige museumsites beperken zich tot een collectie-overzicht of een presentatie van de belangrijkste werken. De website van het KMSKA telt 9000 unieke bezoekers per maand, die van het MSK Gent 7500 (bij grote tentoonstellingen kan dit aantal verdubbelen).

De verschillende websites vertrekken vanuit een 'instellingenlogica'. De websites vertolken de doelstellingen en de identiteit van de instellingen. Zij beperken zich bovendien tot het toegankelijk maken van de kunstcollecties. Alleen de webpublicaties van de VKC bieden meer contextinformatie, maar het ontbreekt nog aan strategische focus: voor wie zijn deze webpublicaties bestemd, wat wil de VKC ermee bereiken?

### De collectie en de bezoeker centraal

De strategische doelstelling van de VKC is het verhogen van de internationale zichtbaarheid van de Vlaamse kunstcollectie via het internet. Het aantal unieke bezoekers dat zij ontvangt op haar website, valt echter in het niet als dit wordt vergeleken met een aantal internationale tegenhangers: 50.000 unieke bezoekers per maand voor de website van de Frick Collection (New York), 58.000 voor de website van de National Galleries of Scotland (een geheel van 5 musea die vergelijkbaar in omvang zijn met de musea van de VKC), 250.000 voor de website van het Museum Victoria in Melbourne en 1,4 miljoen (!) voor de website van de Tate in Londen.

Uit internationaal gebruikersonderzoek<sup>2</sup> en een analyse van de museale websites die internationaal goed scoren, kunnen de volgende **succesvoorwaarden** gedistilleerd worden:

- Bij de ontwikkeling van een website (het doel, het design, de inhoud en de functionaliteit) moet vertrokken worden vanuit een gebruikers- of bezoekerslogica. Wie is de bezoeker van museale en kunsthistorische websites? Met welke

<sup>2</sup> Verschillende onderzoeksrapporten zijn te vinden op de website van de jaarlijkse internationale conferentie *Museums on the web*. ([www.archimuse.com/conferences/mw.html](http://www.archimuse.com/conferences/mw.html))

verwachtingen komt hij naar de website? Wat leren de eigen webstatistieken en het internationaal onderzoek over het bezoekersgedrag? Wat hebben wij deze bezoeker te bieden en welke relatie willen we met hem opbouwen (promotioneel, educatief, onderzoeksondersteunend, uitwisseling of overdracht van kennis, enz.)?

- Een museale website moet in eerste instantie een helder en visueel aantrekkelijk overzicht bieden van de scope en de variëteit van de collectie.
- Bezoekers van museale websites zijn divers samengesteld, maar hoofdzakelijk hooggeschoold: niet alleen personen met een 'letteren' opleiding, maar ook economen, IT-professionals, architecten, dokters, ingenieurs, enz. Zij willen meer contextinformatie en verhalen, in een toegankelijke taal (geen vakjargon). Zij blijven meestal op hun honger, omdat de informatie niet ver genoeg gaat: te kunsthistorisch, en te weinig het persoonlijke of sociaal-historische verhaal achter het kunstwerk.
- De collectie- en beeldendatabank is één van de meest bezochte secties van een museale website. Bezoekers zijn op zoek naar een specifieke kunstenaar of kunstwerk of naar een afbeelding die ze kunnen downloaden.
- De bezoekers willen en verwachten meer interactie met de online musea (commentaar geven, informatie toevoegen, bookmarken). Het oude model, waarbij de museumstaf de enige kennis- en informatieleverancier is, evolueert naar een model van kennis- en informatiedeling.
- Wil een museale website internationaal zichtbaar zijn, dan moet hij vindbaar zijn via Google en Wikipedia. Uit onderzoek blijkt namelijk dat slechts een klein percentage rechtstreeks naar de homepage van de museale website gaat. Het merendeel komt via zoekrobots. Google is daarbij de belangrijkste zoekrobot, maar Yahoo zit er niet ver achter. 97% kijkt zelfs niet verder dan de eerste resultatenpagina op google. Wikipedia is de belangrijkste referentie-website.

Bij de verdere ontwikkeling van de VKC website zal de bezoeker centraal staan. Het is immers de bezoeker zelf die bepaalt of hij een bezoek brengt aan de website en hoe lang hij er blijft. Voorop staan niet de instellingen maar de (gezamenlijke) collectie, met een focus op de Vlaamse kunstproductie. Voor praktische informatie over de afzonderlijke instellingen en al hun publieksactiviteiten wordt verwezen naar de museumwebsites.

De VKC website wil meer zijn dan een louter promotiemiddel, maar ook een onderzoeksinstrument en een medium voor kennisoverdracht, educatie en (virtuele) gemeenschapsvorming. In die zin is de VKC website complementair aan Lukasweb, dat een meer commercieel doel heeft, met name de aanmaak en de verkoop van hoogwaardige reproducties.

De website zal in de eerste plaats in het Nederlands en Engels worden ontwikkeld. Beperkte algemene informatie zal ook beschikbaar zijn in het Frans en Duits.

