



**Mu.
ZEE**

BELEIDSPLAN 2026 - 2030

Een Mu.ZEE dat tot de verbeelding spreekt

INHOUDSTAFEL

BELEIDSPLAN 2026 - 2030

Een Mu.ZEE dat tot de verbeelding spreekt

Luik
01

Algemeen 1 - 26

INLEIDING
WAT ONS DRIJFT
HOE DIT BELEIDSPLAN TOT STAND KWAM
EVALUATIE VAN D VOORBIJE PERIODE
HET PUBLIEKSBEREIK VAN MU.ZEE
SAMENWERKING EN NETWERK
HOE ER WERD REKENING GEHOUDEN MET DE AANDACHTSPUNTEN IN
DE STRATEGISCHE VISIENOTA CULTUREEL ERFGOED
TRANSVERSALE THEMA'S
BEGROTING EN PERSONEEL
ZAKELIJKE WERKING
ORGANISATIESTRUCTUUR

Luik
02

Doelstellingen 1 - 39

PUBLIEK	3 - 18
COLLECTIE	19 - 27
MANAGEMENT	28 - 36
INFRASTRUCTUUR	37 - 39

Luik
03

Collectieplan Mu.ZEE 1 - 47

INLEIDING	5 - 6
HISTORIEK EN SAMENSTELLING	7 - 19
COLLECTIEVORMING EN -ONTWIKKELING	20 - 26
BEHOUDEN EN BORGEN VAN DE COLLECTIE	27 - 33
COLLECTIEREGISTRATIE EN DIGITAAL COLLECTIEBEHEER	34 - 39
ONDERZOEK	40 - 43
PRESENTEREN	44 - 47
BIJLAGE CALAMITEITENPLAN MU.ZEE	1 - 31

Bijlagen

RUIMTES ENKEL BESTEMD VOOR DE ORGANISATIE ZELF	A
COLLECTIETYPE	B
OPENINGSDAGEN EN -AVONDEN	C
BEREIK FYSIEK	D
BEZOEKERSPROFIEL FYSIEK	E
BEREIK DIGITAAL	F
KOSTEN EN OPBRENGSTEN	G
PERSONEELSAANTALLEN	H
VRIJWILLIGERS	I
GEVRAAGDE TOELAGE	J
ORGANOGRAM	K

Een Mu.ZEE dat tot de verbeelding spreekt

INLEIDING

Mu.ZEE is het Vlaamse museum aan de kust dat zich focust op kunst in België van 1880 tot morgen. Het doet dit in een modernistisch gebouw van Gaston Eysselinck in **Oostende** en in de kunstenaarswoningen met atelier van Constant Permeke en Luc Peire in respectievelijk **Jabbeke** en **Knokke-Heist**. Tijdens verbouwingen in Oostende zal het in 2025, 2026 en 2027 ook buiten de eigen muren haar collectie tonen.

Mu.ZEE beheert ca. 8400 kunstwerken van de **Vlaamse overheid** en de **stad Oostende**, aangevuld met eigen aankopen, schenkingen en langdurige bruiklenen. Een uitgebreide bibliotheek en archief documenteren en kaderen de collectie. James Ensor, Léon Spilliaert, Constant Permeke, Luc Peire en Paul Joostens behoren tot de kerncollectie, maar ook kunstenaars als Alice Frey, Lili Dujourie, Wout Hoeboer, Jean Brusselmans, Jef Geys, Victor Servranckx, Anne-Mie Van Kerckhoven en Anna Boch zijn sleutelfiguren in het artistieke beleid.

Mu.ZEE's artistieke en museale ambitie is om mensen, erfgoedgemeenschappen en kunst te verbinden, te stimuleren en uit te dagen. Mu.ZEE vertrekt daarbij steevast vanuit de kunstenaars: hun werk, beeldtaal, context, netwerken en attitudes. Mu.ZEE doet dit op basis van de steeds ontwikkelende collectie en kunstenaarsarchieven, via vaste opstellingen en tijdelijke tentoonstellingen, een publiek programma en publicaties, zowel in fysieke als digitale vorm. Zo legt Mu.ZEE verbindingen die nieuwe inzichten en meerstemmige verhalen brengen. Ze verruimen de blik van een divers publiek en van de (inter)nationale museum- en kunstwereld op kunst in België. Vanuit kunstenaarsattitudes die een levensvisie en context van de maker weerspiegelen, zoals modernisme, humanisme, existentialisme, deconstructivisme en activisme, laten we ons inspireren voor presentatie en onderzoek.

Het team van zo'n veertig medewerkers, tientallen gidsen en vrijwilligers richt zich op een breed publiek, op (inter)nationale samenwerking en op het Vlaamse museumlandschap. In het bijzonder zoekt het synergie met de zusterinstellingen en medebeheerders van de Vlaamse kunstcollectie. Het staat garant voor het zonnigste onthaal en de meest authentieke museumbeleving, voor een duurzame erfgoedzorg en interessante onderzoekomgeving, en voor een verdiepende en inclusieve publiekswerking. In de beleidsperiode 2026-2030 zullen de verbouwingen, de extra-muros tentoonstellingen en in het bijzonder de in gerbuikname van de Venetiaanse Gaanderijen aan de Oostendse zeedijk, de terugkeer van duizenden collectiestukken naar de Romestraat in 2027, de herinrichting, en, in 2028 de heropening van het

museum, een belangrijk deel van de werkzaamheden van het team bepalen. Ook de ontwikkeling van het Peizemuzee te Knokke-Heist en de consolidering van het in 2024 vernieuwde Permekemuseum te Jabbeke zullen de aandacht opeisen.

In 2024 verwelkomde Mu.ZEE net geen 150.000 bezoekers, een verdubbeling van het gemiddelde aantal bezoekers vóór de coronaperiode. Deze uitzonderlijk hoge cijfers voor Mu.ZEE willen we na de opening in 2028 jaarlijks evenaren.

