

## **Musea voor Moderne Kunst vergeleken**

Ontwerp publieksrapport  
27 oktober 2005

Guido De Brabander & Iris Verhoeven

Studie uitgevoerd in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap

<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
------------------	----------

---

<b>HOOFDSTUK 1</b>	
<b>Wat zijn musea voor moderne kunst?</b>	<b>7</b>

---

1.	OVER MODERNE EN HEDENDAAGSE KUNST	8
2.	DE SELECTIE	13
3.	DE WERKWIJZE	14

<b>HOOFDSTUK 2</b>	
<b>De vergelijking</b>	<b>15</b>

---

1.	ALGEMENE KARAKTERISTIEKEN	17
1.1.	De verzameling	17
1.2.	Tentoonstellingen	20
1.3.	Behoud en beheer	22
1.4.	Documentatie	22
1.5.	Publiekswerving	25
1.6.	Publiekswerking	26
1.7.	Onderzoek	27
1.8.	Internationale netwerken	27
1.9.	Bezoekersaantallen	29
2.	DE INFRASTRUCTUUR	30
2.1.	De totale ruimte	30
2.2.	Functionele verdeling	33
2.3.	De presentatieruimte	35
2.4.	De publieksruimte	35
2.5.	De kantoorruimte	39
2.6.	De overige ruimte	42
3.	PERSONEEL	43
3.1.	De globale personeelsinzet	43
3.2.	Opleiding	44
3.3.	Uitvoerend en niet-uitvoerend personeel	46
3.4.	Functie-inhouden	47
4.	DE MIDDELEN	51
4.1.	De totale omvang van de middelen	51
4.2.	De overheidsmiddelen	56
4.3.	Sponsoring	58
4.4.	Ticketverkoop	58
4.5.	Overige inkomsten	59
5.	DE UITGAVEN	61
5.1.	De totale omvang van de uitgaven	61
5.2.	Verwerven	65
5.3.	Presenteren	66
5.4.	Behoud en beheer	68
5.5.	Informereren	68
6.	CONCLUSIE	70

<b>HOOFDSTUK 3</b>	
<b>De organisatie van een inhaalbeweging</b>	<b>71</b>
<hr/>	
1. UITGANGSPUNTEN	72
2. HET LANDSCHAP	72
3. SYNERGIE	73
4. TE VERSTERKEN FUNCTIES VAN MuHKA EN SMAK	77
4.1. Collectievorming	77
4.2. Personeel	78
4.3. Werkingsmiddelen	79
4.4. Infrastructuur	80
5. TIJDSPAD VOOR EEN INHAALBEWEGING	82
<b>BRONNENLIJST</b>	<b>84</b>
<hr/>	
<b>FIGUREN- EN TABELLENLIJST</b>	<b>91</b>
<hr/>	

# **INLEIDING**

In dit werkstuk worden zeven musea van moderne en hedendaagse kunst met elkaar vergeleken. De bedoeling van deze vergelijking is niet alleen de verschillen en de gelijkenissen op het spoor te komen, ook al wordt daar wel veel aandacht aan besteed. Het uitgangspunt is veeleer dat de Vlaamse musea op verschillende terreinen een achterstand hebben ten opzichte van hun buitenlandse collega's. Met die collega's bedoelen we niet de zeer grote spelers, zoals Tate Modern of het Centre Pompidou, maar wel de "betere middenklasse" die in staat is internationaal of minstens op Europees vlak een betekenisvolle rol te spelen.

Als achtergrond voor deze vergelijking geldt het boek "Een omgeving voor actuele kunst" van P. Gielen en R. Laermans (2004). Daarin wordt het Vlaamse landschap van de hedendaagse beeldende kunst in kaart gebracht. Tegelijk wordt uitdrukkelijk gewezen op het Vlaamse ontwikkelingspotentieel. Om dat potentieel in realiteit om te zetten moeten de verschillende actoren hun rol sterker en misschien ook anders invullen. Het gaat bij die 'actoren' niet alleen om musea of om de overheid, maar ook om kunstenaars, verzamelaars, galleries, kunsthallen, enzovoort. In dit werkstuk spitsen we ons echter toe op de musea.

De basis voor de volgende bladzijden vormt een studie over de internationale positionering en benchmarking van SMAK en MuHKA die in 2005 door de Universiteit Antwerpen in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap werd uitgevoerd. Deze synthese brengt de belangrijkste resultaten bij elkaar en biedt bovendien een interpretatie aan. Om de leesbaarheid van het feitenmateriaal te vergroten, zijn zoveel mogelijk gegevens in een grafiek vertaald.

Die gegevens konden veelal niet gemakkelijk worden verzameld. Musea verzamelen nu eenmaal geen gegevens om te kunnen meewerken aan dit soort studies. Bovendien zijn de rekenschema's en de tradities verschillend in de diverse landen en zelfs bij musea in dezelfde regio. Ook de juridische en financiële positie t.o.v. de overheden is zeer verschillend. Het vroeg dan ook een grote inspanning van de directie en de staf van de meewerkende musea,

maar ook van de betrokken overheidsdiensten om de nodige gegevens te verzamelen en aan te passen. We zijn er hen allen zeer dankbaar om.

Voor enkele specifieke deelproblemen konden we een beroep doen op specialisten: ir.-arch. P. Bruynbroeck, W. Rycquart (Brugse Stedelijke Musea) en prof. dr. A. Vanstraelen (Universiteit Antwerpen) wenssen we daarvoor uitdrukkelijk te bedanken.

Ook konden we gebruik maken van de adviezen, suggesties en kritieken van onze collega's in de ACME-groep, in het bijzonder prof. dr. A. Gombault (Bordeaux Business School) en vooral prof. dr. C. Berneman (ESC Saint-Etienne).

Tenslotte willen we ook Jan Verlinden (voorzitter), Jan Cools, Debbie Esmans, Hans Feys, Hans Martens, Johan Vansteenkiste, en Ine Vos (leden) die samen de stuurgroep vormden, danken voor hun interesse, suggesties en commentaren. Uiteraard zijn uiteindelijk alleen de auteurs verantwoordelijk voor de opvattingen en interpretaties die hier worden gepubliceerd.

# **HOOFDSTUK 1**

## **Wat zijn musea voor moderne kunst?**

## 1. OVER MODERNE EN HEDENDAAGSE KUNST

---

Erkende musea moeten voldoen aan de ICOM-definitie. Het gaat dus om non-profit organisaties ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek die de materiële getuigenissen van de mens verwerft, beheert, bewaart en beveiligt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegen. Deze definitie legt meteen een aantal taken op. Ze beschrijft met andere woorden de opdrachten van een museum.

Men kan zich de vraag stellen of een dergelijke definitie zonder meer opgaat voor musea voor moderne en hedendaagse kunst. Sommigen wijzen erop dat de specifieke rol van een museum voor hedendaagse kunst toch wel specifieke klemtonen legt die de schijnbaar gelijkwaardige museumfuncties doorkruist.

We willen hier geen filosofische beschouwingen aan vasthangen maar uitgaande van de praktijk nader ingaan op enkele aspecten.

Zo is er de vraag naar de betekenis van de museumcollectie. Daarbij kan men vanuit het traditionele museumbegrip het museum beschouwen als bewaarder van het waardevolle artistieke erfgoed. In vele gevallen zal die waardering een kunsthistorische sacralisering van het betrokken werk en de betrokken kunstenaars impliceren. Dat is zeker het geval bij de oude kunst. De filter van de tijd en van het kunsthistorisch onderzoek spelen daarin allebei een doorslaggevende rol. Voor de actuele kunst zijn beide filters per definitie nog veel minder van toepassing. De tussenliggende periode, gewoonlijk aangeduid als de moderne kunst, heeft natuurlijk wel al enige selectie en onderzoek overleefd. De grenzen van die moderne kunst worden gewoonlijk gelegd rond 1900 als begindatum met een heel erg variabele einddatum.

Vanuit het perspectief hedendaagse kunst betekent dit ook dat er wordt gewerkt met levende kunstenaars zodat een directe dialoog tussen museum



en kunstenaar mogelijk en allicht wenselijk is. Hieruit volgt onmiddellijk dat het netwerk van relevante actoren voor musea die zich toespitsen op hedendaagse kunst vrij fors kan verschillen van dat bij musea van oude kunst. Het gaat daarbij niet alleen om de kunstenaar zelf, maar ook om de galeries, de agenten, de belangenorganisaties, enzovoort. Bovendien speelt de kunstkritiek een veel directere rol en is het academisch onderzoek jong, recent en wellicht minder voldragen. Dit betekent uiteraard zowel meer ruimte voor discussie als meer ruimte voor de druk van belangen.

Precies omwille van de grotere ruimte voor discussie wordt de impact van de museumcurator een stuk groter. Zijn selectie van kunstenaars en kunstwerken heeft een grotere vrijheidsmarge en draagt een meer persoonlijke stempel dan bij de gecanoniseerde oude kunst het geval kan zijn. Het verzamelbeleid is mede de resultante van persoonlijke opties binnen een intersubjectief debat. Dit alleen al pleit voor het instandhouden van enkele verschillende musea die een zekere waaier aan visies over de hedendaagse kunst aanbieden. Een monopoliepositie van een museum zou de curator al te gemakkelijk de status van een allesbepalende kunstpaus geven.

Dit relativeert geenszins de betekenis van een collectie. Integendeel; door de confrontatie van deels persoonlijk gekleurde invullingen ontstaat zowel voor de kunstwereld als voor het bredere publiek de mogelijkheid om de ontwikkelingslijnen van de hedendaagse kunst te volgen en te beoordelen. De artistieke en maatschappelijke acceptatie van de selectie is trouwens een eerste indicator voor de selectie die de tijd met zich mee kan brengen.

De collectie kan bovendien aanzienlijk versterkt worden door het aangeven van de historische ontwikkelingslijnen die tot de hedendaagse kunst hebben geleid. Deze versterking gebeurt dan zowel op het artistiek-inhoudelijke vlak als op dat van de educatieve rol van de musea ten aanzien van hun publieken. Het is trouwens kenmerkend dat zowat alle toonaangevende musea op het vlak van de hedendaagse kunst (MOMA, Tate Modern, Centre Pompidou, enz.) en de meeste middenklasse musea (IVAM, Van Abbe, Stedelijk Amsterdam, Reina Sofia Madrid, enz.) in hun collectie en hun

presentatie vertrekken van het begin van de twintigste eeuw. Aan de hand van het collectieboek van het Van Abbemuseum hebben we nagekeken hoe in Eindhoven de moderne wortels van de hedendaagse kunst in de collectie zijn opgenomen (zie tabel 1.1). Het is wel duidelijk dat in Vlaanderen SMAK en MuHKA op dit vlak tekort schieten. Zij hebben ervoor geopteerd om de start van de collectiepresentaties te situeren respectievelijk na de tweede wereldoorlog en in de jaren '70. Het provinciaal museum voor moderne kunst te Oostende heeft wel een collectie die de Belgische kunst over de hele 20<sup>ste</sup> eeuw overspant. Ook het Middelheimmuseum te Antwerpen betreft de hele 20<sup>ste</sup> eeuw in haar presentatie.

*Tabel 1.1 Moderne wortels van de hedendaagse kunst in het Van Abbemuseum*

<b>Artiest</b>	<b>Datum</b>	<b>Titel</b>
Pablo Picasso	1909	Femme en vert
Georges Braque	1909	La Roche-Guyon
Wassily Kandinsky	1910	Blick auf Murnau mit kirche
Marc Chagall	1911	Hommage a Apollinaire
Jan Sluijters	1911	Lezende vrouw
El Lissitzky	1913	Venezia
Robert De Launay	1913	L'équipe de Cardiff
Piet Mondriaan	1913	Compositie XIV
Oskar Kokoschka	1918	Die Macht der Musik
Heinrich Campendonk	1919	Boerderij
El Lissitzky	1919	Proun P23, No.6
Juan Gris	1920	Nature morte
Bart Van der Leck	1921	Compositie (bloeiende tak)
Gust de Smet	1921	Danslokaal
Theo Van Doesburg	1922	Compositie XXII
Theo Van Doesburg	1924/5	Ontwerp kleurbeeld van bloemenkamer
Fernand Léger	1926	L'accordéon
Ossip Zadkine	1929	Saint Sébastien
Jan Sluijters	1929	Vrouwenportret

Piet Mondriaan	1930	Composition No.11
Carl Willinck	1934	Stadsgezicht
Carl Willinck	1934	Schilder met zijn vrouw
Constant Permeke	1935	De zaaier
Jean Brusselmans	1936	Le bain des vagabonds
Albert Servaes	1937	Portret van Henri Van Abbe
Kees Van Dongen	1938	Portret van Henri Van Abbe
Pablo Picasso	1943	Buste de femme
Charley Toorop	1944	Zelfportret met wintertakken
Juan Miró	1950	Composition avec des cordes
Francis Bacon	1950	Fragment of a Crucifixion
Constant	1950	De oorlog
Karel Appel	1951	Paard en fluitist
Corneille	1955	Fin des Terres
Serge Poliakoff	1956	Composition
Max Ernst	1956	Interrogation (what kind of bird are you?)
Karel Appel	1957	Le Cavalier

bron: J. Debbaut en M. Verhulst, red. (2003) Van Abbemuseum, Het collectieboek, Eindhoven, Van Abbemuseum (2<sup>de</sup> druk)

De eigen collectie vormt wellicht ook het duidelijkste onderscheid tussen een kunsthall en een museum. Zonder de kunsthall te willen reduceren tot een loutere tentoonstellingsmachine is het toch wel duidelijk dat zijn rol in de eerste plaats er een is van tijdelijke presentaties met, in de betere gevallen, een educatieve rol voor het publiek en een participatie in artistieke en maatschappelijke debatten. Elk van die rollen kan en moet ook worden vervuld door musea voor moderne en hedendaagse kunst. Het museum kan daarvoor trouwens vertrekken van haar collectie, desnoods zelfs in een negatieve zin, onder de vorm van de lacunes in die collectie.

Het spreekt overigens voor zich dat traditionele museumfuncties zoals conservatie, onderzoek en presentatie op een heel andere manier kunnen en dikwijls moeten worden ingevuld wanneer het hedendaagse kunst betreft. De diversiteit aan materialen en technieken stelt bijvoorbeeld bijzondere eisen

aan de conservatie en de restauratie. De hoge eisen die op het vlak van de culturele competentie worden gesteld door vele vormen van hedendaagse kunst impliceren een bijzondere aanpak van de presentatie en de daaraan verbonden publiekswerking. Het onderzoek gebeurt in dialoog met de kunstenaar, de kunstkritiek, en het artistieke en maatschappelijke veld rond de kunstuitingen.

Dit alles belet niet dat de museumfuncties opgenomen in de ICOM definitie wel degelijk allemaal nodig zijn, zij het met hun specifieke invulling.

## 2. DE SELECTIE

---

Uit de voorgaande bespreking blijkt al dat naast SMAK en MuHKA ook het Middelheim en het PMMK een niet te verwaarlozen rol moeten vervullen waar het de moderne en de hedendaagse kunst betreft. Men kan deze twee musea precies door hun zeer specifieke collectie beschouwen als belangrijke complementen aan SMAK en MuHKA. Daarmee is de inventaris natuurlijk niet volledig. Enerzijds zijn er een aantal kleinere musea zoals MDD en het museum van Deinze en de Leiestreek die op een bescheidenere schaal een soortgelijke rol vervullen. Anderzijds zijn er een aantal monografische musea gewijd aan kunstenaars uit de 20<sup>ste</sup> eeuw, zoals het R. Raveelmuseum en het P. Delvauxmuseum. Hoewel wij de rol van deze musea zeker niet willen minimaliseren - integendeel, zij vormen een belangrijk element in het museumlandschap - is het verschil in schaalgrootte en veelal ook in opdracht zo groot dat een vergelijking in deze context minder relevant zou zijn.

Voor een vergelijking is het inderdaad noodzakelijk dat de instellingen ook vergelijkbaar zijn. Hun schaal en hun taak is daarbij van essentiële betekenis. Daarom is ervoor geopteerd om enkele buitenlandse musea van hedendaagse kunst bij de vergelijking te betrekken. Natuurlijk is de situatie nooit helemaal vergelijkbaar met de Vlaamse. Elk museum heeft immers zijn eigen historiek. Elk museum heeft ook zijn eigen stedelijke omgeving, met complementaire toeristische en culturele attracties (of juist niet). En ook de beleidscontext en de regelgeving kan erg verschillend zijn.

Rekening houdend met deze variabelen opteren we voor een vergelijking met het Van Abbemuseum in Eindhoven, IVAM in Valencia en MACBA in Barcelona. Telkens gaat het om middelgrote musea van hedendaagse kunst die op Europees niveau een betekenisvolle, zij het niet doorslaggevende, rol spelen. In die zin kunnen zij ook fungeren als personificaties van het Vlaamse ambitieniveau. Indien Vlaanderen op het domein van de hedendaagse kunst een rol van Europese betekenis wil spelen, dan zal minstens het niveau van deze voorbeelden moeten kunnen bereikt worden.

### 3. DE WERKWIJZE

---

Om de gegevens voor de vergelijking te verzamelen werden verschillende paden parallel aan elkaar bewandeld. Uiteraard is in eerste instantie een rooster opgesteld waarin alle relevante variabelen in een overzichtelijk schema werden samengebracht. Daarbij is gebruik gemaakt van een aantal bestaande benchmarkingstudies voor musea. Er bleek echter dat veel van deze studies steunen op een erg beperkt aantal variabelen. In zo'n gevallen kunnen de verschillende museumfuncties niet of moeilijk met elkaar vergeleken worden. Daarom is het schema in overleg met onze ACME-partners verder uitgewerkt. Het uiteindelijke rooster omvat vijf luiken: de activiteiten, het personeel, de middelen, de uitgaven en de infrastructuur. Binnen elk van deze luiken werden de verschillende museumfuncties afzonderlijk behandeld.

Om dit vragenrooster in te vullen kon slechts in beperkte mate gebruik worden gemaakt van officiële documenten zoals jaarverslagen, jaarrekeningen, beleidsplannen, enz. Daarom werden de roosters aan de afzonderlijke museumdirecties voorgelegd. Bij een plaatsbezoek werd de beschikbare informatie ingevuld en besproken. Daarna werd op basis van controle verdere feedback gegeven, aanvullende informatie verzameld uit alternatieve bronnen en uiteindelijk opnieuw met de musea overlegd. Gebleken is dat er een schaarste bestaat aan duidelijke informatie en dat de verwezenlijking van vergelijkbare gegevens een tijds- en arbeidsintensieve activiteit is. Ook kan er gewezen worden op de superioriteit die vandaag blijkbaar bij de Spaanse musea bestaat op het vlak van informatie.

De resultaten die op deze wijze werden bekomen werden op 22 augustus 2005 tijdens een ééndagsseminarie aan de Nederlandstalige musea voorgelegd en met hen besproken. Dit bood de gelegenheid om eventuele kritische commentaren in laatste instantie te controleren en eventueel te verwerken.

## **HOOFDSTUK 2**

### **Resultaten**

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de vergelijking. We hebben de cijfergegevens zoveel mogelijk omgezet in grafieken zodat onmiddellijk een visuele indruk ontstaat. De tekst is beperkt tot een beknopt commentaar. De verschillen en gelijkenissen spreken immers zeer dikwijls voor zich.

Bij deze vergelijking is de heterogeniteit van de definities die bij de verschillende musea worden gehanteerd, zo goed als mogelijk weggewerkt. Dat betekent echter geenszins dat er een volmaakte interne heterogeniteit van begrippen bestaat. Zo kan een item uit de collectie slaan op een bescheiden stuk grafiek, een dvd, een grootschalig object of zelfs een groot ensemble met de bijhorende documentatie. Een tentoonstelling kan betrekking hebben op een tijdelijke herinvulling van alle presentatieruimte of op een beperkte dossiertentoonstelling die maar een zeer kleine fractie van de beschikbare ruimte in beslag neemt. Dergelijke verschillen kunnen in een kwantitatief onderzoek moeilijk worden weggewerkt. Het was echter niet mogelijk om binnen het bestek van ons onderzoek ook een systematische kwaliteitsbeoordeling in te sluiten. Waar wel een kwaliteitsbeoordeling voorkomt heeft dit te maken met ofwel uitspraken die steunen op de differentiatie in het vragenrooster of die te maken hebben met systematische en eensluidende uitspraken van de geïnterviewden.



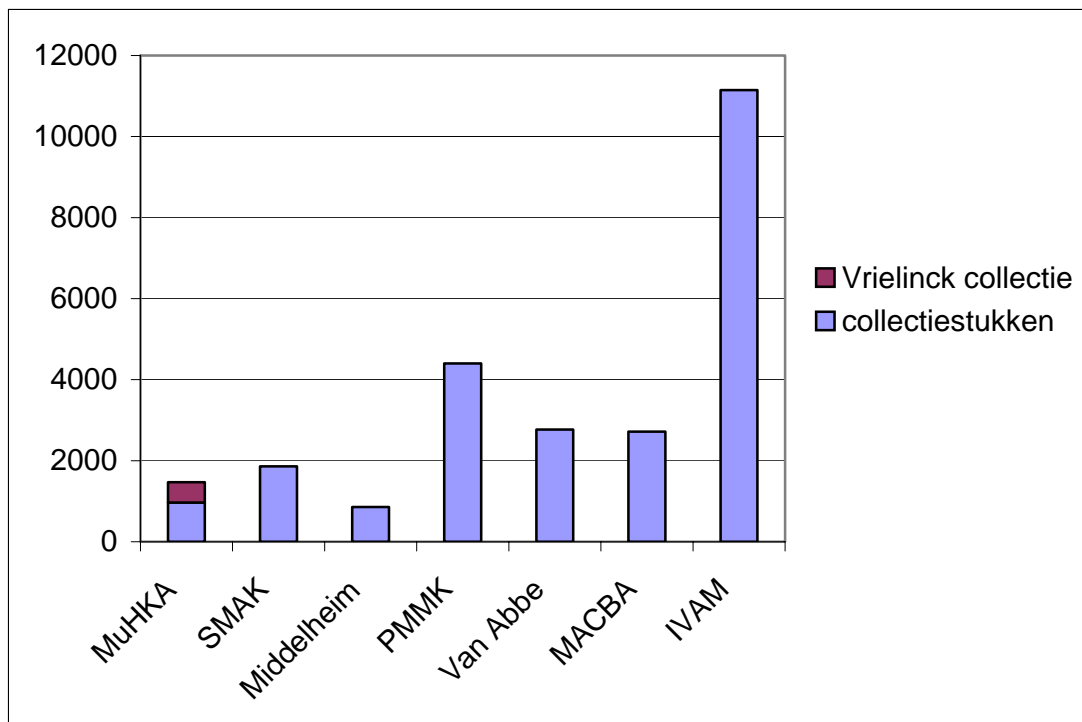
## 1. ALGEMENE KARAKTERISTIEKEN

---

### 1.1. De verzameling

De verzameling is wellicht het belangrijkste identiteitsgegeven van een museum voor het publiek. Uit figuur 2.1 blijkt dat de omvang van de verzameling bij IVAM aanzienlijk groter is dan bij alle andere bestudeerde musea. Nu zegt het aantal stukken natuurlijk weinig over de aard van die collectie. Opvallend is echter wel dat Middelheim, PMMK, Van Abbe en IVAM vertrekken vanuit de moderne kunst bij het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw en op die manier de wortels van de hedendaagse kunst mee in de collectie en de presentaties betrekken.

*Figuur 2.1 Totale omvang van de collectie in 2004*

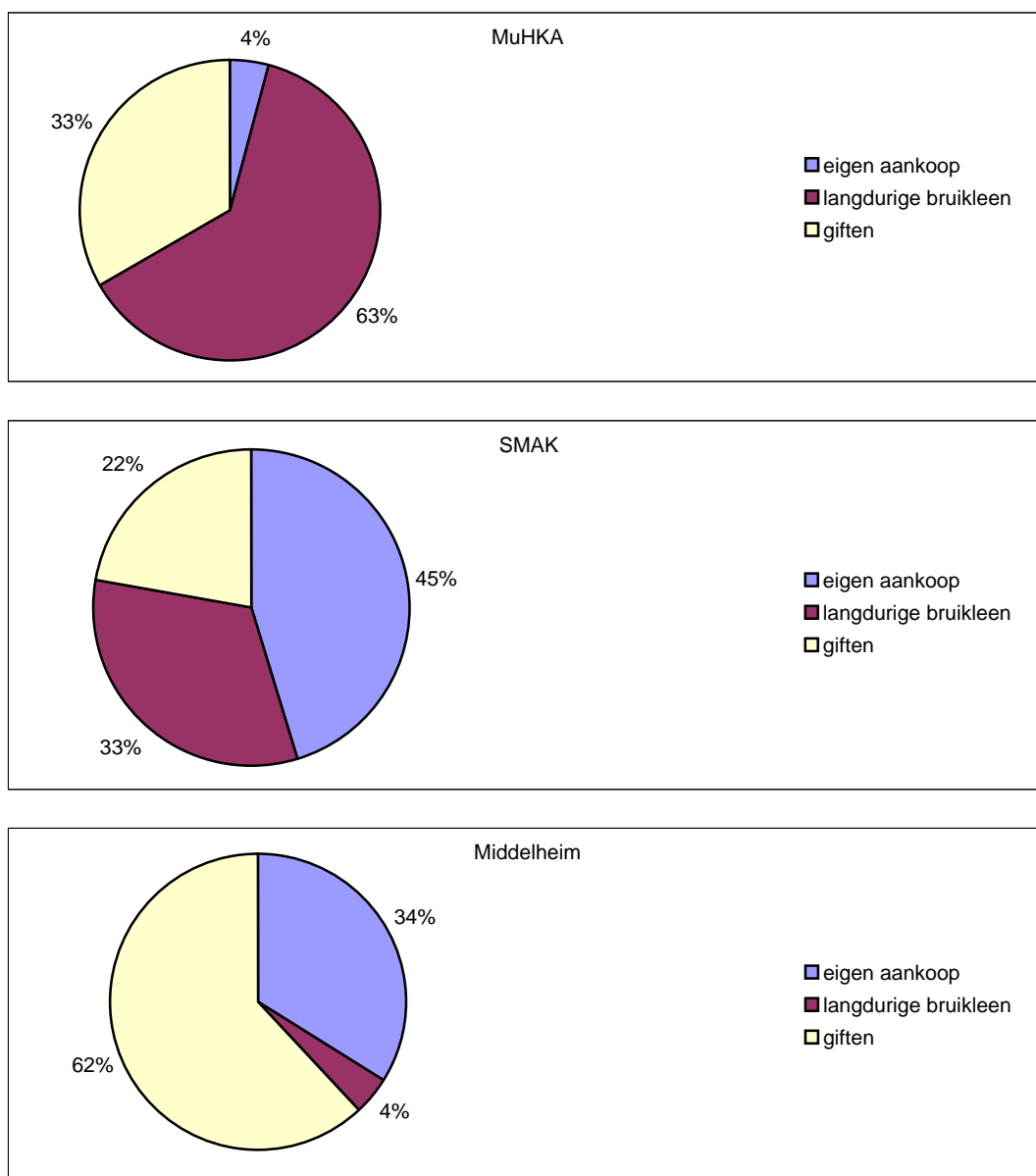


Hoewel de waarderingsregels voor collecties niet evident zijn en het ook niet eenvoudig is om de marktwaarde van een verzameling met enige nauwkeurigheid vast te leggen, hebben we toch gevraagd naar een financiële waarde. Daaruit bleek dat het Van Abbemuseum met kop en schouders boven de andere musea uitstak. Dat betekent meteen dat het voor de Vlaamse musea zeer moeilijk is om op dit vlak nog een volledige

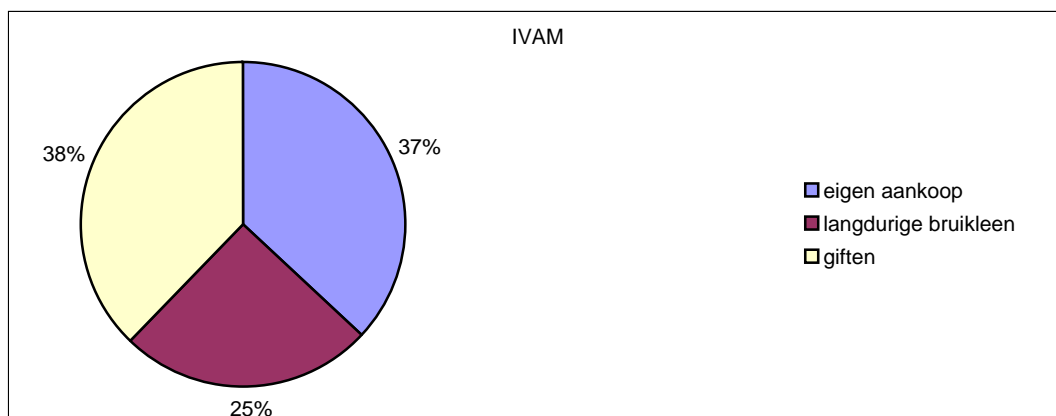
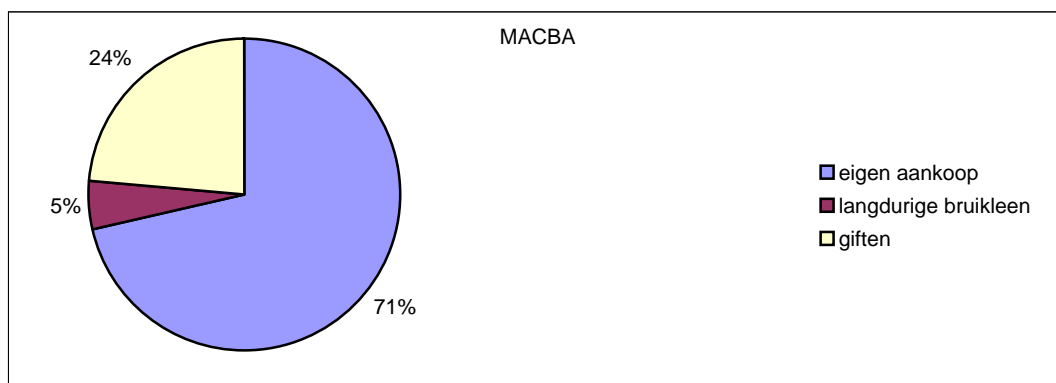
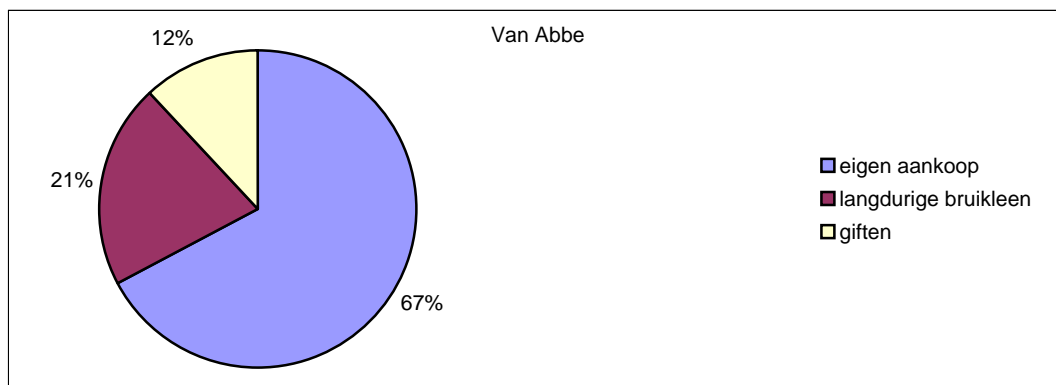
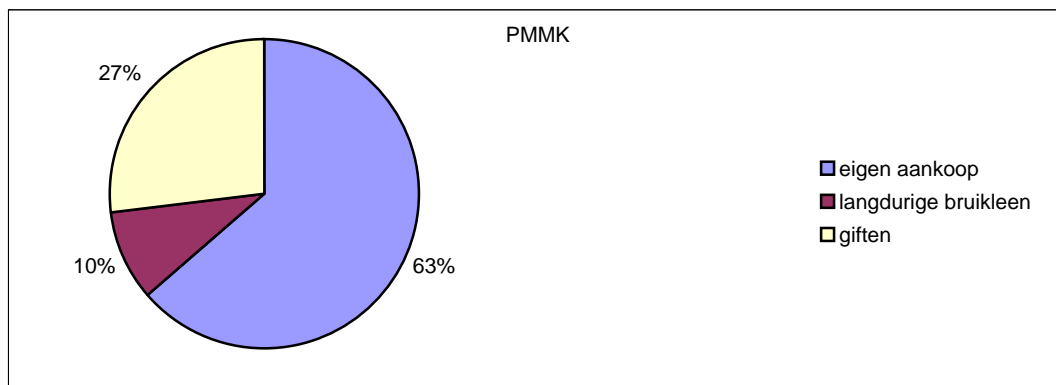
inhaalbeweging te verwezenlijken. Niet alleen de prijzen op de markt maar ook de kwaliteit van het aanbod en de concurrentie van verzamelaars en andere musea spelen daarbij een rol.

