

Overleg Vlaamse Musea

# volop inzetten op musea

---

VISIENOTA

volop

**Hoe zorgen we ervoor dat musea duurzaam blijven bijdragen aan de samenleving? Hoe kunnen we ons samen profileren en tegelijkertijd elk onze identiteit versterken? Wat bindt ons als musea? Wat maakt ons sterk als collectief? Op welke gezamenlijke doelen zetten we de komende jaren in en welke investeringen zijn nodig om deze te bereiken?**

musea

---

## INHOUDSTAFEL

<b>1.</b>	<b>Een sterke museumsector in een breed cultureel erfgoedbeleid</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Waarom hebben we deze visienota nu nodig?</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Het museum in de 21<sup>ste</sup> eeuw</b>	<b>7</b>
3.1	Musea onder druk	7
3.2	Klassieke rollen	8
3.3	Nieuwe rollen	12
3.4	Besluit	14
<b>4.</b>	<b>Nood aan investeringen</b>	<b>15</b>
4.1	Investeringen in een Vlaams overheidsbeleid, complementair aan het beleid van steden en gemeenten, België en Europa	15
4.2	Investeringen op financieel vlak: de subsidiebedragen dienen te stijgen en financiële instrumenten dienen te worden ingevoerd of ontwikkeld	23
4.3	Investeringen in de verdere professionalisering van de museumorganisatie en in de vorming en opleiding van het museumteam	27
4.4	Investeringen in samenwerkingsverbanden, tussen musea, cross-sectoraal, lokaal tot internationaal...	29
4.5	Digitalisering	34
<b>5.</b>	<b>Tot slot: Where are we now? (David Bowie ft. Tony Oursler)</b>	<b>38</b>



## EEN STERKE MUSEUMSECTOR – IN EEN BREED CULTUREEL ERFGOEDBELEID

**DIT IS DE EERSTE VISIENOTA VAN HET OVERLEG VLAAMSE MUSEA**, een samenwerking tussen de Vlaamse musea die na de vorige subsidieronde en de erop volgende actie 'Het water aan de lippen' (5 juni 2014) een grote urgentie kreeg. Het is de eerste keer dat we als museumgroep samen lijnen uitzetten en antwoorden formuleren op bovenstaande vragen. Het is een mijlpaal. Met deze visienota verenigen we ons als museumsector en spreken we met één stem. Musea leveren een unieke bijdrage tot de samenleving. We vragen aan de Vlaamse overheid en aan de andere betrokken overheden om onze visie te ondersteunen, zowel met hun (inhoudelijk) beleid als financieel.

**We erkennen de diversiteit van ons museale landschap als deel van een breed vertakt cultureel erfgoedveld, met musea en collecties van uiteenlopende aard, die werken op kleine tot grote schaal, die door verschillende beheersstructuren worden bestuurd en gefinancierd.**

We erkennen de diversiteit van ons museale landschap als deel van een breed vertakt cultureel erfgoedveld, met musea en collecties van uiteenlopende aard, die werken op kleine tot grote schaal, die door verschillende beheersstructuren worden bestuurd en gefinancierd. We zijn een sterke museumsector, gericht op de toekomst en zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid om mee te werken aan een duurzame, creatieve, innovatieve samenleving. Het is onze prioriteit om de collecties voortdurend te valoriseren. We willen unieke museumervaringen creëren met en voor een ruim en gemotiveerd publiek.

We maken deel uit van een genetwerkt cultureel erfgoedbeleid. Om een duurzame toekomst tegemoet te gaan, dienen we ook zelf verantwoordelijkheid op te nemen. We moeten als musea nog veel meer de ambitie hebben om impact op de samenleving te hebben en publieke waarde te creëren. We moeten nog veel meer nadenken over het gebruik van onze (digitale en gedigitaliseerde) collecties en expertises, de kwaliteit van onze werking, de ontwikkeling van competenties en expertise van onze medewerkers, de standaarden die we hanteren en de professionalisering van onze organisaties.



Rubenianum IMG\_4452 © Musea en Erfgoed Antwerpen / Jelle Vermeersch'

**We moeten als musea nog veel meer de ambitie hebben om impact op de samenleving te hebben en publieke waarde te creëren.**

---

Ⓞ Het Overleg Vlaamse Musea, dat al een klein decennium bestaat, kende een felle 'doorstart' in 2014 naar aanleiding van de grote bezorgdheid door het uitblijven van de nochtans beloofde verhoging van de middelen. De subsidieperiode 2014-2018 betekent financieel een stagnatie, een feitelijke achteruitgang want er zijn geen middelen voorzien voor indexering. Er volgde een gezamenlijke tekst van de musea: 'Het water aan de lippen' (ondertekend door: 'de door de Vlaamse overheid erkende en gesubsidieerde musea', 'de museale instellingen van de Vlaamse Gemeenschap (KMSKA, M HKA, Kasteel van Gaasbeek)' en 'de Samenwerkingsverbanden met het oog op de internationale profilering van de Vlaamse kunstcollecties' (VKC, CAHF en LUKAS) en FARO, het Vlaams Steunpunt voor Cultureel Erfgoed vzw. De tekst werd kracht bijgezet door een actie: een pop-uptentoonstelling op het Martelaarsplein in Brussel, op 05 juni 2014. Deze activiteiten vormden de aanzet voor het werken aan een gezamenlijke visienota, die hier voorligt. De groep werd uitgebreid met ICOM-Vlaanderen en Kazerne Dossin. Het Overleg Vlaamse Musea vindt plaats op het niveau van de directies en/of beleidsverantwoordelijken. Tijdens het schrijven aan de nota was er overleg met het Kabinet van de minister van Cultuur.

## WAAROM HEBBEN WE DEZE VISIENOTA NU NODIG?

**WE SCHRIJVEN DEZE VISIENOTA IN EEN PERIODE VAN GROTE VERANDERINGEN EN UITDAGINGEN.** Er is een nieuwe minister van Cultuur, de bevoegdheden van provincies, steden en gemeenten én de Vlaamse overheid worden herbekeken, er moet bespaard worden en de vraag naar de betekenis van cultuur in de samenleving wordt expliciet en scherp gesteld. Er wordt aan een nieuw Cultureel Erfgoeddecreet gewerkt. Musea willen zich aanpassen aan de digitale omgeving met alle organisatorische gevolgen en zijn op zoek naar oplossingen voor de depotproblematiek. We zien ons geconfronteerd met de onmogelijkheid collecties uit te breiden wegens te kleine of onbestaande aankoopbudgetten. Het wetenschappelijk onderzoek geraakt in de verdrukking wegens een gebrek aan tijd, mensen en middelen. Musea bestaan dankzij de gratie van het publiek: hoe kunnen we écht open huizen zijn als het aan budgetten en personeel ontbreekt om in deze dienstverlening te investeren?

We gaan in op de vraag naar dialoog van de minister van Cultuur en grijpen de kans aan om mee te timmeren aan de weg. We zoeken naar gepaste antwoorden op deze grote uitdagingen waarbij we de verdere professionalisering van musea tot slagkrachtige organisaties met een kwalitatief hoogstaande werking nastreven. Deze professionalisering kan enkel duurzaam zijn en slagen als er een gemeenschappelijke visie wordt geformuleerd en er zoveel mogelijk samenwerking wordt beoogd.

**Ondanks de grote uitstraling van musea, is er in Vlaanderen een uitholling en verdunning van de wetenschappelijke en canoniserende rol of positie als kenniscentra.**



FOMU 50 © Jeroen Sannen 2015

## Musea onder druk

**MUSEA VORMEN MEE HET GEHEUGEN VAN DE SAMENLEVING.** Ze bezitten een enorm cultureel en symbolisch kapitaal. Ze voeden de verbeelding en de kennis. Ze trekken wereldwijd miljoenen bezoekers aan. Dat zien we sterk in de grote steden. Denk maar aan het Prado in Madrid, de Tate musea in Londen en in het Verenigd Koninkrijk, het Louvre in Parijs en zijn satellietmusea in Frankrijk, de musea in Amsterdam enzovoort. Ironisch genoeg lijkt het bereiken van bezoekers vaak minder een moeilijkheid te zijn dan het beheersen van grote bezoekersstromen. Uit het bevolkingsonderzoek dat FARO in eigen land enkele jaren geleden uitvoerde, blijkt de grote waardering voor cultureel erfgoed en voor musea in het bijzonder. Kortom, er is een sterk publiek draagvlak voor musea.

Maar zijn ze nog de 'powermachines' die ze waren in de 19de en 20ste eeuw? Ondanks de grote uitstraling van musea, is er in Vlaanderen een uitholling en verdunning van de wetenschappelijke en canoniserende rol of positie als kenniscentra. De mogelijkheden om de collecties uit te breiden zijn uiterst beperkt. Het is zeer moeilijk om aansluiting te vinden bij de geglobaliseerde kenniseconomie en bij de internationale kunstproductie... Hoe is het zo ver kunnen komen? We verwijzen naar de groeiende desinteresse voor en de 'ontfinanciering' van musea door de overheden enerzijds. Anderzijds zien we ook dat niet-publieke collecties het soms overnemen van gevestigde musea omdat ze er dankzij meer middelen (en efficiënte structuren) beter in slagen om aan kwaliteitsvolle collectievorming te doen.