Met het voorliggende beleidsplan wil Mu.ZEE zich engageren om, naast een continue verbetering van haar museale taken en publiekswerking, tegen het einde van de volgende beleidsperiode:

1. Mu.ZEE nog breder bekend en geliefd te maken, als hét Vlaams museum aan de kust voor Kunst in België van 1880 tot morgen;
2. resoluut voor de museumervaring an sich te kiezen, zonder meer;
3. Léon Spilliaert net als James Ensor verstevigd internationaal geassocieerd te hebben met Oostende als een *change maker* in de beeldende kunst;
4. Constant Permeke als een modernist en humanist te hebben leren kennen;
5. met Luc Peire de revival van abstracte Belgische kunst en de artistieke biotoop van Knokke in de schijnwerpers geplaatst te hebben;
6. opnieuw een artistieke en erfgoedverantwoordelijkheid genomen hebben t.a.v. Beaufort;
7. zowel op vlak van collectiewaardering, publiekswerking als interne besluitvorming gegroeid te zijn in participatie en inclusie;
8. met kunst en verbeelding als motor een maatschappelijke verantwoordelijkheid opgenomen te hebben op vlak van duurzaamheid en zorg;
9. een voortrekker te zijn geweest in synergie en samenwerking met betrekking tot 'één Vlaamse collectie' en in afstemming met KMSKA en M HKA;
10. gewaardeerd te zijn als een geëngageerde partner in stads- en regio-ontwikkeling.

WAT ONS DRIJFT

Hoe zal Mu.ZEE zich onderscheiden? Dat is de vraag die bestuurders, commissieleden, cultuurambtenaren en beleidsmakers stellen. Met een missie en visie, met helder verwoorde doelstellingen en beleidsplannen denken we daar een antwoord op te geven.

De basis van waar Mu.ZEE voor staat, is echter niet onderscheidend, maar verbindend. Die basis situeert zich in 2022, toen ICOM na een intens wereldwijd participatief proces de definitie van wat een museum is, actualiseerde.

“Een museum is een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoeg, reflectie en kennisuitwisseling.”

Als een visie het ideaalbeeld is dat we hopen te kunnen ervaren en de missie de opdracht is om dat ideaal te bereiken, dan

- is het **onze visie een Mu.ZEE te zijn dat tot de verbeelding spreekt**, zodat bezoekers via kunst het leven en de schoonheid weten te waarderen, er beter zorg voor dragen en aangezet worden tot ontdekking, reflectie en gebruik van hun verbeelding;
- is het **onze missie** om het publiek meer te laten genieten van en een breder inzicht te geven in **kunst in België van 1880 tot morgen** aan de hand van een unieke en gevarieerde collectie op bijzondere en aantrekkelijke locaties aan de kust;
- is het **onze ambitie** om **mensen, erfgoedgemeenschappen en kunst te verbinden, te stimuleren en uit te dagen**;
- ligt **ons vertrekpunt** stevast bij de kunstenaars: hun werk, beeldtaal, context, netwerken en attitudes;
- en is het **onze betrachting een publiek huis te zijn waar kunst, kunstenaars en bezoekers thuis zijn**.

Onze kernwaarden zijn authenticiteit, generositeit, verbeelding, ambitie en zorgzaamheid.

- **Authenticiteit.** Als museum aan de zee, omarmen we oprechtheid tegenover kunst en kunstenaars en hebben we een eigenheid die al eens kan schuren als zand.
- **Generositeit.** We zijn een kunsthuis dat zijn bezoekers met warme gastvrijheid ontvangt en genereus samenwerkt met partners.
- **Verbeelding.** We brengen kunst in beeld, via de bezieling van de medewerkers, en zetten aan tot ontdekking, reflectie en gebruik van de verbeelding bij het publiek.
- **Ambitie.** We willen zowel excelleren in museale professionaliteit als in ondernemerschap om die ambitie te kunnen realiseren.
- **Zorgzaamheid.** Met onze musea nemen we de maatschappelijke verantwoordelijkheid op in de zorg voor planeet en mens. Iedereen telt en doet mee.

HOE DIT BELEIDSPAN TOT STAND KWAM

Het Mu.ZEE-team vatte dit beleidsplan vanaf 2023 aan met voortraject van verkenning bij verschillende partners en instellingen. In 2024 werd een SWOT-analyse opgemaakt en op basis daarvan werden correlaties van alle sterktes en zwaktes met alle kansen en bedreigingen gemaakt.

Artistiek voortraject

- KB45 (UGent)

- dr. Stefaan Vervoort: artistiek beleid en collectie:
 - 1945-2000 met Koen Brams (UGent/KASK)
 - Permeke met Maarten Liefoghe (UGent)
 - 1880-1914 met Emmanuel Van de Putte (Sotheby's)
 - hedendaags met Samuel Saelemakers (Kunst in de Stad Antwerpen) en Valérie Mannaerts (kunstenaar)
 - 1914-1945 met Sergio Servellón (FeliXart)
- Wouter Davidts: werking en programma Peiremuzee

- Mondriaan Fonds: Prijs voor de Jonge Kunstkritiek

- Middelheimmuseum: beleidsplan, Peiremuzee en Permekemuseum

- FARO

- lerend netwerk ontzamelen
- lerend netwerk onderzoek
- groot Onderhoud
- lerend netwerk cowaarderen in Amsterdam en Breda i.s.m. Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed Nederland

- Evaluatie aankoopcommissie: Dirk Snauwaert (WIELS), Bénédicte Bouton (Belfius), Tom Gerits (galerist) en Sergio Servellón (FelixArt)

- The Cute Network (KU Leuven/LUCA en University Museum Buenos Aires)