De (wereldwijde) doelpublieken zijn:

- Museumbezoekers en kunstliefhebbers
- Kunsthistorici en studenten kunstgeschiedenis
- Conservatoren en wetenschappelijke medewerkers van musea
- Verzamelaars van Vlaamse kunst

### Eén centraal beheer

Naast zichtbaarheid heeft de VKC ook andere bekommernis met betrekking tot de gedigitaliseerde collectie-informatie: met name duurzaamheid, kwaliteit en uitwisselbaarheid.

Met het oog daarop wil de VKC i.s.m. Lukas één duurzame infrastructuur ontwikkelen voor de opslag van digitale collectiegegevens en beelden. Uitgangspunt daarbij is dat er een gegarandeerde toegang is tot de opgeslagen informatie en beelden, onafhankelijk van de drager of software, zodat deze voor hergebruik geschikt zijn en blijven. Op dit vlak hebben de VKC en Lukas aanvullende expertise opgebouwd. Lukas heeft standaarden en procedures ontwikkeld voor de opslag en het beheer van digitale beelden. De VKC heeft met behulp van het softwarepakket CollectionConnection (© C-IT) een systeem opgezet voor het integreren, doorzoekbaar maken en ontsluiten van informatie uit verschillende databanken. CollectionConnection werkt conform internationale standaarden, zoals Dublin Core, OAI-PMH (Open Archive Initiative Protocol for Metadata Harvesting), SRU (Search/Retrieval via URL), XML, HTML en ASP. Door het gebruik van dergelijke standaarden kan informatie op eenvoudige manier worden uitgewisseld (interoperabiliteit) en het participeren in gezamenlijke projecten, zoals het Europese zoekportaal *Europeana* of de *European Digital Library*, wordt buitengewoon gemakkelijk.

Een gezamenlijke infrastructuur is ook een meer kostenefficiënte oplossing, doordat niet elke organisatie afzonderlijk moet investeren in ontwikkeling en software.

### Verscheidenheid aan presentatievormen

De ene bezoeker is meer geïnteresseerd in een specifieke kunstenaar, de andere wil liever een overzicht van wat de musea in huis hebben of wil een reproductie bestellen van een bepaald kunstwerk. Daarom zal de VKC website samengesteld zijn uit een mix van presentatievormen, die elk zijn opgevat als uitnodigingen om kennis te maken met de gehele Vlaamse kunstcollectie.

Deze verscheidenheid aan presentatievormen biedt ook de mogelijkheid om aan specifieke onderdelen van het platform een aparte identiteit te geven, wat belangrijk kan zijn om meerdere partners erbij te betrekken.

De VKC website zal uit de volgende componenten bestaan:

- Ontdekken:
  - collectie-overzicht: een eerste indruk geven van de scope en de zwaartepunten van de collectie via een aantrekkelijke webpresentatie
  - biografieën van voornaamste kunstenaars of kunstenaarsgroepen
  - verzamelgeschiedenis
  - presentatie van topstukken
  - webpublicaties: contextinformatie over bepaalde werken of deelverzamelingen uit de collectie
- Databanken (onderling verbonden):
  - collectiecatalogus: toegang tot volledige collecties van de kunsthistorische musea van Antwerpen, Brugge en Gent (met een verwijzing naar Lukasweb voor het bestellen van beelden)
  - bibliotheekcatalogus: toegang tot de bibliotheekcollecties van de kunsthistorische musea van Antwerpen, Brugge en Gent
- 3 mini-sites rond een specifieke kunstenaar (met biografie, collectievorming, bespreking werken in Vlaamse collecties en geactualiseerde bibliografie, enz.)
  - Van Eyck online
  - Rubens online: i.s.m. het Rubenianum (Antwerpen): het verder aanvullen van de bestaande databank en deze meer integreren met de VKC-website
  - Ensor online: i.s.m. het Ensorcomité
- Research papers: rapportages van het lopende onderzoek of resultaten van gedane onderzoek in de musea (met mogelijkheid tot abonneren op E-newsletter)

- Contentcorner: een webtoepassing waarmee leerkrachten de informatie en (lage resolutie)beelden van de VKC website als lesmateriaal kunnen 'arrangeren' en combineren met beelden en tekst uit externe internetbronnen. Op die manier kan elke leerkracht zonder enige kennis van programmeren een educatieve webpagina voor zijn of haar leerlingen samenstellen.

## OD 2: MEER AFSTEMMING VAN MUSEUMBELEID

### *Begeleiden van processen van samenwerking en afstemming op vlak van collectieverwerving, collectiepresentatie en tentoonstellingsprogrammering.*

Een virtuele collectiepresentatie zal het esthetische genot en de historische sensatie van het kijken naar een authentiek kunstwerk uit een lang vervlogen tijd nooit kunnen vervangen. Op de allereerste plaats zijn de kwaliteit en de aantrekkelijkheid van de permanente collectiepresentatie en de tijdelijke tentoonstellingen van de musea bepalend voor de internationale uitstraling van de Vlaamse kunstcollectie. Daarom willen de musea van de VKC samen met de Vlaamse en stedelijke overheden een collectiebeleid ontwikkelen, dat het lokale en regionale niveau overschrijdt en focust op internationale profilering en positionering.

De rol van het VKC hierin bestaat hoofdzakelijk uit het organiseren van het structurele overleg tussen de directies en medewerkers van de Vlaamse kunsthistorische musea inzake aankoopbeleid, collectie-uitwisseling en tentoonstellingsprogrammering.