Deze ontwikkelingen moeten ons doen nadenken over de in de 19de eeuw ontwikkelde kernfuncties van de musea: verzamelen, bewaren, onderzoeken en tonen. Vormen deze functies ook in de 21ste eeuw nog steeds de fundamenten van musea? Of anders: hoe verzekeren we een unieke en sterke positie voor de musea binnen de samenleving maar ook binnen de erfgoedsector, de cultuursector en de vrijetijdssector?

Om het belang van musea voor onze hedendaagse samenleving te onderkennen is het best om eerst terug te kijken in het verleden en stil te staan bij de reden van het ontstaan en de basisfuncties van musea. Hieruit kunnen we mogelijke rollen van musea afleiden.

© Prisma onderzoek: Faro tijdschrift voor cultureel erfgoed, artikel 2011-3, Alexander Vander Stichele, Vlamingen en het verleden.



In Flanders Fields Museum\_21 GEZIN IFF 2014

## Klassieke rollen

### DE VOORLOPER: DE SCHATKAMER

Initieel zijn musea in de late 17de en 18de eeuw ontstaan uit de privécollecties en wonderkamers. Dit waren collecties van welgestelden die objecten uit de hele wereld verzamelden (naturalia, kunst, afbeeldingen, etnografische voorwerpen... ). De motivatie hiervoor was dubbel. Enerzijds wilde de eigenaar — aanvankelijk particuliere persoonlijkheden en dynastieën, maar later ook overheden — komen tot een wetenschappelijke en encyclopedische kennis van de wereld. Anderzijds kregen deze verzamelingen ook snel een onderliggende functie: het presenteren van een collectie om de eigenaar te verheerlijken.

### ERFGOED ALS BASIS VAN IDENTITEIT

In de 19de eeuw hing erfgoed (al werd de term 'erfgoed' toen nog niet gehanteerd) nauw samen met de politieke ideeën van de natiestaat en het 'genie' van een volk of vroegere generaties. Het idee is dat een samenleving van haar voorvaders een cultuur en een identiteit heeft geërfd en daarop voortbouwt. Erfgoed ligt mee aan de basis van de uniciteit van een bepaalde bevolking. Maar niet enkel historische objecten zijn erfgoed, ook hedendaagse objecten, orale en immateriële overdracht, behoren hiertoe want zij zijn het erfgoed van morgen. We spreken hier van canonvorming van relevante kennis als deel van de identiteitsvorming van mens en samenleving.

### VOLKSVERHEFFING / EDUCATIEVE INSTELLINGEN

Musea hebben als 'publieke instellingen' altijd een educatieve rol gehad, zij het soms nogal summier tot niet in de praktijk gebracht. Vanaf het interbellum en vooral vanaf de tweede helft van de 20ste eeuw — wanneer overheden meer gaan investeren in de zorg voor musea — zien beleidsmakers vaker heil in het expliciet opvoedende karakter van het museum. Musea kregen de taak om de 'massa' te onderwijzen in de meest uiteenlopende elementen van het menselijk bedrijf (wetenschap, kunst, geografie, etnografie...). Dit moest leiden tot de intellectuele emancipatie van het individu. Hoewel het ietwat paternalistische idee van 'volksverheffing' vandaag niet meer in de smaak valt, heeft de publiekswerking vandaag de dag een belangrijke plek verworven in de musea. Musea zijn meer dan ooit tevoren educatieve instellingen.

### CITY- OF STATEMARKETING

De bestaansredenen van musea worden steeds meer divers. Instellingen als het Victoria & Albertmuseum — met als opstap de eerste wereldtentoonstelling van 1851 in Londen — ontwikkelden het idee van city- of statemarketing. Initieel was het de bedoeling om alle realisaties op economisch, cultureel en technisch vlak voor te stellen via een internatio-



naal platform en zo export te stimuleren en het imago van een land en haar bedrijven te versterken. Recenter, met als markant voorbeeld het Guggenheimmuseum in Bilbao, is ook het stimuleren van de lokale/regionale economie een belangrijke bestaansreden. Het zicht op mogelijke welvaart ligt aan de basis van de, nog steeds, grote groei van nieuwe en vernieuw(en)de musea wereldwijd.

#### DE BASISFUNCTIES

Vanuit deze vier perspectieven zijn musea uitgegroeid tot gespecialiseerde instellingen die de kennis en logistieke mogelijkheden hebben om met unieke collecties verantwoord om te gaan en deze te valoriseren. We benadrukken daarbij de noodzaak aan specifieke kennis en vaardigheden van specialisten. Op basis van het verzamelen van 'artefacten' zijn er tot op heden vier functies gekristalliseerd die tot de kerntaken van musea zijn gaan behoren: het verzamelen en bewaren, het behoud en beheer, het wetenschappelijk onderzoek en het publiek maken van collecties.

**Het uitbreiden van collecties (via o.a. aankopen, schenkingen, collectiemobiliteit) is omwille van beperkte tot onbestaande budgetten vaak een bijzonder heikel punt.**

Om collecties te bewaren en door te geven aan komende generaties, moeten ze eerst verzameld worden. Dit is een tijdrovende en moeilijke aangelegenheid. Het gaat enerzijds over bronnen- en herkomstonderzoek, maar ook over hoogtechnologische materiaalstudies. Verzamelen is niet alleen een kwestie van kopen maar het gaat er ook over om mensen te overtuigen om te schenken of langdurig te bruiklenen. Het uitbreiden van collecties (via o.a. aankopen, schenkingen, collectiemobiliteit) is omwille van beperkte tot onbestaande budgetten vaak een bijzonder heikel punt. Nochtans tonen tal van voorbeelden uit het buitenland (bijv. Nederland, Frankrijk, Groot-Brittannië) het enorme potentieel en het maatschappelijke draagvlak voor collectievorming. Een nieuwe uitdaging ligt nu ook bij selectief inkrimpen van collecties of het fameuze afstotingsbeleid. Niet alleen een stokkende groei omkeren maar ook het 'ontcollectioneren' zijn grote uitdagingen voor de toekomst.

Het behoud, beheer en onderzoek van zeer verschillende soorten objecten zijn specifieke taken die zelden gezien worden door het publiek. Ze veronderstellen zowel een doorgedreven materiaal-technische kennis van het object als kennis gebaseerd op historisch bronnen-



Tobias Schalken, 'Untitled', 2006, expo 'Sleeping Beauties', Kasteel van Gaasbeek, 2011, ©Tobias Schalken, courtesy Galerie Majke Hüsstege, foto Jo Exelmans

onderzoek. Naast het object- en collectieonderzoek, benadrukken we ook het belang van o.a. de museologie (of museum studies, of erfgoedstudies). Dit is een wetenschappelijk onderzoeksdomein waarbinnen musea in een bredere maatschappelijke context worden bestudeerd: van de studie van het functioneren van tentoonstellingen en het presenteren van artefacten, de beeldvorming van mens en samenleving die musea creëren, tot de analyse van museummanagement. Wereldwijd is de museologie sinds de jaren 1970 een erkende en sterk ontwikkelde academische vakdiscipline. Op dit vlak is er in Vlaanderen echter een voelbare leemte.

**Wereldwijd is de museologie sinds de jaren 1970 een erkende en sterk ontwikkelde academische vakdiscipline. Op dit vlak is er in Vlaanderen echter een voelbare leemte.**

Daarnaast is er ook de realiteit dat het bewaren en tonen van objecten een specifieke logistieke omgeving vraagt: het museumgebouw. Dit gebouw heeft speciale aandacht voor acclimatisatie, voor veiligheid en voor het evenwicht tussen het behouden en het tonen en inzetten van objecten voor de bezoeker. Als publieke instellingen stellen we dienstverlening voorop en willen we 'open huizen' zijn. Dat is ook de reden dat musea investeren in publieksbemiddeling en -communicatie. Problemen op het vlak van infrastructuur van de Vlaamse musea zijn schering en inslag, wat o.a. het comfort voor de bezoeker in het gedrang brengt.

**Problemen op het vlak van infrastructuur van de Vlaamse musea zijn schering en inslag ...**

De historisch gegroeide museale basisfuncties blijven tot op de dag van vandaag van fundamenteel belang. Het is echter problematisch dat we ze niet of niet goed genoeg kunnen realiseren door een gebrek aan middelen. Dit is dramatisch en ondermijnt het wezen van musea.

## ... van musea wordt verwacht dat ze een hele reeks nieuwe (maatschappelijke) rollen opnemen.

De museumpraktijk wordt bovendien steeds complexer. Zo zijn we er ons van bewust dat het veel te beperkend is om onze collecties louter in termen van 'artefacten' te (blijven) zien. Immaterieel erfgoed, artistieke praktijken, contextuele informatie, collectiebetekenissen aangebracht door verschillende erfgoedgemeenschappen, digitaal erfgoed, expertises...: het zijn allemaal elementen die deel uitmaken van de hedendaagse museumpraktijk. Soms vormt een museum, als *lieu de mémoire*, zélf deel van de collectie. Een dergelijk verruimd collectiebeprij vraagt om een bijsturing of zelfs herformulering van de museumpraktijk en om een uitbreiding van de vier basisfuncties. Hier komt nog bij dat van musea wordt verwacht dat ze een hele reeks nieuwe (maatschappelijke) rollen opnemen. De musea vinden het zelf ook noodzakelijk om deze nieuwe functies te vervullen en vorm te geven.