In figuur 2.2 is de verdeling van de totale collectie naar oorsprong opgenomen. Daarbij worden eigen aankopen onderscheiden van giften en langdurige bruiklenen. Opvallend is daarbij dat MuHKA en SMAK een belangrijk deel langdurige bruiklenen hebben. Dit hangt samen met het beleid

*Figuur 2.2 Verdeling van de totale collectie in 2004 naar oorsprong*



Figuur 2.2 Verdeling van de totale collectie in 2004 naar oorsprong (vervolg)

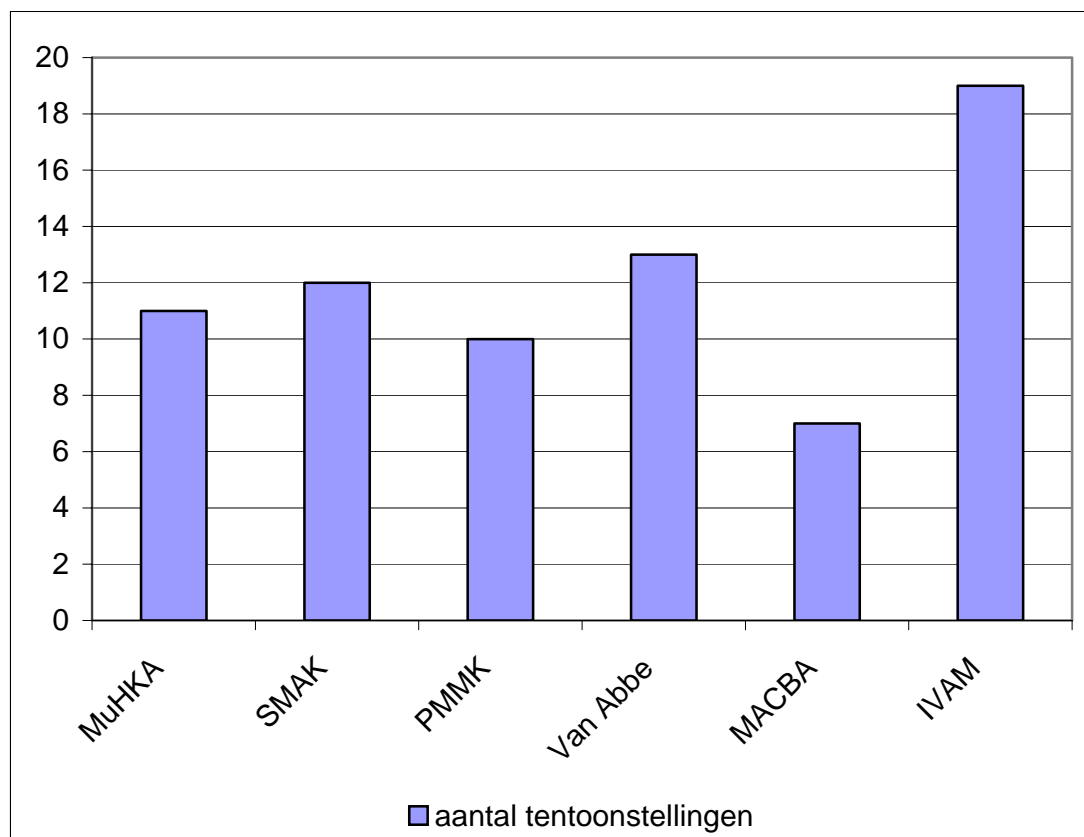


van de Vlaamse gemeenschap die een eigen collectie opbouwt en ter beschikking stelt van de musea. Daarnaast kan een zeker gedeelte worden toegeschreven aan langdurige bruiklenen door privé-verzamelaars. Dit speelt echter (voorlopig?) een minder doorslaggevende rol. Opvallend is overigens wel dat MuHKA met slechts 4% eigen aankopen wel bijzonder zwak naar voren komt. Wat MACBA betreft dient gewezen te worden op de speciale rol van de Stichting MACBA. Op basis van privé-bijdragen, die gebruik maken van een gunstige fiscale regeling, is MACBA immers in staat om elk jaar een zeer aanzienlijk bedrag aan de uitbreiding van de collectie te besteden.

## 1.2. Tentoonstellingen

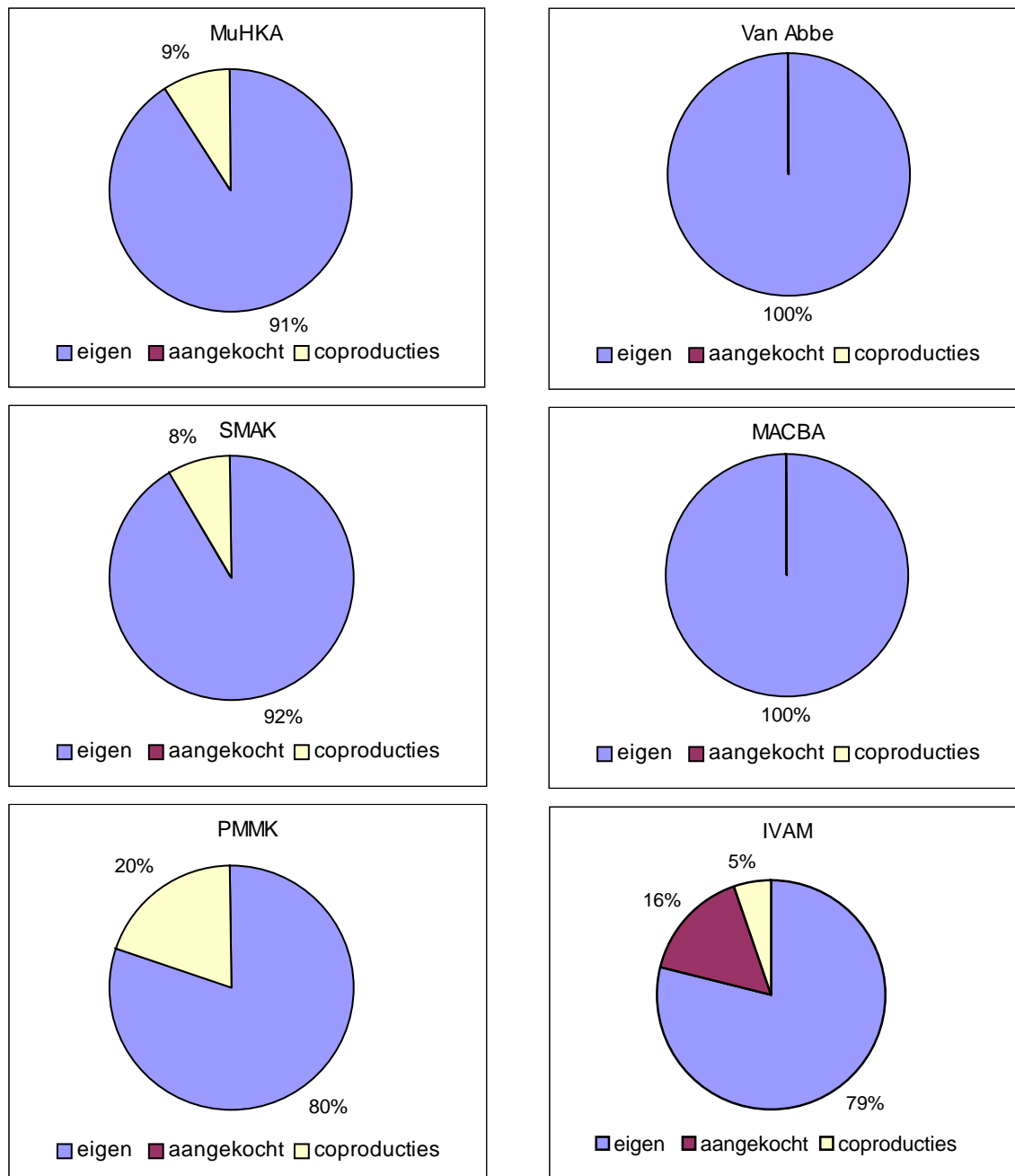
Zoals blijkt uit figuur 2.3 realiseren alle geselecteerde musea, behalve het Middelheimmuseum, een behoorlijk aantal tentoonstellingen. De flexibiliteit van de ruimtelijke indeling van het IVAM mogelijk regelmatig drie of vier tentoonstellingen tegelijk te laten lopen. Het is dan ook niet onlogisch dat zij aan het grootste aantal komen.

*Figuur 2.3 Aantal tentoonstellingen in 2004*



Uit figuur 2.4 blijkt dat de musea vooral eigen tentoonstellingen produceren en dat coproducties slechts sporadisch voorkomen. Niettegenstaande dat er meer resultaat kan bereikt worden door samen middelen in te zetten. Enkel IVAM presenteerde in 2004 ook aangekochte tentoonstellingen.

*Figuur 2.4 Verdeling van de tentoonstellingen in 2004 volgens type*

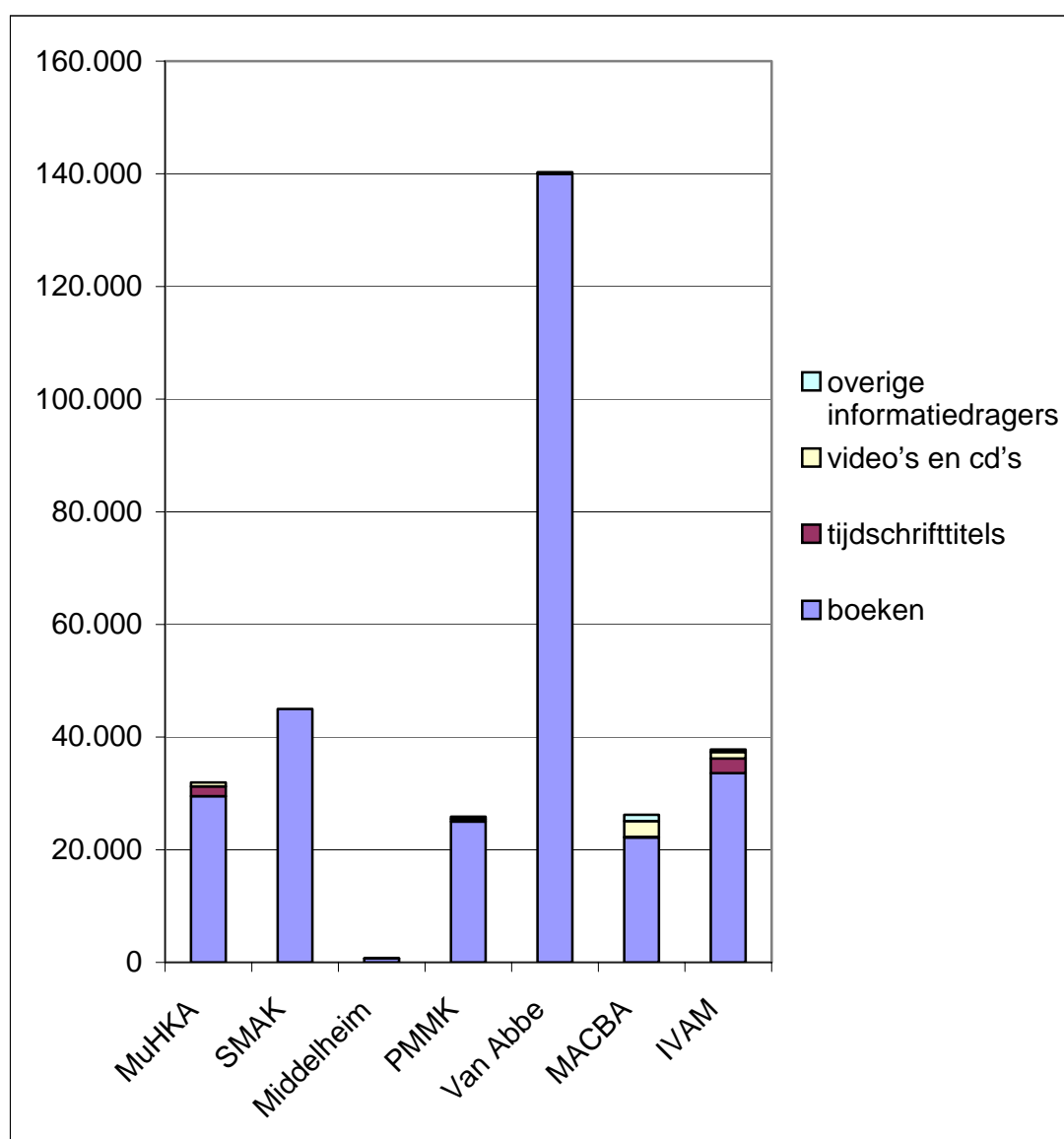


### 1.3. Behoud en beheer

Blijkbaar is het zo dat de meeste musea de activiteiten in verband met behoud en beheer niet op een systematische en kwantificeerbare wijze bijhouden. Het was dan ook niet mogelijk om vergelijkbare cijfers over dit activiteitendomein te construeren. Wel is duidelijk dat enkele musea voor specialistische opdrachten gebruik maken van uitbesteding in geval van restauratie.

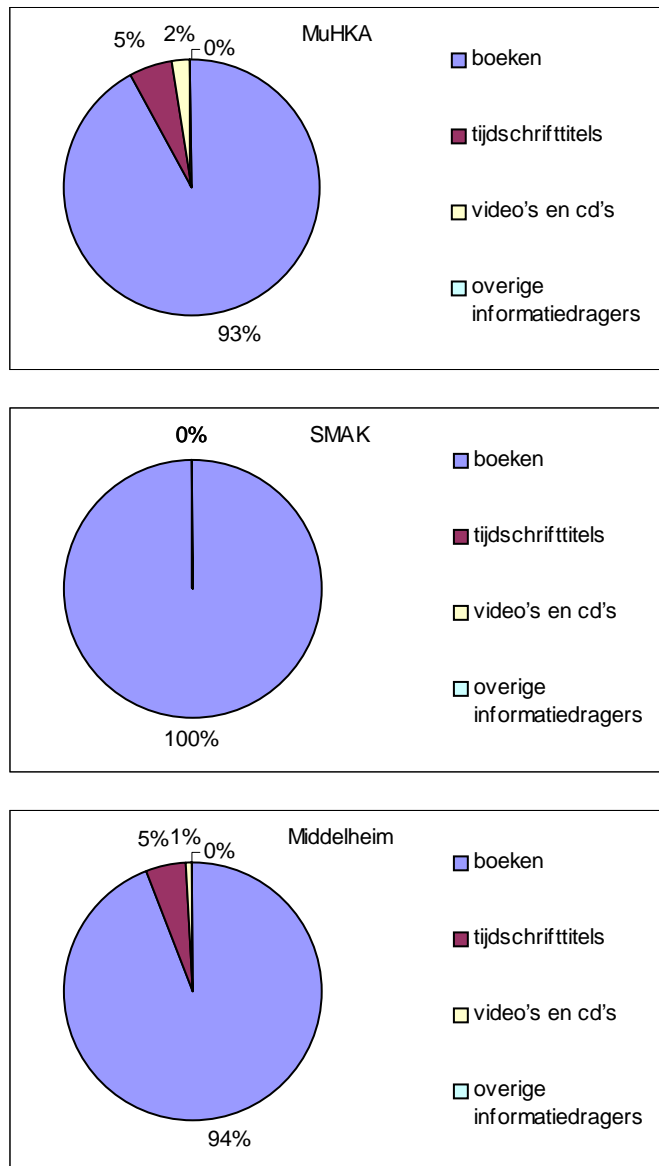
### 1.4. Documentatie

*Figuur 2.5 Totaal aantal boeken, tijdschriften, video's, cd's en andere informatiedragers in 2004*

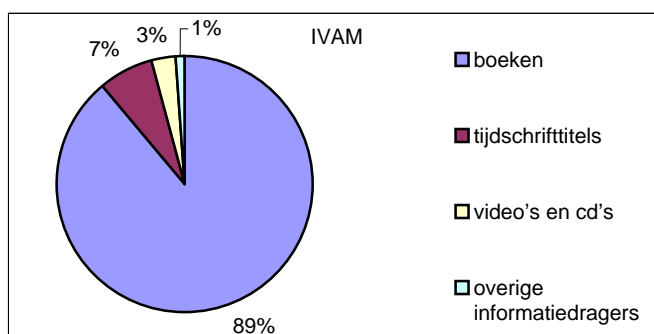
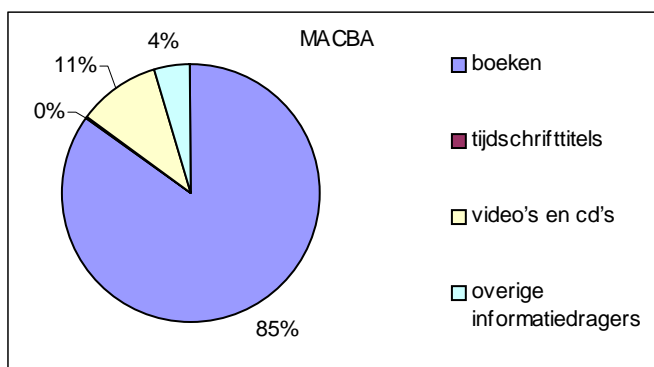
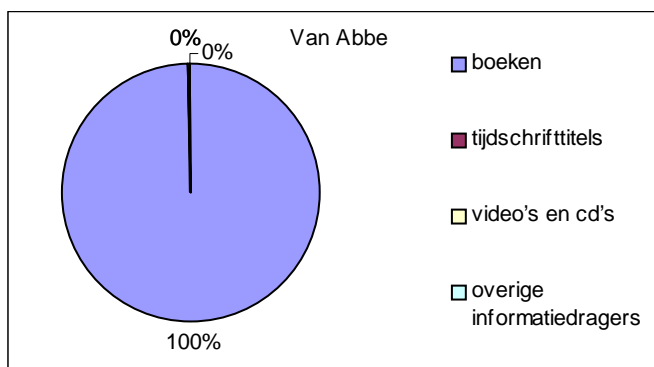
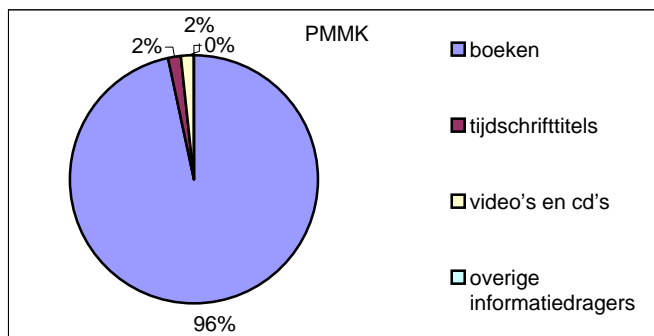


Ongeveer alle musea doen inspanningen om voor hun eigen staf maar ook voor het publiek een interessante documentatie ter beschikking te stellen. Uit figuur 2.5 blijkt dat niet tegenstaande nieuwe media het boek daarbij de belangrijkste plaats blijft bekleden. Opvallend is ook wel dat het Van Abbemuseum hier kwantitatief veruit het sterkst scoort.

*Figuur 2.6 Verdeling van de documentatie in 2004 volgens soort*



Figuur 2.6 Verdeling van de documentatie in 2004 volgens soort (vervolg)

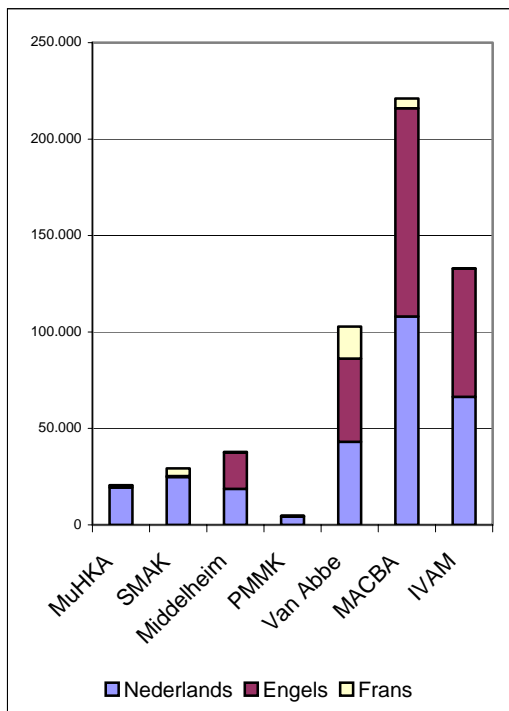




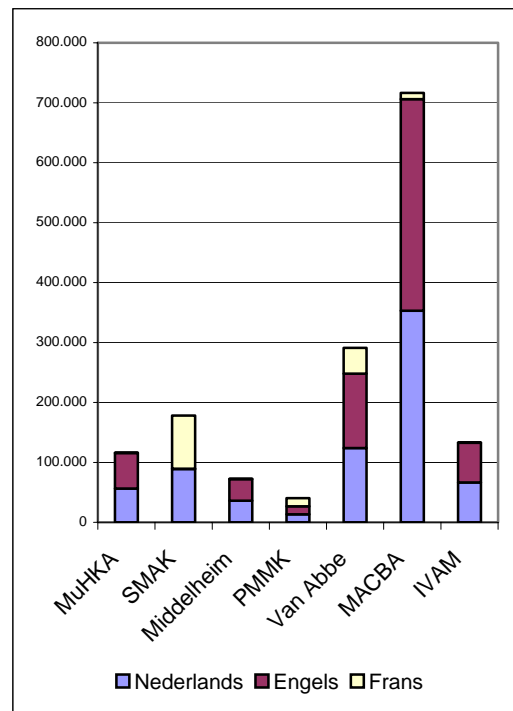
## 1.5. Publiekswerving

Bij de publiekswerving is een onderscheid gemaakt tussen de betaalde vormen van publiciteit en de vormen van free publicity. Wat de eerste groep betreft blijken de meeste musea vooral gebruik te maken van folders en flyers. In enkele gevallen wordt dit aangevuld met affiches en brochures (bv. MuHKA\_media). Het aantal betaalde advertenties was slechts in twee gevallen hoger dan 12, namelijk bij PMMK (43) en het Van Abbemuseum (162). Omdat de budgetten in verband met communicatie veelal beperkt zijn, doen de meeste musea grote inspanningen ten gunste van mediasponsoring en free publicity. De resultaten van de mediarelaties onder de vorm van artikels in tijdschriften spelen veelal een erg grote rol. Bij IVAM gaat het om bijna 5.000 bijdragen terwijl dat voor MACBA iets boven de 1.000 uitkomt. Het MuHKA bereikte een score van bijna 600, terwijl SMAK en PMMK rond de 200 blijven

*Figuur 2.7 Aantal vermeldingen op the internet volgens taal met aanduiding 2005 via Google (6 september 2005)*



*Figuur 2.8 Aantal vermeldingen op the internet volgens taal met aanduiding 2005 via Google (6 oktober 2005)*



Het is echter wel duidelijk dat de elektronische media hoe langer hoe belangrijker worden. De website van een museum wordt steeds meer geraadpleegd. De meeste musea beschikken echter niet over precieze gegevens. Uit de wel exacte data van het Van Abbemuseum kunnen we echter het belang gemakkelijk afleiden. Zij registreerden 366.644 page-views bij 89.165 individuele bezoekers in 2004.

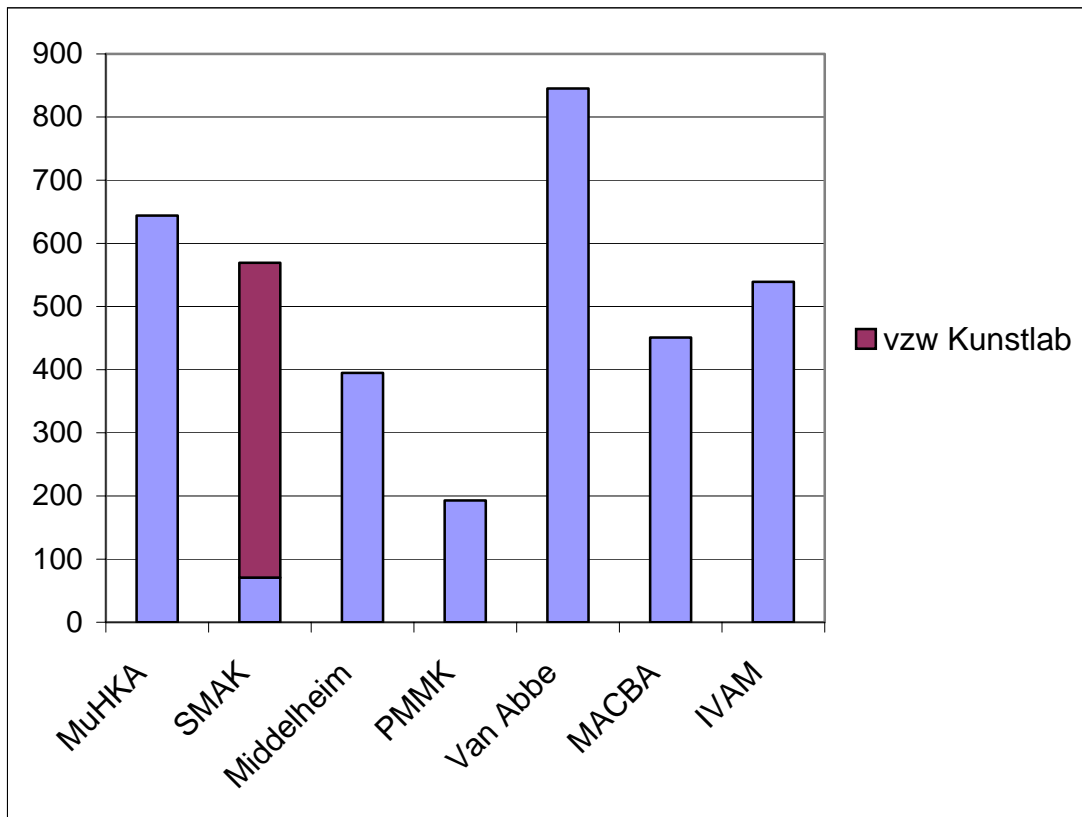
Een indicatie van de betekenis van de elektronische media en de enorme groei van hun betekenis kan trouwens worden afgeleid uit het aantal bladzijden dat kwam opdagen bij een zoektocht via Google (zie figuur 2.7 en 2.8). Dat de Vlaamse musea minder hoog scoren dan de buitenlandse collega's blijkt overigens uit beide steekproefdata.

### **1.6. Publiekswerking**

Alle musea hebben een breed gamma van werkvormen ontwikkeld voor de publiekswerking. Dit gamma wordt echter niet overal even intensief gebruikt. Bovendien zullen er ongetwijfeld ook kwaliteitsverschillen bestaan die wij niet hebben kunnen nagaan.

De meest volledige cijfers vonden we voor het aantal rondleidingen. We moeten er op wijzen dat in er in sommige gevallen deze rondleidingen worden uitbesteed. In het geval van het SMAK gebeurde dit in 2004 nog met vzw Kunstlab. We hebben de cijfers van die vzw echter mee opgenomen in onze resultaten. Daardoor komt het SMAK op bijna hetzelfde niveau als MuHKA. Alleen het Van Abbemuseum scoort nog aanzienlijk hoger.

Figuur 2.9 Aantal rondleidingen in 2004



### 1.7. Onderzoek

In de meeste musea gebeurt onderzoek naar aanleiding van de collectieregistratie, documentatieverwerking of tentoonstellingen. Een interessante indicator is hier het aantal zelfstandige publicaties, d.w.z. het aantal boeken en catalogi. Met 27 eenheden scoort IVAM duidelijk het hoogst, Van Abbe volgt met 10 en PMMK met 7. SMAK komt op 6 en MuHKA op 5. MACBA (4) en Middelheim (1) sluiten de rij af. Natuurlijk zijn er hier nog heel wat andere indicatoren denkbaar, artikels, tijdschriften en verzamelwerken zijn er een voorbeeld van. De helft van de musea inventariseert echter dit soort bijdragen niet.