### **Gecoördineerd collectieplan**

De afgelopen 2 jaar hebben het KMSKA, het MSK Gent en het Groeningemuseum Brugge werk gemaakt van een gecoördineerd collectieplan, dat nu in zijn voltooiingsfase is. Dit gezamenlijk collectieplan geeft inzicht in de zwaartepunten en lacunes van de museumcollecties en in de manier waarop ze worden gepresenteerd. Het gezamenlijke collectieplan geeft verder aan welke uitwisselmogelijkheden er tussen de musea zijn en waar aankopen wenselijk zijn. Het maakt duidelijk welke rol de VKC kan vervullen in het vergroten van de samenhang binnen de 'Collectie Vlaanderen' en in een betere spreiding van de kunstcollecties.

### **Aankopen**

De meeste musea in Vlaanderen worden voor hun werkingskosten (personeel en infrastructuur) hoofdzakelijk gedragen door hun inrichtende machten, met name de gemeenten, steden en provincies, in beperkte mate ondersteund door project- en werkingssubsidies van de Vlaamse Gemeenschap. Voor de verdere uitbouw en verrijking van de museumcollecties is er echter meestal geen budgettaire ruimte. In het bijzonder voor kunstmusea is het moeilijk om belangrijke sleutelwerken te verwerven, omwille van de hoge marktwaarde van kunstwerken. Sinds enkele jaren krijgen de musea evenwel de steun van de Vlaamse overheid, die zelf een actief aankoopbeleid voert door sleutelwerken te verwerven en ze vervolgens in bruikleen te geven aan een collectiebeherende instelling. Naast de categorie sleutelwerken, beschermt de Vlaamse overheid via het Topstukkendecreet het roerend cultureel erfgoed van uitzonderlijk belang. De filosofie achter het topstukkendecreet is dat werken van dat niveau niet zonder toelating het land kunnen verlaten en dat de Vlaamse overheid een voorkooprecht heeft om een dergelijk stuk te verwerven wanneer het definitief dreigt naar het buitenland te vertrekken.

De musea van de VKC werkten in het verleden al mee aan het opstellen van de topstukkenlijsten en willen ook in de toekomst een beleidsadviserend en –voorbereidende rol spelen voor het collectie- en aankoopbeleid van de Vlaamse Gemeenschap. De musea van de

VKC beschouwen zich ook op dit domein als partners die aankopen gezamenlijk wensen te bekijken in het licht van het aanwezige kunstpatrimonium in Vlaamse en Belgische musea.

### **Collectie-uitwisseling**

De museumverzamelingen hebben vaak een eeuwenoude geschiedenis en zijn niet altijd even samenhangend. Zij zijn zelden het resultaat van een weldoordacht verzamelbeleid, maar de som van revoluties, confiscaties, schenkingen en aankopen. Zij weerspiegelen de wisselende smaak, mode en mentaliteit van verzamelaars, vriendenkringen, conservators en overheden. De uitdaging voor elk museum is om met deze gevarieerde erfenis toch een coherent en prikkelend verhaal te vertellen aan het publiek.

Collectie-uitwisseling is een instrument om de inhoudelijke samenhang van de permanente presentaties te vergroten en het collectieprofiel van de musea te versterken. De afgelopen jaren hebben de musea van de VKC verschillende initiatieven genomen om het onderlinge bruikleenverkeer vlotter te laten verlopen: uitwerken van een kaderovereenkomst m.b.t. de aansprakelijkheid bij schade en verlies van onderlinge bruiklenen (ligt nu ter goedkeuring bij de Vlaamse Regering), vastleggen van gezamenlijke basishoudingsnormen op vlak van veiligheid, klimaat en transport en opstellen van gezamenlijke bruikleenprocedures. Regelmatig komen de verantwoordelijken voor veiligheid en behoud & beheer van de musea samen om kennis en informatie uit te wisselen.

De musea van de VKC zullen naar best vermogen elkaar helpen bij het verlenen van bruiklenen en het uitbouwen van aantrekkelijke collectiepresentaties. Daarbij vinden zij het belangrijk dat de historisch gegroeide identiteit van het museum behouden blijft. De uitwisseling die de musea van de VKC beogen, is vooral gericht op het versterken van ensembles en het verscherpen van het profiel van de kerncollectie.

### **Tentoonstellingsprogrammering**

De musea van de VKC streven ernaar hun tentoonstellingsprogrammering meer op elkaar af te stemmen (iets dat zij niet altijd zelf in de hand hebben). Een vaste ritme van tentoonstellingen maakt dat de musea elkaar minder beconcurreren om bezoekers, dat er voldoende tijd is voor fundamenteel onderzoek en dat de toeristische promotie beter gepland kan worden.

## **OD 3: GEZAMENLIJKE TENTOONSTELLINGEN EN ONDERZOEKSPROJECTEN**

### ***Coördineren van gezamenlijke tentoonstellingen, publicaties en onderzoeksprojecten***

De musea van de VKC zullen hun wetenschappelijke expertise en collecties bundelen om kwaliteitsvolle en toonaangevende publicaties en tentoonstellingen te produceren.