- Museum Elsene: collectieboek

- Musée des Beaux-Arts de Charleroi

Behoud en beheer voortraject

- Museum Boijmans Rotterdam, Stedelijk Museum Amsterdam en CollectieCentrum Nederland, Amersfoort: bezoek depots en restauratieateliers

- collegagroep Behoud en Beheer voor Vlaamse Erfgoedbibliotheken

- European Registrars Conference, Rome

- Nederlandse Registrars Group

- vorming art handling

Kennis en informatiebeleid voortraject

- studiereis kunstbibliotheken Duitsland

- Informatie aan Zee

- overleg Kunstbibliotheken Nederland: studiedag museumarchieven en kunstbibliotheken

- Rubenshuis: werkbezoek collectieverhuis en inrichting

- FARO: collegagroepen digitale collectieregistratie

- IIF Fridays

- directiecomité digitalisering VKC / klankbordgroep digitalisering VKC meemoo

- studiedag Art & Architecture Thesaurus

- studiedag Persistente Identificatie

- meemoo

- jury aanbesteding fotografische registratie van kunst- en erfgoedobjecten Art in Flanders
- traject Nieuwe Vlaamse Erfgoedatabank

Publiekswerking voortraject

- FAAM
 - redactionele workshop
 - toekomst en uitbating door meemoo en publiq
- ICOM-CECA
 - symposium Athene: participatie
 - good practice, onderwijsvoorbeelden in museumcontext
 - good practice, kunst op voorschrift in BELvue museum
 - Erasmus + Austrian & Belgian Museums
- Symfoon: workshop blinden & slechtzienden
- Licht & Liefde: blinden & slechtzienden
- LUCA School of Arts resonantiegroep
- WISPER
 - workshop Drink & Draw
 - workshop kunsteducatie met AI en chatGPT
- Publiq
 - onderwijs als partner in crime
 - vormingstraject kunst en welzijn
 - inspiratiedag digitale cultuureducatie
- uitwisseling publiekswerking FelixArt
- Bonnefantenmuseum: overleg publiekswerking

Digitaal en duurzaamheidsbeleid voortraject

- studiedag Start2Preserve: duurzaam digitaal bewaren
- Vlaams-Nederlandse Studiedag: Digitale Strategie (meemoo, NDE)
- toekomstvisie met Michiel Carpentier
- workshop MUCE: duurzaamheid en circulaire economie

Zakelijk beleid voortraject

- Kunstenpunt: focusgesprek fondsenwerving
- Sphere-work: workshops risicoanalyse en scenariobuilding voor personeel
- IFBD: AI vorming in HR
- Dag van de Inclusie
- Securex: gezondheid en preventie

Beleidsmatig voortraject

- interne sessies met staf
 - kick-off
 - brainstorm en SWOT: waarden, missie en visie
 - werkgroepen (2024)
 - artistiek beleid
 - collectieplan
 - duurzaamheid
 - digitalisering
 - interne samenwerking
 - kennis en informatie
 - publiek en imago
 - zakelijk beleid
 - SWOT en survey over toekomstvisie door staf over artistiek beleid, Peiremuzee, Permekemuseum, collectieplan, onderzoek, kennis & informatie, publiekswerking, communicatie, HR, zakelijk beleid, facility & gebouwen, hospitality & security, digitalisering, duurzaamheid, diversiteit en fondsenwerving
 - collectiebeleidsplan werksessies
 - schrijf- en sparringsessies

- planningsteam (2024-2025)
 - trajectbepaling
 - wekelijkse afstemming
 - proces en doelstellingen met Jacqueline Van Leeuwen (FARO)
 - toelichting indienronde eigen instellingen door Departement CJM
 - directieoverleg M HKA en KMSKA
- bestuursorgaan (2024-2025)
 - plan van aanpak, missie, visie en artistieke ambitie
 - SWOT, strategische & operationele doelstellingen
 - doelstellingen en cijfers
- externe sessies KMSKA/ M HKA

Kader SWOT analyse

Sterktes

Herwonnen imago en herwaardering

Door succesvolle presentatie-ingrepen en tentoonstellingen heeft de museumgroep Mu.ZEE zich duidelijk weten te positioneren en haar reputatie verbeterd.

Authenticiteit

Zich thuis voelen bij kunstenaars in Oostende, Jabbeke en Knokke-Heist, dat is de bezoekerservaring. Het museale aanbod van Mu.ZEE is een mix van authentieke omgevingen, duurzame leermomenten, esthetisch genot en geloof in de kracht van de verbeelding.

Publiekswerking - inclusie via vertraging en verdieping

Iedereen meenemen, ook de zwakste schakels in de samenleving. Dat kan zonder vervlakking of genadeloze drempelverlaging.

Expertise in behoud, beheer en onderzoek

Mu.ZEE heeft een klein maar erkend team van experts voor het conserveren en onderzoeken van moderne en hedendaagse kunst en archieven.

Teamgerichte en zelfsturende organisatie met accurate financiële opvolging en betrokken bestuur

Mu.ZEE heeft de voorbije tien jaar heel wat organisatorische en bestuurlijke wateren doorzwommen, en komt daar versterkt uit. Het team oefent dagelijks in zelfsturing. De financiën zijn op orde.

Zwaktes

Wisselende focus en kwaliteit in de collectie

Het collectiebeleid heeft blinde vlekken en een minder prominente argumentering, wat tot verschillende passieve bewaarcollecties heeft geleid.

Te weinig kennis van het publiek

Een gebrek aan publieksbevraging en aan een gedegen CRM-systeem hindert het zetten van een volgende stap in het marketing- en communicatiebeleid.

Strakke budgetten en latente onderbezetting

Mu.ZEE genereert 20 % eigen inkomsten. Dit is onmogelijk in de periode van sluiting van Mu.ZEE. Het team voelt snel de limieten van zijn draagkracht wanneer collega's uitvallen of de werklast te hoog is.