MUZEE © ArneDeboosere DE ZEE

## Nieuwe rollen

Het denken over de relevantie van musea en hun mogelijke taken heeft sedert de eeuwwisseling een vlucht genomen. Er worden nieuwe wingebieden gedefinieerd en musea krijgen nieuwe rollen.

### **SAMENLEVINGSOPBOUW: OPEN HUIZEN**

Van musea wordt verwacht dat ze hun 'activa' inzetten om verschillende maatschappelijke groepen dichter bij elkaar te brengen, te activeren en te engageren. Door het vertalen, via artefacten van het verleden naar het heden, nemen zij de rol op om te werken aan maatschappelijke verbondenheid. Het creëren van een 'open huis' is de opdracht. Musea zijn publieke plaatsen waar permanent maatschappelijke activiteiten plaatsvinden en de samenleving zich thuis voelt. Musea organiseren dan ook steeds meer en diverse publieksactiviteiten en leggen verbindingen tussen hun museale opdracht en het maatschappelijk welzijn. Zij bevinden zich in een natuurlijke en unieke positie om die opdracht te realiseren.

## Musea zijn publieke plaatsen waar permanent maatschappelijke activiteiten plaatsvinden en de samenleving zich thuis voelt.

Geen enkele andere maatschappelijke actor heeft zoveel troeven (infrastructuur, positie, medewerkers...) om die maatschappelijke rol op te nemen. Musea vormen een spil in de dynamiek en kunnen als geen ander hoogstaande expertise combineren met een groot publieksbereik en -engagement. En dan hebben we nog niks gezegd over het belang van de musea in de citymarketing en als toeristische troeven voor steden en regio's.

### **KENNIS EN EXPERTISE: KENNISCENTRA**

Musea bouwen via hun onderzoeksfunctie specifieke kennis op. Hiernaast zijn er steeds meer musea, wereldwijd, die een schakel vormen in de technologische ontwikkeling van onze samenleving. Musea zijn een aantrekkelijke partner en inspiratiebron voor de bedrijfswereld en de creatieve industrie, net omwille van hun gigantische factuele kennis en technische ervaring. De creatieve industrie doet maar al te graag beroep op de kennis van het verleden om nieuwe producten te ontwikkelen voor de toekomst. Dit is een uitdaging die kansen inhoudt, maar die voldoende kritisch moet opgevolgd worden.

## Musea zijn een aantrekkelijke partner en inspiratiebron voor de bedrijfswereld en de creatieve industrie ...

Musea worden ook steeds meer bruggenbouwers tussen wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en de bedrijfswereld, tussen het verleden en het heden. De groeiende interesse van onderzoekscentra (o.a. universiteiten) om samen te werken met musea zit duidelijk in een stijgende lijn.

### EDUCATIE

Het onderwijs treedt buiten zijn muren en zoekt naar educatieve contexten waar ze het leerproces van individuen en groepen van alle leeftijden en origine kan verbeteren en aantrekkelijker maken. Musea zijn een vaste stek geworden in dit leerproces. Aan thema's als diversiteit, ecologie, beeldgeletterdheid ... wordt gestalte gegeven in de leerpakketten van musea via educatieve programma's.

In plaats van top-down gecanoniseerde kennis aan de bezoeker 'op te leggen', zien musea het steeds vaker als hun taak om bezoekers te begeleiden en te betrekken bij het selecteren en beoordelen van informatie. Dialoog is de boodschap. In die zin zullen bijvoorbeeld kunstmusea hun bezoekers niet meer enkel confronteren met belangrijke kunst en erfgoed maar evenzeer met het denk- en waarderingsproces om zelf te leren beoordelen wat vandaag de dag kunst of erfgoed is. Wetenschapsmusea worden broedplaatsen van kennis en dialoog met wetenschapswijsheid als inzet.

### WELZIJN EN ZORGENDE ROL

Kunst en erfgoed hebben een positieve invloed op het welzijn van mensen. Tot dit inzicht lijken zowel centra voor welzijnszorg als musea te komen. Voor jongeren met psychologische problemen blijkt kunst bijvoorbeeld een uitstekend (communicatie-) instrument. Voor mensen met dementie worden steeds meer specifieke erfgoedprojecten opgezet in musea. Bovendien dragen musea via deze weg bij tot een meer positieve beeldvorming over o.a. geestelijke gezondheidszorg en kunnen ze helpen om deze thema's bespreekbaar te maken.

## Musea worden ook steeds meer bruggenbouwers tussen wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en de bedrijfswereld, tussen het verleden en het heden.

## Musea willen zowel de basisfuncties uitmuntend uitvoeren als nieuwe rollen opnemen.

3.4

### Besluit

Musea willen zowel de basisfuncties uitmuntend uitvoeren als nieuwe rollen opnemen. Als dynamische plekken doen musea nu al het hoognodige om aan deze verwachtingen te voldoen, maar ze slagen er onvoldoende in. We vragen dan ook om investeringen.

**Concreet gaat het daarbij over investeringen, die we in het volgende punt verder zullen toelichten:**

1. in een Vlaams overheidsbeleid, complementair aan het beleid van steden en gemeenten, België en Europa
2. op financieel vlak: de subsidiebedragen dienen te stijgen en financiële instrumenten dienen te worden ingevoerd of ontwikkeld
3. in de verdere professionalisering van de museumorganisatie en in de vorming en opleiding van het museumteam
4. in samenwerkingsverbanden, tussen musea, cross-sectoraal, lokaal tot internationaal
5. in digitalisering



Musea Brugge SB\_GM\_vluchtelingen\_10 © Sarah Bauwens

## NOOD AAN INVESTERINGEN

### Investeringen in een Vlaams overheidsbeleid, complementair aan het beleid van steden en gemeenten, België en Europa

#### PLEIDOOI VOOR DE ONTWIKKELING VAN MUSEA TOT VOLWAARDIGE KENNISCENTRA EN OPEN HUIZEN DOOR VLAANDEREN

De Vlaamse musea beheren uiteenlopende collecties. Het is hun opdracht om de klassieke museale basisfuncties zo goed mogelijk uit te voeren alsook nieuwe taken op zich te nemen. We hebben dit eerder toegelicht. We hopen dat een evaluatie en eventuele hertekening van museale functies in het nieuwe Cultureel Erfgoeddecreet een neerslag vindt.

Onder andere via de uitvoering van deze basisfuncties bouwen de musea met name rond hun collecties heel wat kennis en expertise op. Het gebrek aan middelen en mankracht om deze basisfuncties überhaupt optimaal uit te kunnen voeren, zorgt er echter voor dat zij deze expertise niet ten volle kunnen uitbouwen of implementeren, laat staan optimaal ter beschikking kunnen stellen van andere erfgoedactoren, zoals gevraagd wordt in het huidige decreet.

**Er is dan ook een dringende nood aan meer middelen voor de opbouw, implementatie en uitwisseling van expertise in, voor en tussen de musea.**

Er is dan ook een dringende nood aan meer middelen voor de opbouw, implementatie en uitwisseling van expertise in, voor en tussen de musea. We leggen hier de nadruk op collectiegebonden expertise, maar dit betekent niet dat we niet-collectiegebonden expertise (een onderscheid dat overigens scherper gedefinieerd moet worden) per definitie loskoppelen van de musea en/of als ondergeschikt beschouwen voor het geheel van het erfgoedveld. Zowel structurele als projectmatige middelen moeten toelaten om specifieke expertisecernen op te bouwen die onze collecties valoriseren en bijgevolg beter zichtbaar maken. Dit moet volgens ons zowel vanuit specifieke musea als vanuit tijdelijke of structurele samenwerkingsverbanden of expertisecentra georganiseerd kunnen worden.

Het moet met andere woorden mogelijk zijn om de ene keer vanuit de schoot van een museum met een welomlijnde en exclusieve expertise te werken, en de andere keer vanuit een expertisecentrum of een samenwerkingsverband dat ten dienste van de musea en/

of andere erfgoedactoren werkt. In alle gevallen dient te worden aangetoond, zowel in planning als in uitvoering, dat de opgebouwde expertise een reële meerwaarde biedt voor diverse actoren in het culturele erfgoedveld en dat ze de betrokken musea en erfgoedspelers versterkt in hun basiscapaciteit. De expertise mag niet beperkt blijven tot een eerder academische overdracht van kennis, maar moet concrete ingrepen op de museumvloer faciliteren.

We gaan daarmee nadrukkelijk in tegen een mogelijke nivelleringstendens en pleiten voor een gediversifieerd instrumentarium, vraaggestuurd, in functie van de situatie en noden in het erfgoedveld, zonder evenwel uit te gaan van een status quo wat de structurering van dit veld betreft.

**Er is nood aan een aangepast instrumentarium gericht is op flexibele en slagkrachtige constellaties van musea en andere partners, die in elk scenario voldoende middelen krijgen om bestaande expertise te valoriseren, nieuwe expertise te ontwikkelen en deze breed te delen.**

Er is nood aan een aangepast instrumentarium dat gericht is op flexibele en slagkrachtige constellaties van musea en andere partners, die in elk scenario voldoende middelen krijgen om bestaande expertise te valoriseren, nieuwe expertise te ontwikkelen en deze breed te delen. Met de huidige budgetten is het immers quasi onmogelijk om een dergelijke opdracht uit te voeren.