### **Dossier tentoonstellingen**

In de komende jaren wil de VKC een reeks van dossier tentoonstellingen opzetten, die om beurten in Antwerpen, Brugge en Gent plaatsvinden en waarin aspecten van de collecties worden uitgediept. Op die manier wil de VKC de rijkdom en variëteit van de collecties aan het publiek tonen en bovendien de kennis rond de collecties vergroten. Het is ook de bedoeling om de onderzoeksmedewerkers van de musea uit te dagen om het potentieel van de gezamenlijke collectie te ontdekken en daarvan gebruik te maken. Zo kan het concept van een collectie Vlaanderen inhoudelijk vorm krijgen.

### Reizende tentoonstellingen

De musea van de VKC streven ernaar om tentoonstellingsprojecten op te zetten die kunnen reizen naar het buitenland, om zo de internationale uitstraling van hun collecties en hun wetenschappelijke expertise te versterken. Ook streven de musea van de VKC naar een grotere aanwezigheid in Brussel, hoofdstad van Europa en toeristische toegangspoort tot de overige Vlaamse kunststeden. Het PSK is daarvoor één van de mogelijke partners.

De gezamenlijke tentoonstellingen zijn het resultaat van internationale samenwerking en intensiveren zo de relaties van de musea van de VKC met buitenlandse musea en andere culturele instellingen.

### Symposia & publicaties

Naar aanleiding van een gezamenlijke tentoonstelling of onderzoeksproject zal de VKC symposia organiseren en publicaties uitgeven. Op die manier wil de VKC de zichtbaarheid van het onderzoek van de Vlaamse kunsthistorische musea binnen de internationale museumsector verhogen.

### CODART en curatormobiliteit

Voor de internationale netwerking op vlak van collectie-onderzoek is CODART (Curators of Dutch and Flemish Art) heel belangrijk. CODART stimuleert de internationale samenwerking tussen musea via studietrips, congressen, publicaties en de website. CODART telt momenteel 526 leden uit 299 verschillende instellingen in niet minder dan 40 landen.

Hoewel CODART op concrete wijze vorm geeft aan het gezamenlijk Vlaams-Nederlands optreden in Europa en daarbuiten en actief bijdraagt tot de internationale uitstraling van de Vlaamse musea, wordt de organisatie eenzijdig gefinancierd door het Nederlandse Ministerie van OCW (thans € 171.038 per jaar). Omwille van het belang van CODART voor de internationale netwerking van de Vlaamse kunsthistorische musea wil de VKC deze organisatie actief ondersteunen: zowel financieel als inhoudelijk. Daarenboven engageren verschillende medewerkers en directieleden van de musea van de VKC zich al sinds jaar en dag intensief in de activiteiten van CODART.

I.s.m. CODART wil de VKC een programma van 'curatormobiliteit' opzetten, waarbij conservatoren of wetenschappelijke medewerkers uit het buitenland tijdelijk in één van de musea van de VKC werken en andersom medewerkers van de VKC een tijdje in een buitenlands museum meedraaien. Op die manier krijgen de medewerkers de kans om een internationaal netwerk op te bouwen. Bovendien kan werken in een andere organisatie een bevrijdende en verfrissende ervaring zijn. Voor de musea is het een kans om expertise van elders in huis te halen: niet alleen kunsthistorische kennis maar ook op vlak van werkwijzen, presentatiewijzen van de collectie, omgang met de collectie, bedrijfsorganisatie, enz.

Een gelijkaardige samenwerking kan ook worden opgezet met *Historians of Netherlandish Art*, dat meer een academisch netwerk dan een museumnetwerk is. Doel van deze organisatie is de internationale samenwerking van kunsthistorici bevorderen omtrent de kunstgeschiedenis van de Nederlanden (1350-1750).

## OD 4: MEER AFSTEMMING VAN PUBLIEKSWERKING

### *Begeleiden van processen van samenwerking en afstemming op vlak van publiekswerking*

De Vlaamse meesters zijn niet weg te denken uit het imago waarmee de Vlaamse kunststeden naar buiten willen komen en worden dan ook toeristisch in elke stad gepromoot.

Het is een taak van elk afzonderlijk museum om op stedelijk niveau mee te werken aan het verder uitbouwen van dat imago. Daarnaast blijft de Vlaamse Kunstcollectie de merknaam waaronder de kunsthistorische musea gezamenlijk naar buiten komen.

Op vlak van toeristische promotie wil de VKC haar rol herzien. Vanuit toerisme kregen de musea vaak te horen dat zij meer inspanningen moeten leveren om hun publieksaanbod te verruimen en de belevingswaarde van de collectie te versterken. Verder verwacht toerisme meer inhoudelijke en creatieve input vanuit de musea voor de promotie. Daarin zal ook de opdracht liggen van de musea van de VKC: zij zijn in de eerste plaats inhoudleveranciers. De uitdaging bestaat erin om bij die inhoud niet alleen te vertrekken vanuit een louter kunsthistorische invalshoek, maar ook vanuit de ervaringswereld en verwachtingspatronen van de (internationale) bezoekers.

Daarom streven de musea van de VKC op termijn naar meer afstemming en expertise-ontwikkeling rond publieksbegeleiding (zaalteksten, audioguides, bezoekersgidsen, multimedia). De VKC zal daarin een stimulerende en coördinerende rol vervullen.