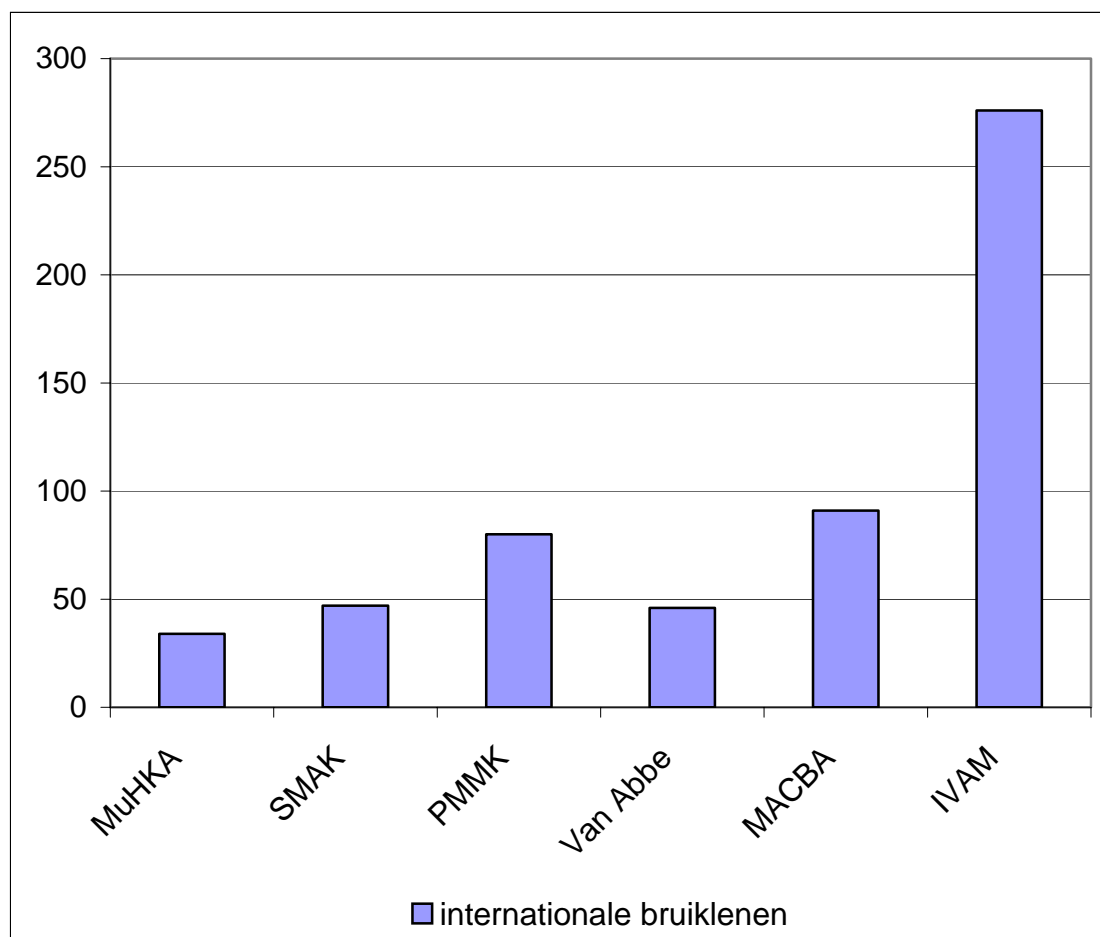
### 1.8. Internationale netwerken

Netwerking is essentieel in het huidige beeldende kunstenlandschap. Het opnemen van een taak in het internationale debat is slechts mogelijk indien men een betekenisvolle positie in deze netwerken bekleedt. Om dit na te gaan staan vele indicatoren ter beschikking: buitenlandse curatorschappen,

lidmaatschappen van jury's, deelname aan internationale congressen, buitenlandse lezingen, enzovoort. Het blijkt echter dat ook op dit vlak de meeste musea geen systematische registratie van activiteiten kennen.

Daarom spitsen we ons toe op de meest traditionele vorm van netwerking, namelijk de buitenlandse uitgaande bruiklenen (zie figuur 2.10). Daaruit blijkt opnieuw zeer duidelijk dat de beide Spaanse musea de grootste rol spelen. Voor Van Abbe gelden bijzondere omstandigheden wegens de pas heropende uitbreiding van het museum. Voor het PMMK speelt een Permeke tentoonstelling in Nederland een bijzondere rol.

*Figuur 2.10 Totaal aantal buitenlands uitgaande bruiklenen in 2004*

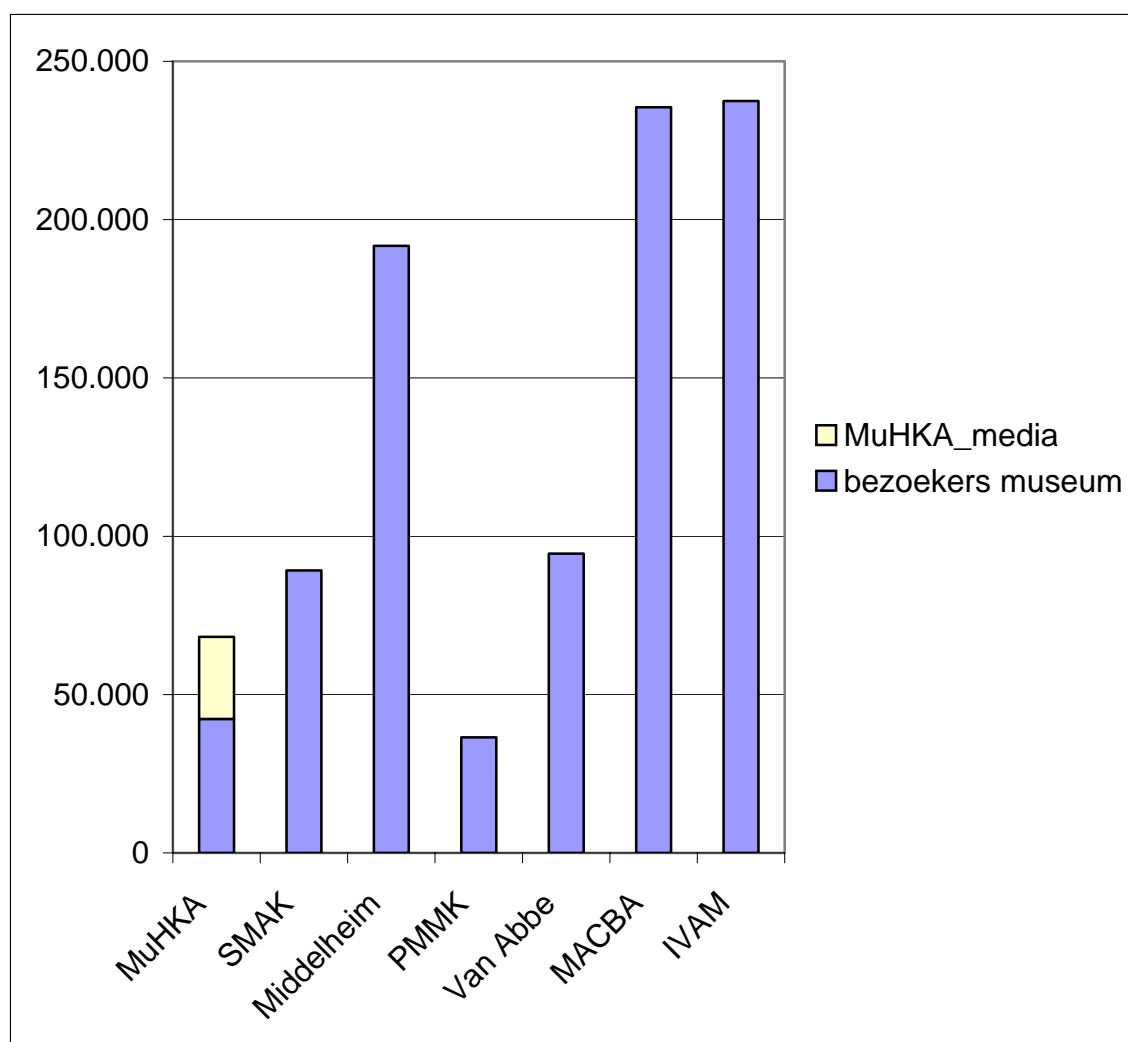


### 1.9. Bezoekersaantallen

Eén van de meest gebruikte indicatoren bij een vergelijking betreft de bezoekersaantallen. In het licht van de gewenste versterking van de publieksparticipatie is dat ook een logische indicator.

Zoals blijkt uit figuur 2.11 scoren de Spaanse musea ook hier het hoogst. Het merkwaardige cijfer van het Middelheimmuseum moet worden verklaard door de parkfunctie, gekoppeld aan de gratis toegankelijkheid. Het lage cijfer van het PMMK vertoont allicht de effecten van de recuperatie na Beaufort 2003. Voor MuHKA wordt het cijfer positief beïnvloed door het insluiten van de filmvoorstellingen van MuHKA\_media.

*Figuur 2.11 Totaal aantal bezoekers in 2004*



## 2. DE INFRASTRUCTUUR

---

Musea worden vandaag dikwijls beschouwd als belangrijke architectuurprojecten die de aantrekkingskracht en het imago van de locatie versterken. In andere gevallen gaat het om nieuwe functies die aan bestaande gebouwen worden gegeven. Het is niet onze bedoeling om ons hier op dit pad te begeven. Het is ons veeleer te doen om het bekijken van de beschikbare infrastructuur in het licht van de behoeften van de verschillende museale functies.

### 2.1. De totale ruimte

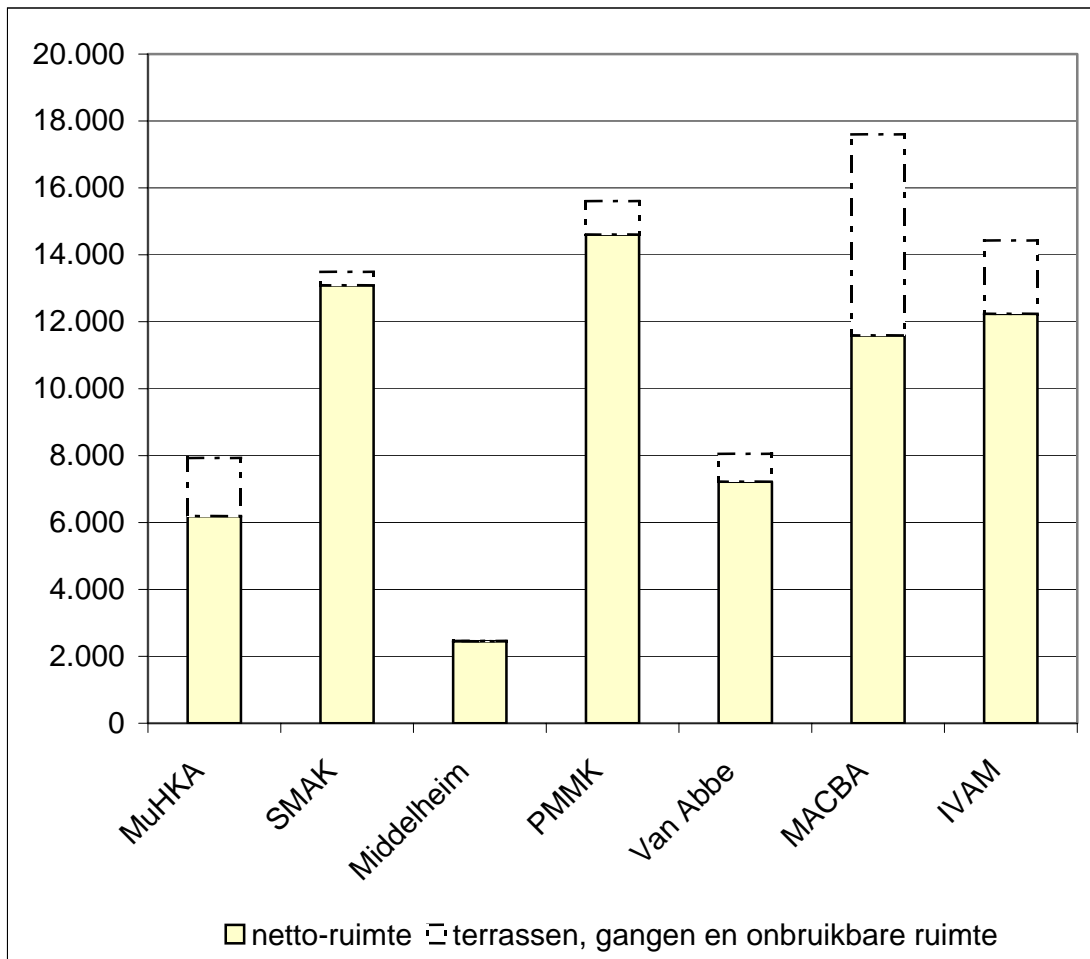
We gaan uit van de beschikbare oppervlakte van de gebouwen. Normaliter geeft dit aan wat voor de museumfuncties ter beschikking staat. In een geval is dat echter niet zo. Voor het Middelheimmuseum vervult het uitgestrekt park immers de rol van presentatieruimte. De gebouwen hebben een eerder complementaire functie.

De gebouwen worden gedefinieerd als de infrastructuren die in eigendom zijn of ter beschikking worden gesteld door overheden of die gehuurd worden. Al deze gebouwen mogen echter niet beschouwd worden als uitsluitend nuttige oppervlakte. Daarom werden de gegevens gecorrigeerd door terrassen, gangen en onbruikbare oppervlakten van de bruto-totalen af te trekken. Het zijn deze netto-cijfers die in figuur 2.12 zijn weergegeven.

De grafiek geeft aan dat vier musea tussen de 11.000 en de 15.000 vierkante meter scoren. Het gaat om SMAK, PMMK, MACBA en IVAM. Met zo een 7.000 vierkante meter volgt Van Abbe op de vijfde plaats en met slechts iets meer dan 6.000 vierkante meter komt MuHKA op de voorlaatste plaats.

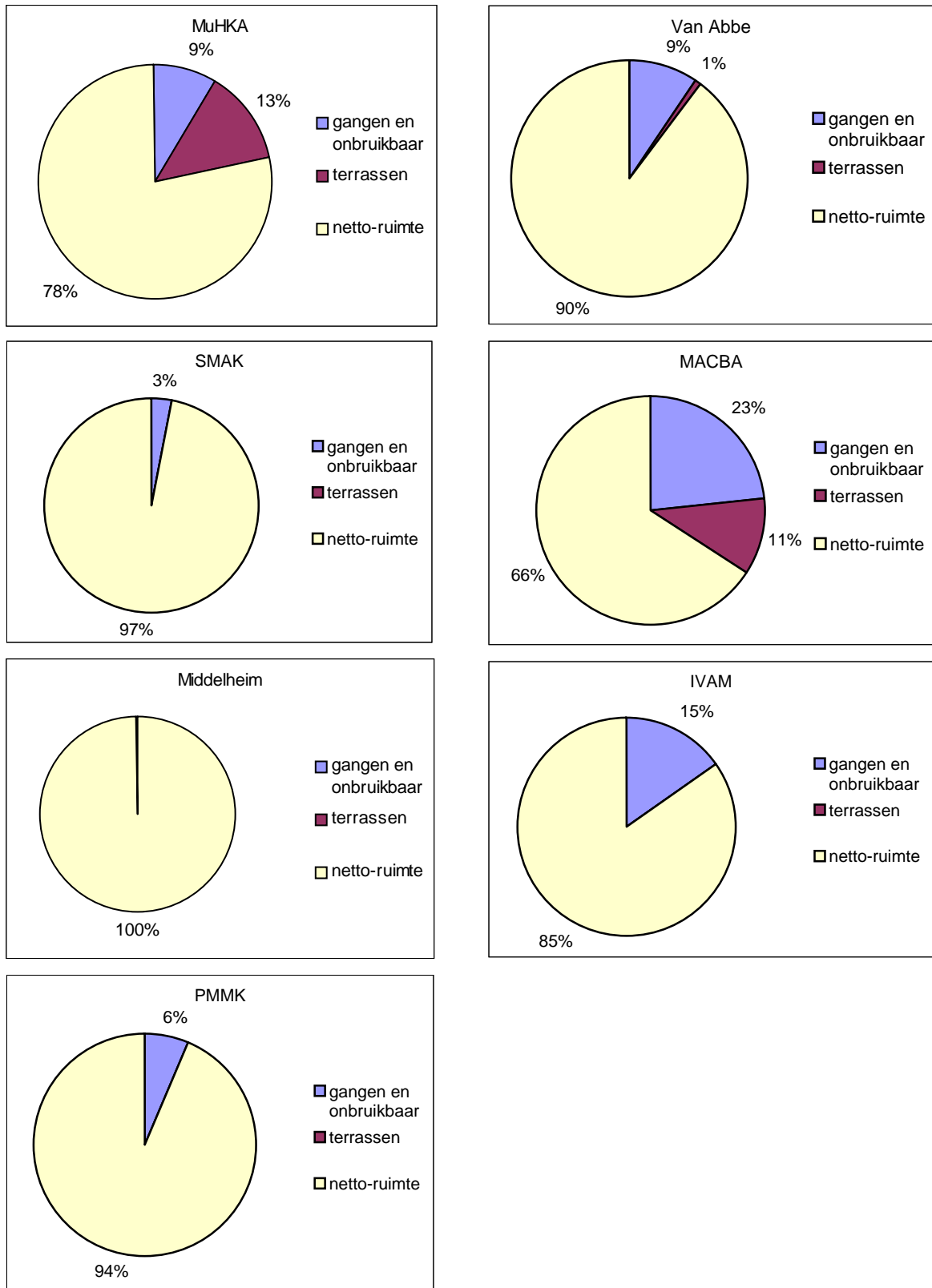
Men bedenke wel dat deze figuren de situatie in 2004 weergeven. Voor het Van Abbemuseum betekent dat een nieuw functioneel volledig aangepast gebouw ter beschikking stond. Voor MuHKA, SMAK en PMMK gaat het echter

Figuur 2.12 Totale netto-ruimte van de museumgebouwen in m<sup>2</sup> in 2004



om oudere gebouwen die helemaal niet geconcipeerd zijn als museum en die een aantal aanpassingswerken met meer of minder succes hebben ondergaan. Bij IVAM en MACBA die nochtans bij de ruimere musea moeten worden gerekend, werd op dat ogenblik een acuut ruimtegebrek gevoeld. Dit leidde tot uitbreidingsplannen die ondertussen zijn goedgekeurd en vanaf 2006 worden gerealiseerd. Bij MACBA gaat het in de eerste plaats om een uitbreiding van de tentoonstellingsruimte. Door doorgedreven aanpassingen zal een kloosterruimte, die in 2004 vooral verhuurd werd aan externe bedrijven, omgevormd worden tot presentatieruimte. Verder zijn er plannen om een nieuw en uitgebreid documentatiecentrum en bibliotheek te creëren in een nabijgelegen gebouw. Bij IVAM betreft het niets minder dan een verdubbeling van de totale oppervlakte. Die zal aan het geheel van de museumfuncties ten goede komen.

Figuur 2.13 Totaal beschikbare oppervlakte van de museumgebouwen in m<sup>2</sup> verdeeld naar bruikbaarheid in 2004



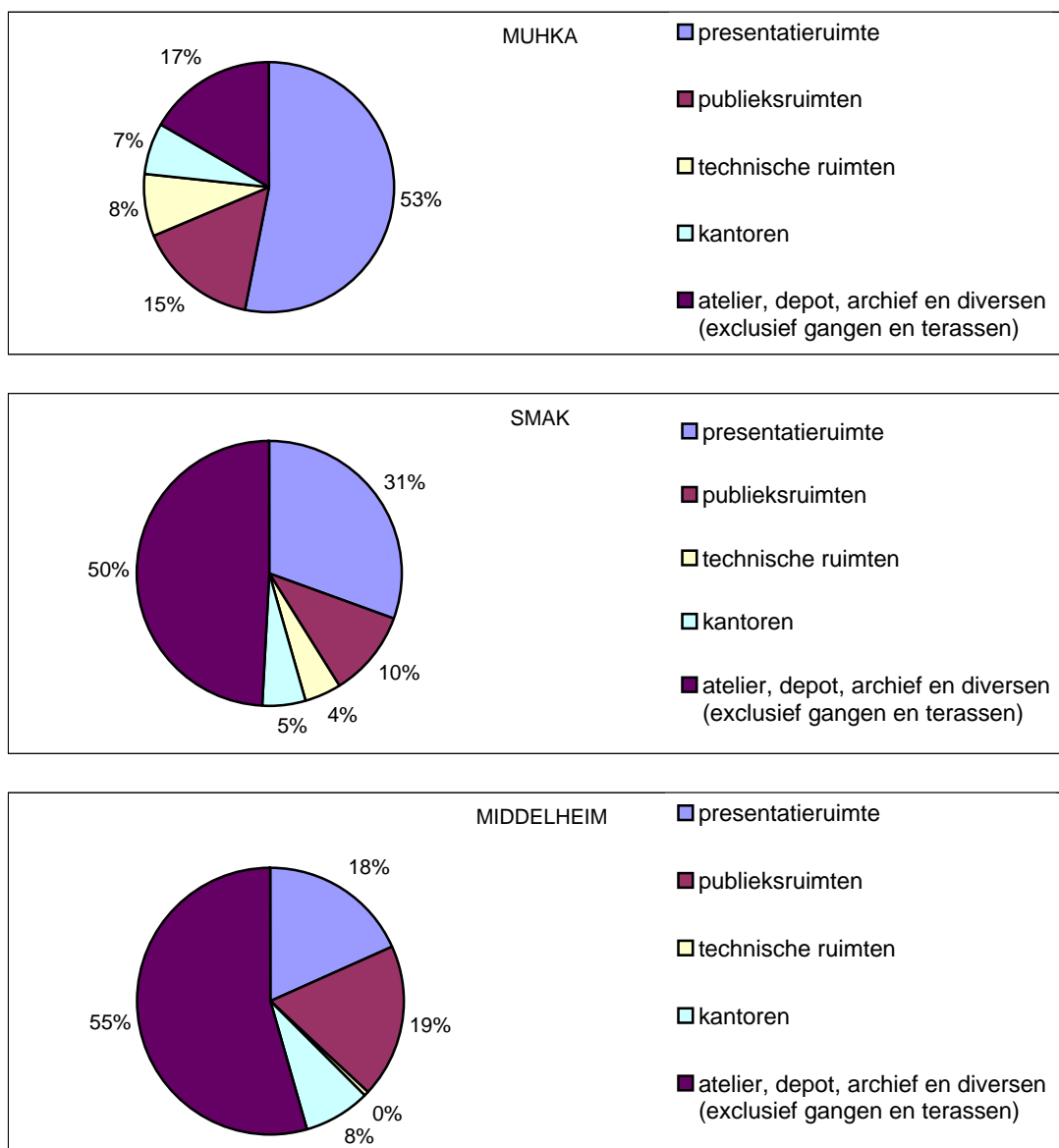


## 2.2. Functionele verdeling

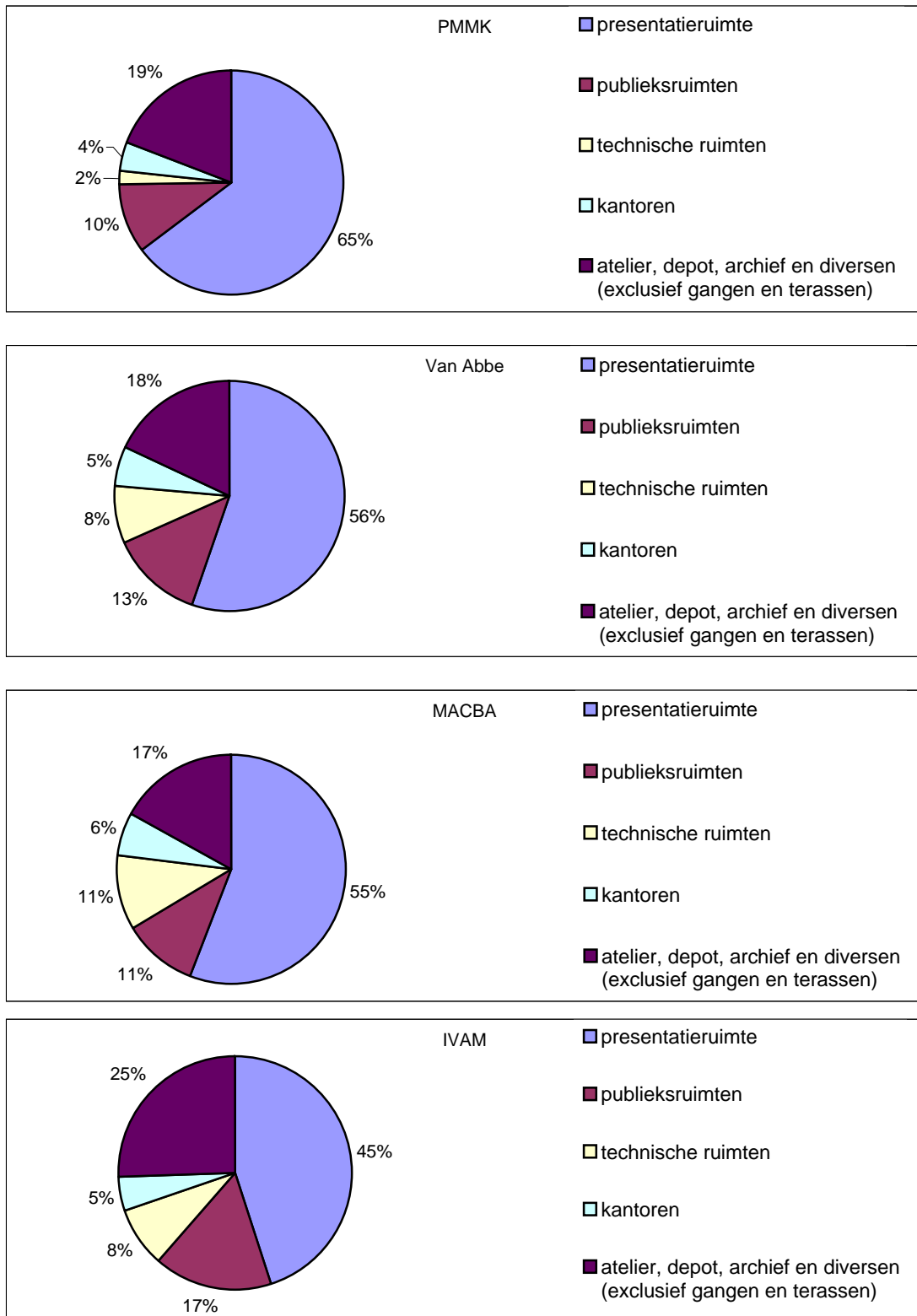
Om een beter zicht te krijgen op de aanwending van de ruimte hebben we die per museum verdeeld in vijf klassen (zie figuur 2.14):

- presentatieruimte;
- publieksruimten (bibliotheek, bookshop, cafetaria, auditorium, publieksateliers,...);
- technische ruimten;
- kantoren;
- archief, depot, atelier en diversen.

*Figuur 2.14 Totaal beschikbare oppervlakte van de museumgebouwen in m<sup>2</sup> verdeeld naar functionaliteit in 2004*



Figuur 2.14 Totaal beschikbare oppervlakte van de museumgebouwen in m<sup>2</sup> verdeeld naar functionaliteit in 2004 (vervolg)



### **2.3 De presentatieruimte**

Omdat een museum door de meeste mensen in de eerste plaats geïdentificeerd wordt met de presentatie van de vaste collectie en de tentoonstellingen, ligt het voor de hand dat alle musea grote inspanningen doen om een ruim deel van de beschikbare ruimte aan de presentatie van de vaste collectie en aan tijdelijke tentoonstellingen te besteden. Daardoor is de beschikbare oppervlakte van de presentatieruimte minder sterk uitgesproken dan bij de totale oppervlakte. Toch stellen we vast dat PMMK met ruim 9.000 vierkante meter de andere musea vrij sterk overstijgt. Met niet veel meer dan 3.000 vierkante meter scoort MuHKA het zwakst. SMAK en Van Abbe komen elk op 4.000 vierkante meter. De Spaanse musea scoren rond de 6.000 vierkante meter. Aangezien de Spaanse musea allebei een belangrijke expansie realiseren binnen de eerstkomende tijd zullen SMAK en MuHKA straks verhoudingsgewijs nog veel zwakker uit de hoek komen. De vraag voor uitbreiding van de presentatieruimte die SMAK al vele jaren stelt ten aanzien van de Florialahal kan ook op die manier worden begrepen. Dat voor MuHKA een dergelijke expansie nog urgenter is, blijkt in het perspectief van de gewenste internationalisering nog evidentier. Omdat het Middelheimmuseum in de eerste plaats een beeldenpark is, heeft de ruimteverdeling van de gebouwen uiteraard een andere functie en een ander beeld.

### **2.4 De publieksruimte**

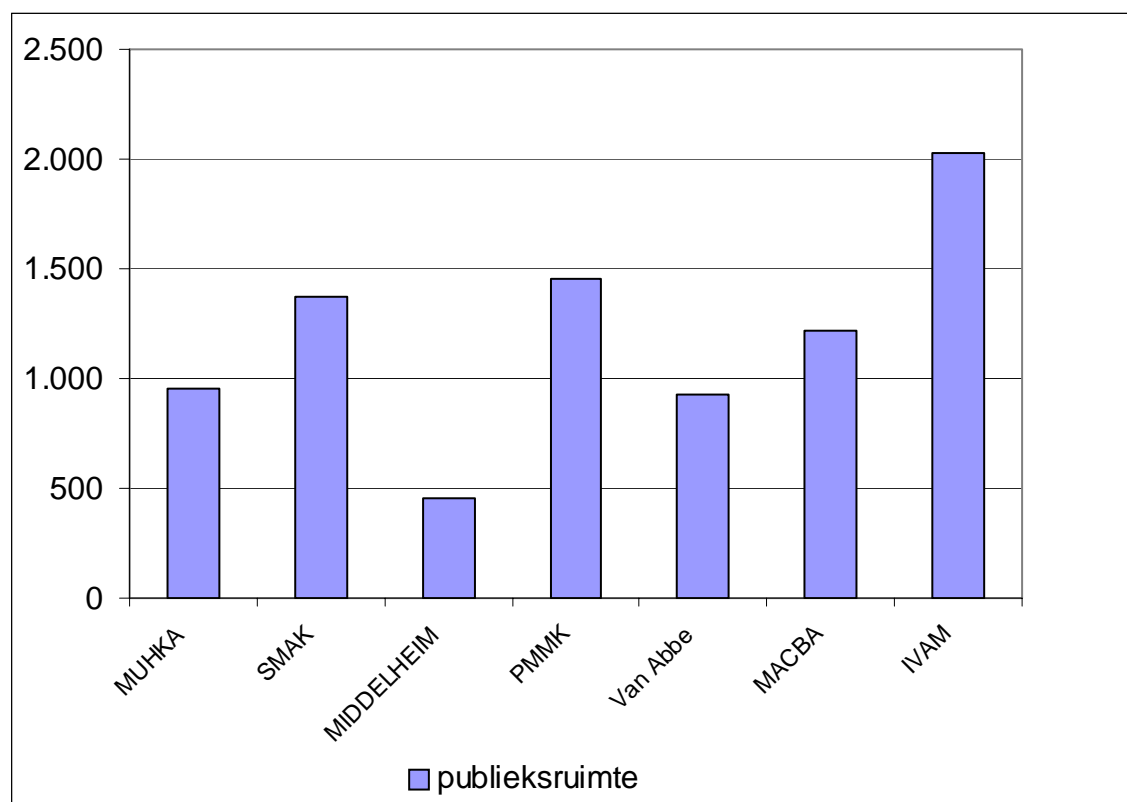
Zowat alle onderzochte musea doen heel wat inspanningen om hun publiek de nodige faciliteiten te bieden. Zo vinden we bijna overal wel het nodige sanitair, een cafetaria, een foyer, een documentatiecentrum en een museumshop. De beschikbare ruimten zijn echter zeer verschillend en ook de integratie in het museumcircuit is niet altijd gelukkig. Zo kan het voorkomen dat men doorheen het hele museum moet trekken vooraleer men bij de cafetaria (MuHKA) of de shop (SMAK) kan terechtkomen. Soms ook is de ruimte al te klein om een betekenisvol aanbod te verwezenlijken (MuHKA).