Concreet kan een museum, een samenwerkingsverband van musea of een expertisecentrum ingericht worden als een vraagbaak of aanspreekpunt voor expertise (en dus ook concrete praktijkinput) met betrekking tot een specifiek deelveld van erfgoed. Het museum of het samenwerkingsverband neemt het voortouw op het vlak van de uitbouw van collectiegerichte expertise.

Ofwel geven zij louter advies: éénrichtingsverkeer en enkel op vraag. Deze expertiserol is publiek duidelijk en er is een persoon (of meerdere personen) in de organisatie, die — via een specifiek functieprofiel — daarvoor is aangesteld. Het museum of samenwerkingsverband





Rubenianum IMG\_1067 © Musea en Erfgoed Antwerpen/Jelle Vermeersch'

kan ook in de mogelijkheid worden gesteld aanvullend een of meer welbepaalde projecten binnen het deelveld uit te werken binnen een welbepaalde termijn.

## Eindpunt moet sowieso steeds het aanbieden van expertise en, niet te vergeten, praktijkondersteuning en -implementatie zijn.

Een andere mogelijkheid is dat het museum of samenwerkingsverband pro-actief specifieke expertisekernen opbouwt om via goedgerichte acties het deelveld structureel te ondersteunen. De acties vertrekken van wat in een deelveld op een bepaald moment het meest urgent is. Acties kunnen zowel op onderzoek slaan of op een overzicht van een problematiek in alle collecties, als op opleidingen, de ontwikkeling van een servicetool, ... Eindpunt moet sowieso steeds het aanbieden van expertise en, niet te vergeten, praktijkondersteuning en -implementatie zijn. Het museum of samenwerkingsverband ontpopt zich op die manier tot hét aanspreekpunt van zijn deelveld, maar beoogt ook de expertise en praktijk binnen het deelveld binnen Vlaanderen zoveel mogelijk te delen. Dergelijke expertiseontwikkeling en praktijkdeling ontwikkelt zich bij voorkeur binnen een internationale context. Om deze rol als volwaardig kenniscentrum op te nemen is er opnieuw nood aan bijkomende slagkracht (deskundig personeel aangeworven op basis van specifieke functieprofielen en voldoende werkingsmiddelen). Dergelijk kenniscentrum staat niet op zich maar is zeer goed genetwerkt in de sector en daarbuiten. Bovendien wordt er intensief samengewerkt met een netwerk van freelancers, consultants, aan de erfgoedsector externe expertiseorganisaties en samenwerkingsverbanden.

Voor de praktische uitwerking van deze mogelijkheden zijn er een aantal af te bakenen kritische succesfactoren.

Het is eerst en vooral uiterst belangrijk dat voldoende aandacht gaat naar het leggen van een concrete link tussen de opbouw van expertise en de nodige operationele slagkracht om deze te implementeren. Er moet sprake zijn van een lineaire verhouding tussen de middelen die voor de beide voorzien worden. Het heeft geen zin om (eerder academische) expertise op te bouwen als er vervolgens onvoldoende middelen zijn om deze in de basiswerking van de musea en andere erfgoedactoren te helpen operationaliseren.

Daarnaast wordt een expertisekern of kenniscentrum (in wording) idealiter via een toewijzingsprocedure met minimale planlast aangeduid. Deze kan worden bekrachtigd door een contract tussen minister en het museum/voogdijoverheid. Het contract vormt een

'rugzak' met middelen voor een duurzaam beleid (over een langere termijn) met duidelijke resultaatgerichte doelen en voldoende middelen om met voldoende capaciteit derden op te leiden en te begeleiden.

## **Het heeft geen zin om (eerder academische) expertise op te bouwen als er vervolgens onvoldoende middelen zijn om deze in de basiswerking van de musea en andere erfgoedactoren te helpen operationaliseren.**

Dit traject dient te worden gezien als een bijkomend instrument, en dus niet als een subsidie-instrument voor de musea op zich. Het is een manier om een breder en meer volwassen erfgoedbeleid te ontwikkelen. Bovendien schept het een voor het veld herkenbare laag van kenniscentra en dus duidelijke aanspreekpunten. Als sterk ontwikkelde en toegankelijke/ laagdrempelige expertisecentra kunnen de musea – al dan niet via samenwerkingsverbanden – nog verder maatschappelijk worden ingebed. Het zal gaan om voor het veld, in (of tussen) een instelling/instellingen. Er moet vanzelfsprekend een duidelijke afbakening en taakverdeling uitgetekend worden met steunpunten zoals FARO, het Vlaams Steunpunt voor Cultureel Erfgoed, en andere actoren binnen en buiten het cultureel-erfgoedveld. (zie ook § 4.4.1).

Wat tenslotte de museale uitbouw van niet-collectiegebonden expertise betreft, is de visie onder de musea niet eenduidig. Een groep musea houdt het niettemin voor wenselijk dat er ook decretale ruimte voorzien wordt om niet collectiegebonden expertise voor het brede veld te ontwikkelen binnen een bepaald museum of museaal samenwerkingsverband als er zich daar in een moment van dynamiek een niet-collectiegebonden expertise aftekent die op een breed draagvlak kan bogen. Wellicht is de inzet van dergelijke niet-collectiegebonden expertise eerder tijdelijk, ad hoc en projectmatig, dan waar het de duurzame ontwikkeling van collectiegebonden expertise betreft.

De ecologie van erfgoedexpertises in het veld dient hoe dan ook niet statisch te worden gezien. Expertises kunnen door de jaren heen ook migreren, bijvoorbeeld van een individueel museum naar een samenwerkingsverband, een op zich staand expertisecentrum, of het steunpunt FARO, of, waarom niet, in omgekeerde richting.

Als sterk ontwikkelde en toegankelijke / laagdrempelige expertisecentra kunnen de musea —al dan niet via samenwerkingsverbanden—nog verder maatschappelijk worden ingebed.



Museum M Midzomer-Andy Merregaert (43)

## De Vlaamse overheid en de steden en gemeenten zijn nog te weinig complementaire overheden.

4.1.2

### RELATIE VLAANDEREN TOT STEDEN EN GEMEENTEN OP MIDDELLANGE TERMIJN: STREVEN NAAR VERNIEUWDE COMPLEMENTARITEIT

We pleiten voor een volwassen museum- en erfgoedbeleid dat werkt aan een actief, constructief overleg tussen Vlaanderen en de steden, gemeenten en andere besturen. Er is een volwassen kerntakendebat nodig waarbij verantwoordelijkheden duidelijker afgestemd en gedeeld dienen te worden. Het is belangrijk dat een dergelijk duurzaam verhaal ook het impliciete erfgoedbeleid in andere beleidsvelden vat, o.m. op het vlak van toerisme, citymarketing en onderwijs. Daarin worden musea nu te vaak enkel utilitair benaderd.

De basis voor een dergelijk complementair erfgoedbeleid zou op de lange termijn kunnen liggen in:

- een erkenning en honorering van meer gelijkwaardigheid in de rolverdeling tussen Vlaanderen en de steden,
- een drastische vermindering van de plan- en verantwoordingslasten,
- een drastische verhoging van een kwalitatieve inhoudelijke samenwerking.

Gezien de problematische situatie vandaag dient op middellange termijn een proces in gang gezet te worden om tot een duurzame, complementaire en evenwichtige samenwerking tussen de overheden te komen waarbij de musea natuurlijk betrokken moeten worden:

- De Vlaamse overheid en de steden en gemeenten zijn nog te weinig complementaire overheden. Ze kunnen elkaar vinden in het besef dat duurzaam succes samenhangt met duurzame museale expertise, zowel inhoudelijk als museologisch. Die ambitie kunnen ze delen en ze kunnen er complementariteit in nastreven.
- Momenteel is er evenwel sprake van een onevenwicht: een Vlaamse inhoudelijke beleidsexpertise en -ambitie contrasteert met een te strakke particularistische, stedelijke (politieke) profileringsdrang.

Het **nieuwe Cultureel Erfgoeddecreet** kan hier een opportuniteit zijn. We hopen dat het krachtige en oplossingsgerichte antwoorden biedt voor de uitdagingen die zich stellen. Een samenwerkingsgerichte verhouding tussen de Vlaamse Gemeenschap en de steden zou niet noodzakelijkerwijze moeten ophouden bij waardering, erkenning door subsidiëring en de uitbouw van de in de steden verankerde collecties en expertises. Ze zou zich ook kunnen uitstrekken tot vormen van vaktechnische ondersteuning voor bredere velden. Dat hangt in grote mate af van hoe ambitieus of — in tegendeel — particularistisch tot hun

## een Vlaamse inhoudelijke beleidsexpertise en -ambitie contrasteert met een te strakke particularistische, stedelijke (politieke) profileringsdrang.

grondgebied en macht beperkt, de steden zich opstellen en anderzijds vanzelfsprekend ook van de mate waarin Vlaanderen bereid is bepaalde vormen van ondersteuning in zijn planning te waarderen.