Andere acties op vlak van publiekswerking die de VKC zal voortzetten zijn:

- productie en distributie van een gezamenlijke folder
- up-to-date houden van toeristische trade-info op VKC-website
- onderhouden van gezamenlijk adressenbestand voor pers en trade
- organisatie van gezamenlijke bezoekersregistratie en publieksonderzoeken
- coördinatie van promotionele publicaties en artikels over de VKC (zoals het themanummer in Dossier de l'Art): voorkeur voor free publicity, mediaruil, redactionele aandacht boven advertenties, affichecampagnes, e.a. betaalde promotie-instrumenten

De VKC blijft ook een centraal aanspreekpunt voor toeristische of promotionele partners die gezamenlijke projecten of acties willen opzetten met de musea van de VKC.

### **OD 5: DEELNAME AAN EUROPESE EN ANDERE INTERNATIONALE PROJECTEN**

De VKC wil zich ook blijven engageren in een aantal Europese projecten rond digitalisering en collectiemobiliteit.

Zo participeert de VKC momenteel aan de Europese digitaliseringsprojecten Athena (meertalig doorzoekbaar maken van museum-, archief- en bibliotheekobjecten) en Europeana (Europese Digitale Bibliotheek). Op vlak van collectiemobiliteit volgt de VKC de ontwikkeling op vlak van indemniteitsregelingen en collectieverzekeringen op de voet. Tot slot is de VKC ook aanwezig in de werkgroep erfgoed van de Commissie Cultureel Verdrag Vlaanderen-Nederland.

## ORGANISATIE

---

Voor de coördinatie en uitvoering van de samenwerkingsprojecten hebben de drie musea gekozen voor een koepelstructuur met eigen personele, logistieke en financiële middelen. De juridische vorm is een vzw. Bijgevolg heeft de VKC een algemene vergadering en een raad van bestuur. Bij de samenstelling van deze bestuursorganen is ermee rekening gehouden dat de voornaamste stakeholders vertegenwoordigd zijn, met deskundigen en afgevaardigden van de Vlaamse Gemeenschap, de steden Brugge en Gent, de toeristische sector, de erfgoedsector en de academische wereld. Voorzitter van de vzw Vlaamse Kunstcollectie is Paul Van Grembergen, gewezen Minister van Cultuur.

### RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur leidt de algemene zaken van de vereniging: opmaken begroting, personeelsbeleid, strategische keuzes, enz.

Huidige samenstelling:

- De stad Gent, vertegenwoordigd door:
  - Robert Hoozee
  - Dany Vandenbossche
  - Lieven Decaluwe
  
- De stad Brugge, vertegenwoordigd door:
  - Manfred Sellink
  - Walter Rycquart
  - Yves Roose
  
- De Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door:
  - Paul Huvenne
  - Barbara Baert
  - Michèle Tritsmans
  
- Paul Van Grembergen (voorzitter)
- Helena Bussers
- Veronique Vandekerchove

### DIRECTIECOMITÉ

Het dagelijks bestuur wordt gedelegeerd aan het directiecomité, die bestaat uit de artistieke en zakelijke directeurs van de drie musea en maandelijks samenkomt.

Huidige samenstelling:

- Paul Huvenne (KMSKA)
- Marjolijn Barbier (KMSKA)
- Manfred Sellink (Musea Brugge)
- Till-Holger Borchert (Groeningemuseum Brugge)
- Robert Hoozee (MSK Gent)

**COÖRDINATIECEL**

De coördinatieceel van de VKC staat in voor de coördinatie van de samenwerking en van de gezamenlijke opdrachten voor de musea. Het kantoor van de coördinatieceel is gevestigd in de Berg van Barmhartigheid (Abrahamstraat 13) te Gent, tussen Antwerpen en Brugge. De cel is aanwezig op alle vergaderingen van de VKC, doet de samenwerking gestroomlijnd verlopen, en versterkt de communicatie tussen de directies, de museummedewerkers en de werkgroepen onderling. Een belangrijker wordend aspect binnen de werking van de coördinatieceel is het beheer en verder uitbouwen van de VKC website. Overige taken zijn: de communicatie met de overheid, het opstellen van beleidsplannen, actieplannen, nieuwsbrieven en jaarverslagen, research (bv. collectiemobiliteit, veiligheidszorg, digitalisering, internationale marketing) en de opvolging van het budget en de facturatie.

**WERKGROEPEN**

De werkgroepen zijn samengesteld uit medewerkers van de 3 musea, die ervaring of kennis hebben binnen een bepaald expertisedomein:

- Werkgroep communicatie: An Sijsmans (KMSKA), Rudy Pieters en Sarah Bauwens (Musea Brugge) en Corinne Trop (MSK Gent).
- Werkgroep collectie-ontsluiting: Johan De Smet en Cathérine Verleysen (MSK Gent), Valérie Herremans en Nathalie Monteyne (KMSKA), Sandra Janssens en Anne van Oosterwijk (Groeningemuseum).
- Werkgroep behoud & beheer: Yolande Deckers (KMSKA), Monique Tahon (MSK Gent), Willy Le Loup en Steven Kersse (Groeningemuseum).
- Werkgroep veiligheid: Miquel Bauters (KMSKA), Rutger Dewulf (Groeningemuseum) en Pascale De Meyer (MSK Gent).
- Werkgroep presentatie & tentoonstellingen: Herwig Todts en Nico Van Houte (KMSKA), Sandra Janssens en Laurence Vankerhoven (Groeningemuseum), Robert Hoozee en Cathérine Verleysen (MSK Gent).
- Werkgroep bibliotheken: Helke Lauwaert en Veerle Verhasselt (MSK Gent), Ingrid De Pourcq (KMSKA) en Veronique De Boi (Groeningemuseum).
- Werkgroep educatie: Siska Beele (KMSKA), Elviera Velghe (Groeningemuseum) en Tine Van Poucke (MSK Gent).