Infrastructuur op weinig zichtbare locaties en gebrek aan moderne faciliteiten

De drie vestigingen van Mu.ZEE liggen perifeer en zijn weinig zichtbaar.

Verouderde interne processen en gebrek aan een cultuur van resultaatgericht werken

Het gebrek aan interne digitale ondersteuning en integratie van systemen belemmert de efficiëntie van de organisatie. Het formuleren van duidelijke targets en KPI's en het uitvoeren van kan beter.

Kansen

Renovatie en herontwikkeling van de Romestraat

De geplande renovatie zal het museum toegankelijker en duurzamer maken met betere klimatisatie en aangenamere publieksruimtes.

Authenticiteit wordt schaars

Er is een publiek dat houdt van de museale aanpak die vertrekt vanuit kunstenaars en die vanuit hun context iets vertelt over de samenleving en verbeelding ervan, toen en nu.

Partners die willen samenwerken

Er zijn heel wat partners die met Mu.ZEE kunnen en willen samenwerken. Synergie kan bereikt worden door goede afspraken en samenwerking met KMSKA en M HKA.

Digitalisering en innovatie

Investerings in digitale hulpmiddelen en educatieve en kennisplatforms kunnen het bereik vergroten, bieden verdieping en helpen jongere generaties aan te spreken.

Vraag naar cultureel en duurzaam toerisme

De toeristische diensten wensen een duurzaam toerisme aan te bieden.

Bedreigingen

Financiële onzekerheid

De tijdelijke sluiting voor renovatie en het uitbaten van aparte kleinschalige musea/kunstenaarshuizen brengt ongekende noden met zich mee en vormt een financieel risico.

Cultuurindustrie

De druk op bezoekersaantallen en van de beleveniseconomie is een uitdaging voor de kernwaarden van Mu.ZEE.

Verlies van momentum tijdens renovatie

De sluiting kan ervoor zorgen dat Mu.ZEE tijdelijk uit het publieke bewustzijn verdwijnt. Dit kan dan op zijn beurt Mu.ZEE aanzetten te veel extra-murosprojecten te willen doen tijdens de renovatieperiode.

Negatief imago m.b.t. de ecologische voetafdruk van musea

Geen voorbeeldfunctie en trekkende rol spelen inzake ecologisch bewustzijn straalt meer en meer negatief af op werking en imago.

Onvoorzien omstandigheden met majeure inslag (pandemie, economische crises, natuurrampen, oorlog ...)

De bedreiging van sneller op elkaar volgende majeure crises met sterke impact wordt groter.

We formuleerden vervolgens onze strategische doelstellingen op vier domeinen: publiek, collectie, bestuur & management, en infrastructuur. We benoemden daarna operationele aspiraties en zochten nauwgezet naar sleutelindicatoren die wat we nastreven, koppelen aan wat we zullen doen. Acties duiden concreet aan hoe we die doelen willen doen slagen. Aangezien we met Mu.ZEE een “eigen instelling” van de Vlaamse overheid zijn en een deel van de collectie die Mu.ZEE beheert behoort tot de Vlaamse collectie – een ander deel is eigendom van de stad Oostende, een kleiner deel is eigendom van Mu.ZEE vzw – hebben we voor dit beleidsplan bijzondere aandacht gehad voor voorafgaande afstemming met de andere “eigen instellingen” KMSKA en M HKA.

We beschreven het collectiebeleid in een apart collectieplan; ook het personeels- en financieel beleid werden in aparte documenten in detail toegelicht. De evaluatie en

aandachtspunten die we in de vorige beleidsperiode kregen van het departement cultuur op onze werking werden verwerkt in het ingediende beleidsplan; deze die we kregen van de beoordelingscommissie in het nu voorliggende plan.

EVALUATIE VAN DE VOORBIJE PERIODE

Bij de tussentijdse evaluatie door het departement Cultuur van de Vlaamse overheid werd geoordeeld dat Mu.ZEE voldoende rekening houdt met de aandachtspunten van 28/9/2018.

1. Versterk het collectiebeheer en voorzie hiervoor de nodige personeelsversterking.

Mu.ZEE ontwikkelde in de vorige beleidsperiode een nieuwe visie op de collectiepresentaties, voerde collectieonderzoek uit, installeerde een aankoopcommissie, optimaliseerde de collectieregistratie en had aandacht voor de conservering van de werken. Het team werd versterkt met een extra restaurator. Er kwam ook een wetenschappelijke medewerker, een bruikleencoördinator en een collectieregistrator vast in dienst. Voor de collectieverhuis wierven we tijdelijk een verhuiscoördinator en 2 deeltijdse art handlers aan.

2. Finaliseer het calamiteitenplan - zoals gepland - in 2018.

Het museum beschikt over een calamiteitenplan, dat nog geactualiseerd werd in 2024.

3. Ontwikkel en versterk de onderzoekscapaciteit van het museum, naast de structurele samenwerking met het KMSKA.

Het team werd versterkt met een wetenschappelijke medewerker en er werd externe wetenschappelijke expertise ingewonnen. Het museum voerde een aantal inhoudelijke projecten uit die de kennis over de collectie vergroot hebben zoals De kunstwerken op papier, De beeldhouwtechnieken van Constant Permeke, onderzoek voor de nieuwe Spilliaert website en het onderzoek voor alle eigen tentoonstellingen.

4. Formuleer de opdracht van vzw mu-zee-um in relatie tot het museum. Zet ook verder in op publieksonderzoek, als basis voor de publiekswerking.

In 2020 werd een nieuwe afsprakennota opgemaakt met de cultuureducatieve organisatie mu-zee-um. Vanaf 2025 werken we zelf het volledige schoolprogramma uit en steunen we op de Europese expertise die mu-zee-um ontwikkeld heeft m.b.t. werken met andersvalide personen. Momenteel is er nog te weinig aandacht voor publieksonderzoek. Dit werken we verder uit in het beleidsplan 2026-2030.