Vlaanderen zal zich in een dergelijke complementaire en gelijkwaardige taakverdeling niet langer enkel als regisseur kunnen opstellen maar ook als dramaturg. Vlaanderen streeft dan naar complementariteit in het veld, monitort en waardeert goede praktijken. Een geleidelijk afstemmen en complementair worden van expertises en de ontwikkeling van kenniscentra waarover eerder sprake is cruciaal bij een dergelijke nieuwe rol voor Vlaanderen. Het gaat daarbij om expertise die wordt geconcentreerd en voor het brede veld ingezet waar dit meerwaarde oplevert, gespreid waar nodig, en op intelligente wijze ontwikkeld waar er tekorten zijn. Als die expertise voor een breder veld bestemd is — onafgezien van waar ze ondergebracht werd — wordt ook scherp een verdeling van operationele capaciteit bepaald of een aandeelhouderschap.

Een gefaseerd uitrollen van een stevig overlegmodel is wenselijk startend met de verhouding tussen Vlaanderen en de steden, tot er uiteindelijk aansluiting komt bij de erfgoedconvenants waar de museale dimensie geen strategische sleutel is. De musea dienen bij dit overleg, rechtstreeks of onrechtstreeks, inspraak te hebben, bijvoorbeeld via vakmensen uit het museumveld die hen vertegenwoordigen.

## In deze denkoefening over complementair beleid is het belangrijk om ten gronde na te denken over de toekomstige plaats van de ondersteuning die provincies momenteel geven aan allerlei regionale en lokale initiatieven, niet enkel onder de vorm van depotwerking maar ook via de expertise van museumconsulenten.

Tot slot vragen we nog expliciet aandacht voor de overdracht van de provinciale verantwoordelijkheden die op til is. In deze denkoefening over complementair beleid is het belangrijk om ten gronde na te denken over de toekomstige plaats van de ondersteuning die provincies momenteel geven aan allerlei regionale en lokale initiatieven, niet enkel onder de vorm van depotwerking maar ook via de expertise van museumconsulenten. Er dient goed afgewogen waar die in de toekomst worden ondergebracht: in middenveldorganisaties

zoals FARO, in samenwerkingsverbanden, of — indien ze hierin geïnteresseerd zijn — bij de centrumsteden. Deze zouden in dat geval in de toekomst hun historische rol als kern van een regio of stadsgewest kunnen opnemen en dit zou de samenwerking tussen steden en gemeenten onderling kunnen stimuleren.

**Het is een pijnlijke vaststelling dat de musea—  
en bij uitbreiding de cultureel erfgoedsector—al  
decennia ondergefinancierd worden.**



Sam Dillemans, expo 'Authors. Paintings 2010–2012', Kasteel van Gaasbeek, 2013, © Sam Dillemans, foto Jo Exelmans

## **Investerings op financieel vlak: de subsidiebedragen dienen te stijgen en financiële instrumenten dienen te worden ingevoerd of ontwikkeld**

### **DE ONDERFINANCIERING BLIJFT HOOGST PROBLEMATISCH**

De musea hebben grote ambities en ondersteunen een overheidsbeleid dat keuzes maakt en prioriteiten stelt. Hoe groot en goed de wil ook is, op een bepaald moment zijn er subsidies en financiële impulsen nodig om de ambities te kunnen realiseren. En dan haalt de realiteit ons in: het is een pijnlijke vaststelling dat de musea — en bij uitbreiding de cultureel erfgoedsector — al decennia ondergefinancierd worden. Op 5 juni 2014 voerden we hierover de actie 'Water aan de lippen' op het Martelarenplein te Brussel.

**We hopen dat er bij de ontwikkeling van een nieuw complementair cultureel erfgoedbeleid financiële ademruimte voor de musea gecreëerd wordt.**

We hopen dat er bij de ontwikkeling van een nieuw complementair cultureel erfgoedbeleid financiële ademruimte voor de musea gecreëerd wordt. Heel concreet geloven we sterk in de kracht van samenwerking en in de kracht van de ontwikkeling van nieuwe museummodellen. Maar dit zou de aandacht voor de financiering van de cruciale maar bedreigde basiswerking van musea — die vaak achter de schermen gebeurt en minder tot niet zichtbaar is — niet in de weg mogen staan. Pas wanneer individuele organisaties krachtig genoeg zijn, kunnen ze zich ten volle waarmaken in een nieuw beleid.

### **DE ONTWIKKELING VAN NIEUWE EN DE IMPLEMENTATIE VAN BESTAANDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN DRINGT ZICH OP**

Er is ook nood aan eigentijdse instrumenten om bijkomende capaciteit voor de museumsector te genereren. Er is nood aan domeinoverschrijdende financiering via samenwerking met onderwijs, toerisme, enzovoort. Het is de rol van de overheid om in de ontwikkeling ervan te investeren. Het is een expliciete doelstelling van minister van Cultuur (zie beleidsnota Cultuur van Sven Gatz, SD2) om 'Ondernemerschap, alternatieve financieringsvormen en professionalisering in de culturele sector' te stimuleren. Het is de bedoeling om alternatieve,

© <http://www.faronet.be/blogs/faro/het-water-aan-de-lippen-24-musea-voeren-donderdag-actie-op-het-martelaarsplein-in-brussel>



MuZEE Brian Calvin © Els Verhaeghe

private financieringsvormen te exploreren en te implementeren. In een witboek worden de haalbare en wenselijke aanvullende financieringsvormen voor de Vlaamse cultuursector in kaart gebracht.

Het Overleg Vlaamse musea steunt deze ambities. We formuleren ook zelf een aantal voorstellen om ze mee te helpen realiseren. We wensen wel expliciet te benadrukken dat het hier gaat om bijkomende (en geen vervangende) financiële instrumenten. De ondersubsidiëring van de musea (zie § 4.2.1.) wordt niet door alternatieve, private financieringsvormen opgelost: integendeel, structurele, financiële investeringen door de overheid blijven hoogstnoodzakelijk. We waarderen dat de minister dit ook als 'bijkomend' benadert.

**De ondersubsidiëring van de musea (zie § 4.2.1.) wordt niet door alternatieve, private financieringsvormen opgelost: integendeel, structurele, financiële investeringen door de overheid blijven hoogstnoodzakelijk.**

#### **EEN INDEMNITEITSDECREET**

Voor het invoeren van een indemniteitsregeling — *dit is een regeling waarbij het bruiklenende museum zijn aansprakelijkheid voor schade aan de toegekende bruiklenen grotendeels overdraagt aan een overheid die dan garant staat voor de vergoeding van de eventuele schade aan of verlies van de in bruikleen gegeven voorwerpen* — is een decretale basis vereist. Juridisch is het niet mogelijk dat de Vlaamse Gemeenschap waarborgen verleent zonder decretale basis. Daarenboven geeft enkel een decreet voldoende garanties aan de bruikleennemer en bruikleengever. Het verbindt de Vlaamse Gemeenschap om de gemaakte afspraken na te komen en zet de lijnen uit voor een objectieve beoordeling van de aanvragen voor indemniteit en voor het toekennen en uitbetalen van de schadevergoedingen.

**Voor het invoeren van een indemniteitsregeling is een decretale basis vereist.**



Vlaanderen is één van de weinige Europese regio's waar geen indemniteitsregeling bestaat. In de meeste landen is een indemniteitsregeling opgezet om de organisatie van bijzondere tentoonstellingen van internationaal belang mogelijk te maken. Omdat het risico op schade laag is, en omdat mogelijke besparingen hoog zijn, bevelen de 'Europese lidstaten die geen indemniteitsregeling hebben aan om een dergelijke regeling in te voeren'.

## Vlaanderen is één van de weinige Europese regio's waar geen indemniteitsregeling bestaat.

### DE OPRICHTING VAN DIVERSE (BELEIDSOVERSCHRIJDENDE) ADVIESCOMITÉS MET EXPERTISE OP FISCAAL EN JURIDISCH VLAK

De musea hebben nood aan een groter inzicht in fiscale en juridische zaken. Ons voorstel is om in de diverse deeldomeinen commissies samen te stellen met experts, actoren uit het culturele en economische veld, vertegenwoordigers van de relevante beleidsdomeinen, kabinetten, culturele/kunstinstellingen. Een adviescomité kan dan advies verlenen in specifieke deelgebieden, deze kennis delen, concrete voorstellen formuleren en de implementatie ervan voorbereiden.

### DE ONTWIKKELING VAN FISCALE STIMULI

Het lijkt ons belangrijk om te onderzoeken welke fiscale stimuli relevant zijn voor de musea en (verder) dienen ontwikkeld te worden. We sommen enkele mogelijkheden op: aftrekbare giften/herbekijken van de bestaande aftrekregeling voor sponsoring, belastingvermindering, bijvoorbeeld voor onderzoekers, BTW-tarieven, belastingskrediet, vermindering van sociale lasten voor beurzen, vennootschapsvormen/rechtspersonen: nieuwe structuren onderzoeken/ontwikkelen, stimuli voor kunstenaars, stimuli voor particulieren om te participeren, crowdfunding met fiscale impuls, successierechten voor cultuurgoederen, successierechten, fiscale gunstregimes voor topstukken, sleutelwerken en uitzonderlijke verzamelingen in privébezit, fiscale maatregelen voor private verzamelaars met het oog op giften, taxshelter uitbreiden, Cultuurinvest (investeringen voor culturele bedrijven, achtergestelde leningen ook voor vzw's): nieuwe mogelijkheden onderzoeken).