## MIDDELEN

---

Voor de coördinatie en de uitvoering van de samenwerkingsprojecten hebben de 3 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 2006 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.

Tijdens de periode 2002-2006 beschikte de Vlaamse Kunstcollectie over een jaarlijks budget van circa 250.000 euro, waarvan 80% gesubsidieerd en 20% eigen inbreng van de musea. De kosten voor een eerste gezamenlijke tentoonstelling – Ensor tot Bosch – werden gedeeld door de musea zelf en het PSK, die partner was voor deze tentoonstelling. De stad Gent bood gratis onderdak aan de coördinatieceel van de VKC in het Bijlokecomplex en sinds het voorjaar van 2006 in de Berg van Barmhartigheid (Abrahamstraat 13).

### FINANCIERINGSBRONNEN 2007-2008

Het Erfgoeddecreet van 7 mei 2004 voorzag meerjaarlijkse werkingssubsidies voor samenwerkingsverbanden tussen musea met het oog op internationale profilering en positionering. In oktober 2006 besliste minister van Cultuur Bert Anciaux om aan de VKC een jaarlijkse werkingssubsidie toe te kennen van € 265 000. De musea zelf leveren jaarlijks een financiële inbreng van € 75.000 aan de samenwerking (€ 25.000 per museum) en stellen hun personeel en infrastructuur ter beschikking voor de uitvoering van gezamenlijke projecten. De stad Gent draagt de huisvestingskosten van de VKC.

Voor de internationale promotie van de VKC werd bovendien een poolbudget samengesteld met een inbreng van de VKC, Toerisme Vlaanderen en de stedelijke diensten voor toerisme van Antwerpen, Brugge en Gent. Tijdens de periode 2006-2007 omvatte dit poolbudget € 150.000 per jaar, waarvan € 62.500 van Toerisme Vlaanderen, € 37.500 van de VKC en € 50.000 van de stedelijke diensten voor toerisme. De afspraak was dat na 2 jaar van lancering, de campagne op lager niveau zou verder gezet worden als onderdeel van de reguliere marketingwerking van Toerisme Vlaanderen. Hiervoor was in 2008 een poolbudget van € 50.000 voorzien: € 20.800 van Toerisme Vlaanderen, € 12.500 van de VKC en € 16.700 van de stedelijke diensten voor toerisme.

De personeelskosten vertegenwoordigden 70% van de uitgaven (5 VTE). De administratieve organisatie (overheadkosten) nam ongeveer 6% in beslag. De overige werkingsmiddelen werden vooral ingezet op de online ontsluiting van de collectie en de website (6%), internationale promotieacties (10%), dossierpublicaties (5%) en internationale expertise-uitwisseling en netwerking (3%).

### PERSONELE, LOGISTIEKE & FINANCIËLE MIDDELEN 2009-2013

Om haar internationale ambities te realiseren, heeft de VKC de steun nodig van anderen, zowel op financieel, personeel, logistiek als politiek vlak. De belangrijkste investeerders zijn:

- de Vlaamse Gemeenschap
- de partnermusea
- de stedelijke overheden
- Toerisme Vlaanderen

Hier volgt een overzicht van de inbreng van elk van deze investeerders in de verschillende onderdelen van de werking van de VKC:

### Coördinatieceel

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

De vaste uitgaven van de coördinatieceel kunnen ingedeeld worden in:

- personeelskosten: de cel zal vanaf 2009 bestaan uit twee medewerkers: een voltijds coördinator en een halftijdse webmaster (zie organisatiestructuur)
- administratieve kosten (inclusief kantoormeubilair, 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, die een gratis kantoor en vergaderruimte ter beschikking stelt in de Berg van Barmhartigheid.

### Vlaamse kunst online

Voor de ontwikkeling van de VKC website ziet de lastenverdeling er als volgt uit:

- De musea zorgen voor de inhoud: onderzoek & redactie
- De VKC draagt de kosten voor de apparatuur, software en ICT-infrastructuur (onderhoud, actualisatie en hosting website; onderhoudskosten voor software voor opslag en presentatie; enz.), voor de vormgeving, de vertaling en de eindredactie. Deze kosten worden gefinancierd door de werkingssubsidies van de Vlaamse Gemeenschap (80%) en door een eigen inbreng van de musea (20%).

Er wordt bekeken hoe de kosten voor de ICT-infrastructuur gedeeld kunnen worden met Lukas.