Figuur 2.15 De aanwezigheid van verschillende soorten publieksruimte in 2004

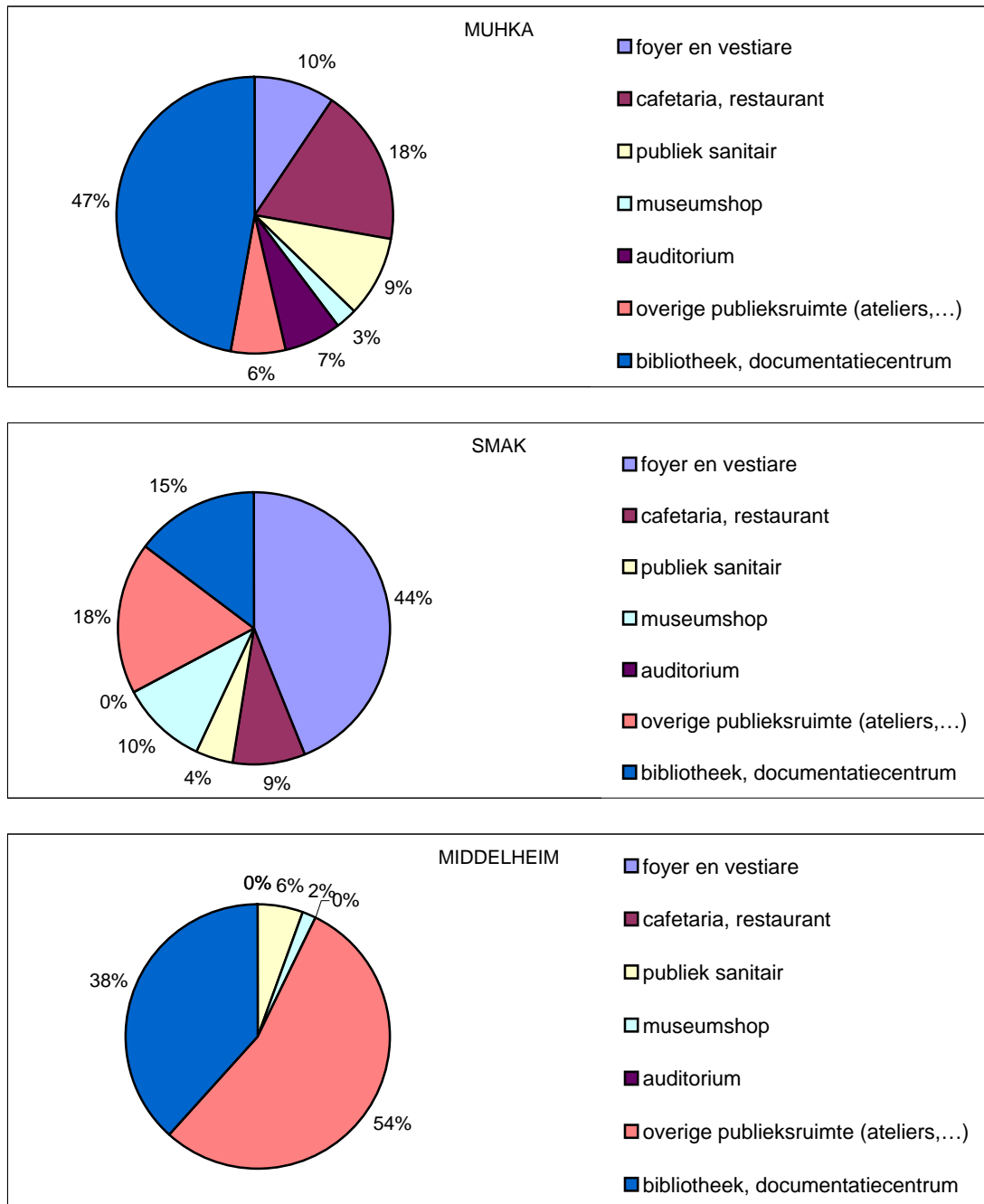
	Foyer, vestiaire	Cafeteria Restaurant	Museum-shop	Auditorium	Publieksateliers of andere educatieve ruimte	Bibliotheek	Publiek sanitair
MuHKA	●	●	●	●	●	●	●
SMAK	●	●	●	●	●	●	●
Middelheim	●	●	●	●	●	●	●
PMMK	●	●	●	●	●	●	●
Van Abbe	●	●	●	●	●	●	●
MACBA	●	●	●	●	●	●	●
IVAM	●	●	●	●	●	●	●

● = aanwezig      ● = afwezig

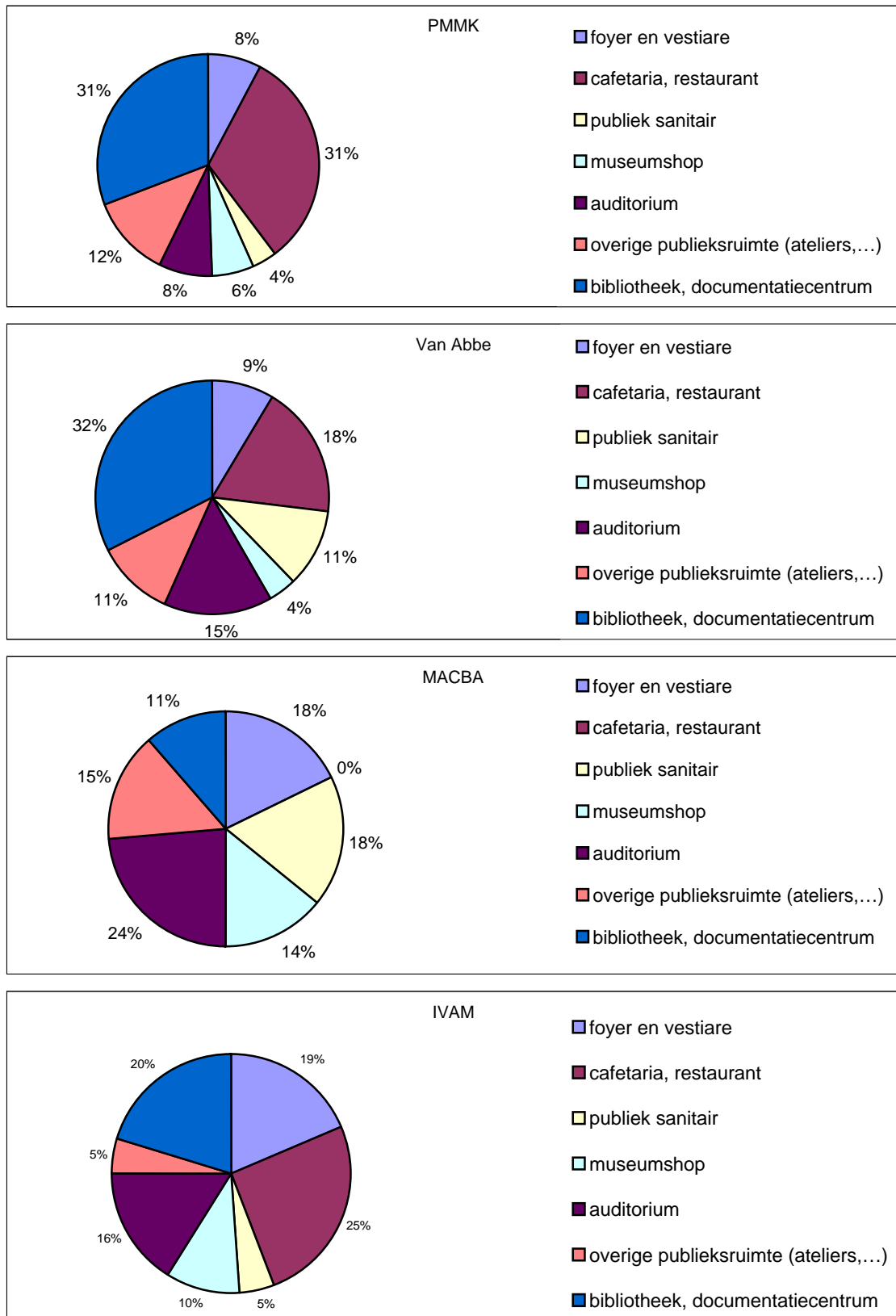
Figuur 2.16 Totaal beschikbare publieksruimte in m<sup>2</sup> in 2004



Figuur 2.17 Totaal beschikbare publieksruimte in m<sup>2</sup> verdeeld naar soort in 2004



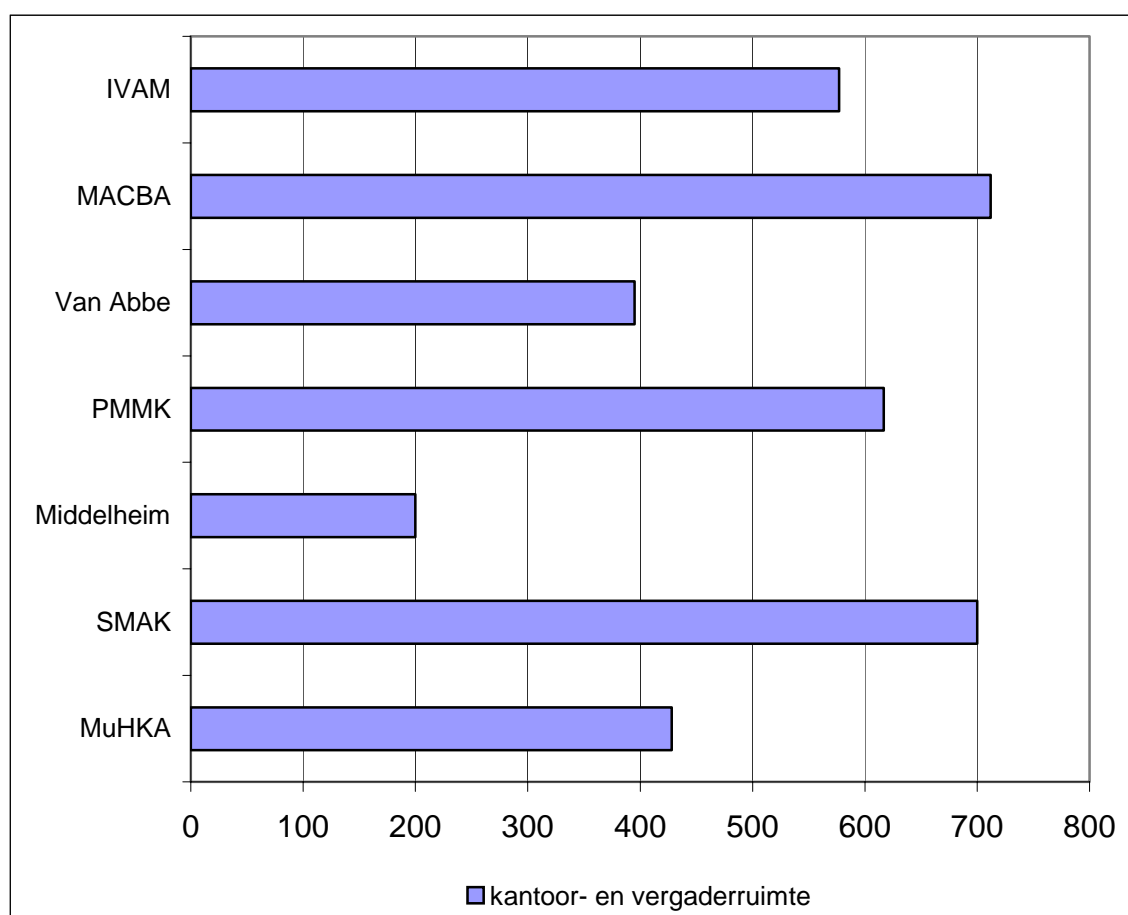
Figuur 2.17 Totaal beschikbare publieksruimte in m<sup>2</sup> verdeeld naar soort in 2004 (vervolg)



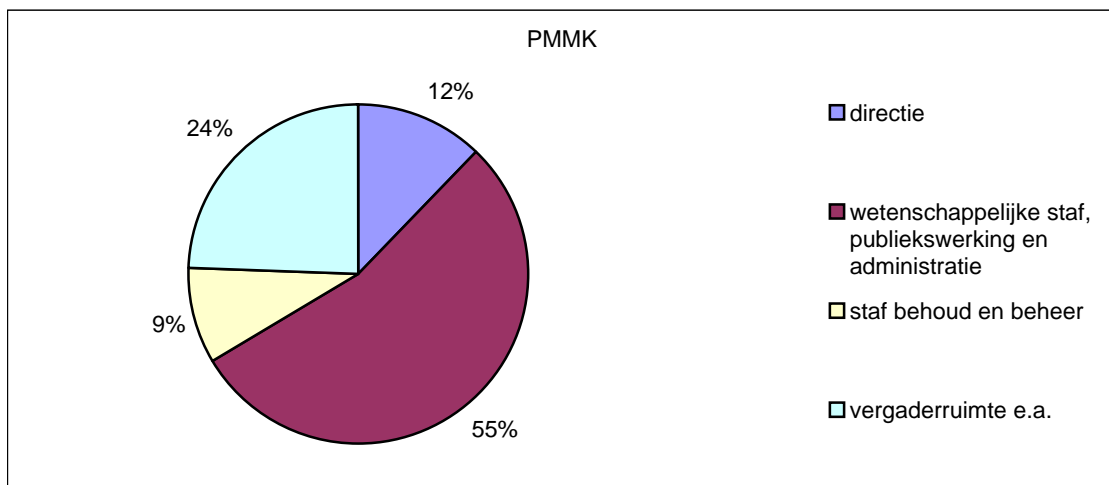
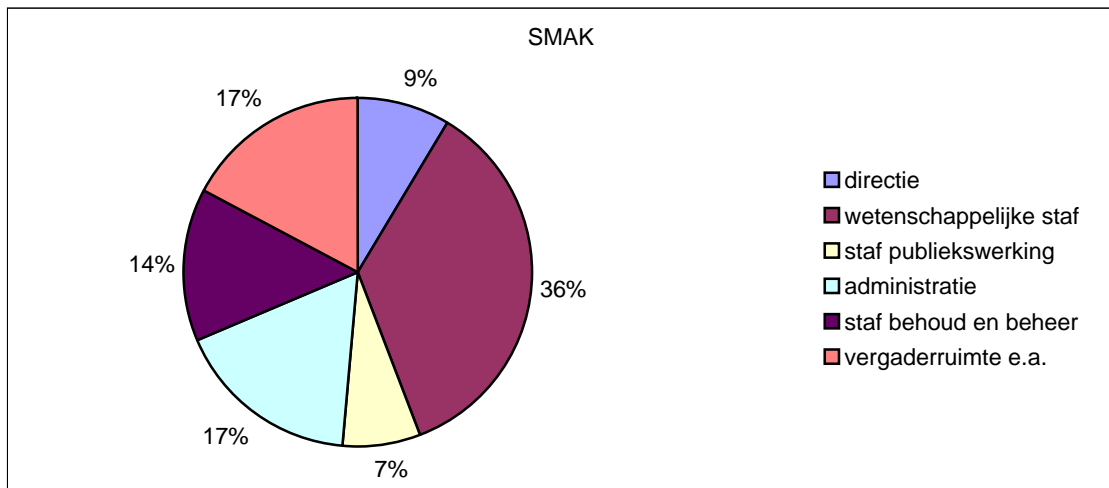
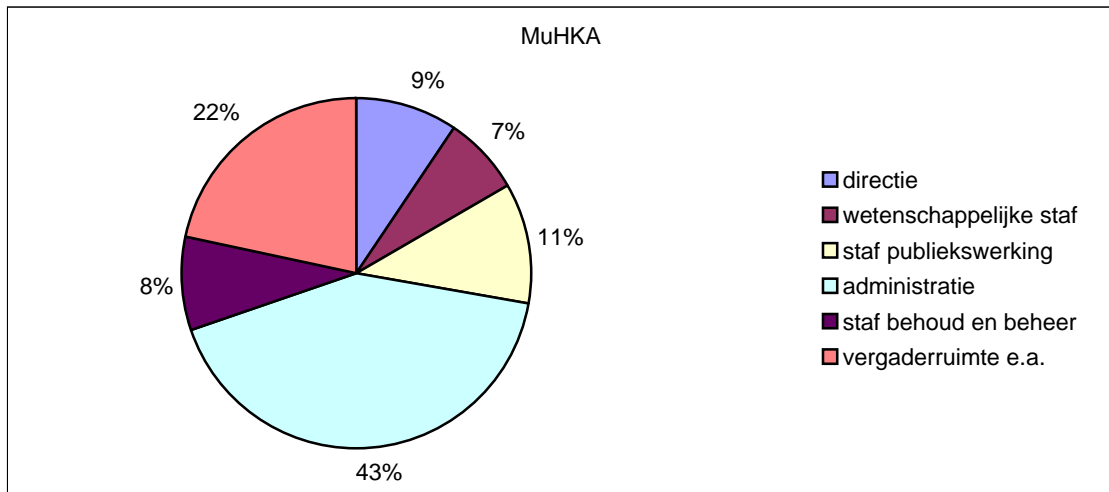
## 2.5. De kantoorruimte

Het spreekt vanzelf dat de kantoorruimte in de eerste plaats een afgeleide vormt van het personeelsvolume. Toch bestaat er nogal wat variatie. Enerzijds zijn er een aantal functies die geen kantoor behoeven (bv. de suppoosten, schoonmaak,...). Anderzijds is men niet overal even royaal met de beschikbare ruimte. Dit komt het sterkst tot uiting bij MuHKA, MACBA en IVAM waar minder dan 10 vierkante meter per vte ter beschikking staat. Het extreem aan de andere zijde is het PMMK waar 31 vierkante meter per vte beschikbaar is. Gegeven het specifiek karakter, laten we het Middelheimmuseum hier buiten beschouwing.

*Figuur 2.18 Totaal beschikbare kantoorruimte in m<sup>2</sup> in 2004*

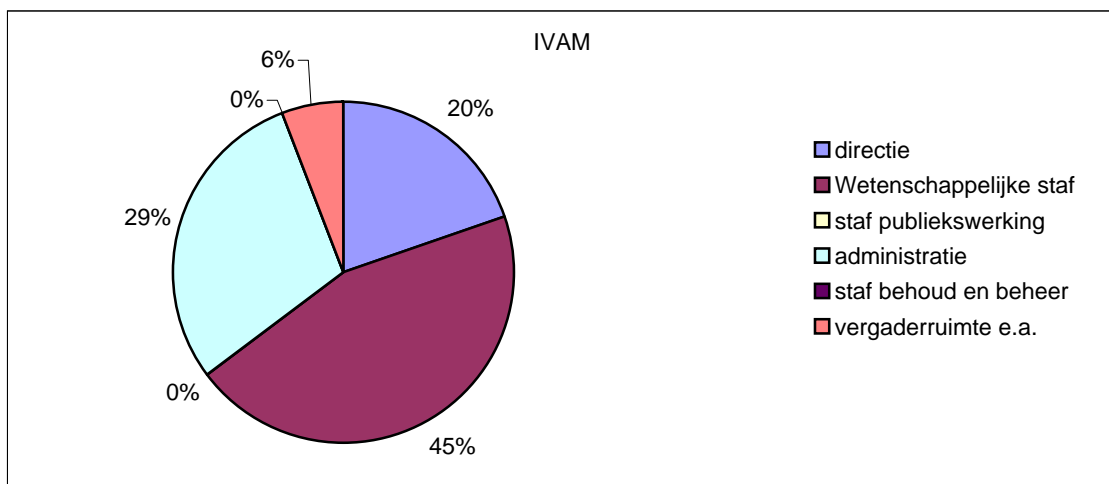
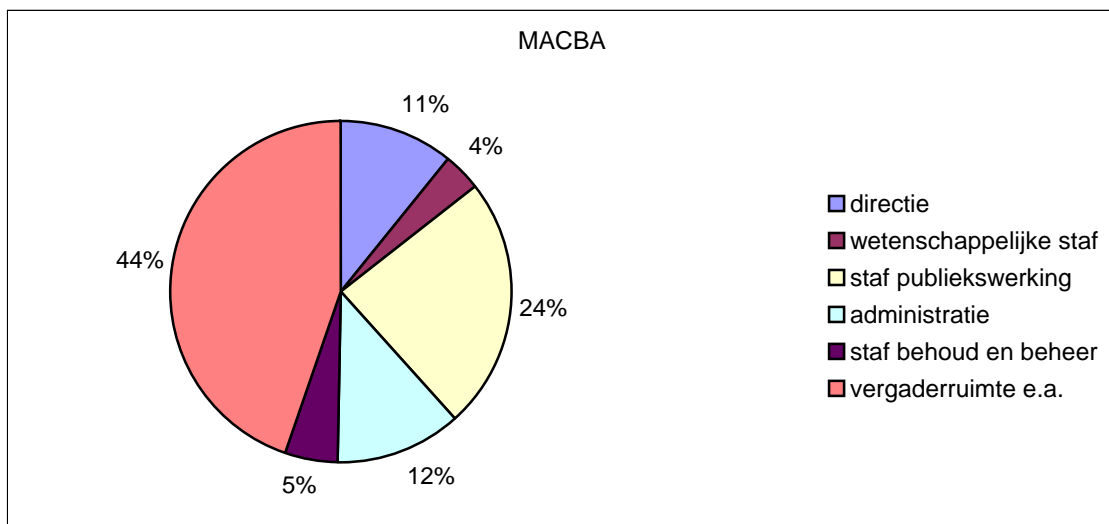
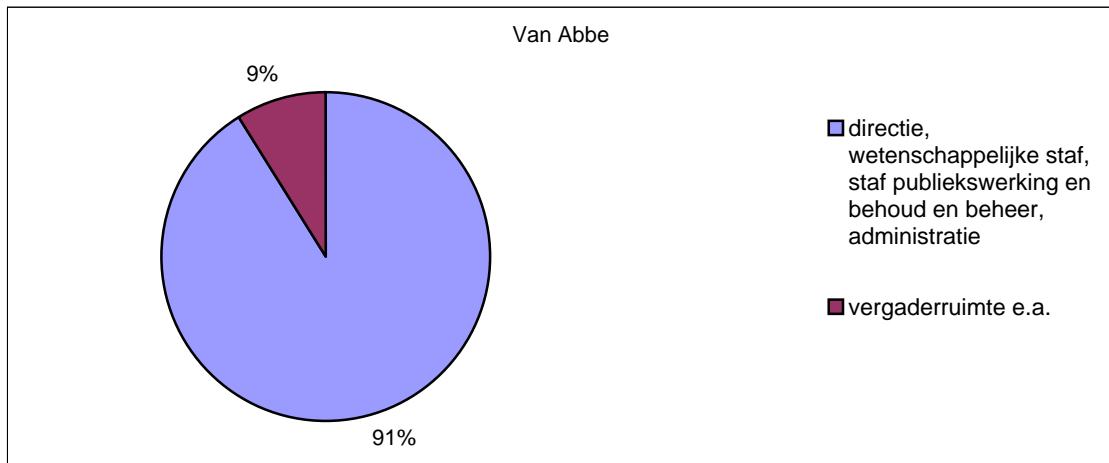


Figuur 2.19 Totaal beschikbare kantoorruimte in m<sup>2</sup> verdeeld naar functie in 2004

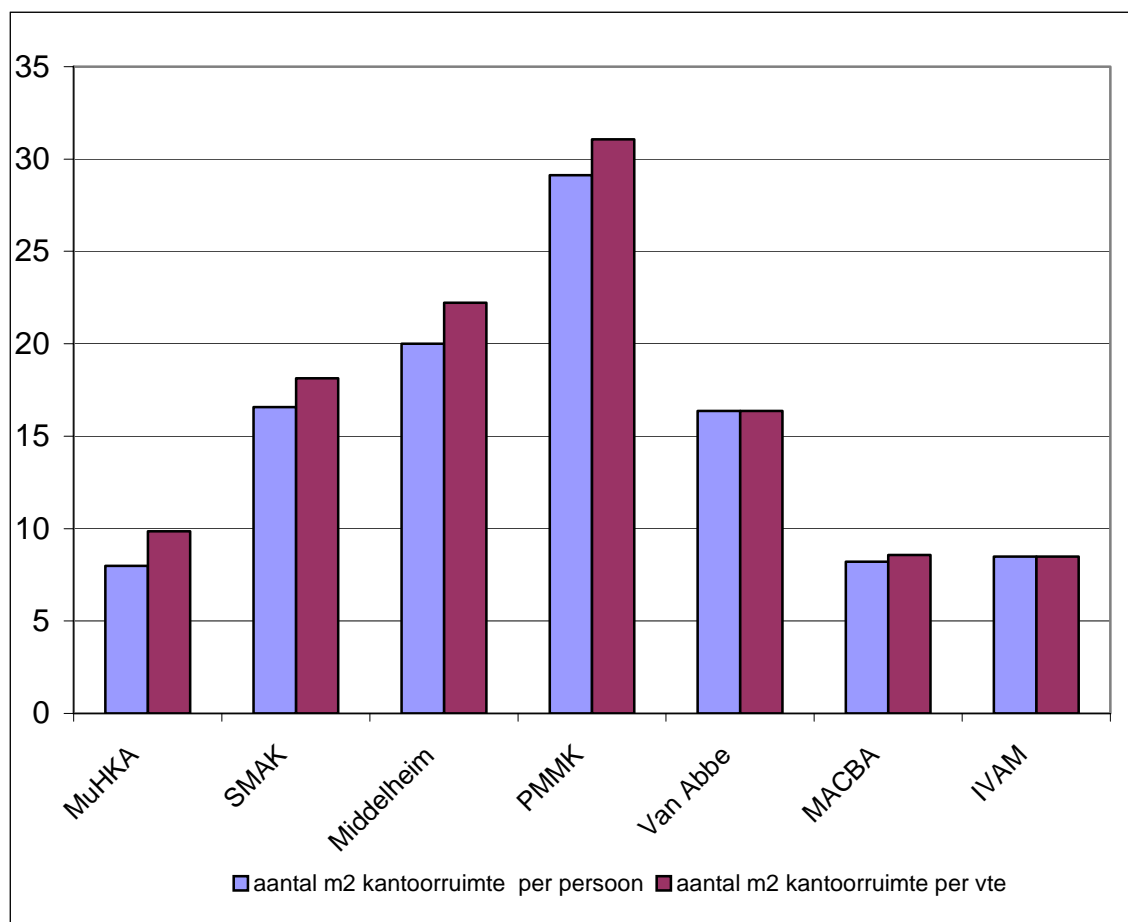




Figuur 2.19 Totaal beschikbare kantoorruimte in m<sup>2</sup> verdeeld naar functie in 2004 (vervolg)



Figuur 2.20 Kantoorruimte in m<sup>2</sup> in verhouding tot relevant aantal personeelsleden en vte in 2004



## 2.6. De overige ruimte

De overige ruimten omvatten een diversiteit aan functies die zeer specifieke kunnen zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om restauratie ateliers, personeelscafetaria, om schrijnwerkerijen of schilderslokalen.

Zeer specifiek is de problematiek van de depots. Dit treedt het meest schrijnend naar voor bij het MuHKA die maar over enkele honderden vierkante meter beschikt. Deze zijn dan bovendien nog in een veelal zwakke conditie omdat het over niet veel meer dan het benutten van restruimten betreft. Met meer dan 6.000 vierkante meter is het SMAK het ruimst toegerust, ook al stellen er zich enkele problemen met megaobjecten. IVAM en MACBA hebben elk een kleine 2.000 vierkante meter depot. PMMK en Van Abbe doen het met iets meer dan 1.000 vierkante meter.