Daarnaast kunnen er o.a. rond tewerkstelling (gunstregimes/vrijwilligerswerk/...) voorstellen worden geformuleerd, rond wetenschapsbeleid, enzovoort.

---

© OMC-werkgroepen, zie [www.kunstenenerfgoed.be/beleid/cultureel\\_erfgoed/indemniteit](http://www.kunstenenerfgoed.be/beleid/cultureel_erfgoed/indemniteit)



Lukasweb IMG\_6616

#### DE OPRICHTING VAN EEN MECENAATSVERENIGING

Tot slot wenst het Overleg Vlaamse musea de mogelijkheid te onderzoeken om, aanvullend op bestaande subsidies van overheidswege, additionele middelen te vinden middels een mecenaatsvereniging naar model van de Vereniging Rembrandt in Nederland. Specifiek de bestuurlijke organisatie en ervaring met 'best practices' (juridisch, belastingtechnisch, ledenbeleid, marketing, etc.) van die vereniging sinds haar oprichting in 1883, zien wij als een interessant voorbeeld.

**Het lijkt ons belangrijk om te onderzoeken welke fiscale stimuli relevant zijn voor de musea en (verder) dienen ontwikkeld te worden.**

## Investerings in de verdere professionalisering van de museumorganisatie en in de vorming en opleiding van het museumteam

Musea zijn vandaag bijzondere plaatsen waar een veelheid aan processen kan plaatsvinden: educatie, cultuurhistorische beleving, welzijnswerk, economische innovatie, politieke en maatschappelijke vorming, dialoog, psychologische en creatieve ontwikkelingsprocessen, enzovoort.

### Blijvende aandacht voor de professionalisering van de museumorganisatie is dan ook noodzakelijk.

Van musea wordt verwacht dat ze dit complex spel kunnen beheersen en in staat zijn om al deze diverse rollen op te nemen. Blijvende aandacht voor de professionalisering van de museumorganisatie is dan ook noodzakelijk. Het management moet een 'State of the art' bedrijf leiden, over de nodige kennis beschikken, de vaardigheden verwerven om dit te kunnen doen en een gezonde dosis ondernemingszin ontwikkelen. We wensen te benadrukken dat het museummanagement dient te vertrekken vanuit de museale kernwaarden en dat er een grote voeling moet zijn met het inhoudelijke museale beleid.

Eén van de basisvoorwaarden voor een goed werkend museum is een sterk team, waar de personeelsleden zich goed voelen en identificeren met de werkplek. De musea willen hier blijvend op inzetten. Er is nood aan een team dat voldoende groot is om de werklust redelijk te houden en te spreiden. Veel teamleden zijn multi-inzetbaar en willen dat ook, maar tegelijkertijd zijn er specifieke expertises, verspreid over de teamleden. Het museum wordt door zijn omgeving geraadpleegd voor zijn expertise (zie § 4.1.1.). Vorming en opleiding zijn daarom een permanente opdracht.

Er is grote nood aan meer personeel voor de elementaire functies zoals onderzoek, publiekswerking, communicatie, marketing en digitalisering. Deskundigheid verworven via internationale residenties vormt een meerwaarde. Nieuwe trends zijn er volop, ze houden het team wakker. Door de dynamische en zich wijzigende opdrachten voor musea dienen zich ook nieuwe functieprofielen aan. Dit vraagt voldoende grote teams, waardoor er een optimale combinatie is van kwaliteit, betrokkenheid en wendbaarheid.

Er is grote nood aan meer personeel voor de elementaire functies zoals onderzoek, publiekswerking, communicatie, marketing en digitalisering.

In Flanders Fields Museum\_6b GEZIN IFF 2014



EERSTE VISIENOTA OVERLEG VLAAMSE MUSEA

VOLOP INZETTEN OP MUSEA

## Investerings in samenwerkingsverbanden, tussen musea, cross-sectoraal, lokaal tot internationaal...

### HOE STIMULEREN EN HONOREREN WE SAMENWERKING?

#### **SAMENWERKING ALS EEN MUSEAAL BASISPRINCIPE**

Musea creëren met hun specifieke collecties en expertises persoonlijke profielen. Hun 'meerwaarde' verkrijgen ze evenwel door de positie die ze innemen in een netwerk en door de samenwerkingsverbanden die ze met de meest verscheiden actoren aangaan. De maatschappelijke context dwingt musea ook gewoonweg tot meer samenwerking. Via samenwerking kan expertise worden binnengehaald en kunnen resultaten worden geboekt die anders onhaalbaar (onbetaalbaar) zijn.

**Via samenwerking kan expertise worden binnengehaald en kunnen resultaten worden geboekt die anders onhaalbaar (onbetaalbaar) zijn.**

We willen er op wijzen dat er nu ook al veelvuldig wordt samengewerkt, maar vaak zijn deze relaties weinig zichtbaar. Het gaat om transsectorale en transversale samenwerkingsverbanden met uiteenlopende doelstellingen. Het kan gaan van een 'klassieke' kennisdeling, over incidentele en meer duurzame en/of structurele samenwerkingen, programmatorische samenwerking, het uitbouwen van netwerken, tot meer bestuurlijke samenwerkingen/fusies. De samenwerkingen lopen vaak doorheen verschillende beleidsdomeinen: zowel Kunsten, Cultureel Erfgoed, Media, Toerisme als Onderwijs.

We stellen daarbij vast dat deze samenwerkingsvormen te weinig worden aangemoedigd, gehonoreerd en ondersteund door het beleid. Naast de kansen die samenwerkingen bieden — en vanuit het volle besef dat deze noodzakelijk zijn — moeten samenwerking, samenwerkingsinitiatieven en -structuren regelmatig worden bevroegd, uitgedaagd en geëvalueerd. Het is bovendien een illusie te denken dat samenwerking per definitie kostenefficiënter of effectiever is. Samenwerking veronderstelt zowat altijd extra tijd, extra personeel en extra middelen. Hiertegenover staat dat de resultaten meestal ook 'extra' zijn, meerwaardes zijn.

We zijn er ons van bewust, voor musea is samenwerking niet altijd een vanzelfsprekendheid. We zitten soms nog te vaak in een concurrentiemodel of in een hiërarchisch model. We nemen niet altijd de kansen die zich aanbieden. Samen sterker is nog onvoldoende een werkwoord. Samenwerking is dermate belangrijk dat het niet alleen een basisprincipe van de museale werking dient te zijn, maar ook dient aangemoedigd/gehonoreerd te worden, bijvoorbeeld via subsidies.

Musea moeten de kansen grijpen om intensiever en radicaler samenwerkingen aan te gaan met verschillende mogelijke partners in het culturele veld, partners met een uitgesproken culturele affiniteit, maar ook partners uit een bredere maatschappelijke context. Er zou op verschillende thema's en met verschillende doelstellingen op een meer structurele manier kunnen samengewerkt worden. We doen enkele voorstellen:

**DE DOELSTELLINGEN OM SAMEN TE WERKEN, KUNNEN O.A. ZIJN OM:**

meer inkomsten te genereren en meer efficiëntie en effectiviteit te bereiken. Kennis op te bouwen en te delen. Gezamenlijke expertise en praktijk op te bouwen en in te zetten. Nieuw en meer publiek aan te trekken en te verbinden. Collecties een grotere zichtbaarheid te geven.

Concreet kan samenwerking dan onder meer door:

- Collecties in een gezamenlijk depot onder te brengen, gezamenlijk collecties te verwerven, facilitaire diensten te delen, gezamenlijk aankopen van goederen en diensten te doen, en samen naar sponsors te trekken (bijvoorbeeld niveau gewest, stad, regio...).
- Het gezamenlijk ontwerpen van en werken aan inhoudelijke programma's educatie en kennis. Door kennisnetwerken te koppelen met overheden, de academische wereld en het bedrijfsleven, en connecties met de creatieve industrie te leggen...
- Het voeren van collectieve promotie, het afstemmen van programma's, het aanbieden van combitickets of een Vlaamse museumpas en toeristische arrangementen (eerder meeliften dan eigen marktpositionering), citymarketing, themajaren, het samen brengen van hoge en lage cultuur, vertrekken van uit de markt, stadsbetrokkenheid, partners betrekken die nieuw publiek mee brengen, media bespelen...
- De digitale ontsluiting (in toegankelijke en eenduidige afgestemde systemen) van collecties, open depots, collectiemobiliteit, een gezamenlijk data- en beeld(exploitatie)beleid.
- Beleidsvoorbereiding en maatschappelijk lobbywerk.



Museum M muziekoptreden — Andy Merregaert (30)

### **SAMENWERKING BEOORDELEN, HONOREREN EN VANZELFSPREKEND MAKEN**

Samenwerkingen moeten nadrukkelijker (apart) en substantiëler worden gehonoreerd en ondersteund. Beoordelingscriteria die hierbij worden gehanteerd kunnen gaan over:

- de kwaliteit van de activiteit (betrekking hebben op zowel de culturele activiteiten als op kernactiviteiten die de instelling uitvoert op andere terreinen, zoals educatie, participatie, talentontwikkeling en innovatie), publieksbereik (zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren), bedrijfsvoering (effectiviteit en efficiëntie)
- de duurzaamheid (toekomstgericht).