### Gezamenlijke tentoonstellingen

Voor de dossiertentoonstellingen geldt de volgende afspraak:

- inhoudelijke uitwerking door wetenschappelijke medewerkers van de musea of externe medewerkers
- kosten voor transport, verzekering, scenografie en publiekswerking worden betaald door het gastmuseum
- de partnermusea beperken de kosten voor art-handling en verzekering door de volgende kosten zo weinig mogelijk door te rekenen aan het gastmuseum:
  - bruikleenadministratie
  - opstellen van een conditierapport
  - conservatie-ingrepen voor het presentabel maken van het kunstwerk
  - inlijsten van de kunstwerken
  - dagvergoeding koerier
- De VKC financiert de online dossierpublicatie (research paper)

Voor de organisatie van gezamenlijke tentoonstellingen van internationaal belang wordt geen beroep gedaan op de werkingssubsidie van de VKC. De financiële kosten voor dergelijke projecten worden hoofdzakelijk gedragen door het museum of de culturele instelling, waar de tentoonstelling plaatsvindt. De musea stellen naar best vermogen hun wetenschappelijke expertise en collectie ter beschikking. Daarenboven streven de musea actief partnerships met sponsors en toerisme na voor het realiseren van internationale tentoonstellingen.

## ONDERLINGE AFSTEMMING BELEIDSPLANNEN MUSEA & VKC

De onderstaande citaten uit de beleidsplannen van de 3 partnermusea maken duidelijk dat de werking van de musea op steeds meer domeinen op elkaar wordt afgestemd.

### BELEIDSPLAN KMSKA 2006 - 2010



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.

Naarmate de werking van de koepel tussen de Vlaamse kunstmusea, Antwerpen, Gent en Brugge, concreter wordt, moeten aanwinsten ook gezien worden in het perspectief van de Vlaamse Kunstcollectie.

Op het gebied van behoud en beheer moet binnen het samenwerkingsverband van de Vlaamse Kunstcollectie naar meer overleg en samenwerking worden gestreefd.

In koepelverband (Vlaamse Kunstcollectie) wil de afdeling collectieonderzoek de drijvende kracht zijn bij de creatie van een wetenschappelijk kennis-en documentatiecentrum voor beeldende kunst uit de Zuidelijke Nederlanden met internationale uitstraling.

Tijdelijke presentaties van bruiklenen blijven een aangewezen instrument om het profiel van het KMSKA als het museum van de Vlaamse Gemeenschap voor Rubens en de barokkunst bij een breed publiek, in binnen- en buitenland, in de verf te zetten. In onderling overleg is immers beslist dat het Groeningemuseum zich immers veeleer zal profileren als een museum voor de kunst van de Vlaamse primitieven, en het Museum voor Schone Kunsten van Gent, als een museum voor de (klassieke) moderneren. Dit betekent dat de drie leden van de Vlaamse Kunstcollectie elkaar op het terrein waarop zij zich wensen te profileren voorrang verlenen, zonder dat dit moet leiden tot een eenzijdige programmatie.

### BELEIDSPLAN GROENINGEMUSEUM BRUGGE 2009 - 2013



Ondanks het positieve imago is het Groeningemuseum nog onvoldoende geïntegreerd in grotere, structurele samenwerkingsverbanden met buitenlandse musea. Het creëren van synergie en de deelname aan netwerkgroepen is hiervoor onontbeerlijk. De oprichting van de Vlaamse Kunstcollectie is op nationaal vlak een belangrijke stap in deze richting, maar het Groeningemuseum zou ook sterker met internationale partners kunnen/moeten werken, en dit zowel projectgebonden als structureel.

Uitgaande van de collecties van de drie musea van de Vlaamse Kunstcollectie worden ook in de toekomst verder tentoonstellingen uitgewerkt. Enerzijds gebeurt dit met wetenschappelijke dossiertentoonstellingen afwisselend op één van de drie locaties. Anderzijds is de Vlaamse Kunstcollectie een belangrijke potentiële partner voor (structurele) samenwerking met internationale instellingen, waarbij de wetenschappelijke expertise en uitstraling centraal staan.

De mogelijkheid van collectiemobiliteit tussen de musea van Musea Brugge onderling en binnen de Vlaamse Kunstcollectie wordt verder onderzocht.

Tentoonstellingen in samenwerking met buitenlandse partners ontwikkelen en organiseren, deels in een bevoorrechte samenwerking met onder andere de Vlaamse Kunstcollectie en Bozar Brussel.

Als partner van de Vlaamse Kunstcollectie wil het Groeningemuseum de naambekendheid bij het grote publiek in binnen- en buitenland vergroten.

Standaarden in verband met restauratie en conservatie uitwerken met de afdeling Collectie en Documentatie en aftoetsen met de partners van Musea Brugge en/of Vlaamse Kunstcollectie. Deze standaarden moeten verplichtend zijn voor het inschakelen van derden.

### BELEIDSPLAN MSK GENT 2009 - 2013



De nota werd inhoudelijk afgestemd op 'Gent 2020 – Werken aan een scheppende stad' en het cultuurbeleidsplan, dat tot stand kwam binnen het departement Cultuur. Van groot nut was eveneens het beleidsplan van de VKC, het samenwerkingsverband tussen het KMSKA, Groeningemuseum Brugge en het MSK.