5. Werk samen met landelijke actoren. Schenk aandacht aan collectie-afstemming, omwille van de scharnierfunctie van de collectie.

De samenwerking met KMSKA en M HKA is versterkt op vlak van zakelijke werking en digitale ontwikkeling. In de voorbereiding van de beleidsplannen is in 2024-2025 het

gesprek rond de collectie afstemming opgestart. Alle partijen willen het overleg structureel verankeren.

6. Bouw meer aandacht in voor het globale management en ontwikkel een planmatig en structureel personeelsbeleid. Bekijk mogelijkheden voor het genereren van eigen inkomsten.

Dit wordt verder toegelicht in het zakelijk plan.

Bijkomende aandachtspunten op basis van de tussentijdse evaluatie:

1. Voer een nieuwe evaluatie uit van het bestuursorgaan, met oog op een transparante besluitvorming tussen de Vlaamse Gemeenschap en de stad Oostende, **en plan een periodieke evaluatie van de directie in.**

De 2-jaarlijkse evaluatie van het bestuursorgaan en de directie is gevalideerd op het bestuursorgaan van november 2024. Er is eveneens een competentierooster voor bestuurders opgesteld.

2. Implementeer effectief het nieuwe evaluatiesysteem voor het personeel in 2024.

Iedereen heeft een 1e ontwikkelingsgesprek gehad in 2024, begin 2025 volgde een evaluatiegesprek samen met een nieuw ontwikkelingsgesprek voor het lopende jaar.

3. Maak werk van een overeenkomst en afspraken met de Vrienden van Mu.ZEE.

Bij de komst van Bruno Verbergt eind 2024 is een herijking van de samenwerking besproken. Dit wordt nog verder geconcretiseerd in de loop van 2025.

4. Actualiseer het collectiebeleidsplan en integreer hierin de nieuwe collectievisie.

Dit wordt verder opgenomen in het beleidsplan 2026-2030.

5. Ontwikkel een visie over participatie en diversiteit.

Dit wordt eveneens verder opgenomen in het beleidsplan 2026-2030.

6. Zet verder in op de digitale transformatie en ontwikkel een digitale strategie in samenwerking met de relevante actoren.

Er is een analyse gebeurd van de *as is* en de *to be* digitale architectuur. Er zijn stappen gezet op vlak van automatisatie in HR en mogelijke gemeenschappelijke ontwikkelingen worden besproken met Vlaanderen en de andere Vlaamse instellingen.

7. Vermeld het logo van de Vlaamse overheid en de creditline van Collectie Vlaamse Gemeenschap steeds op een correcte manier in alle communicatie.

Dit werd aangepast.

HET PUBLIEKSBEREIK VAN Mu.ZEE

Om tegelijk een geïnteresseerd en een breed publiek aan te spreken, zet Mu.ZEE in op verschillende kanalen en vormen van communicatie. Naast de algemene communicatie, mikken we gericht op kunstliefhebbers, toeristen, tweedeverblijvers, culturele organisaties en verenigingen, kansengroepen en scholen. Dit doen we zowel lokaal, nationaal als internationaal richting de omliggende landen. De gerichte communicatie willen we verder optimaliseren dankzij een CRM-werking die nu nog heel beperkt is.

Offline werken we met indirecte en directe communicatie. Een sterke nationale en internationale perswerking blijft belangrijk. In 2024 haalde Mu.ZEE nationaal meer dan 500 persartikels en kreeg het 120 buitenlandse journalisten over de vloer voor de opening van de Ensor tentoonstelling *Rose, Rose, Rose à mes yeux*. Daarnaast zetten we in op partnerships met media, toerisme, culturele organisaties en verenigingen. We zetten ook regelmatig in op affichage via het NMBS-netwerk en pub-panelen in Oostende. In de vak- en regionale pers nemen we soms betalende advertenties.

Ter plaatse creëren we een band met bezoekers van tentoonstellingen en andere activiteiten door een top onthaal en verwijzingen naar toekomstige expo's of andere locaties van Mu.ZEE. Ook via de bruiklenen van Mu.ZEE in andere musea maken potentiële bezoekers kennis met onze collectie. Een positieve beoordeling via via is een heel sterk medium voor bereik. Dit loopt ook via de recensiewebsites zoals Tripadvisor of Booking.

De nadruk ligt uiteraard op onlinecommunicatie. Deze bestaat uit verschillende websites, posts op Facebook, Instagram, YouTube en LinkedIn, digitale content voor organische posts en advertenties, samenwerkingen met influencers en online nieuwsbrieven.

Digitale communicatie wisselt tussen specifieke tentoonstellingen en de always-on campagne; deze loopt het hele jaar door over aankopen, topstukken, collectiewissels, lezingen, workshops, schenkingen en belangrijke bruiklenen.¿

Ook heeft Mu.ZEE een zeer sterke online aanwezigheid van de collectie en het archief. Eind 2024 hebben we 7.707 records ontsloten van onze collectiedatabank. Via het bibliotheeksysteem zijn 30.789 exemplaren van de boeken en tijdschriften zoekbaar in de digitale catalogus, of 94 % van de volledige collectie.

Online bezoekersbevragingen liepen in de voorbije jaren via Westtoer en vanaf 2025 via het Europese project Sentomus. We willen vooral - samen met partners - tot structurele bezoekersgegevens te komen.