Maar er kan ook werk worden gemaakt van een ondersteunend kader, waarin een overzicht wordt geboden van best cases rond samenwerking.

Geïnspireerd door sommige Nederlandse beleidsontwikkelingen zou het ook voor Vlaanderen waardevol zijn om een fonds of een subsidiekanaal op te richten dat grensoverschrijdende samenwerking honoreert.

## **Samenwerkingen moeten nadrukkelijker (apart) en substantiëler worden gehonoreerd en ondersteund.**

Verder lijkt het ons nuttig om handvaten en leidraden voor samenwerking te ontwikkelen. Een platform dat samenwerking nadrukkelijker laat inbedden in de dagdagelijkse museale werking en beleidsontwikkeling zou ook heel zinvol zijn. Daarin komen aspecten aan bod zoals het maatschappelijke lobbywerk, de collectiemobiliteit, overleg met de overheden en de verhouding musea en onderwijs (naar prioriteit).

© Inspirerend daarbij zijn de Nederlandse rapporten van de commissies Asscher-Vonk en Putters en de nota Wijzigingen in het Museale Landschap. Naar slagkrachtige dienstverlenende structuren ten behoeve van versterkte musea van de Vlaamsekunstcollectie.

© Zie voor inspiratie, de regeling 'Bijdrage Samenwerking Musea': [www.mondriaanfonds.nl/2015/08/26/aanvraagronde-samenwerking-instellingen-2/](http://www.mondriaanfonds.nl/2015/08/26/aanvraagronde-samenwerking-instellingen-2/)

### **INTERNATIONALISERING**

Onze regio is klein maar de collecties en expertises zijn van een bijzonder hoog niveau: samenwerking binnen België en op internationaal vlak is essentieel. Voor de verdere ontwikkeling is het van groot belang om voortdurend voeling te houden met wat er gebeurt en beweegt in de rest van het land en in het buitenland. Internationalisering is nodig om de eigen standaard en kwaliteitseisen zo hoog mogelijk te houden, om ons te blijven meten aan wat er elders gebeurt en onszelf te blijven uitdagen om boeiende collecties en presentaties uit te bouwen. Kortom, internationalisering betekent meer dan louter het bereiken van een internationaal publiek. Het gaat evenzeer om het denken van de museale instelling in een internationaal kader, met andere woorden het overstijgen van Vlaanderen als referentiekader.

## **We moeten investeren in het opzetten van duurzame internationale netwerken rondom onze musea.**

### **MAAR DIT VRAAGT OPNIEUW INVESTERINGEN IN:**

**Internationale netwerken.** We moeten investeren in de randvoorwaarden voor het opzetten van duurzame internationale netwerken rondom onze musea met als insteek gelijklopende thematische interesses, expertises, publiek etc. We zien dit als een belangrijke aanvulling en verduurzaming van meer punctuele tussenkomsten zoals bijvoorbeeld de ondersteuning van werkverblijven van erfgoedwerkers. Er is nood aan een aangepast instrumentarium om deze netwerken te kunnen ontwikkelen en uitbouwen. Wat Europese subsidieaanvragen betreft, is er behoefte aan bijkomende ondersteuning en middelen.

## **De grootste budgetten voor internationale projecten zitten bij de collega's van Toerisme Vlaanderen.**

**Internationale projecten.** Momenteel kunnen de Vlaamse musea te weinig meestappen in internationale en Europese projecten en/of zelf grotere projecten met internationale uitstraling realiseren omdat zij daar de middelen noch de infrastructuur voor hebben. De



grootste budgetten voor internationale projecten zitten bij de collega's van Toerisme Vlaanderen, en in mindere mate bij Vlaanderen Internationaal en Flanders Trade & Investment (zij het daar meer versnipperd). Toerisme Vlaanderen pakt uit met Kunsten en Erfgoed als één van de drie basispijlers maar er is geen structureel strategisch overleg met de culturele sector in het algemeen of met de musea in het bijzonder. De nieuwe hefboomfinanciering nodigt de sector louter uit om binnen een door Toerisme vastgelegd kader met reeds vastgelegde kernprojecten extra voorstellen te doen. Nochtans zijn gelijkwaardigheid, samenwerking en overleg van in het begin noodzakelijk om tot een goed resultaat en een synergie tussen beide agenda's te komen.

**Internationale communicatie.** Er is nood aan een betere internationale communicatiewerking over het geheel van het Vlaamse museumveld. We moeten daarbij op zoek naar een realistisch en werkbaar evenwicht tussen het versterken van de internationale slagkracht van individuele instellingen, en een gecoördineerde aanpak op het vlak van internationale zichtbaarheid daar waar het zinvol is (en daar waar we de juiste context vinden om deze te organiseren en te faciliteren). Met name op het vlak van het opvolgen en uitbouwen van de relatie met toerisme, het bieden van operationele ondersteuning rond Europese subsidies, internationale perswerking, zou een gecoördineerde aanpak operationeel ingezet ten behoeve van de instellingen zinvol kunnen zijn. We kunnen kijken naar de opzet van het team internationaal in het Kunstenpunt bij de collega's Kunsten, en moeten zeker conclusies trekken uit de trajecten die CAHF en VKC hier hebben afgelegd.

## Er is nood aan een betere internationale communicatiewerking over het geheel van het Vlaamse museumveld.

Tot slot geven we nog aan dat een **infrastructurele inhaaloperatie** zich opdringt. We hebben te weinig aangepaste tentoonstellingsinfrastructuur om onze kerncollecties in eigen land op permanente basis te tonen, om internationale tentoonstellingen naar Vlaanderen te halen en/of te coproduceren, waardoor we te weinig in het internationaal netwerk kunnen opereren. Ook deze inhaaloperatie kan op verschillende schaal: van een kleine collectie in een unieke locatie tot een betere ontsluiting van de topwerken uit onze hedendaagse collecties. Bovendien kan deze infrastructuur ook digitaal gedacht worden.

Digitalisering is een belangrijk sluitstuk van collectieregistratie en beeldbeheer maar biedt ook mogelijkheden, indien inhoudelijk verstandig aangepakt, om internationaal een betere



Musea Brugge SB\_Belfort © Sarah Bauwens

inkijk te geven aan publiek en professionals met het oog op internationaal bruikleenverkeer en het aansluiten op internationaal onderzoek.

4.5

## Digitalisering

De digitale uitdaging waar de Vlaamse musea mee worden geconfronteerd gaat over veel meer dan het digitaliseren en inventariseren van de museumcollecties. Musea worden ook steeds sterker uitgedaagd om de verzamelde data via publieksapplicaties te ontsluiten en te delen voor hergebruik. De digitale archieven in de musea staan in de kinderschoenen en van duurzame bewaring van deze archieven is zelden sprake. En dan hebben we nog niets gezegd over eigentijdse managementtools, een geautomatiseerd ticketingssysteem, het digitaal aansturen en monitoren van het bruikleenverkeer, wifi in de musea, het rechtenbeleid,... De uitdagingen zijn enorm en divers. Kortom, de musea werken aan digitalisering in de meest brede zin van het woord en hebben al stappen gezet, met goede moed, maar zien zich geconfronteerd met te weinig middelen en een afwezige ondersteuning waardoor er een grote achterstand is ontstaan.

**Musea worden ook steeds sterker uitgedaagd om de verzamelde data via publieksapplicaties te ontsluiten en te delen voor hergebruik.**

4.5.1

### KNELPUNTEN

Er zijn vanuit de Vlaamse overheden nauwelijks impulsen voor een digitale shift in de musea geweest. Er is geen overkoepelende en strategische langetermijnvisie. De inspanningen zijn versnipperd. De financiering is al te vaak projectmatig en ad hoc. Financiers vinden realistisch geformuleerde projecten weinig aantrekkelijk waardoor projecten rooskleurig en te ambitieus worden opgezet. Pas vrij recent werd geld vrij gemaakt voor een heus expertisecentrum (Packed vzw) en massale digitale opslag (VIAA). Al blijft zeker bij het VIAA, gezien de audiovisuele invalshoek, de vraag of het een afdoend en duurzaam antwoord kan bieden op de vele noden die in de museale sector leven. De samenwerkingsverbanden zoals VKC, CAHF en LUKAS hebben een begin gemaakt van een digitale strategie. Ook het Steunpunt, FARO, zet hier op in. De provinciale initiatieven (en soms ook van erfgoedcellen) gaven een eerste aanzet maar deze blijken vandaag niet alleen beperkt maar ook niet meer up-to-date. Ze zijn zelfs in hun voortbestaan bedreigd.

## Er zijn vanuit de Vlaamse overheden nauwelijks impulsen voor een digitale shift in de musea geweest.

In de musea is er een gebrek aan ICT-kennis wat vaak leidt tot manke besluitvorming en weinig duurzame strategieën. Er is slechts uitzonderlijk en in elk geval ingezet op technisch geschoold personeel. Samenwerking is vrijblijvend en afhankelijk van persoonlijke contacten. De digitale opslag in de musea is niet meer van deze tijd en is niet duurzaam. Zelfs al verloopt het collectiebeheer digitaal, dan nog gebeurt dat al te vaak vanuit een analoge denkwijze, is de digitale registratie beperkt en enkel bedoeld voor intern gebruik. De data zijn vaak niet gestandaardiseerd, noch goed gestructureerd. Meertaligheid is niet evident en thesauri blijven al te vaak ongebruikt. Er zijn bovendien vaak problemen met de gebruikte collectiebeheerssystemen.