In alle aspecten van de museumwerking kan de verdere samenwerking met de VKC een meerwaarde opleveren. Uitzonderlijke pluspunten kunnen zijn een kaderovereenkomst die wederzijdse langdurige bruiklenen mogelijk maakt en een gezamenlijke internationale promotie.

Inzake behoud en beheer zal het MSK intenser samenwerken met de partnermusea van de VKC (risicoanalyse, samenstellen van een gezamenlijk handboek).

Bij het bepalen van tentoonstellingsthema's wordt vaak internationaal gedacht. Het MSK draagt immers, als partner van de VKC, de verantwoordelijkheid voor de internationale positionering van ons kunstverleden en van ons omgaan (kunsthistorisch en museaal) met kunst.

In het vooruitzicht van meer collectiemobiliteit tussen de partners van de VKC en van het verzekeren van de collectie is het belangrijk dat het museum wordt onderworpen aan een risicoanalyse. Dit zal gebeuren in overleg met de partners van de VKC. Deze risicoanalyse zal nieuwe maatregelen voor de passieve conservering en de inrichting van het gebouw met zich meebrengen.

De bibliotheek en het documentatiecentrum zoeken aansluiting bij de VKC, die aan de oprichting van een centraal Bureau voor Kunsthistorische Documentatie Vlaanderen werkt.

In samenwerking met de partners van de VKC worden wetenschappelijke dossiers samengesteld over kunstenaars en stromingen die in de drie musea goed vertegenwoordigd zijn. Deze dossiers zullen online verschijnen.

Om het museum sterker te profileren en om de beschikbare middelen (lokaal en landelijk) efficiënt te gebruiken, opteert het MSK ook voor de collectie-uitbreiding voor specialisatie, hoewel het nooit uitgesloten is dat zich een opportuniteit voordoet die buiten de specialisatiegebieden valt. Deze specialisatie is tot stand gekomen in overleg met de partners van de VKC.

Bepaalde leemten in de collectie kunnen immers gevuld worden met werken uit de reserves van andere musea. Het MSK onderzoekt deze optie in overleg met de partners van de VKC. Samen zullen zij een collectieplan opstellen om te zien waar de collecties elkaar aanvullen. Bij collectiemobiliteit kan gedacht worden aan langdurige versterking van de collectie met depots uit reserves van andere musea enerzijds, en anderzijds aan kortstondige bruiklenen om bepaalde thema's uit te werken. In geen geval is het de bedoeling werken uit de kerncollectie en fragiele werken 'mobiel' te maken.

## MEERJARENPLANNING

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VKC Coördinatieceel</b>					
coördinator (1 VTE)	€ 54.000	€ 54.000	€ 56.000	€ 56.000	€ 56.000
webmaster (1/2 VTE)	€ 25.000	€ 25.000	€ 27.000	€ 27.000	€ 27.000
vaste organisatiekosten	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
<b>OD 1 Vlaamse kunst online</b>					
collectie-overzicht	€ 15.000				
Webpublicaties	€ 3000	€ 3000	€ 3000	€ 3000	€ 3000
online collectie-catalogus	€ 2000	€ 2000	€ 2000	€ 2000	€ 2000
online catalogues museumbibliotheken	€ 15.000	€ 1000	€ 1000	€ 1000	€ 1000
Ensor online	€ 25.000	€ 5000	€ 5000	€ 5000	€ 5000
Rubens online		€ 25.000	€ 5000	€ 5000	€ 5000
Van Eyck online		€ 25.000	€ 5000	€ 5000	€ 5000
research papers	€ 2000	€ 2000	€ 2000	€ 2000	€ 2000
Content Corner	€ 5000				
integratie beheer collectie- informatie en beelden	€ 10.000				
<b>OD 2 Afstemming collectiebeleid</b>					
gezamenlijk collectieplan					
overleg aankopen					
overleg collectieuitwisseling					
Overleg tentoonstellingsprogrammering					
<b>OD 3 Gezamenlijke tentoonstellingen en onderzoeksprojecten</b>					
Dossier: Uit de prentencollecties van Antwerpen, Brugge en Gent (Groeningemuseum)	€ 2000				
Tentoonstelling: Da Van Dyck a Bellotto (PSK Brussel, m.m.v. de VKC)	p.m. PSK en musea				
Dossier: thema nader te bepalen (MSKG)		€ 2000			
Dossier: Originele lijsten (Groeningemuseum)			€ 2000		
Tentoonstelling: Vlaamse kunstcollectie in Turijn (i.s.m. Galleria Sabauda)		p.m. Galleria Sabauda en musea			
Tentoonstelling: Ensor (PSK) en Ensor Intiem (MSKG)		p.m. PSK en MSKG			
Dossier: thema nader te bepalen (KMSKA)				€ 25.000	
Ondersteuning CODART	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
<b>OD 4 Afstemming publiekswerking</b>					
overleg afstemming publiekswerking					

gezamenlijk adressenbestand pers &trade					
Gezamenlijke bezoekersregistratie en publieksonderzoeken		€ 10.000		€ 10.000	
gezamenlijke folder: productie & distributie	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
trade-info op VKC-website					
coördinatie van promotionele publicaties					
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 255.000</b>	<b>€ 224.000</b>	<b>€ 178.000</b>	<b>€ 188.000</b>	<b>€ 176.000</b>