In 2024 heeft Mu.ZEE over de drie sites volgend aantal bezoekers gehaald

- 148.971 fysieke bezoekers (79% Mu.ZEE, 20% Permeke, 1% Peire)
- 20.204 bezoekers met gids
- 923 deelnames aan workshops en 1943 bezoekers bij andere activiteiten, zoals lezingen
- 56.633 bezoekers hadden een MuseumPass
- 25.265 niet-betalende bezoekers
- 1.204 bibliotheekbezoekers
- 60 fysieke raadplegingen in de leeszaal rond erfgoedcollectie
- 52.171 bezoekers kwamen uit Oostende, Knokke en Jabbeke
- 80.938 bezoekers wonen in Vlaanderen (exclusief Oostende, Knokke en Jabbeke bij respectievelijk Mu.ZEE, Peire en Permeke)
- 5.897 bezoekers uit Brussel
- 3.920 bezoekers uit Wallonië
- 4.833 bezoekers uit het buitenland waarvan 45 % uit Nederland, x29 % uit Frankrijk, 2 % uit het Verenigd Koninkrijk en 16% uit Duitsland
- 14.441 tot en met 18 jaar
- 5.371 bezoekers zijn tussen 19 en 25 jaar oud
- 125.180 bezoekers zijn 6 jaar of ouder
- 8.946 bezoekers kwamen in schoolverband
- 742.847 bezoekers op de online platformen van Mu.ZEE
- 399.769 websitebezoeken, waarvan 257.434 unieke websitebezoekers
- 37.575 abonnees op de Mu.ZEE nieuwsbrief
- 22.834 Facebook volgers
- 22.161 Instagram volgers
- 3.074 LinkedIn volgers

SAMENWERKING EN NETWERKING

Uit de SWOT-analyse en de stakeholderanalyse die tijdens het voortraject van dit beleidsplan gemaakt werden, bleek duidelijk dat de opdracht die Mu.ZEE zich stelt veel meer kans op slagen heeft door samen te werken. Dat geldt voor de verschillende overheidsinstanties (CJSM Vlaanderen, stad Oostende, gemeente Knokke-Heist, gemeente Jabbeke, de verschillende toerismediensten) en natuurlijk voor de andere musea en erfgoedinstellingen. Zelfs wanneer er in het nieuwste regeerakkoord geen vermelding meer gemaakt wordt van een fusie of intense samenwerking met KMSKA en M HKA, is het evident dat er met deze twee andere eigen Vlaamse instellingen maximaal

naar synergie en afstemming wordt gezocht, zowel op operationeel als op strategisch vlak.

De visie van Mu.ZEE is dat we allemaal instellingen zijn die een deel van die ene collectie Vlaamse Gemeenschap in beheer hebben. Achterliggend is de idee dat het niet onze eigen collecties, verbeelding, erfgoedgemeenschappen etc. zijn, maar deze die we in onze musea, bibliotheken, archieven, restauratieateliers, backoffices, gemeentes, steden, kuststreek, regio, deelstaat en land met elkaar delen. Ook de economische efficiëntie is imperatief: waarom elk apart eigen operationele systemen ontwikkelen wanneer we, door dezelfde te gebruiken, veel meer van elkaars leertraject en kennis kunnen gebruiken? Voor de eigen Vlaamse instellingen wil Mu.ZEE er daarom naar streven 5% van de eigen 'mensemiddelen' in te zetten voor projecten en noden bij elkaar.

Ten aanzien van de steden en gemeenten waar Mu.ZEE gevestigd is en ten aanzien van de kustregio stelt Mu.ZEE zich op als een partner die, waar het kan, actief mee vorm geeft en bijdraagt aan de ontwikkeling van gemeente, stad en regio.

Mu.ZEE wil zich met ander woorden inzetten om van het stakeholdermanagement een stakeholderengagement te maken.

Zes acties, beschreven in de Doelstellingen-bijlage onder OD 3.4, schragen de operationele doelstelling "Vertrouwend en waardierend samenwerken met partners, incl. synergie met Vlaanderen en KMSKA en M HKA zodat meer organisatiekennis en -systemen gedeeld worden en onnodig dubbelgebruik vermeden wordt."

1. Samenwerking met de Vlaamse instellingen: doorgedreven afstemming op zakelijk en operationeel vlak, intense samenwerking rond de verdere ontwikkeling van CRM, strategische kunstwetenschappelijke samenwerking en collectiewaarderings- en verwervingsgerichte samenwerking met KMSKA en met M HKA.
2. Strategische publieksgerichte afstemming ontwikkelen met de andere eigen Vlaamse instellingen en met musea die (gedeeltelijk) dezelfde collectiescope hebben en hetzelfde doelpubliek beogen als Mu.ZEE, KMSKA en M HKA: Ensorhuis, Musea Brugge, Abby Kortrijk, S.M.A.K., Museum M, Middelheimmuseum Antwerpen, KANAL, MACS Grand-Hornu, KMSKB, ...
IKOB Eupen en samenwerkingsakkoorden exploreren met Brusselse, Waalse en federale musea in België die zich actief richten op kunst in België tussen 1880 en heden, zoals Museum van Elsene, Musée des Beaux-Arts de Charleroi, MACS Grand-Hornu alsook met erfgoedinstellingen van wie de collectie erg complementair is aan deze van Mu.ZEE, zoals KBR.
3. Samenwerking met nationale en internationale erfgoedorganisaties en netwerken.
4. Samenwerking met lokale en regionale overheden en organisaties in het kader van duurzaam toerisme, het ter beschikking stellen van knowhow en expertise op vlak

van erfgoedbeheer en collectiezorg, actieve medewerking aan het Oostendse en Knokse cultuuroverleg, actieve medewerking en input voor stads- en regio-ontwikkeling vanuit een artistieke, museale en cultuur(beleids) expertise en outreach naar lokale sociale organisaties.

5. Samenwerking exploreren met onderzoeksinstituten voor het gezamenlijk opzetten van onderzoeksprojecten of waarvoor de collectie, archieven en werking als onderzoeksmateriaal kunnen dienen.
6. Samenwerking met sponsors en andere financiers als partner zodat de relatie verdiept wordt, gedragen is en nog meer win-winrelaties realiteit worden.