## In de musea is er een gebrek aan ICT-kennis wat vaak leidt tot manke besluitvorming en weinig duurzame strategieën.

Er is nauwelijks hergebruik van museale data. Uitwisselbaarheid gebeurt slechts uitzonderlijk digitaal, er zijn geen apps die de datasets makkelijk downloadbaar maken. Er is nauwelijks een licentiebeleid, laat staan een *digital rights management*. Voor veel musea dreigt een digitaal zwart gat op het internet voor collecties uit de 19de en 20ste eeuw en al helemaal voor collecties uit de 21ste eeuw. Er is nauwelijks tot geen overleg tussen bestuursniveaus onderling, noch tussen bestuursniveaus en de deskundigen in de musea. Vele goedbedoelde initiatieven van steden, provincies en Vlaamse overheid missen hierdoor hun doel. Er is geen digitaal museummanagement, er is nauwelijks online dienstverlening (bijvoorbeeld ticketing). In de meeste musea is er nog steeds geen goed werkend Wifi-systeem voor het publiek, laat staan dat er via dat WIFI-netwerk publieksapplicaties worden ingezet.

### **KANSEN**

Om op relatief korte termijn in te kunnen spelen op deze uitdagingen, schuiven we volgende mogelijkheden naar voren:

**Een overlegde digitaliseringsstrategie:** Het stopzetten van de gemeenschapsbevoegdheden van de provincies kan een kans zijn mits de museumdirecties, de inrichtende machten, de belangrijkste steden en de Vlaamse overheid een consensus vinden over een overlegde digitaliseringsstrategie voor de musea en zich hierachter schragen. Organisaties als FARO, Packed vzw, VKC, CAHF, LUKAS en de internationale samenwerkingsverbanden kunnen hiertoe inspiratie en begeleiding leveren.

## De musea zelf moeten de verantwoordelijkheid (kunnen) dragen voor hun digitaliserings- en informatiemanagement.

**De musea zelf moeten de verantwoordelijkheid (kunnen) dragen voor hun digitaliserings- en informatiemanagement.** Het is hierbij belangrijk dat de musea zelf marge krijgen of vinden om te investeren in hun digitaliserings- en informatiemanagement, op eigen maat, zonder dat zij in een van bovenaf opgelegd systeem gedwongen worden. In overleg moeten ze zelf verbeteringstrajecten kunnen uittekenen en hiervoor de middelen kunnen vrijmaken, al dan niet in samenwerking met andere musea. Bij alle musea is een goede en duurzame informatiehuishouding en online toegankelijkheid belangrijk.

**Beschikbaar stellen van deskundig personeel.** Opdat musea zelf verantwoordelijk kunnen zijn, moet ruimte worden vrijgemaakt voor het insourcen (op museum- of op samenwerkingsniveau) van technisch geschoold personeel, heuse dataconservatoren die de overlegde strategieën op de werkvloer moeten kunnen implementeren, hierin gesteund door een overdachte inzet van adviseurs. Het door de provincies geëngageerde personeel dient beschikbaar te blijven voor de vernieuwde digitaliseringsstrategieën van de Vlaamse musea.

## De uitwisselbaarheid en het hergebruik van data en gedigitaliseerde beelden dient een belangrijk uitgangspunt te worden bij de digitaliseringsprojecten binnen de musea.

**Duurzame technologie voor digitale opslag, hergebruik en uitwisselbaarheid van data en gedigitaliseerde beelden.** De uitwisselbaarheid en het hergebruik van data en gedigitaliseerde beelden dient een belangrijk uitgangspunt te worden bij de digitaliseringsprojecten binnen de musea. Er dient werk gemaakt van duurzame projecten die dat voor ogen hebben. Mogelijks kan open source-technologie soelaas brengen. In elk geval dient duurzame technologie ontwikkeld en toegepast te worden met het oog op die uitwisselbaarheid en het geautomatiseerd integreren van standaarden en procedures. Ook voor hosting en digitale opslag kunnen gezamenlijke, duurzame en marktconforme oplossingen worden gezocht.

**De Vlaamse overheid staat garant voor een faciliterend kader.** Deskundigheidsontwikkeling, expertise-uitwisseling, geschikte opleidingen en stages of opleiding on the spot blijven bij digitaliseringsprojecten belangrijk. Gezamenlijke, duurzaam opgezette projecten zijn niet alleen kosten- maar ook personeelsefficiënt. De Vlaamse overheid kan hiertoe haar faciliterend kader verder uitbouwen en dient hierbij oog te hebben voor internationale praktijken. De Vlaamse overheid moet voor voldoende financiële en personele duurzaamheid zorgen om de goed werkende en nieuwe museale initiatieven en projecten doorgroeikansen te bieden.



Guislain Museum\_Workshop\_vuilvel

**De Vlaamse overheid investeert in de digitale shift van de musea.** De Vlaamse overheid dient de ontwikkeling van duurzame technologieën, performante datahubs, instrumenten voor het beheren van digitale rechten, geautomatiseerde planningstools, geautomatiseerde *storyboards*, digitale publieksdiensten, de implementatie van archiveringsstrategieën... op maat van musea mee te financieren. Als het moet, projectgewijs maar idealiter structureel.

**De Vlaamse overheid dient de ontwikkeling van duurzame technologieën op maat van musea mee te financieren. Als het moet, projectgewijs maar idealiter structureel.**

## TOT SLOT: WHERE ARE WE NOW? (DAVID BOWIE FT. TONY OURSLER)



© theinspirationroom.com

[https://www.youtube.com/watch?v=QWtsV50\\_-p4](https://www.youtube.com/watch?v=QWtsV50_-p4)

Het werken aan deze visienota bezorgt de Vlaamse musea een dynamiek die ze én intern én extern verder wil gestalte geven. Het is de bedoeling om deze tekst voor te leggen aan verschillende sectoren in de samenleving. Uiteraard is er de stap richting beleid. De Vlaamse musea hopen dat de verzuchtingen en ambities geuit in deze nota ter harte zullen genomen worden. We gaan hierover graag in dialoog met de betrokken partijen. Maar de musea beseffen ook dat de hier uiteengezette standpunten best ook met zo veel mogelijk sectoren besproken worden: de kunsten, toerisme, economie, onderwijs en educatie, welzijn en media.

De musea zullen er — ook gezamenlijk — werk van maken om deze standpunten om te zetten in concrete afspraken. Het resultaat zal zorgen voor musea met nog meer kwaliteit, met nog meer betekenis voor de ruime samenleving en met grotere uitstraling in het buitenland.



Guislain Museum\_Rondleiding

## Envoi

**Als museumsector in beweging en verandering, met musea die op zoek zijn naar nieuwe rollen, in samenwerking met anderen, en met grote zorg voor de collecties, schuiven we de volgende gemeenschappelijke punten prioritair naar voren:**

- We versterken verbindingen tussen musea, mensen en plekken met het oog op participatie, levenslang en -breed leren en welzijn
- We benutten onze collecties blijvend en maximaal en we valoriseren ze duurzaam
- We ontwikkelen de musea tot volwaardige kenniscentra en open huizen
- We werken aan goed cultureel ondernemerschap om te komen tot een duurzame toekomst voor de organisaties
- We zetten in op een cultuur van samenwerken, innovatie en digitalisering
- We ontwikkelen een kader om onze collecties op een internationaal platform betekenis te geven
- We blijven investeren in de museummedewerkers zodat ze hun competenties, expertises en vaardigheden kunnen inzetten in de cultureel erfgoedsector en daarbuiten

## COLOFON

### **Volop inzetten op musea. Eerste visienota Overleg Vlaamse Musea**

#### **Deze visienota kwam tot stand met bijdragen van deze musea en organisaties:**

Design Museum Gent, FOMU – Fotomuseum Provincie Antwerpen, Groeningemuseum Brugge, Hospitaalmuseum Brugge, Het Huis van Alijn Gent, In Flanders Fields Museum Ieper, KMSKA, Kasteel van Gaasbeek, Kazerne Dossin Mechelen, M HKA, M – Museum Leuven, MAS Antwerpen, MIAT Gent, Middelheimmuseum Antwerpen, MoMu Provincie Antwerpen, Museum Dr. Guislain Gent, Museum Plantin-Moretus-Prentenkabinet Antwerpen, Museum voor Schone Kunsten Gent, Mu.ZEE Oostende, Openluchtmuseum Bokrijk, Provinciaal Gallo-Romeins Museum Tongeren, Samenwerkingsverband Kunstmusea Antwerpen, S.M.A.K. Gent, Sportimonium Hofstade-Zemst, STAM Gent en de koepelorganisaties Vlaamse Kunstcollectie (VKC), Contemporary Art Heritage Flanders (CAHF), Lukasweb, ICOM-Vlaanderen en FARO, het Vlaams Steunpunt voor Cultureel Erfgoed vzw.

© 2016, Overleg Vlaamse Musea

Designmuseum © Phile Deprez 7924