### 3. PERSONEEL

---

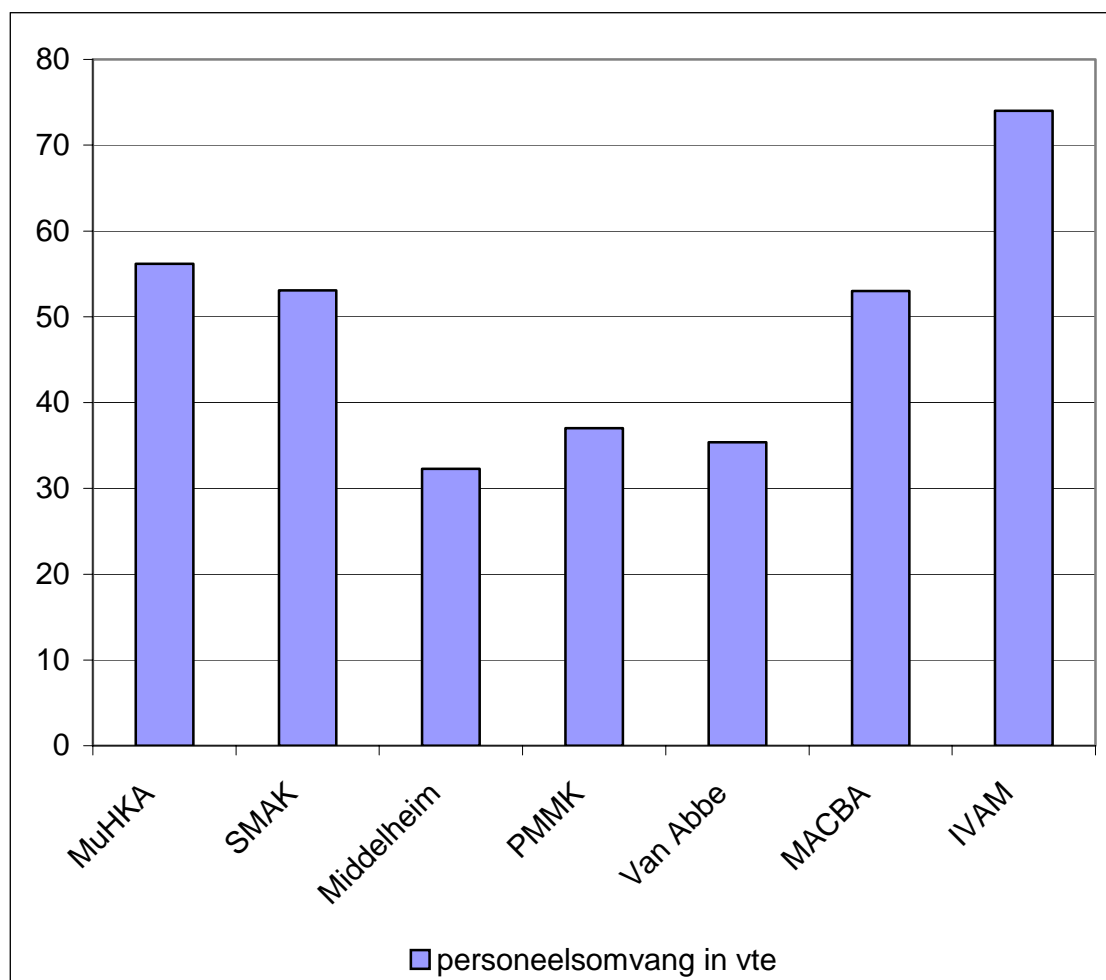
#### 3.1. De globale personeelsinzet

Om te komen tot een correcte idee over de beschikbare personeelsinzet was een moeizame harmonisering nodig. Een eerste punt betreft de verschillende mate van deeltijdse arbeid die in de diverse musea voorkomt. Een omrekening tot voltijds equivalenten is dan noodzakelijk. Een tweede stap heeft betrekking op het verschijnsel dat niet al het personeel via de eigen administratie aan het museum verbonden is. In enkele gevallen is sprake van 'ter beschikking gesteld personeel'. Dit geldt in het bijzonder wanneer een overheid zelf de personeelsadministratie blijft voeren. Met name bij het SMAK komt dit ten aanzien van het Gentse stadsbestuur zeer uitdrukkelijk naar voren. Bij de bevoegde overheden kan overigens nog een andere probleemsituatie ontstaan omdat personeelsleden van andere diensten ter beschikking worden gesteld voor het museum of voor dat museum specifieke taken uitvoeren. Het eerste kwam zeer uitdrukkelijk naar voren bij het Van Abbemuseum. Het tweede bij alle Vlaamse musea die tot de publieke sector behoren en waar de gebouwdienst, de informaticadienst, enzovoort diensten verlenen. Het bleek echter niet mogelijk om voor dit laatste aspect een betrouwbare correctie naar vte in te voeren.

De personeelsinzet wordt overigens wel beïnvloed door het uitbestedingsbeleid dat vooral bij de buitenlandse musea verder ontwikkeld is dan in de Vlaamse. Het betreft ondermeer de suppoosten, en ruimer de beveiliging, de schoonmaak, maar soms ook inhoudelijke taken van bijvoorbeeld curatoren. Ook kunnen concessies van bijvoorbeeld cafetaria of shop een invloed op de personeelsomvang uitoefenen. In enkele gevallen worden ook de vriendenvereniging voor sommige taken ingezet. Het spreekt voor zich dat dit alles in de financiële gegevens tot uitdrukking komt maar dat wij daar bij de berekening van het personeelsvolume geen rekening mee mochten houden.

Zoals blijkt uit figuur 2.21 bestaan er vrij grote verschillen op het vlak van het totaal aantal beschikbare vte's. Niettegenstaande het sterk ontwikkeld uitbestedingsbeleid scoort IVAM hier duidelijk hoger dan alle andere musea.

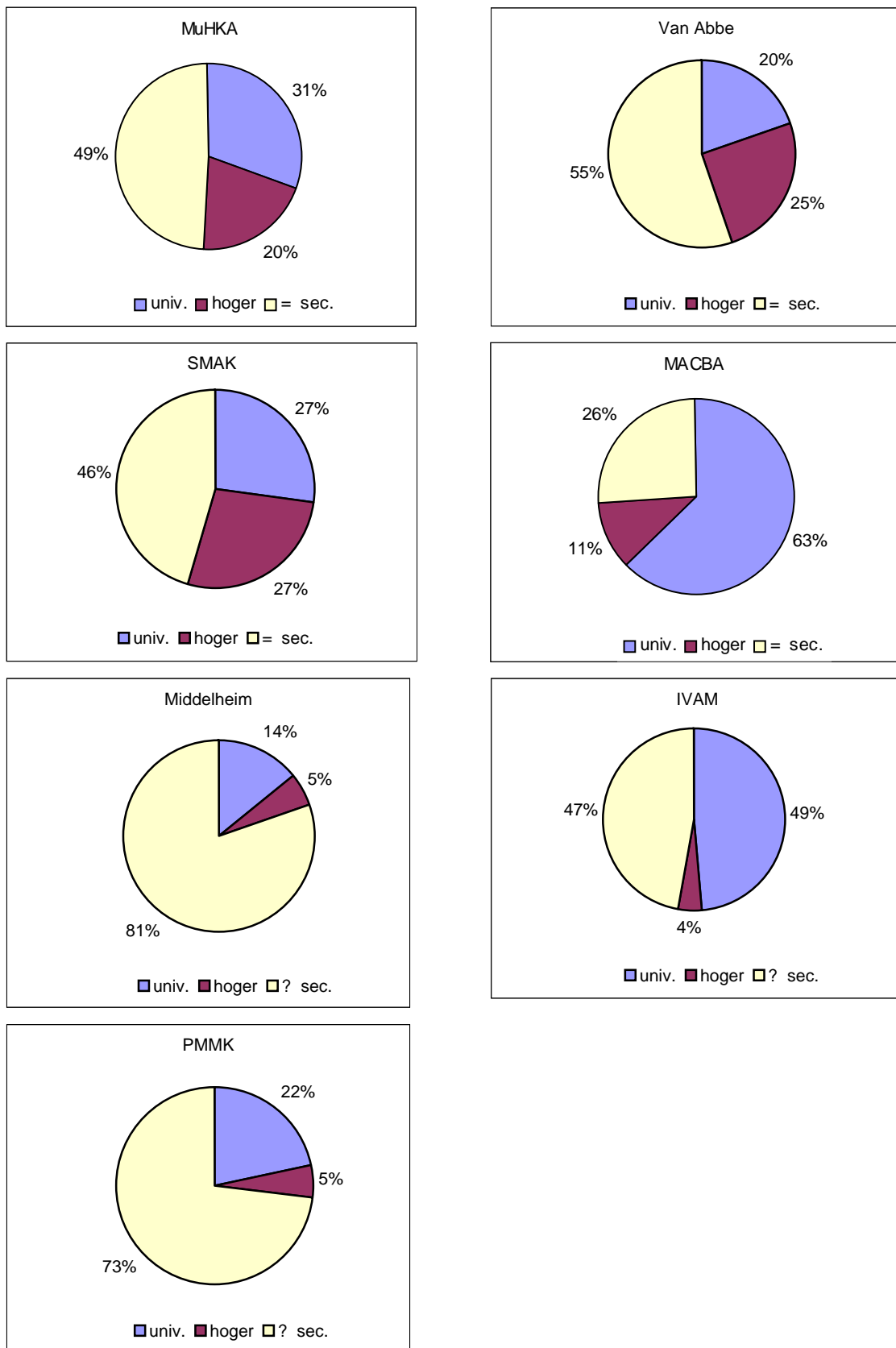
*Figuur 2.21 Totale personeelsomvang in vte in 2004*



### **3.2. Opleiding**

Uit figuur 2.22 blijkt dat er geen evident verband bestaat tussen het volume aan personeel en het opleidingsniveau. De beide Spaanse musea, die het grootste aantal vte telden, scoren ook het hoogste percentage universitair in hun personeelsbestand. Wel is het zo dat de qua personeelsvolume kleinere Vlaamse musea (PMMK en Middelheim) proportioneel een zeer groot aandeel lager geschoolden tellen. In het geval van Middelheim heeft dit ook te maken met het feit dat heel wat gespecialiseerde taken worden uitgeoefend door de stedelijke museumkoepel.

Figuur 2.22 Personeelsomvang in 2004 verdeeld naar opleidingsniveau

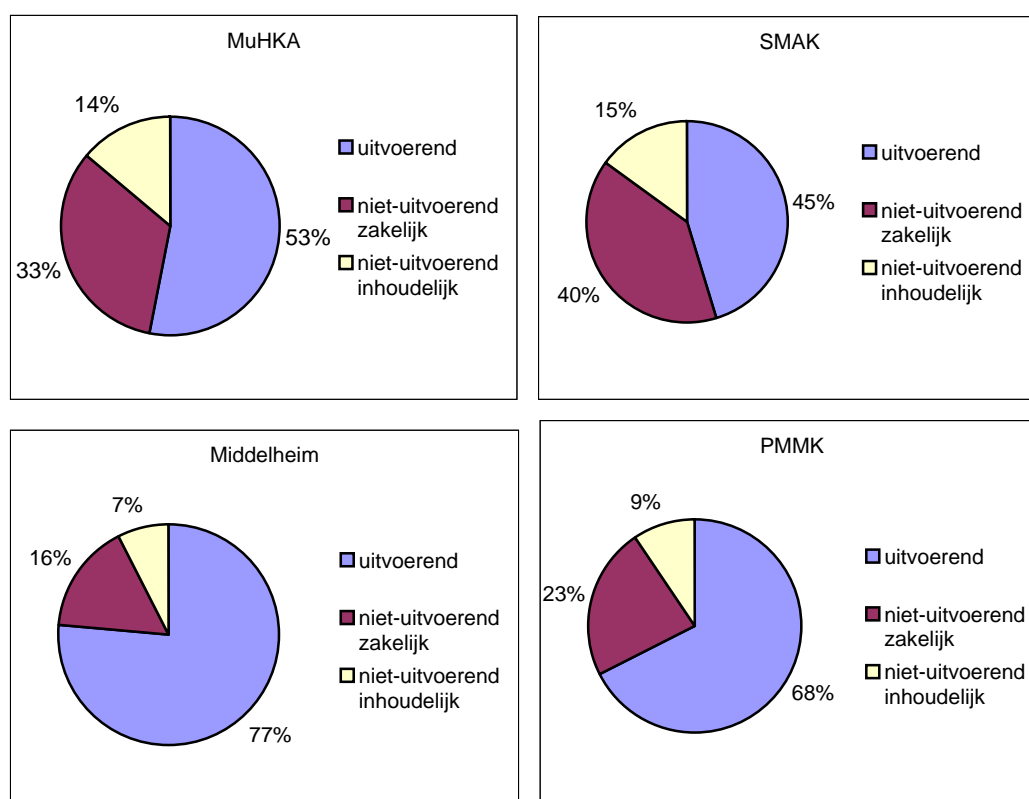


### 3.3 Uitvoerend en niet-uitvoerend personeel

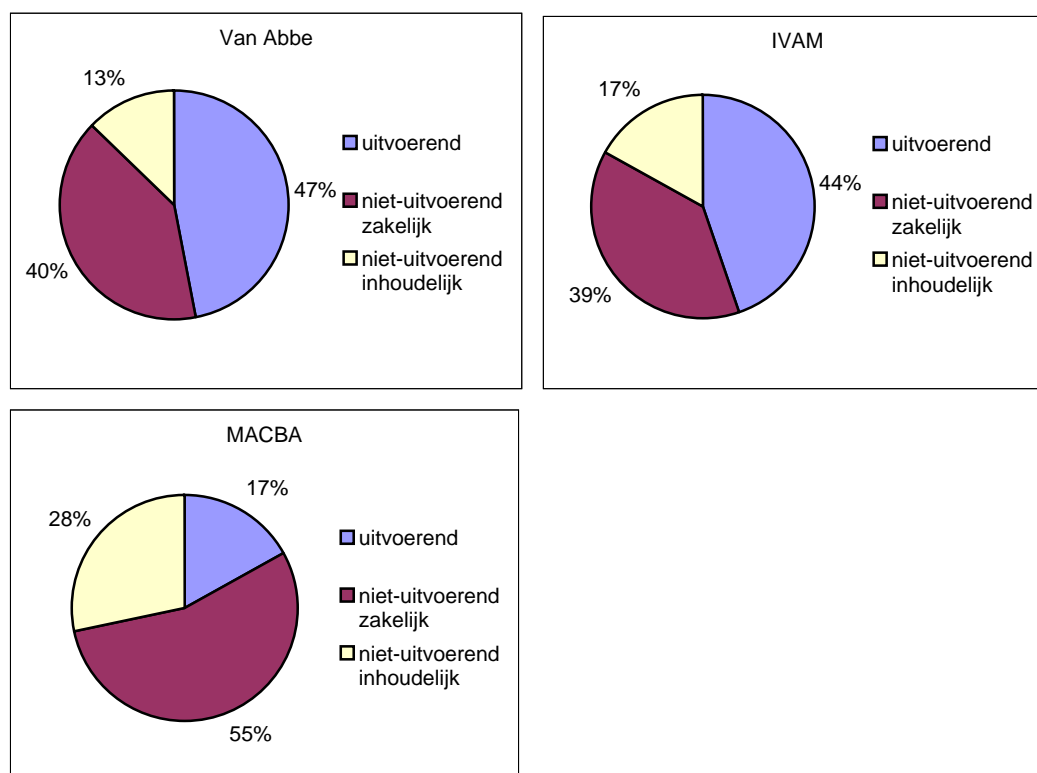
Het personeel kan in drie groepen worden ingedeeld. We hebben het dan over:

- het uitvoerend personeel: kassa, suppoosten, shop, cafetaria, chauffeur, onderhoudswerklui, uitvoerend secretariaat;
- het inhoudelijk personeel: artistieke directie, curatoren, publiekswerkers, enzovoort;
- het zakelijk personeel: zakelijke directie, publiekswerving, boekhouding, personeelsadministratie.

*Figuur 2.23 Personeelsomvang in 2004 verdeeld naar uitvoerend en niet-uitvoerend zakelijk en inhoudelijk personeel*



*Figuur 2.23 Personeelsomvang in 2004 verdeeld naar uitvoerend en niet-uitvoerend zakelijk en inhoudelijk personeel (vervolg)*



Door de variaties in het uitbestedingsbeleid vinden we zeer uiteenlopende waarden voor de aandelen voor het uitvoerend personeel. In het minimale geval gaat het om 17% bij MACBA en om 76% bij Middelheim. Opvallend is echter wel dat niet tegenstaande de verschillende schaal de vier Vlaamse musea alle tussen de 24 vte en de 26 vte scoren bij het uitvoerend personeel.

Uiteraard vertonen de variaties bij niet-uitvoerend personeel de inverse van het uitvoerend personeel. Opvallend is echter dat wanneer het inhoudelijke tegenover het zakelijke wordt geplaatst we telkens een verhouding van 70% tegenover ongeveer 30% vaststellen. Precies op dit vlak zijn de variaties zeer bescheiden, hoewel de schaal en het uitbestedingsbeleid toch grote verschillen vertonen.

### 3.4 Functie-inhouden

De organogrammen van de musea geven een eerste indicatie van de organisatiestructuur aan. Tabel 2.1 reflecteert de prioriteiten van de bestudeerde musea. Zo blijkt dat zowel IVAM als MACBA over een eigen






Tabel A3 invoegen

afdeling publicaties beschikt. Het personeel dat aan deze afdeling is verbonden werd onder de noemer onderzoek geplaatst, maar correspondeert niet met het specifiek wetenschappelijk onderzoekspersoneel dat men bijvoorbeeld bij PMMK en MuHKA terugvindt. MACBA beschikt daarnaast nog over een aparte afdeling architectuur en conservatie gebouwen waaronder architectuur, veiligheid en onderhoud (exclusief schoonmaak) zijn terug te vinden.

## 4. DE MIDDELEN

---

Gewoonlijk denkt men bij de middelen in de eerste plaats aan de financiën. Het gaat dan om verschillende vormen van inkomsten zoals subsidies, ticketinkomsten, shopverkoop, sponsoring enzovoort. Daarnaast zijn er echter belangrijke middelen die in natura worden geleverd. Zij verschijnen dus niet in de traditionele boekhouding. De belangrijkste vorm daarvan omvat het personeel en de diensten die niet verrekend worden door de overheden die ze ter beschikking stellen. Omdat deze middelen zeer ongelijk zijn bij de betrokken musea is het essentieel om ze in een geldwaarde om te zetten. Alleen op die manier ontstaat een vergelijkbare situatie. Omdat de financiële reportage bij de verschillende instellingen vooral de regels van de betrokken overheden volgen en die regels niet opgevat zijn in het licht van hun mogelijke relevantie voor de musea is die vergelijkbaarheid niet eenvoudig te verwezenlijken.

### 4.1. De totale omvang van de middelen

We vetrekken van de subsidiestroom als basis van de inkomsten voor de musea als non-profit instelling. Dit is zeer eenvoudig voor de geldstromen van een hogere overheid naar musea die behoren tot het patrimonium van een lagere overheid. Zo krijgen we gemakkelijk zicht op de subsidiering van erkende provinciale of stedelijke musea door de Vlaamse Gemeenschap. Hetzelfde geldt trouwens voor zelfstandige rechtspersonen die subsidies ontvangen, zoals het MuHKA.

Het wordt echter minder evident wanneer het gaat om een geldstroom van een provincie of gemeente naar een museum dat tot het eigen patrimonium behoort. Veelal wordt zo een geldstroom niet als een subsidie beschouwd. In de boekhouding vinden we ze als rekening van financiële middelen die aan het museum ter beschikking worden gesteld. Dat is het geval bij de structurele financiering van het PMMK, Middelheimmuseum, Van Abbemuseum en IVAM. Bij MACBA gebeurt er wel degelijk een financiële transfer aan het consortium dat het MACBA uitmaakt, ook bij het MuHKA, en ten dele, ook bij het SMAK.

Bij het Middelheimmuseum zorgt de vzw financieel beheer promotie Stad Antwerpen voor de werkingsmiddelen, afgezien van de personeelskosten en de infrastructuur.

Een zeer bijzonder probleem betreft de gebouwen. Behalve MACBA is geen enkel museum formeel eigenaar van het gebouw waarin zijwerken en tentoonstellen. In slechts enkele gevallen wordt een beperkt volume bijkomende ruimte gehuurd. Dit betekent dat de gebouwen geheel of grotendeels gratis ter beschikking worden gesteld. Normaal wordt het 'klein onderhoud', d.w.z. het zogenaamde huurdersonderhoud, gedragen door de begroting van het museum. Rekening houdend met de zwakke plekken in de boekhouding in verband met de gebouwen hebben we er uiteindelijk voor gekozen een huurwaarde te schatten en als middelen aan het geheel toe te voegen. Alleen voor MACBA kan uitgegaan worden van de reële geregistreerde kosten van de infrastructuur.

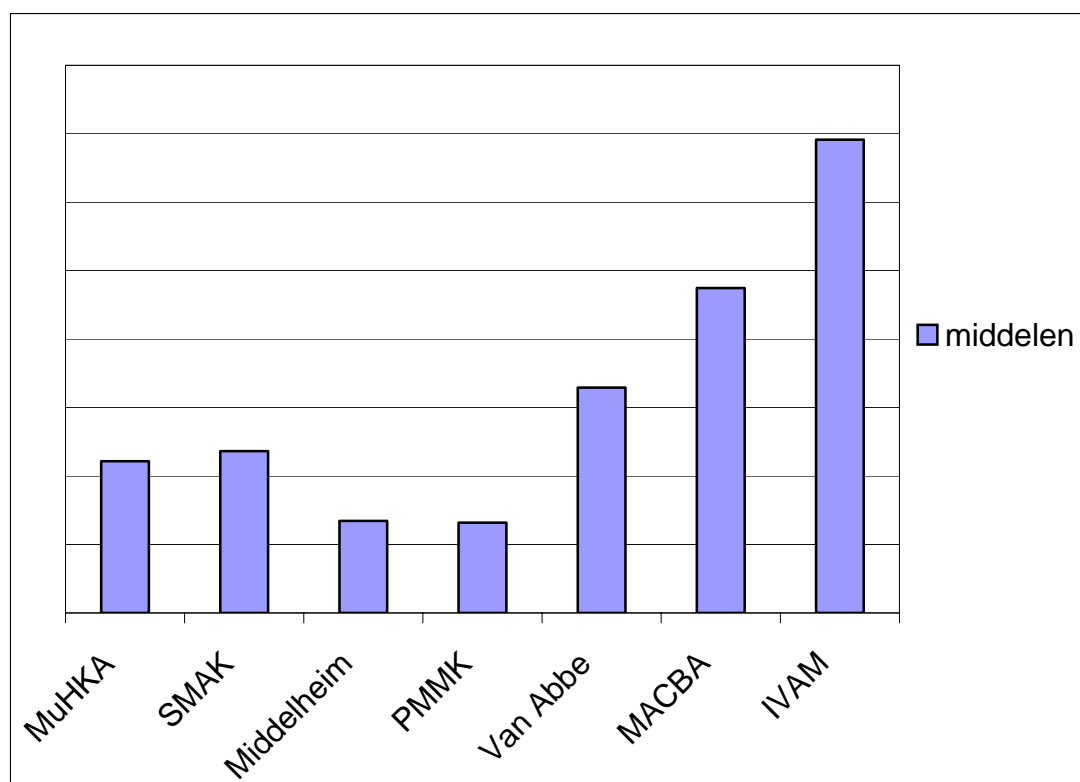
Naast de structurele financiering door de overheden en de ter beschikking gestelde middelen voor personeel en infrastructuur komen ook projectgebonden tijdelijke subsidies voor. Elke overheid voert in dit verband een eigen beleid. De vergelijkbaarheid kan er alleen maar in bestaan dat al deze projectsubsidies worden meegenomen in het totaal volume van beschikbare middelen. Typerend is echter wel dat deze subsidies in het geheel een eerder beperkt aandeel hebben, behalve soms wat het aankoopbudget voor kunst betreft.

Wat de sponsoring betreft hebben we rekening gehouden met zowel de structurele als de project sponsoring. Waar nodig is ook de mediasponsoring en de in natura sponsoring ingecalculerd.

Ticketinkomsten en overige inkomsten zijn sterk gebonden aan de specifieke situatie van musea en het eventuele beleid dat daar rond wordt gevoerd. Zo worden de ticketinkomsten beïnvloed door het korting- en gratis beleid dat zeer uiteenlopende vormen kan aannemen.

Inkomsten uit de eigen museumshop of cafetaria kunnen zowel ontstaan door de bestedingen van de bezoekers als door de concessies. Bovendien zijn er overdrachten van vriendenverenigingen, inkomsten uit de verkoop van eigen publicaties, zaal- en materiaalverhuur, bankinteressen en financiële opbrengsten, bruiklenen, coproducties, verkoop of verhuur tentoonstellingen, diensten aan derden, enzovoort. Overigens mag niet worden vergeten dat tegenover bepaalde vormen van inkomsten ook kosten staan.

*Figuur 2.24 Totale omvang van de middelen in 2004*

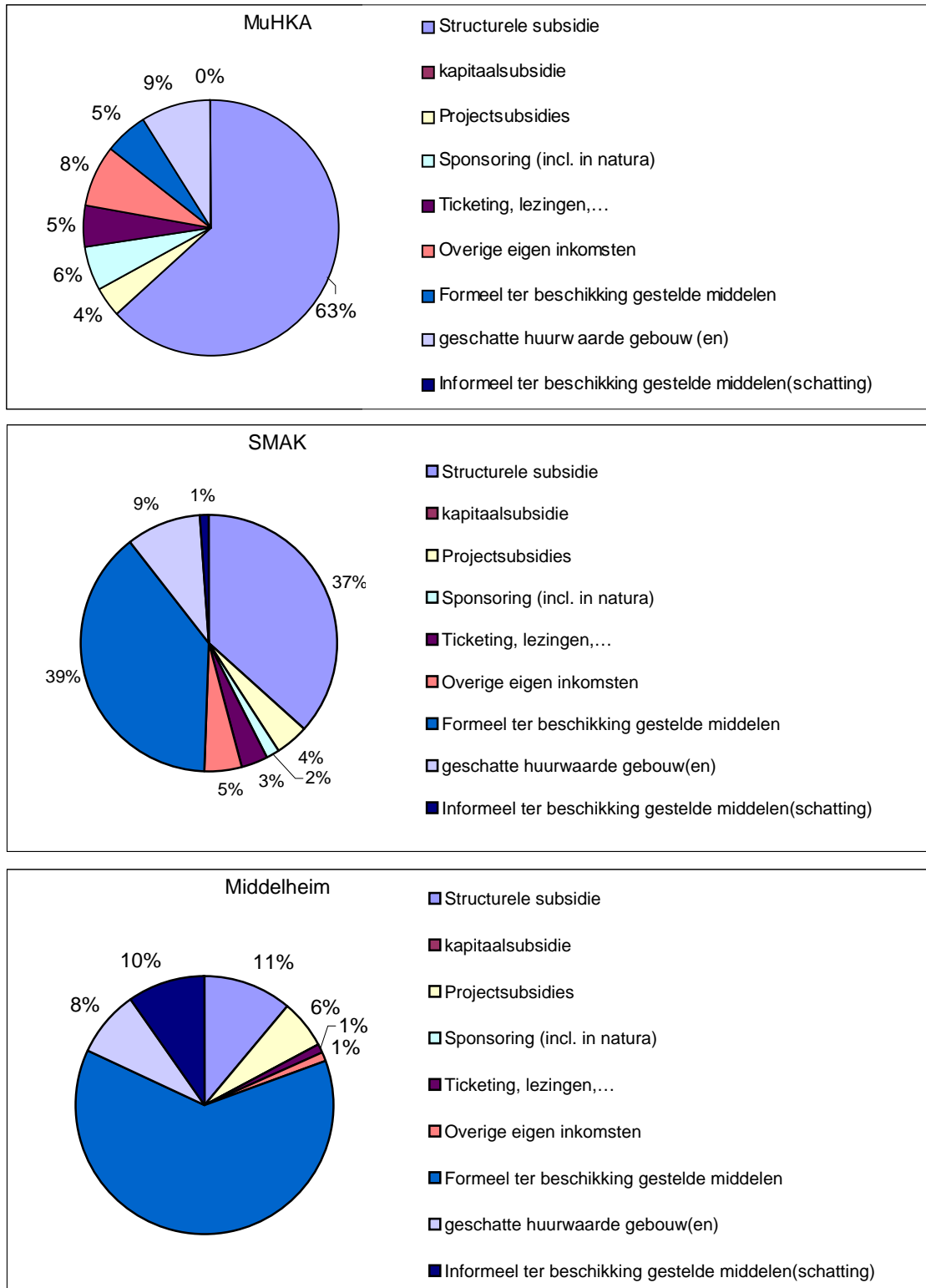


Uit figuur 2.24 blijkt heel erg duidelijk dat de Vlaamse musea het qua middelen met aanzienlijk minder moeten doen dan hun buitenlandse collega's. Van Abbe scoort bijna de helft hoger dan SMAK en MuHKA. Bij MACBA gaat het over ruim het dubbele, bij IVAM zelfs over het drievoudige.

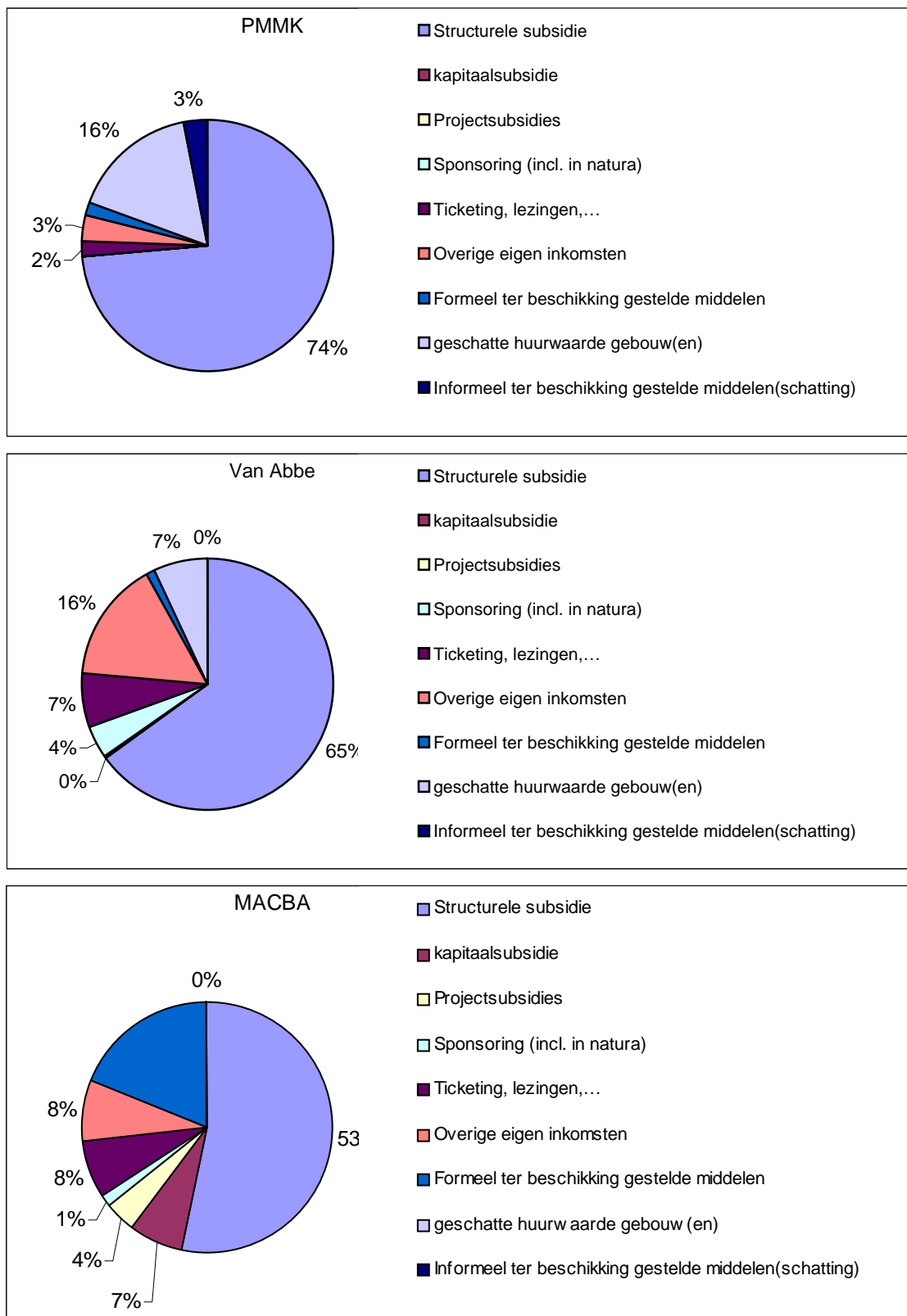
Wanneer we in figuur 2.25 de structuur van de middelen bekijken dan blijkt overduidelijk dat de verschillende subsidies het grootste aandeel hebben. De eigen inkomsten bedragen zelden meer dan 20%. MACBA is hier de belangrijkste uitzondering omwille van de stichting MACBA die op basis van

privé-financiering zorgt voor belangrijke sommen ten behoeve van het aankoopbeleid.