HOE ER WERD REKENING GEHOUDEN MET DE AANDACHTSPUNTEN IN DE STRATEGISCHE VISIENOTA CULTUREEL ERFGOED

De timing van de opmaak van dit beleidsplan is wat ongelukkig doordat er pas enkele maanden voor het indienen ervan een nieuwe Vlaamse Regering werd geïnstalleerd en er nog geen nieuwe strategische visienota cultureel erfgoed werd bekendgemaakt door de nieuwe regering.

Het beleidsplan van Mu.ZEE gaat uit van een continuïteit van beleid en houdt tegelijk rekening met de reeds aangekondigde beleidsprioriteiten van de minister van cultuur, zoals:

- Focus op inclusie en maatschappelijke verbinding -> inclusie volgt in onze waardenset automatisch uit de waarde 'zorgzaamheid'. Het is een centraal uitgangspunt voor de gehele werking van Mu.ZEE en specifiek binnen de publiekswerking (participatie, inclusief taalgebruik ...), infrastructuurbeleid en het HR-beleid (o.a. opleidingen). We richten ons tot het brede publiek en precies daarom zetten we in op inclusie: iedereen telt mee. We doen dit met respect voor iedereen en voor de kunst.
- Focus op vrijwilligersbeleid en participatie -> Mu.ZEE werkt reeds veel met vrijwilligers. Op vlak van participatie wordt een tandje bijgestoken: het is nu ook geformuleerd als een aparte doelstelling, die focust op het verbreden van participatie naar een ruimer deel van de werking, bijvoorbeeld ook naar collectiewaardering.
- Digitale transformatie, met meemoo, publiq, Cultuurconnect als partners voor samenwerking -> digitale transformatie blijft een specifieke transversale doelstelling, die tot in de diepte gaat (procesmanagement) en specifiek inzet op synergie met KMSKA en M HKA en op de ontwikkeling van een geïntegreerde CRM-tool; er is een aparte doelstelling voor het online museumaanbod.
- Belang van goed bestuur -> ook dit is reeds een aandachtspunt van Mu.ZEE, dat nu ook als een aparte doelstelling geformuleerd wordt.

- Aandacht voor een langetermijnvisie in overleg met de sector -> Mu.ZEE zet synergie, in het bijzonder met KMSKA en M HKA centraal. Als 'eigen Vlaamse instelling' kadert het haar werking, en in het bijzonder het collectie- en aankoopbeleid, af op het Vlaamse niveau: we beheren elk een deel van die ene Vlaamse collectie. Ook de afstemming op vlak van organisatiemanagement met de zusterinstellingen staat bovenaan: eerst afstemmen, dan pas invoeren of wijzigen, wordt onze standaardreactie

Van de strategische visienota cultureel erfgoed uit 2021 blijft Mu.ZEE in het voorliggend beleidsplan de nadruk leggen op:

- inzet op een rijk en divers cultureel-erfgoedlandschap: samenwerking en netwerking – ook internationaal

- *internationale samenwerking en netwerking, met name bij de cultureel-erfgoedinstellingen en de landelijke spelers* -> de internationale werking van Mu.ZEE volgt automatisch uit haar profiel. Zaak is kunst in België vanaf 1880 internationaal uit te dragen. Dat doen we door zo veel als mogelijk onze tentoonstellingen, en in het bijzonder de geplande grote Spilliaert retrospectieve in 2030-31 op te tuigen met internationale experts en musea.
- *het afstemmen over gezamenlijke uitdagingen, het zoeken naar gedeelde oplossingen en het initiëren of deelnemen aan netwerken hiervoor* -> onze focus ligt voor de volgende beleidsperiode op de synergie met KMSKA en M HKA, maar ook andere musea en netwerken blijven betrokken. Ook hiervoor werd een aparte doelstelling geformuleerd met een eenvoudige maar sterke indicator: minstens 5% van de tijd van de medewerkers wordt besteed aan medewerking en aan samenwerking met projecten van KMSKA en M HKA.

- erfgoedzorg centraal

Specifiek wil Mu.ZEE haar expertise inzetten om een verantwoordelijkheid op te nemen

- om haar opgedane kennis over lichtgevoeligheid en lichtkrediet van werken te versterken en te delen
- voor het erfgoed in de publieke ruimte (53 kunstwerken) na de verschillende Beaufort-edities

De twee overige aandachtspunten "Aanmoedigen en versterken van de digitale transformatie" en "Iedereen voor erfgoed, erfgoed voor iedereen" worden hierboven vermeld.

TRANSVERSALE THEMA'S

Maatschappelijke of culturele diversiteit

Het collectie- en presentatiebeleid is divers door de aandacht voor een gevarieerd programma van collectiepresentaties, tijdelijke tentoonstellingen en activiteiten, de samenwerkingen met verschillende partners, de karakteristieke (extra muros) locaties en het onderzoeksbeleid (zowel faciliterend als initiërend en uitvoerend). Er is aandacht voor diversiteit bij kunstenaars, partners en onderzoeksvormen waardoor verschillende publieken worden aangesproken. Mu.ZEE hecht belang aan het bieden van nieuwe perspectieven door haar collectie te benaderen vanuit kunstenaarsattitudes en op die manier de diverse levensvisies en maatschappelijke contexten van kunstenaars uit te lichten. Door de collectie te co-waarderen met bezoekers en door de structurele inbedding van participatieve trajecten bij het uitwerken van het programma, groeit de meerstemmigheid en de gedragenheid van de museumwerking. Een gevarieerd publieksaanbod wordt ontwikkeld vanuit dialoog met bezoekers, klankbordgroepen en langdurige samenwerkingen met verschillende doelgroepen. Daaruit vloeit een meerlagige bemiddeling die vertraging vooropstelt voor individuele bezoekers en (onderwijs)groepen met bijzondere aandacht voor visuele, auditieve, verstandelijke, lichamelijke beperkingen en prikkelgevoeligheid. mu-zee-um is daarvoor een cruciale partner. Met M HKA wordt gewerkt aan een aanvullend *digital-only* aanbod. Al deze ervaringen leiden samen met verder onderzoek tot een Mu.ZEE-inclusieplan in 2027. Het museum wil immers heropenen met een divers inhoudelijk aanbod en een betere fysieke toegankelijkheid. In de communicatie wordt alvast ingezet op het aanspreken van een breed publiek én op het betrekken van bepaalde doelgroepen door partnerships met specifieke perscontacten en influencers. Mu.ZEE wil als organisatie diverser worden door het nastreven van inclusieparameters, door op korte termijn een diversere groep gidsen tewerk te stellen en door vormingen rond inclusie te organiseren.