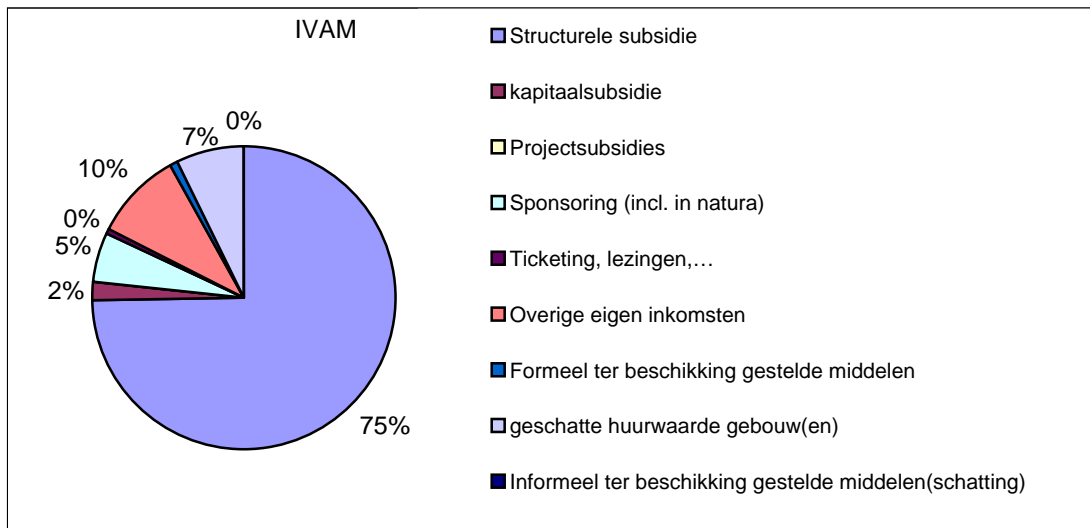
Figuur 2.25 Totale middelen in 2004 verdeeld naar oorsprong



Figuur 2.25 Totale middelen in 2004 verdeeld naar oorsprong (vervolg)



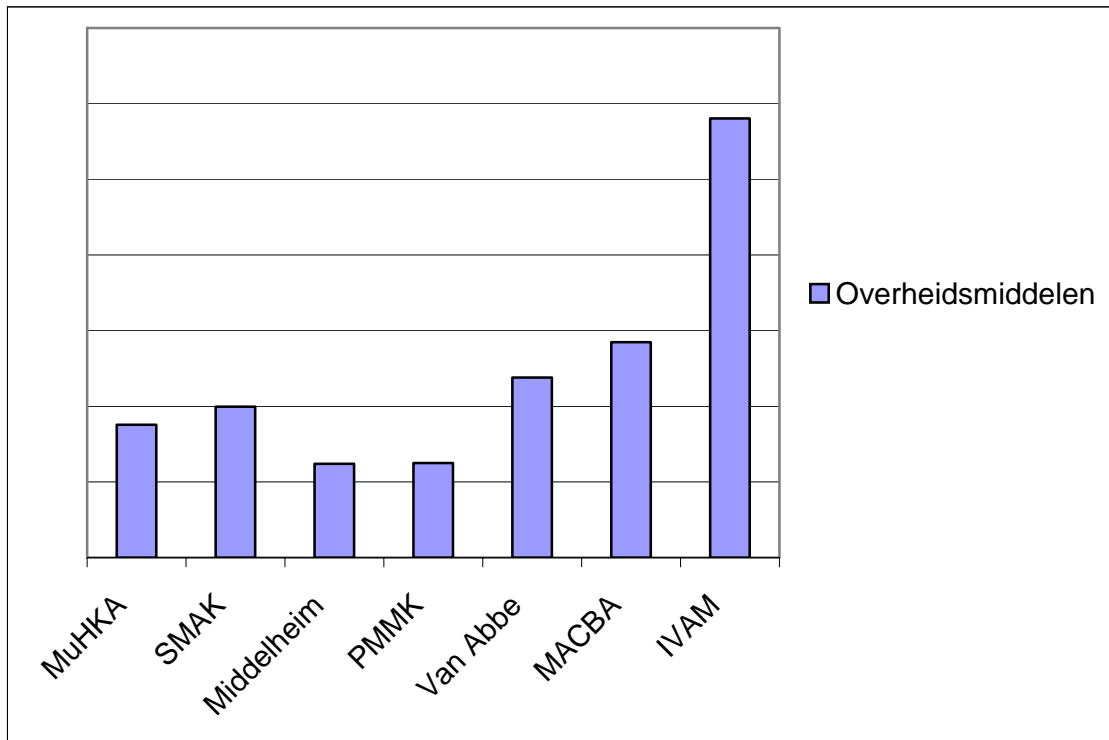
Figuur 2.25 Totale middelen in 2004 verdeeld naar oorsprong (vervolg)



#### 4.2. De overheidsmiddelen

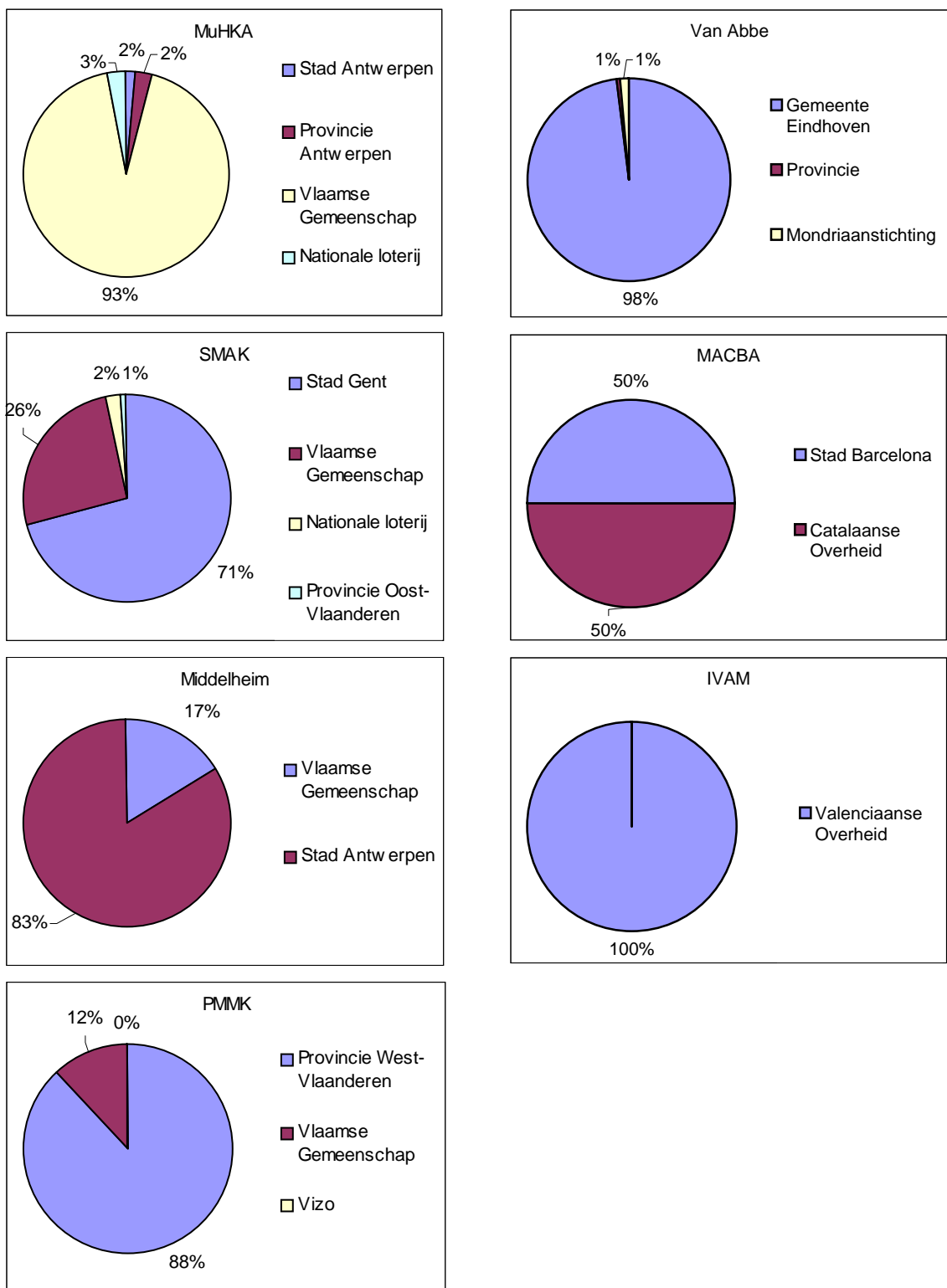
De belangrijkste bron van inkomsten zijn bij alle musea uiteraard de overheidsmiddelen. Het gaat hier over het geheel van overheidsmiddelen, dus niet enkel de structurele subsidie. Uit figuur 2.26 blijkt dat het aandeel overheidsmiddelen bij de buitenlandse musea het aandeel bij de Vlaamse

Figuur 2.26 Overheidsmiddelen in 2004





Figuur 2.27 Overheidsmiddelen in 2004 verdeeld naar oorsprong



musea overstijgt. Zoals we reeds aanduiden geldt voor MACBA dat het aanzienlijke aankoopbudget voor kunst, dat gefinancierd door de Stichting MACBA en enkel bestaande uit privé-bijdragen, uiteraard niet in deze figuur is opgenomen.

Opvallend is dat enkel bij IVAM slechts één overheid, namelijk 'La Generalitat Valenciana' (Valenciaanse Gemeenschap), instaat voor meteen de ruimste financiering. In andere gevallen gaat het zowel om steden als provincies of deelstaten. Het MACBA-model waarbij Catalonië en Barcelona een gelijk aandeel bijdragen, is in die zin uitzonderlijk.

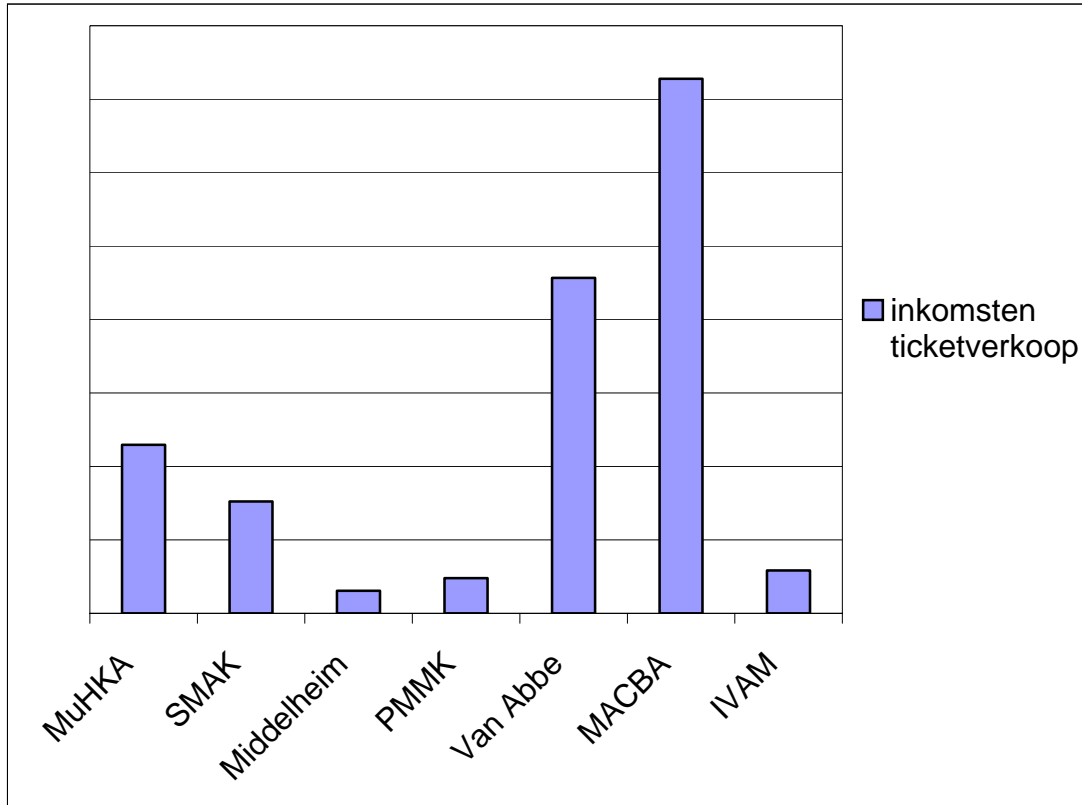
### **4.3. Sponsoring**

Structurele sponsoring vormt slechts een bescheiden inkomstenbron en bestaat vooral uit in natura sponsoring en/of mediasponsoring. Projectmatige sponsoring daarentegen kan voor grotere inkomsten zorgen, vooral voor tijdelijke tentoonstellingen en publicaties.

### **4.4. Ticketverkoop**

De inkomsten uit ticketverkoop zoals weergegeven in figuur 2.28 vormen uiteraard de reflectie van het prijsbeleid van de musea. Daarbij zijn zowel de extremen van een gratis beleid, cf. Middelheim, als van een maximalistisch beleid met een afzonderlijke prijszetting per tentoonstelling, cf. MACBA, als mede alle tussenposities vertegenwoordigd. Het is uiteraard hier de plaats niet om het prijsbeleid als dusdanig te bespreken. De verschillende soorten argumenten hebben de jongste jaren van verschillende zijden de nodige kritische bedenkingen opgeroepen. Wij beperken ons tot de simpele vaststelling dat een prijsbeleid zoals gevoerd door het MACBA enerzijds leidt tot een vrij belangrijke inkomstenstroom en anderzijds niet strijdig blijkt met een behoorlijk groot aantal bezoekers. Hierbij moet opgemerkt worden dat bij het Van Abbemuseum in de eerste plaats en MuHKA en Middelheim daarop volgend, een relatief belangrijk aandeel eigen inkomsten wordt gegenereerd door gidsbeurten, rondleidingen en workshops.

Figuur 2.28 *Inkomsten bij ticketverkoop in 2004 (tentoonstellingen, rondleidingen, lezingen , film,...)*



#### 4.5. Overige inkomsten

Het verhuren van museumruimte aan organisaties en ondernemingen vormt bij bepaalde musea een belangrijke bron van eigen inkomsten. In onze steekproef valt vooral het MACBA op. Maar ook SMAK en tot op zekere hoogte Van Abbe, MuHKA en IVAM behalen hier niet geheel verwaarloosbare inkomsten uit.

Belangrijke inkomsten worden genoteerd op basis van de cafetaria en de museumshop (zie vooral Van Abbe, SMAK en MuHKA) maar veel meer nog uit de verkoop van publicaties, in het bijzonder catalogi (zie vooral Van Abbe, MACBA en in het bijzonder IVAM). Wel kan worden opgemerkt dat tegenover die inkomsten soms belangrijke uitgaven staan. Daarbij dient aangetekend dat MuHKA en Middelheim geen personeelskost hoeven aan te rekenen omdat het baliepersoneel de verkoopfunctie vervult, terwijl bij SMAK de Vriendenvereniging deze taak op zich neemt. Over de inkomsten van

publicaties bij IVAM moet worden opgemerkt dat ruim 2/3 van deze inkomsten de waarde van relatiegeschenken vertegenwoordigen. De vaak grote uitgaven met betrekking tot deze dienstverlening kunnen een belangrijk element vormen in de aantrekkingskracht van een museum en een interessant instrument zijn bij de relaties met de stakeholders.

Voor de verkoop van tentoonstellingen en de bruiklenen vinden we belangrijke bedragen terug bij de Spaanse musea. Dit kan overigens wel betekenen dat ruil- en andere overeenkomsten bij de Vlaamse musea gebeuren 'met gesloten beurs'.

Bij bankinteressen en andere financiële opbrengsten vinden we vrij belangrijke sommen terug bij IVAM en het Van Abbemuseum.

Veelal hebben vriendenverenigingen een autonoom statuut en komen zij dus niet voor in de boekhouding van de musea tenzij via giften ten bate van de collectie. Voor MuHKA gebeurde er een overdracht vanuit de vriendenwerking en de bedrijvenclub. Bij IVAM gaat het om een substantiële som aan lidgelden.

## 5. DE UITGAVEN

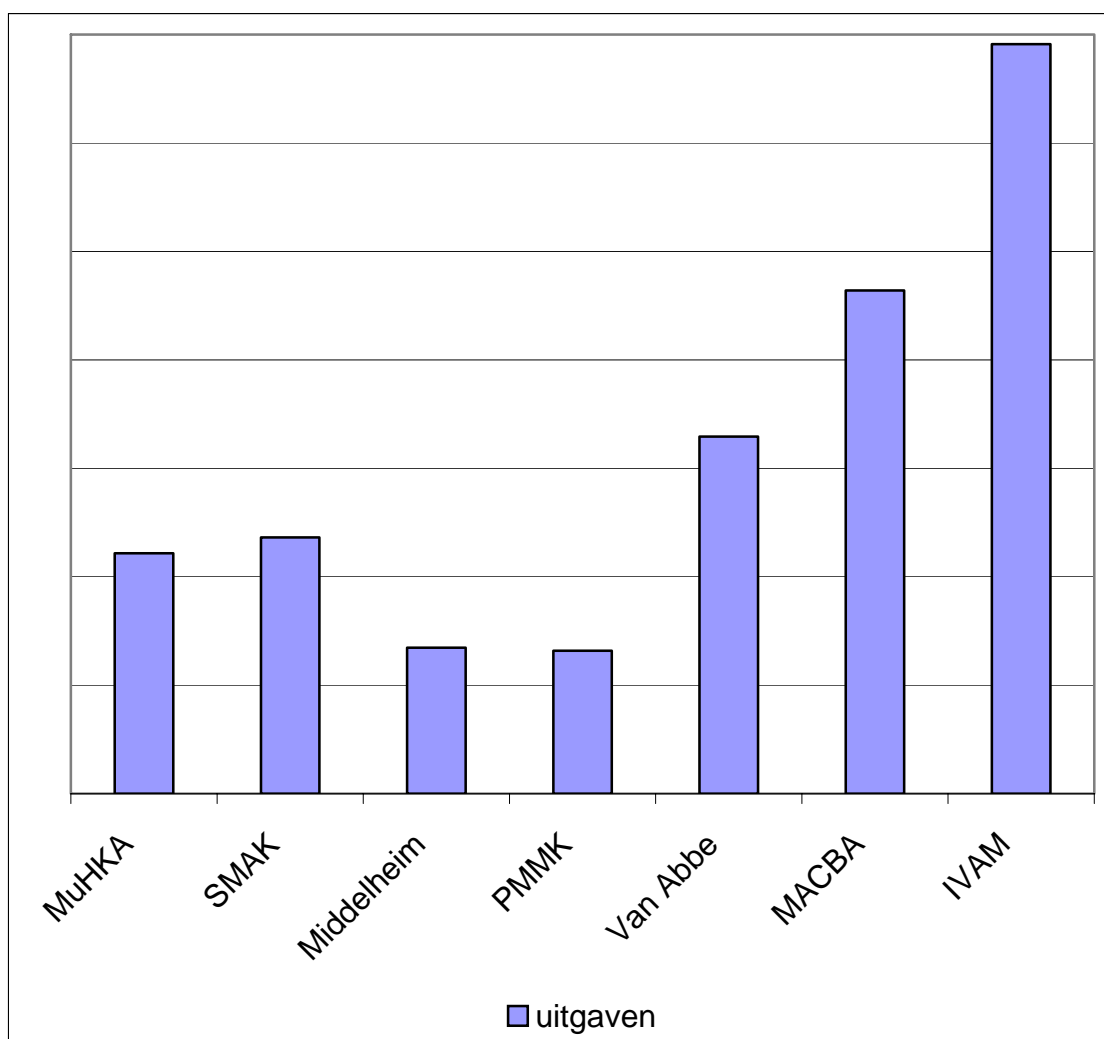
---

Tegenover de middelen staan de uitgaven. Een aantal problemen zijn trouwens helemaal analoog. Dat treedt het sterkst naar voor bij het personeel dat ter beschikking wordt gesteld door de overheid waartoe het museum behoort. Net zoals bij de inkomsten moet ook hier rekening worden gehouden met de verrekeningen van de steden of provincies.

### 5.1. De totale omvang van de uitgaven

In die zin is het logisch dat het algemeen verloop van de totaliteit van de uitgaven, zie figuur 2.29, helemaal parallel is aan de inkomsten.

*Figuur 2.29 Totale omvang van de uitgaven in 2004*



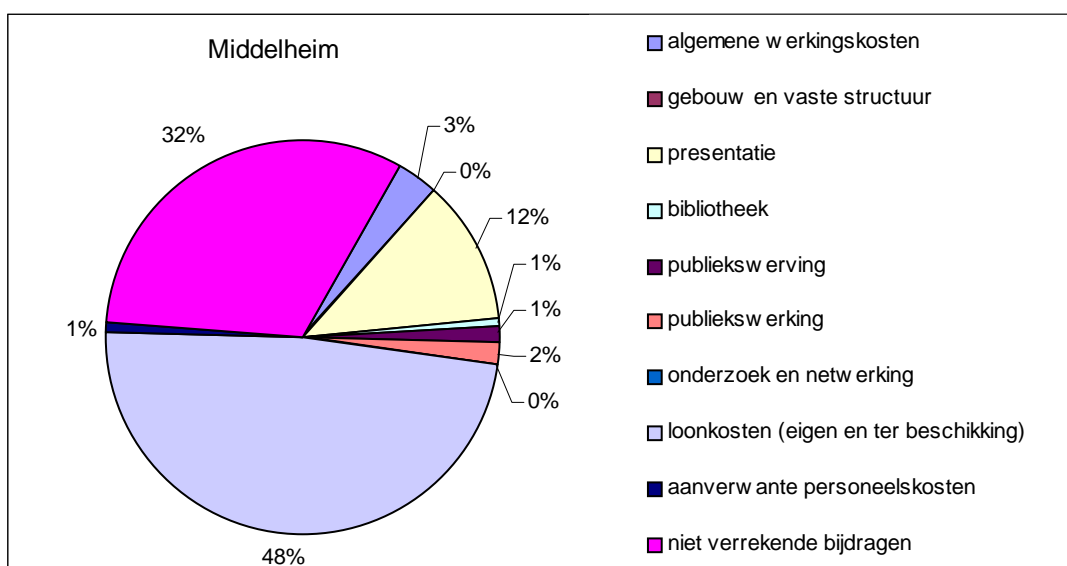
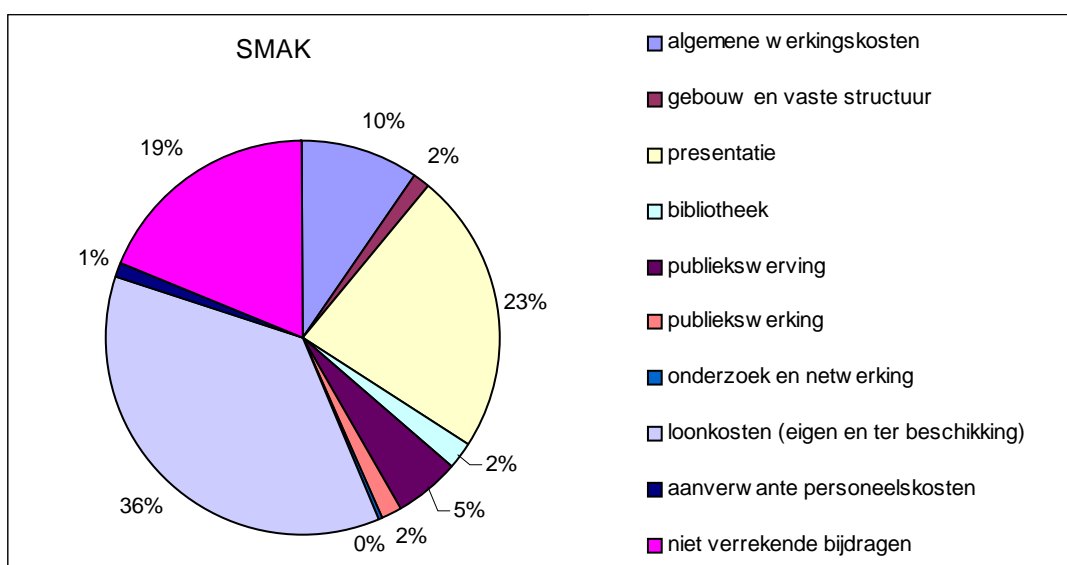
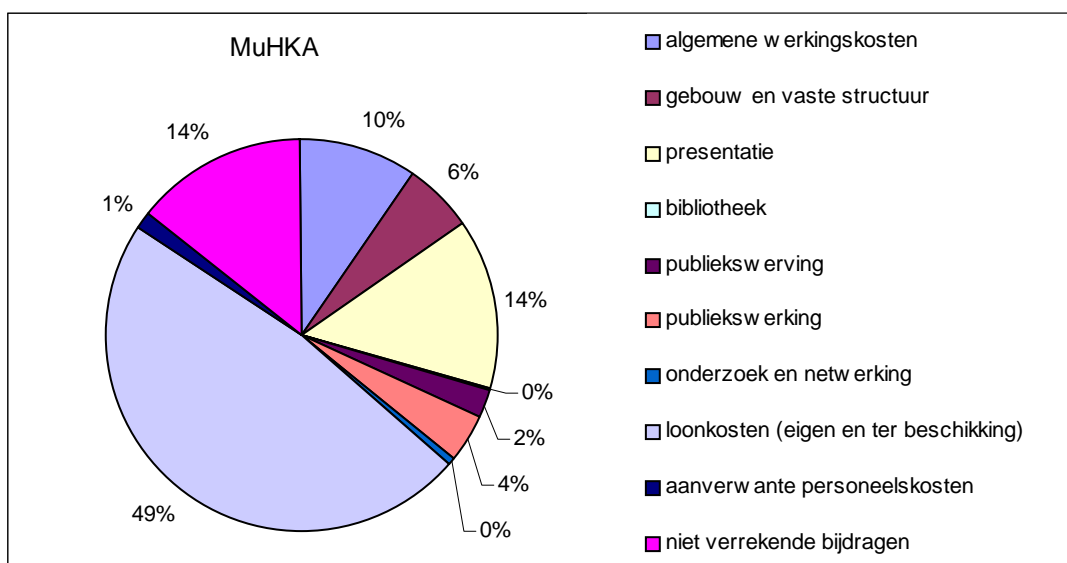
Het zou ongetwijfeld zeer interessant zijn, mocht voor elk van de museumfuncties een specifieke kostprijs kunnen worden berekend. De uitgaven door de betrokken overheden worden echter zelden gespecificeerd in het licht van de museumfuncties. Bijgevolg is een dergelijke kostprijsberekening niet mogelijk. De belangrijkste hindernis vormt het feit dat in zes van de zeven gevallen de personeelskosten slechts als een totaalcijfer bekend zijn.

In figuur 2.30 hebben de kosten voor de functies dan ook uitsluitend betrekking op de specifieke werkingskosten en niet op de daarmee gepaard gaande arbeidskost. De verhouding tussen beide kan beïnvloed worden door het uitbestedingsbeleid van het museum. In sommige gevallen (Van Abbe, IVAM, MACBA) wordt immers voor specifieke uitvoerende taken een beroep gedaan op interim-kantoren. In het geval van IVAM geldt dat ook voor curatoren en dergelijke.

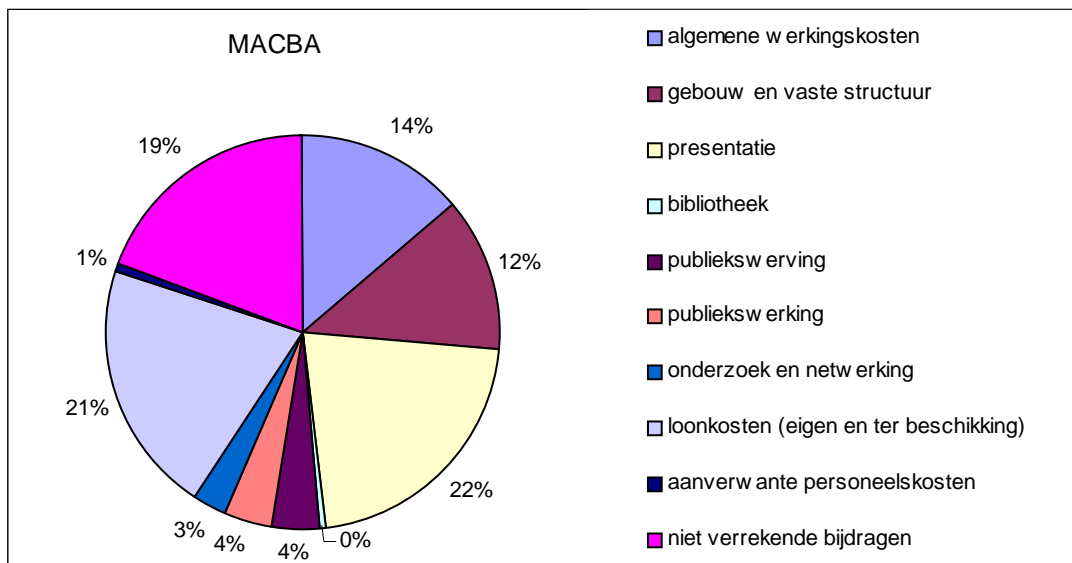
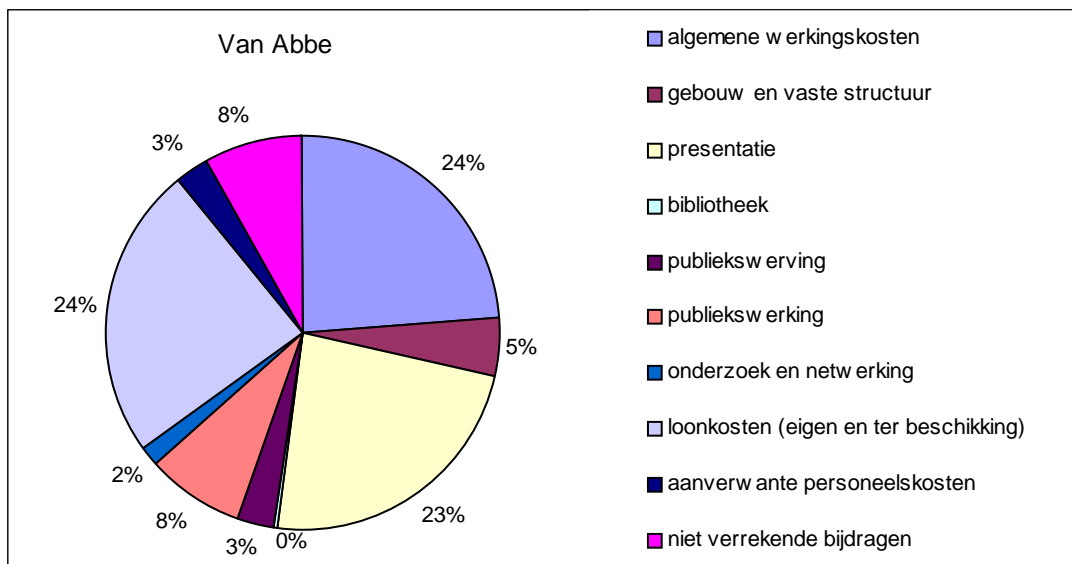
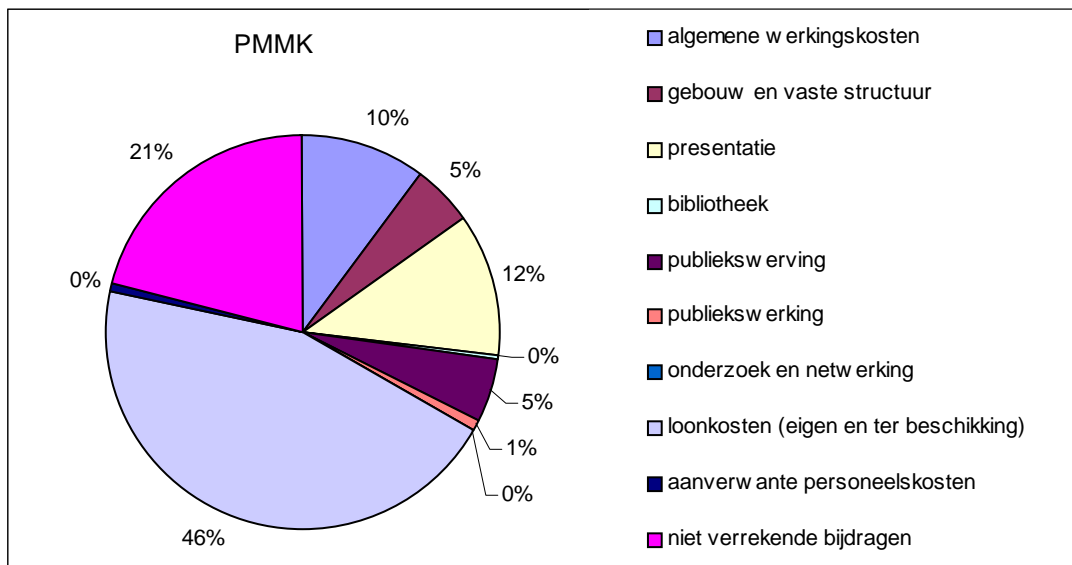
Opvallend is dat het aandeel van de presentaties schommelt van 12% tot 24% van de totale uitgaven. Dit heeft uiteraard te maken met de relatieve intensiteit van het tentoonstellingsprogramma en de eventuele ingrepen op de presentatie van de eigen collectie.

Ook de niet verrekenende bijdragen kennen grote variaties. Het betreft hier de geschatte huurwaarden van de gebouwen, de giften en de door de diverse overheden ter beschikking gestelde diensten (personeelsdienst, financiële dienst, ICT,...). De personeelskosten zijn echter steeds afzonderlijk in rekening gebracht.

Figuur 2.30 Totale uitgaven in 2004 verdeeld naar aard

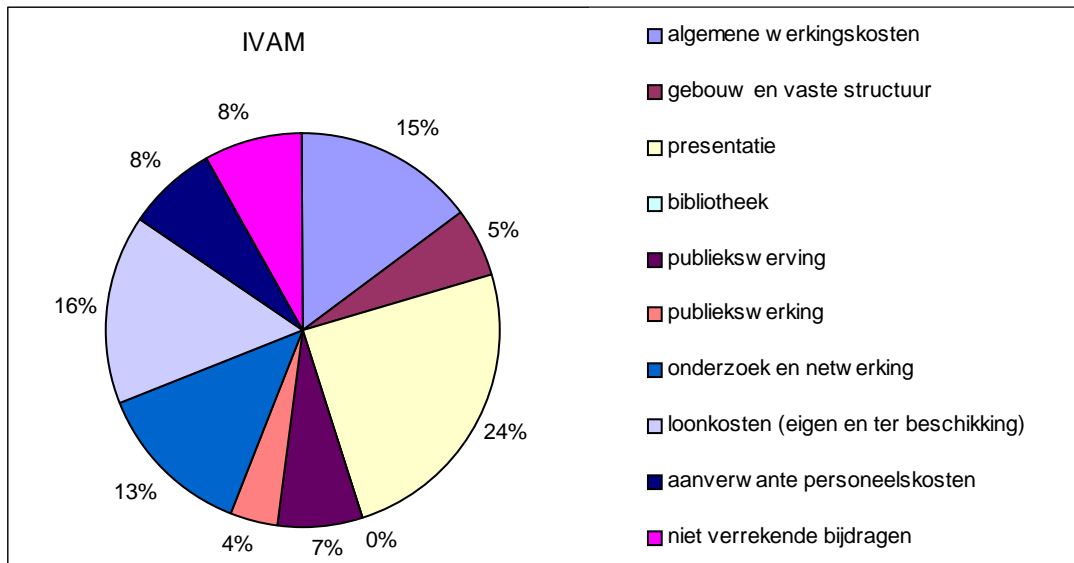


Figuur 2.30 Totale uitgaven in 2004 verdeeld naar aard (vervolg)





Figuur 2.30 Totale uitgaven in 2004 verdeeld naar aard (vervolg)



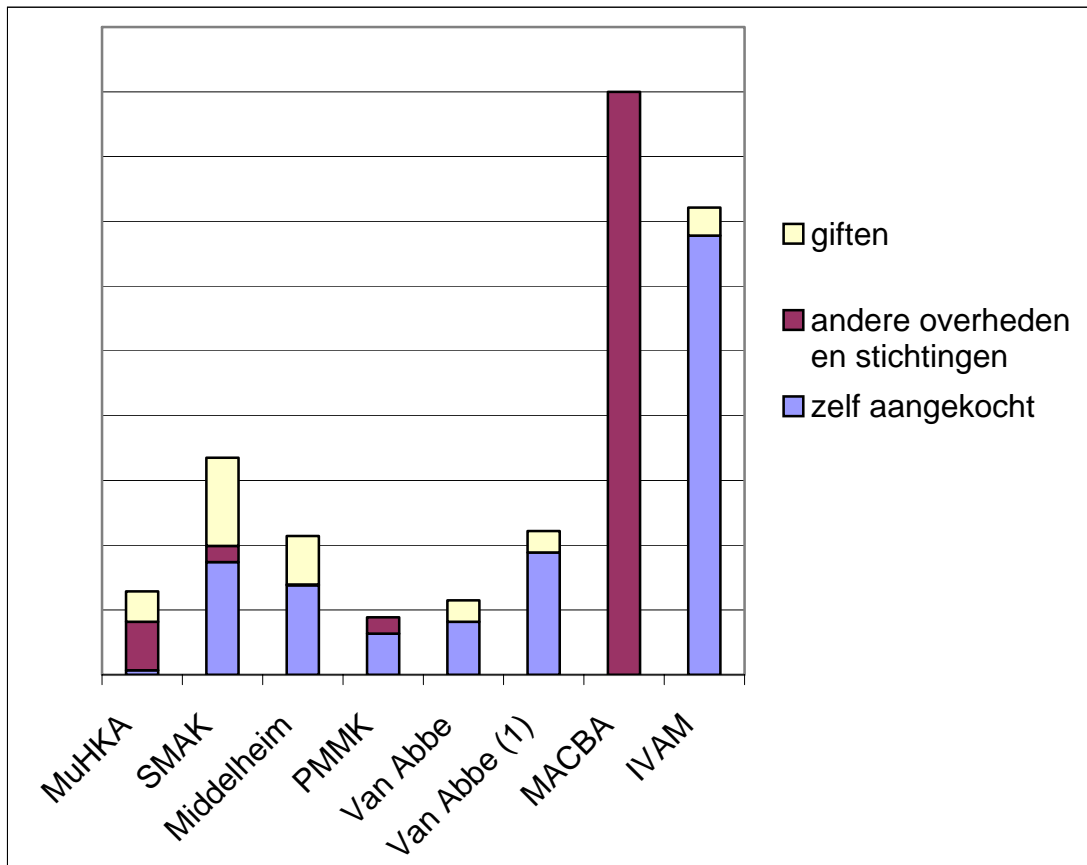
## 5.2. Verwerven

De jaarlijkse budgetten voor de aanvulling van de collectie zijn heel divers, maar ook niet altijd transparant. Naast de 'eigen' aankopen gebeuren ook heel wat verwervingen of permanente bruiklenen via diverse overheden en schenkingen. Bovendien worden ook aanwinsten geboekt via schenkingen, hetzij rechtstreeks door kunstenaars, hetzij via vriendenverenigingen of privé-personen. In sommige gevallen is het moeilijk deze laatste categorie te waarderen.

Uit figuur 2.31 blijkt opnieuw dat de Vlaamse musea veel zwakker scoren dan de Spaanse. Ook het Van Abbemuseum blijft relatief ver achter ten opzichte van IVAM en MACBA. Het Eindhovense museum kan gelukkig rekenen op het langdurig beleid van (tijdige) aankopen. Overigens is voor dat museum de situatie in 2004 uitzonderlijk. Normalerweise kan het Van Abbemuseum over ongeveer het dubbele beschikken zoals ook blijkt uit de overdracht naar de reserve.

Speciale aandacht verdient de positie van MACBA. Dankzij een privé-stichting en de daaraan verbonden gunstige fiscale regeling en wellicht ook het sociaal psychologische klimaat, kan hier veruit de grootste som worden besteed. De andere musea scoren aanzienlijk tot zeer aanzienlijk laag.

Figuur 2.31 Versterking van de collectie in 2004



(1) Inclusief storting in reserve aankopen

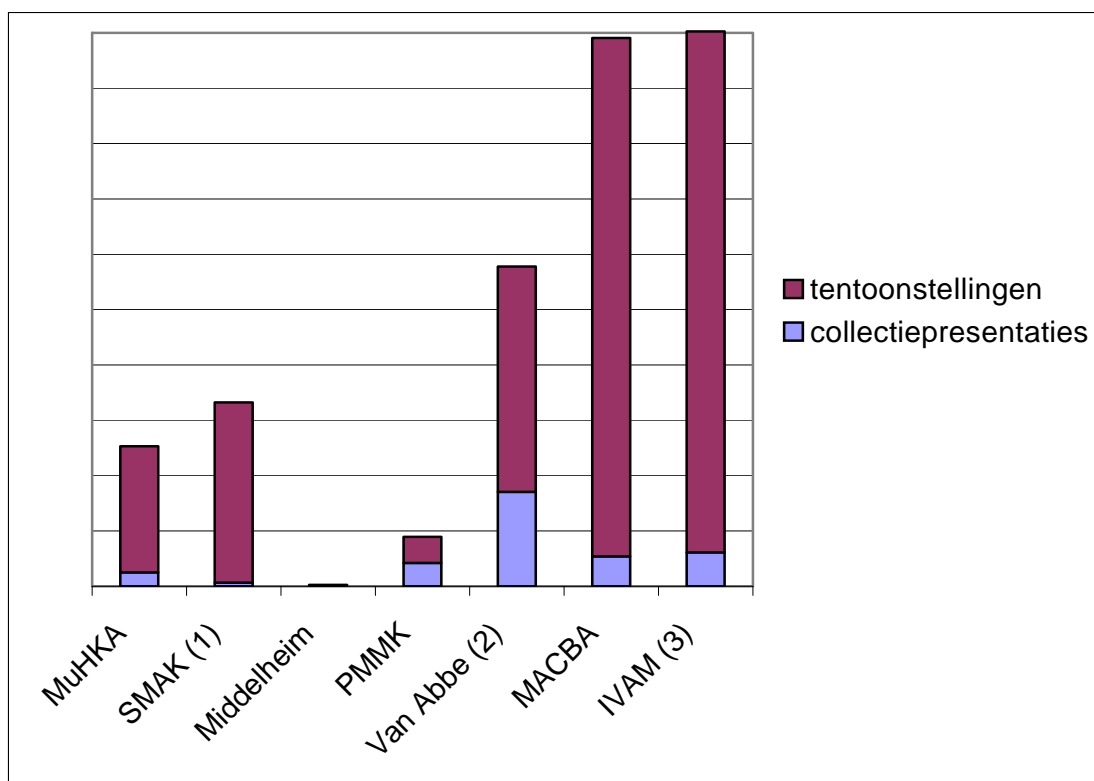
Voor enkele musea zoals SMAK en Middelheim zijn ook de giften van vriendenverenigingen en particulieren van grote betekenis. In andere gevallen gaat het om eerder beperkte bedragen. Voor MACBA en PMMK kon ons geen waardering van de giften worden meegedeeld.

### 5.3. Presenteren

Uit het overzicht in figuur 2.30 bleek dat een belangrijk deel van de werkingsmiddelen werd besteed aan tentoonstellingen en collectiepresentaties. De omvang van deze bedragen is echter zeer verschillend. Figuur 2.32 geeft aan dat ook hier de beide Spaanse musea ver boven de anderen uitsteken. Alleen het Van Abbemuseum kan de concurrentie nog enigszins aan. Overigens kan worden opgemerkt dat zowel bij het SMAK als het Van Abbemuseum reserves worden opgebouwd voor

toekomstige grootschalige tentoonstellingsinitiatieven. Deze reserves zijn mee opgenomen in onderstaande figuur.

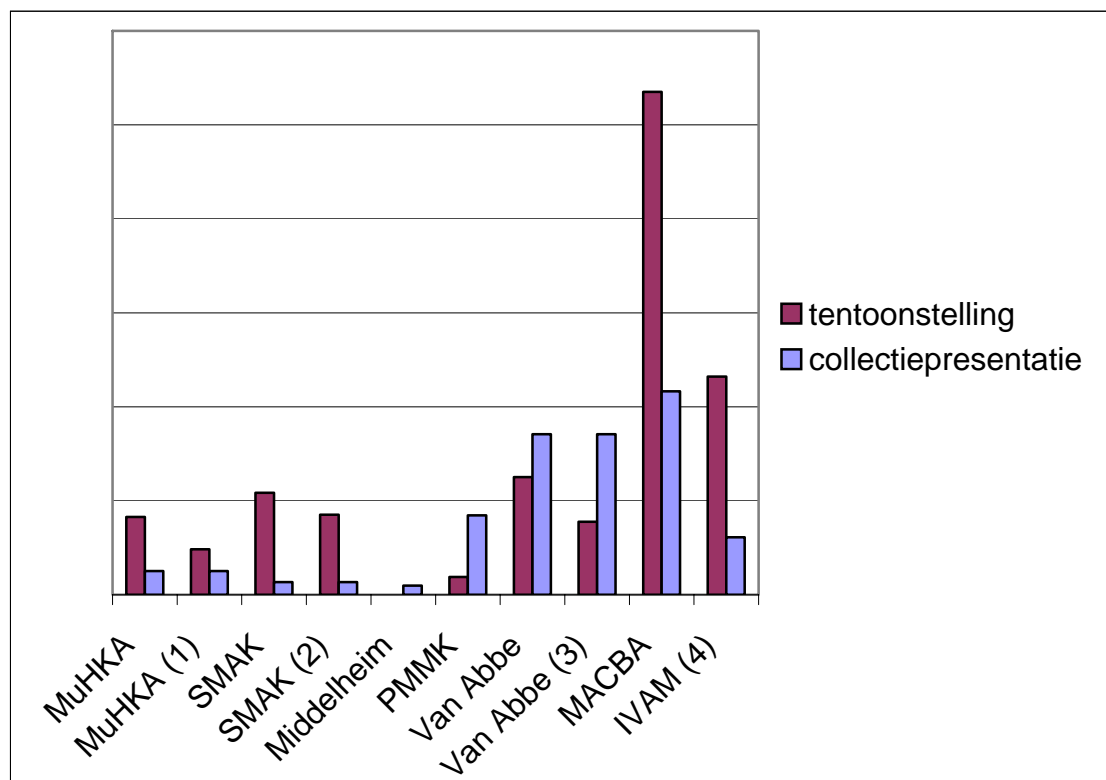
*Figuur 2.32 Uitgaven voor collectiepresentaties en tentoonstellingen in 2004 (exclusief kunstankopen en publicaties)*



- (1) Inclusief voorziening Quadriennale
- (2) Inclusief storting in reserve tentoonstellingen
- (3) Inclusief kost aangekochte tentoonstellingen

Wanneer we de werkingskosten delen door het aantal presentaties en tentoonstellingen stellen we vast dat de verschillen niet echt veel kleiner worden. De posities van de verschillende Vlaamse musea blijven ver in de schaduw staan van het Van Abbemuseum en vooral van de twee Spaanse musea (zie figuur 2.33).

Figuur 2.33 Gemiddelde uitgave per presentatie in 2004 (exclusief kunstaankopen en publicaties)



- (1) Exclusief in natura sponsoring
- (2) Exclusief voorziening Quadriennale
- (3) Exclusief storting in reserve tentoonstellingen
- (4) Exclusief kost aangekochte tentoonstellingen

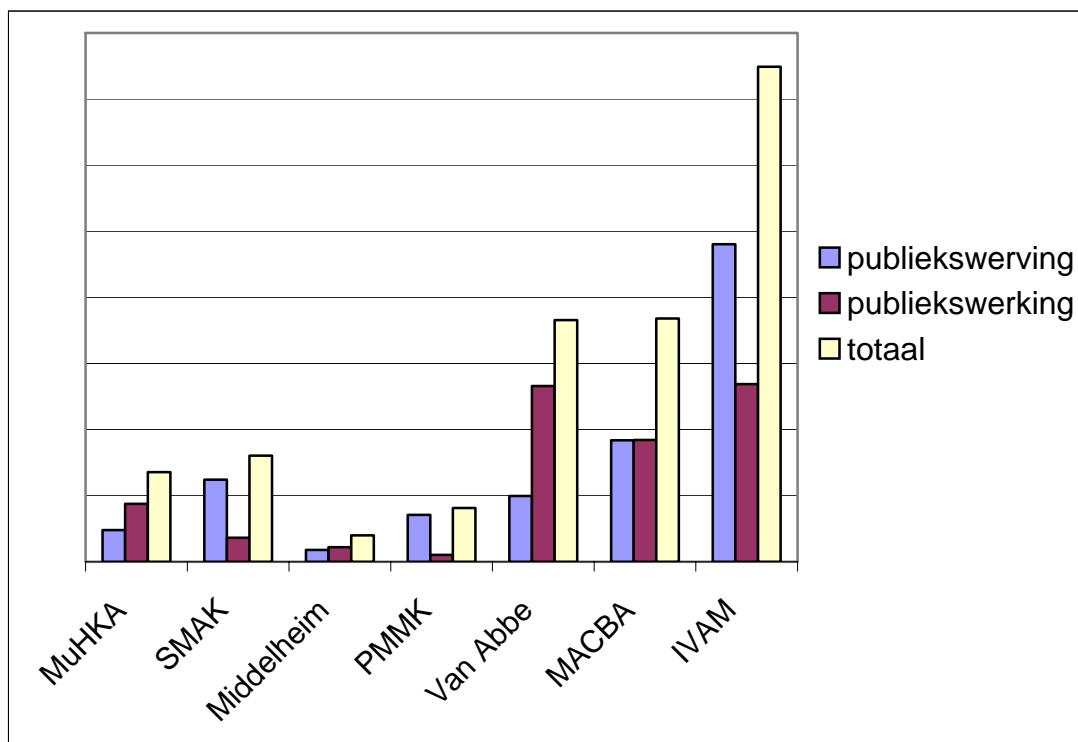
#### 5.4. Behoud en beheer

De uitgaven voor behoud en beheer zijn zeer uiteenlopend. Omdat alleen facturen van externe restaurateurs, eventueel transport en verzekering en ander materiële kosten worden geboekt gaat het echter altijd om kleine bedragen.

#### 5.5. Informeren

De bedragen besteedt aan publiekswerving en publiekswerking zijn wel substantieel. Ook hier torenen de buitenlandse musea ver boven de Vlaamse uit. Wel kunnen er verschillende prioriteiten worden opgemerkt, waarbij IVAM, PMMK en SMAK de klemtoon vooral leggen op de werving, terwijl MuHKA en Van Abbe veel meer de publiekswerking bevoordelen.

Figuur 2.34 Uitgaven voor publiekswerving en –werking in 2004 (inclusief mediasponsoring)



## 6. CONCLUSIE

---

Wanneer we het geheel van dit hoofdstuk overschouwen, kunnen we vaststellen dat de Vlaamse musea voor bijna alle aspecten zwakker scoren dan de Spaanse musea en dikwijls ook dan het Van Abbemuseum. Dat geldt zowel voor de omvang van het gespecialiseerde personeel als voor de beschikbare middelen, als voor de beschikbare infrastructuur. Zeker ten opzichte van het Van Abbemuseum komt daar ook nog een zwakkere collectie bij.

Dit betekent dat het realiseren van een inhaalbeweging voor de beeldende kunst, zoals door de Vlaamse Overheid is voorgesteld naar aanleiding van het mapping-onderzoek, een forse uitdaging stelt, zelfs wanneer we deze inhaalbeweging hier uitsluitend toespitsen op de musea voor hedendaagse kunst.

## **HOOFDSTUK 3**

### **De organisatie van een inhaalbeweging**

## **1. UITGANGSPUNTEN**

---

De fundamentele vraag waar we nu aankomen betreft de manier waarop de inhaalbeweging voor de moderne en hedendaagse beeldende kunst in Vlaanderen kan worden georganiseerd via de desbetreffende musea. Daarvoor staan uiteraard verschillende wegen open. Er dienen dus verschillende keuzes te worden gemaakt. Sommige alternatieven kunnen gemakkelijk worden uitgeschakeld omdat ze niet bijdragen tot de inhaalbeweging waartoe eerder door de Vlaamse Gemeenschap is besloten. Het louter versterken van de bestaande musea in het licht van de traditionele museumfuncties is op zich immers niet voldoende om de gewenste beweging te realiseren, laat staan de rol in het internationale forum te spelen waartoe eerder is beslist. Op dit type van zeer beperkte acties wordt hier dus niet ingegaan.

In dit hoofdstuk staan we eerst even kort stil bij de dynamiek van het beeldende kunstenlandschap in Vlaanderen. Daarna bekijken we de synergieën die kunnen worden verwezenlijkt. In een volgende sectie gaan we in op de te versterken functies van SMAK en MuHKA. Tenslotte schetsen we een mogelijk tijdspad voor de inhaalbeweging.

## **2. HET LANDSCHAP**

---

Het beeldende kunstenlandschap in Vlaanderen telt een veelheid van actoren: kunstenaars, galleries, critici, academici, kunsthallen, beleidsverantwoordelijken, verzamelaars en niet in het minst musea. Bovendien is dit geen statisch landschap. Actoren verdwijnen en verschijnen, hertekenen hun rol, krijgen een toenemend of dalend gewicht. Voor de nabije toekomst ziet het er in elk geval naar uit dat de kunsthallen, zoals Extra City en Wiels, een grotere betekenis zullen krijgen, zowel voor de presentatie als voor het debat en de reflectie.



Musea hebben in en voor dit landschap een bijzondere verantwoordelijkheid. Niet alleen zijn zij spilfiguren in het debat en reflectie, maar bovendien hebben hun presentaties een bijna canoniserende functie. Tegelijk betekenen ze door hun verzamelbeleid een ijkpunt dat meteen de actuele erfgoedfunctie van de musea beklemtoont.

Precies omwille van deze unieke en landschapsbepalende rol ligt het voor de hand om bij de voorgestelde internationale inhaalbeweging het functioneren van de musea prioriteit te geven. Daarbij kan aandacht gaan naar de differentiatie tussen de musea. Er bestaan immers ook in Vlaanderen verschillende types van musea. Op de kleinere musea zoals MDD en op de monografische musea zoals het Raveelmuseum zijn we in deze studie niet ingegaan. Dat belet niet dat we hun zeer reële functie absoluut en positief willen erkennen. Ondermeer voor het spreidingsconcept rond moderne en hedendaagse kunst en dus voor de dichtheid van het weefsel zijn dergelijke musea van essentiële betekenis. Daarnaast blijven zij een belangrijke erfgoedfunctie vervullen.

Het PMMK en het Middelheimmuseum hebben echter een groter gewicht en ook een specifieke functie. Het PMMK biedt een overzicht van de ontwikkeling van de Belgische kunst in België van in het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw en beklemtoont daarbij de continuïteit van de recente geschiedenis van de beeldende kunst. Het Middelheimmuseum heeft een unieke collectie moderne en actuele beeldhouwkunst dat precies door de parkstructuur op een uitzonderlijke wijze kan worden gepresenteerd. Daardoor bespelen beide musea een zeer specifieke niche in het aanbod. Wij gaan ervan uit dat zij deze roeping in de toekomst verder vervullen. In die zin kunnen zij ook als volwaardige complementen aan het SMAK en het MuHKA worden beschouwd. In die zin moeten synergieën zeker ook binnen dit museumkwartet mogelijk en noodzakelijk zijn.

SMAK en MuHKA blijven wij beschouwen als de centrale musea voor (moderne en) hedendaagse kunst die minstens in potentie hun internationale rol kunnen waarmaken. Het is ook in die zin dat we de studieopdracht in

verband met de internationale positionering en benchmarking van SMAK en MuHKA hebben opgevat. Wel is duidelijk gebleken uit de verschillen ten opzichte van de buitenlandse collega's dat nog een flinke weg is af te leggen om tot dit functioneren te komen. Een eerste stap daartoe bestaat in het optimaliseren van de benutting van de reeds aanwezige werkmiddelen. In dit verband wordt in herhaling verwezen naar het creëren van de mogelijk synergie tussen de verschillende musea.

### **3. SYNERGIE**

---

Synergie betekent niets anders dan de positieve effecten van samenwerking waardoor met dezelfde middelen meer wordt gerealiseerd. Uiteraard kan dit ook worden vertaald als het verwezenlijken van dezelfde output met minder middelen. In dat geval is sprake van een besparende synergie. Normalerweise gaat het echter om additieve synergie waarbij een sterkere output wordt gerealiseerd bij gelijkblijvende middelen.

De samenwerking die tot synergie moet leiden kan vele vormen aannemen. Alleen in de meest extreme vorm is sprake van fusie. Andere vormen zijn al dan niet bindend informatief overleg, formeel bindend overleg, delen en uitwisselen van expertise, realisatie van gemeenschappelijke projecten, taakverdeling en specialisatie in bepaalde complementaire competentiedomeinen en tenslotte de fusie van specifieke diensten.

In dit perspectief kunnen twee essentiële vragen worden gesteld. Een eerste heeft betrekking op de mogelijke samenwerkingsvormen en hun synergetische effecten, een tweede slaat op de wenselijkheid van een fusie.

Een fusie van SMAK en MuHKA ligt echter op de korte en middellange termijn naar onze mening niet voor de hand. Weliswaar zou door een fusie, althans in theorie, alle vormen van gunstige synergie-effecten kunnen worden gerealiseerd. Toch menen wij dat op dit ogenblik een aantal fundamentele

hinderpalen een snelle verwezenlijking van dit traject bemoeilijkt. Daarbij spelen een aantal uiteenlopende factoren een rol:

- SMAK en MuHKA hebben niet alleen een eigen geschiedenis en een eigen stedelijke context maar ook een verschillend 'bevoegd gezag'; precies omdat het kerntakendebat tussen de Vlaamse Gemeenschap en de steden (nog) niet is afgerond, stelt zich hier een probleem;
- beide musea verkeren thans nog niet in een maturiteitsfase; op dit ogenblik wordt het beleidsplan voor SMAK herschreven en moet het straks nog het nodige draagvlak verwerven; MuHKA is vanaf het aantreden van de nieuwe artistieke en zakelijke leiding in een noodzakelijk heroriënterings- en ontwikkelingsproces terecht gekomen dat nog lang niet is afgewerkt;
- elk fusieproces, ook tussen organisaties in de maturiteitsfase impliceert een bijkomend aanpassingsproces dat enkele jaren in beslag kan nemen. Bovendien komt bij zo een fusie altijd eerst een reeks bijkomende kosten (afstemmingskosten, ontslagvergoedingen, aanwervingskosten, ...) vooraleer eventuele baten kunnen worden verwezenlijkt;
- ook op inhoudelijk vlak zijn er risico's verbonden aan een fusie. De kans is immers reëel dat slechts één specifiek visie op hedendaagse kunst wordt gepresenteerd. Het eigene aan hedendaagse kunst bestaat er echter in dat hier de filter van de geschiedenis nog niet heeft gefunctioneerd en dat bijgevolg een benadering vanuit diverse invalshoeken wenselijk is. Alleen op die manier kan het artistiek-maatschappelijk debat en de reflectie in volle rijkdom van argumenten worden gevoerd.

Synergie effecten kunnen volgens ons dus beter via andere wegen worden gezocht. Voor sommige museumfuncties zouden overleg en bindende afspraken reeds tot vooruitgang kunnen leiden. We denken daarbij aan de collectievorming, de inhoud en de timing van tentoonstellingen, het onderzoek en de keuzes voor informatica. Op andere domeinen is uitwisseling van expertise en van gegevens zeer zeker nuttig. Op het vlak van externe

communicatie, publiekswerking, administratie en allicht ook publicaties is heel wat mogelijk.

Wat behoud en beheer betreft lijkt complementaire specialisatie voor de hand liggend. SMAK heeft op dit domein trouwens een zeer sterke expertise ontwikkeld, met name wat het gebruik van hedendaagse materialen betreft. Voor MuHKA ligt een specialisatie op het vlak van de digitale dragers voor de hand, althans indien men rekening houdt met de verdere ontwikkeling en integratie van MuHKA\_media. Voor het PMMK zien we de taak vooral op het vlak van de traditionele materialen bij schilderkunst en grafiek in de 20<sup>ste</sup> eeuw, terwijl voor het Middelheim de specialisatie in beeldhouwkunst kan worden doorgetrokken.

Op het vlak van documentatie, archief, bibliotheek en infrastructuur is complementariteit en wederzijdse benutting wellicht een sleutelinstrument. Ook hier zijn binnen de afspraken en wederzijdse dienstverlening, bij voorkeur tegen een vergoeding van de reële kost, evidente mogelijkheden.

In het recente verleden zijn reeds enkele projecten gemeenschappelijk aangepakt door SMAK en MuHKA. Een dergelijke projectmatige benadering biedt de mogelijkheid om in te spelen op opportuniteiten en noodzakelijkheden. Wel bestaat er een risico dat bij het einde van het project de activiteiten ook stilvallen omdat ze niet kunnen worden geïntegreerd binnen de normale werking van het museum. Het spreekt volgens ons voor zich dat bij een positieve eindevaluatie van de projectresultaten ook de mogelijkheid moet bestaan om de activiteiten te continueren.

Ook kan er aan gedacht worden om het museumkwartet samen te brengen in een koepelstructuur. Binnen die koepel zouden thematisch gemeenschappelijke en geïntegreerde projecten kunnen worden gerealiseerd. Dergelijke koepel zou bovendien een demonstratie-effect kunnen verwezenlijken voor sommige kleinere musea en andere actoren actief op het domein van de moderne en de hedendaagse kunst.

Al het voorgaande betekent natuurlijk niet dat geen synergieën kunnen bestaan met andere musea. Dit kan zowel samenhangen met de lokale en regionale situatie als met de verwezenlijking van internationale aspiraties. Daartoe zijn trouwens reeds aanzetten gegeven in de huidige werking van de musea. Voor het Vlaamse landschap is de synergie tussen SMAK, MuHKA, PMMK en Middelheim echter van het grootste belang.

#### **4. TE VERSTERKEN FUNCTIES VAN MuHKA EN SMAK**

---

Het is echter volkomen illusoir te denken dat op basis van de realisatie van synergieën de achterstand ten opzichte van andere middelgrote musea voor moderne en hedendaagse kunst in Europa kan worden weggelegd. De afstand, zoals die naar voren kwam in hoofdstuk 2, is immers veel te groot. In deze sectie willen we voor de belangrijkste museumfuncties ingaan op de noodzakelijke aanpassingen.

##### **4.1. Collectievorming**

Laten we eerst even de collecties bekijken. Uit hoofdstuk 2 kwam duidelijk naar voren dat vooral bij het MuHKA, maar ook wel bij het SMAK een substantiële achterstand bestaat bij de collectievorming. Bovendien zijn de aankoopbudgetten absoluut ontoereikend om een rol van betekenis te kunnen spelen op het internationale niveau. Het zou echter een enorm kapitaal vergen om een inhaalbeweging te realiseren die een collectie van het niveau van het Van Abbemuseum kan evenaren (zie hoofdstuk 1). Daarom is naast de substantiële verhoging van het aankoopbudget nog een reeks van andere initiatieven noodzakelijk.

Indien SMAK en MuHKA zoals de meeste andere middelgrote en grote musea voor hedendaagse kunst ook de ontstaansgeschiedenis van deze kunst in de loop van de 20<sup>ste</sup> eeuw willen presenteren (wat volgens ons uiterst wenselijk is) dan zullen in elk geval sterkere afspraken en een betere rolverdeling met

KMSKA en MSKG noodzakelijk zijn. Een stuk collectiemobiliteit kan hier alleszins tot een oplossing bijdragen.

Een andere ons inziens noodzakelijke stap bestaat in het creëren van 'goodwill' bij de grote verzamelaars. Op die basis zouden lange termijn bruiklenen kunnen worden verwezenlijkt. Het lijkt ons goed indien de Vlaamse Minister van Cultuur hierbij het voortouw zou nemen.

Het is ook merkwaardig vast te stellen dat via een stichting een indrukwekkend budget voor collectieverwerving wordt verwezenlijkt in Barcelona. De Catalaanse regelgeving kan dus zeker een inspiratie vormen voor een herziening van de Vlaamse decreten en de Belgische wetgeving omtrent erfenissen, schenkingen en stichtingen.

#### **4.2. Personeel**

Wanneer het komt tot discussies over de personeelsinzet valt veelal snel het woord efficiëntie. Daarmee kan worden gewezen op de mogelijkheden tot efficiëntieverhoging. Dat geldt natuurlijk voor alle bij de studie betrokken musea. Indien we gebruik zouden maken van de traditionele efficiëntiecriteria komen we terecht bij de output per voltijds equivalent. Precies omdat nogal wat Vlaamse musea te maken hebben met onderbestaffing lijken de resultaten dan vooral te wijzen op een dikwijls soms zelfs extreem hoge efficiëntie van de musea. Dit heeft uiteraard te maken met het feit dat de kwalitatieve verschillen niet of onvoldoende tot uiting komen in de kwantitatieve maatstaven over de output en wellicht ook met het feit dat heel wat museummedewerkers effectief met een zeer grote inzet hun taken vervullen. Vanuit dergelijke gegevens is het echter niet mogelijk de personeelsbehoeften te definiëren.

Om tot een personeelsplan te komen is dus een andere benadering noodzakelijk. Daartoe hebben we in eerste instantie een vergelijking gemaakt tussen het inhoudelijk en zakelijk personeel van SMAK en MuHKA enerzijds en IVAM en MACBA anderzijds. De afwijkingen zijn substantieel in het nadeel van de Vlaamse musea. Een inhaalbeweging realiseren voor de beeldende

kunst kan dus alleen maar wanneer ook de beschikbare staf wordt aangepast aan de internationale normen.

Wat het SMAK betreft dient in een eerste fase, dit wil zeggen in de periode 2006-2009, gerekend worden op (tenminste) 6 vte waarvan 2 curatoren, 2 communicatiemedewerkers (inclusief PR en publicaties), 1 wetenschappelijk medewerker en 1 publiekswerker.

Voor MuHKA is de achterstand nog veel groter in dezelfde periode zouden niet minder dan 16 vte extra moeten worden aangeworven, waarvan 4 collectie, 3 administratieve ondersteuning, 2 curatoren en telkens 1 vte voor externe communicatie, techniek, publicaties, educatie, multimedia, preventieve conservatie, web en ICT. De volgorde in welk deze worden aangeworven is een kwestie van prioriteiten en reële werkingsmogelijkheden. Het komt ons echter voor dat op het vlak van collectieregistratie een zodanige achterstand bestaat dat hier onmiddellijk initiatieven nodig zijn. Na 2009 dient een grondige personeelsevaluatie te gebeuren. Het gaat daarbij niet alleen om de individuele prestaties maar ook om de bijdragen aan het functioneren van het museum als geheel. Daarbij kunnen mogelijk nog lacunes in het organigram worden vastgesteld. Het ligt echter voor de hand dat een dergelijke evaluatie niet kan gebeuren op basis van alleen maar een beleidsplan. Er moet met andere woorden een grondig instrumentarium worden ontwikkeld voor de prestatiemeting. Dit kan overigens een bouwsteen zijn voor het IKZ-beleid ten aanzien van de musea.

#### **4.3. Werkingsmiddelen**

Uit de vergelijking van de kosten blijkt dat SMAK en, meer nog, MuHKA aanzienlijk minder middelen ter beschikking hebben om hun taken te realiseren. Ook op deze vlakken zijn dus inhaalbewegingen nodig. Uiteraard gaat het hier om kosten die in vele gevallen zeer variabel zijn. Zo kan er op gewezen worden dat bij tentoonstellingen de transportkosten en de verzendingskosten zeer sterk kunnen verschillen. In dit perspectief willen de volgende opmerkingen ook enigszins relativeren.

Een van de meest fundamentele activiteiten van een museum is de tentoonstelling. Tot nu toe is daar veelal met bescheiden middelen aan gewerkt. We kunnen ervan uitgaan dat het tentoonstellingsbudget van 150.000 euro voor een tentoonstelling met enige uitstraling als gemiddelde beslist niet overdreven is, wel integendeel. Indien we ervan uitgaan dat elk museum vier dergelijke tentoonstellingen per jaar moet programmeren dan betekent dit zowel voor SMAK als voor MuHKA een stijging van de jaarbegroting met ongeveer 400.000 euro.

Ook blijkt dat voor de presentatie van de eigen collectie een duidelijke achterstand bestaat. Een extra budget van 100.000 euro per museum is dus geen luxe.

Een andere zwakke plek betreft de externe communicatie. Dit kwam trouwens ook naar voren bij de personeelsbezetting. Op basis van de vergelijkingen moeten we ervan uitgaan dat een museum hiervoor een werkingsbudget van tenminste 300.000 euro nodig heeft. Verder zijn extra's nodig voor de integratie van MuHKA\_media in het geheel van de MuHKA-werking en geldt voor beide musea dat bijkomende middelen nodig zijn voor ICT, eigen publicaties, documentatie, bureau-uitrusting, reiskredieten, ....

#### **4.4. Infrastructuur**

Wat de kwaliteit van de infrastructuur betreft, kunnen we voor het SMAK tot een in het algemeen gunstig oordeel komen. Kwantitatief bestaat er wel een tekort aan presentatieruimte. Indien we uitgaan van de huidige locatie, wat gezien de plannen voor een museumplein allicht het meest realistisch is, dan lijkt het opnemen van de Floraliahal in het SMAK de meest logische oplossing. Op die manier zou het versterkte tentoonstellingsbeleid en de presentatie van een ruime selectie uit de vaste collectie hand in hand kunnen gaan.

Heel anders ziet de situatie eruit bij het MuHKA. Niet alleen zijn de ruimten voor alle functies veel te krap maar bovendien is het gebouw in een relatief slechte staat. Deze situatie kan aanleiding geven tot de idee het hele gebouw



af te breken en te vervangen door een functionele nieuwbouw. Op die manier kan zowel aan de kwaliteitseisen als aan de kwantiteitseisen worden voldaan. Het is ons echter niet duidelijk in welke mate een dergelijke denkpiste realistisch is. Enerzijds vormt het centrale deel van het gebouw een niet oninteressant stuk modernistische architectuur, anderzijds is niet duidelijk in welke mate het cultureel investeringsfonds van de Vlaamse Gemeenschap over de nodige middelen beschikt om een dergelijke nieuwbouw te realiseren. We laten de problemen van een langdurige periode zonder MuHKA-infrastructuur dan nog buiten beschouwing.

Indien geopteerd wordt voor het behoud van de huidige infrastructurele basis, dan zullen een aantal substantiële ingrepen noodzakelijk zijn. In de eerste plaats moeten een aantal dringende werken worden voorzien om de acute problemen op te lossen. Het gaat om insijpelend vocht, kapotte gevels, buitenschrijnwerk, airconditioning, dak, enz. Hiervoor moet op zo een 400.000 euro worden gerekend.

Een pijnlijk probleem vormt ook het ontbreken van voldoende depotruimte. Hier kan echter gebruik worden gemaakt van een extern depot zodat dit geen invloed hoeft te hebben op de beschikbare ruimte in het museumgebouw zelf.

Daarnaast is er natuurlijk nog het tekort aan tentoonstellingsruimte, kantoren, vergaderruimte en eigenlijk ruimte voor zowat alle museumfuncties. De beste oplossing lijkt ons erin te bestaan een toekomstgericht behoeftenplan op te stellen. Op basis hiervan een masterplan voor een integrale aanpak uit te bouwen, bij voorkeur gekoppeld aan een architectuurwedstrijd en dit globale systeem van aanpassingen op zo kort mogelijke termijn te realiseren. Alleen op die manier kan vermeden worden dat steeds opnieuw beperktere deelprojecten moeten worden uitgevoerd telkens met het oog op de aanpassing aan één enkele functie.

## 5. TIJDSPAD VOOR DE INHAALBEWEGING

---

Uit de voorgaande sectie blijkt dat heel wat moet gebeuren om SMAK en MuHKA op een behoorlijk niveau te brengen op het vlak van werking, collectie en infrastructuur. Wat in die sectie is beschreven behoort ons inziens allemaal tot een eerste fase van de inhaalbeweging. Deze eerste fase zou in het ideale geval vier jaar in beslag kunnen nemen. Zij impliceert bijkomende financiële middelen ten opzichte van de begroting 2004 van 1,57 miljoen euro voor SMAK en 2,595 miljoen euro voor MuHKA. Daarbij zijn de infrastructuurkosten niet inbegrepen. Overigens kunnen we hier geen uitspraak doen over welke overheden deze bijkomende middelen dienen te verschaffen.

Ook al kunnen in deze eerste fase reeds eerste stappen worden gezet in de richting van verdere internationalisering, toch zal het doorgroeien pas kunnen gebeuren in vervolgfases. Wij stellen voor om te werken met in totaal drie fasen van elk vier jaar. Indien de fundamentele beslissing nog in 2005 zou vallen komen we dus pas in 2017 tot het geambieerde niveau van internationale speler in de top van de Europese middenklasse.

Op het einde van elke fase (zie figuur 3.1) dient een grondige evaluatie te worden gemaakt zodat meteen de planning voor de volgende fase kan geschieden. Een dergelijk evaluatie dient uit te gaan van een reeks prestatie-indicatoren zodat op een duidelijke wijze kan worden vastgesteld welke weg reeds is afgelegd. Op die basis kan ook de efficiëntie van het doorlopen traject worden gemeten. Bovendien kunnen verbeterplannen worden opgesteld en opgevolgd. Een dergelijke evaluatie gaat dus veel verder dan de traditionele werkwijze met beleidsplannen, ook al kunnen vele elementen van deze plannen in het IKZ-kader worden opgenomen.

*Figuur 3.1 Globale structuur tijdschema stappenplan*

2005	Fundamentele beslissing Vlaamse Overheid (+Gent)	
2006	Fase 1:	inhaaloperaties
		afstemming
		eerste internationaliseringprojecten
2009		evaluatie + planning
2009	Nieuwe beslissing Vlaamse Overheid (+ Gent)	
2010	Fase 2:	doorstoten op internationaal niveau
		(mediumspeler)
		veralgemening internationale werking
		afronding infrastructuurprojecten
2013		evaluatie en planning
2013	Nieuwe beslissing Vlaamse Overheid (+ Gent)	
2014	Fase 3:	doorstoten tot top Europese mediumspelers
		uitdieping internationale werking
2017		evaluatie en planning

Op basis van de resultaten geboekt na de eerste en na de tweede fase kunnen de nodige beslissingen worden genomen over de verdere uitbouw van één of twee van de Vlaamse toonaangevende musea. Daarbij moet het de ambitie zijn om in Vlaanderen musea te creëren die een even sterke rol kunnen spelen als MACBA en IVAM. Op die manier kan Vlaanderen zijn voorstadsfunctie voor de hedendaagse kunst in elk geval op museaal vlak dan ook vervullen.

## **BRONNENLIJST**

Veel info kon geput worden uit de talrijke individuele interviews, workshops en focusinterviews met personeelsleden van de betrokken musea, de administratie, het kabinet en bevoorrechte getuigen. Wij zijn de volgende personen dankbaar voor hun inbreng:

Carmen Aguilera Cabeza, Marta Arayo, Belen Aznar Bonilla, Arantxa Badosa, José Ballester, Rom Bohez, Patrick Braet, Els Brans, Marianne Brusselle, Lieve Caers, Alba Canal de Torres, Edwin Carels, Clement Caremans, Consuelo Ciscar Casaban, Sven Cauwelier, Ann Ceulemans, Anne Claeys, Linda Clarysse, Guy Colman, Meritxell Company, Anne-Marie Croes, Wim Dammekens, Bart De Baere, Leen De Backer, Dirk De Coster, Corine De Groot, Barbara De Jong, Michel Delabarre, Lizy Delheye, Luc Delrue, Ingrid Depoorter, Trees Deryckere, Stefaan De Ruyck, Liliane Dewachter, Katelijne De Waele, Marijke De Wulf, Sam Eggermont, Carme Espinoza, Doris Fouquet, Diana Franssen, Anja Frieling, Pedro Garcia, Inne Gheeraert, Victoria Goberna, Cindy Hellemans, Núria Hernandez, Gino Heymans, Philip Heylen, Sven Jacobs, Monique Kontzen, Mercedes Lerma, Eva Leyns, Robert Lodewijks, Frank Lubbers, Christine Maes, Tobias Maller, Menno Meewis, Nadine Moerman, Maria Dolores Morcillos, Cristina Mulinas, Ingrid Nys, Geertrui Pas, Gunther Petry, Willem Jan Renders, Jorge Ribalta, David Rodríguez, Els Roelandt, Dieter Roelstraete, Doris Rogiers, Kurt Samaey, Constanca Sanchez, Saskia Scheltjens, Ludovicus Scherer, Jan Schipper, Annick Schramme, Leni Snelders, Marc Snelders, Sofie Swimberghe, Steven Thielemans, Marianne Vaesen, Klaas Van Belleghem, Veronique Van Bever, Ernest Van Buynder, Philippe Van Cauteren, Giel Vandecaveye, Trudy van de Meerakker, Willy Van den Bussche, Carine Van Dyck, Marijke Van Eeckhaut, Willy Van Hoof, Anouk Vanrafelghem, Frank Van Wetter, Walter Verhoeven, Bea Verougstraete, Jordi Vilardell, Marcia Vissers, Rebecca Wauters, Kathleen Weyts, Linda Willems.

### **Primaire bronnen**

#### **MuHKA**

- Jaarverslag MuHKA, werkjaar 2003, 65p.
- Jaarverslag MuHKA, werkjaar 2004 met bijlagen (inclusief audit Nikè Consult), 90p.
- Beleidsnota 2006-2010 MuHKA met bijlagen ingediend op 3.11.2004
- Beleidsnota 2006-2010 MuHKA met bijlagen ingediend op 31.01.2005
- Resultatenrekening 2003 en 2004
- Begroting 2004
- Verslag PKF bedrijfsrevisoren CVBA m.b.t. het boekjaar afgesloten per 31 december 2004

## SMAK

- Jaarverslag SMAK, werkjaar 2003, 32p.
- Jaarverslag SMAK, werkjaar 2004, 31p.
- Jaarverslag SMAK, werkjaar 2004 (uitgebreide versie), 85p.
- Artistiek en zakelijk beleidsplan SMAK, ingediend 1.11.2004, 85p.
- Resultatenrekening vzw SMAK 2004
- Begroting vzw SMAK 2004
- Boekhoudkundige gegevens van de Stad Gent.
- Cultuur als dwarsligger: Cultuurbeleidsplan Stad Gent 2002-2007, 226p.

## MIDDELHEIM

- Jaarverslag Middelheimmuseum, werkjaar 2004, 18p.
- Jaarverslag nr.2, Stad / Provincie Musea & Erfgoed, werkjaar 2004, 100p.
- Accountantsverslag Financieel Beheer Promotie Stad Antwerpen vzw per 31 december 2004, 10p.
- Analytische Balans per rekening vzw Financieel Beheer Promotie Stad Antwerpen, 35p.
- Begroting 2005 Middelheim

## PMMK

- Beleidsnota 2003-2007 als aanvraag tot de verdere erkenning van het samenwerkingsverband PMMK-Oostende / PMCP-Jabbeke in landelijk niveau, 85p.
- Beleidsrelevante gegevens samenwerkingsverband PMMK/PMCP, werkjaar 2004, ongenummerd.
- Jaarverslag samenwerkingsverband PMMK/PMCP, werkjaar 2004, 16p.
- Actieplan samenwerkingsverband PMMK/PMCP, 2005, ongenummerd.
- Boekhoudkundige gegevens vanuit de gewone en buitengewone begroting van de Provincie west-Vlaanderen.

## VAN ABBE

- Jaarverslag Van Abbemuseum, werkjaar 2003, 20p.
- Jaarrekening Van Abbemuseum, werkjaar 2004, 64p.
- Resultatenrekening 2004

## MACBA

- Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona: Resultatenrekening 2004-2003 + detail afschrijvingen (Comptes de resultats correspondents als exercicis 2004 i 2003 + Compte 690 i 692: Amortizacio de l'immobilitzat material i immaterial)
- Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona: Balans 2004-2003 (Balanç de situació a 31 de desembre de 2004 i 2003)
- Wettekst 49/2002, 23 december 'de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo'
- Wettekst 50/2002, 26 december 'de Fundaciones'
- Wettekst 5/2001, 2 mei 'de Fundaciones'

## IVAM

- Resultatenrekening en balans 2004 (Balance de sumas y saldos 2004)
- Memorie van toelichting bij de werking en financiën (Lectura y aprobación de la memoria de actividad y cuentas del ejercicio 2004, 122p.)

## Andere

- Jaarverslagen Afdeling Beeldende Kunst en Musea, werkjaren 1998 t.e.m. 2002, 240p.-126p.-143p.-133p.-168p.
- Beleidsnota Cultuur 2004-2009

## Boeken

- BAERE, B. en BOURNAMEAUX, H., red. (2005), *Contemporary Art in Belgium*, Brussel, Best of Publishing.

- DEBBAUT, J. en VERHULST, M., red. (2003), *Van Abbemuseum, Het collectieboek*, Eindhoven, Van Abbemuseum.
- GIELEN, P. en LAERMANS, R. (2004), *Een omgeving voor actuele kunst: een toekomstperspectief voor het beeldende-kunstenlandschap in Vlaanderen*, Tielt, Lannoo, 292 p.
- GIELEN, P. (2003), *Kunst in netwerken*, Tielt, Lannoo.
- HOET, J., ed. (1988), *Catalogus van de collectie*, Gent Museum Van Hedendaagse Kunst.
- KOTLER, N. en KOTLER, P. (1998), *Museum Strategy and Marketing: designing missions, building audiences and generating revenue and resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- LEROY, J. (2003), *Gemeentefinanciën voor niet-specialisten*, Brussel, Politeia-VVSG, 168p.
- MILES, M.B. en HUBERMAN, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oakes California, Sage Publications.
- SANDERS, M., HALDERSTADT, V. en LEIGHTON, J. (2003), *Het Stedelijk Museum: Terug naar de Top*. Amsterdam, z.u. 112p.
- VANSTALLE, K., NIESSSEN, W., CAPODICI, J. (2004), *Begrijp uw boekhouder*. Meerbeek-Kortenbergh, Uitgeverij voor Handel en Nijverheid, 343p.
- X (2003), *Kunstgids – Art Directory*, Antwerpen, De Witte Raaf.

#### **Tijdschriften, artikels e.a.**

- ANDERSON, M.L. (2004), *Metrics of Success in Art Museums*, Los Angeles, The Getty Leadership Institute, 20p.
- AZIMI, R., MOREL, G. (2004). "Classement des musées", *Le Journal des Arts*, nr. 201, pp. 15-24.
- DE BRABANDER, G., VERCAUTEREN, E, WEIJTERS, A. en WUYTS, M. (2004), "Hocus Pocus Synergie: Een toverformule voor de Vlaamse podiumsector", *Courant*, vol. 70, pp. 13-17.
- FUCHS, R. (2003), "Het ideale museum: een kunstnederzetting in Texas: id.", *Tussen kunstenaars*, Amsterdam, De Bezige Bij, pp.716-725.



- KITCHEN, N. en WHITEHOUSE, G. (2003), *Benchmark report for museum sector*, OGCBS-ADSM (www.watermark.gov.uk).
- LYNCH, J. et al. (2004), *Glasgow museums-Annual Benchmarking report 2002-2003*, Glasgow, Glasgow City Council, 56p.
- MAIRESSE, P. en VANDEN EECKAUT, P. (1999), *Museum Assessment and FDH Technology: A Global Approach. Core discussion paper (June)*, Louvain: Université Catholique de Louvain, 42p.
- MCKINSEY&COMPANY (26 oktober 2001), *Ontwikkelen van een strategisch plan voor KMSKA*, 23p.
- OS, H.Van (2003), "Sponsors en schenkers", id., *Zien is genoeg*. Amsterdam, Balans, pp. 95-107.
- PAULUS, O. (2003), "Measuring Museum Performance: A study of Museums in France and the United States", *International Journal of Arts Management*, vol. 6, nr 1, pp. 50-63.
- RENDERS, M. (2002), *Een financiële analyse van de Brugse Stedelijke Musea. Kosten en opbrengsten in een stedelijke context*, Scriptie UFSIA-Faculteit T.E.W., GAS Cultuurmanagement 2001-2002.
- SANDERS, M., HALBERSTADT, V. (21 juni 2003), *Het stedelijk museum: terug naar de top*, Advies Commissie Toekomst Stedelijk Museum, 112p.
- VERMEYLEN, S. (2003), *Missies in de mist: een poging tot opklaring*, UAMS-thema's, nr. 1, 48p.
- WEIJTERS, A. (2003), *Mogelijkheden tot synergie in de cultuursector. Begripsomschrijving, samenwerking en fusies in het bedrijfsleven en twee specifieke gevallenstudies*, Scriptie UA-Faculteit T.E.W., GAS Cultuurmanagement 2003-2004.
- X (2004). "Het museum van de toekomst", *Boekman: Tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid*, jrg. 16, nr. 61.

#### **Electronische bronnen**

- [www.muhka.be](http://www.muhka.be)
- [www.smak.be](http://www.smak.be)

- [www.pmmk.be](http://www.pmmk.be)
- [http://museum.antwerpen.be/middelheimopenluchtmuseum/;](http://museum.antwerpen.be/middelheimopenluchtmuseum/)
- [www.vanabbemuseum.nl](http://www.vanabbemuseum.nl)
- [www.macba.es](http://www.macba.es)
- [www.ivam.es](http://www.ivam.es)
- “ICOM code of ethics for museums”, 8 oktober 2004, on-line beschikbaar op: <http://icom.museum/statutes.html>.
- Grzanic, M. (2000), “Does contemporary art need museums?”, on-line beschikbaar op: [http://subsol.c3.hu/subsol\\_2/contributors/grzinictext.html](http://subsol.c3.hu/subsol_2/contributors/grzinictext.html).
- EFC (augustus 2004), “Foundations in 15 European Union countries – legal and tax comparative overview: Highlights”, on-line beschikbaar op: [http://www.efc.be/projects/eu/legal/comparative\\_chart.asp](http://www.efc.be/projects/eu/legal/comparative_chart.asp)

## **FIGUREN- EN TABELLENLIJST**

- Tabel 1.1 Moderne wortels van de hedendaagse kunst in het Van Abbemuseum
- Tabel 2.1 Verschillende functieprofielen opgedeeld naar museumfuncties in 2004
- Figuur 2.1 Totale omvang van de collectie in 2004
- Figuur 2.2 Verdeling van de totale collectie in 2004 naar oorsprong
- Figuur 2.3 Aantal tentoonstellingen in 2004
- Figuur 2.4 Verdeling van de tentoonstellingen in 2004 volgens type
- Figuur 2.5 Totaal aantal boeken, tijdschriften, video's, cd's en andere informatiedragers in 2004
- Figuur 2.6 Verdeling van de documentatie in 2004 volgens soort
- Figuur 2.7 Aantal vermeldingen op the internet volgens taal met aanduiding 2005 via Google (6 september 2005)
- Figuur 2.8 Aantal vermeldingen op the internet volgens taal met aanduiding 2005 via Google (6 oktober 2005)
- Figuur 2.9 Aantal rondleidingen in 2004
- Figuur 2.10 Totaal aantal buitenlands uitgaande bruiklenen in 2004
- Figuur 2.11 Totaal aantal bezoekers in 2004
- Figuur 2.12 Totale netto-ruimte van de museumgebouwen in m<sup>2</sup> in 2004
- Figuur 2.13 Totaal beschikbare oppervlakte van de museumgebouwen in m<sup>2</sup> verdeeld naar bruikbaarheid in 2004
- Figuur 2.14 Totaal beschikbare oppervlakte van de museumgebouwen in m<sup>2</sup> verdeeld naar functionaliteit in 2004
- Figuur 2.15 De aanwezigheid van verschillende soorten publieksruimte in 2004
- Figuur 2.16 Totaal beschikbare publieksruimte in m<sup>2</sup> in 2004
- Figuur 2.17 Totaal beschikbare publieksruimte in m<sup>2</sup> verdeeld naar soort in 2004
- Figuur 2.18 Totaal beschikbare kantoorruimte in m<sup>2</sup> in 2004
- Figuur 2.19 Totaal beschikbare kantoorruimte in m<sup>2</sup> verdeeld naar functie in 2004
- Figuur 2.20 Kantoorruimte in m<sup>2</sup> in verhouding tot relevant aantal personeelsleden en vte in 2004

- Figuur 2.21 Totale personeelsomvang in vte in 2004
- Figuur 2.22 Personeelsomvang in 2004 verdeeld naar opleidingsniveau
- Figuur 2.23 Personeelsomvang in 2004 verdeeld naar uitvoerend en niet-  
uitvoerend zakelijk en inhoudelijk personeel
- Figuur 2.24 Totale omvang van de middelen in 2004
- Figuur 2.25 Totale middelen in 2004 verdeeld naar oorsprong
- Figuur 2.26 Overheidsmiddelen in 2004
- Figuur 2.27 Overheidsmiddelen in 2004 verdeeld naar oorsprong
- Figuur 2.28 Inkomsten bij ticketverkoop in 2004 (tentoonstellingen,  
rondleidingen, lezingen , film,...)
- Figuur 2.29 Totale omvang van de uitgaven in 2004
- Figuur 2.30 Totale uitgaven in 2004 verdeeld naar aard
- Figuur 2.31 Versterking van de collectie in 2004
- Figuur 2.32 Uitgaven voor collectiepresentaties en tentoonstellingen in 2004  
(exclusief kunstaankopen en publicaties)
- Figuur 2.33 Gemiddelde uitgave per presentatie in 2004 (exclusief  
kunstaankopen en publicaties)
- Figuur 2.34 Uitgaven voor publiekswerving en –werking in 2004 (inclusief  
mediasponsoring)
- Figuur 3.1 Globale structuur tijdschema stappenplan