Duurzaamheid

Mu.ZEE brengt als museum duurzame verandering teweeg door zichzelf en anderen te stimuleren om maatschappelijke transitie kritisch, geïnformeerd en genuanceerd te benaderen en vorm te geven.

Mu.ZEE verankert duurzaamheid in de organisatie. De aandacht voor duurzaamheid in de terugkerende interne 'open space' moedigt aan om vanuit de SDG's bewuste keuzes te maken met een positieve impact op de ecologische voetafdruk en op sociale rechtvaardigheid. Veiligheid, transparantie, verantwoordelijkheid, vertrouwen en zorgzaamheid kenmerken ons duurzaam personeelsbeleid. Digitale processen maken

de werkprocessen efficiënter. In de Romestraat zal de energie-efficiëntie en circulariteit merkbaar verbeteren na de verbouwing.

Mu.ZEE zoekt synergie. Door de strategische publieksgerichte afstemming, het zoeken naar een gezamenlijk verwervingsbeleid, het delen van organisatiekennis en -systemen en door de sterke relaties met en binnen Oostende, Jabbeke en Knokke en langs de kust, wordt Mu.ZEE nog meer een duurzame en inspirerende partner.

Mu.ZEE zet zorg voorop. Het zet zich in voor duurzaam toerisme en erfgoedbeheer, en neemt verantwoordelijkheid voor het erfgoed van Triennale Beaufort. De collectiezorg vraagt naast preventieve maatregelen ook een conservatie- en calamiteitenplan, depot- en lichtbeleid, uitwerking van rampscenario's en aandacht voor herbestemming.

De collectie en het presentatiebeleid worden duurzaam gedeeld via publicaties, waaronder een collectieboek, een publicatiereeks en een digitale oeuvercatalogus over Permeke. In de kennishub worden bezoekers geholpen en wordt verder onderzoek, waar mogelijk in samenwerking, aangemoedigd, bewaard en ontsloten. Registratie en digitalisering waarborgen de vindbaarheid, toegankelijkheid, uitwisselbaarheid en bruikbaarheid.

Artistiek zet Mu.ZEE in op de herpositionering van Permeke zodat er een evolutieve aandacht is voor hem en voor het Permekemuseum. Natureducatie is een evidentie in de ecologische tuin van dit museum.

Digitaal beleid

Mu.ZEE onderzoekt het digitaal tonen op verschillende manieren, van gerichte online content via een nieuwe websitestrategie tot een digital-only museumaanbod. We kiezen hier voor bewuste traagheid: een museumbezoek is bij uitstek een fysieke ervaring: de sfeer van het gebouw en de zalen, de persoonlijke verwelcoming, het rechtstreeks 'contact' met (of beter: fysieke nabijheid van) de kunstwerken, ... het zijn wezenlijke kenmerken van een museum waarvoor intermediaire schermen snel eerder afleidend dan verrijkend zijn voor het kijken en laten spreken tot de verbeelding. Dat belet niet dat er 'achter de schermen' slimme digitale toepassingen zijn.

- Mu.ZEE ondersteunt het museumbezoek digitaal; met een toegankelijk reservatie- en ticketsysteem, een slimme klantendatabase en digitale communicatie en achterliggend vlotte digitale processen. Gebruiksvriendelijke en niet overweldigende of invasieve digitale tools worden ingezet ter ondersteuning van educatie en interactie. Materiaal wordt online beschikbaar gemaakt voor lesgevers en doelgroepen die hier nood aan hebben.
- Mu.ZEE zet in op de digitalisering van de collectie in functie van ontsluiting: 90% van de topstukken en belangrijke werken en 50% van de overige collectiewerken zijn publiek toegankelijk via de online collectiepagina van Mu.ZEE. Het

langetermijndoel is om alle toonbare collecties volledig geregistreerd en digitaal ontsloten te hebben als open data.

- Mu.ZEE sluit aan bij een centrale cloudopslag van archieven en collecties zoals uitgewerkt door meemoo. Tegen de heropening in 2028 streeft Mu.ZEE naar een overkoepelend platform waarin kunst, bibliotheek en archieven digitaal samenkomen.
- Mu.ZEE werkt mee aan een doorgedreven samenwerking tussen de eigen Vlaamse instellingen voor digitale ontwikkelingen rond CRM, conditierapportering, lichtkredietbeheer, bruikleenorganisatie en archiveringsprojecten.
- Mu.ZEE heeft nood aan een inhaalbeweging voor digitale en IT-competenties, zowel via het aantrekken van een expert als via vormingen. Meer 'digital savviness' moet zorgen voor meer automatisatie, meer gebruik van tools en inzichten in achterliggende processen en een beter datamanagement.
- Mu.ZEE gebruikt digitale ondersteuning binnen een duurzame infrastructuur en werking. Technische systemen voor energiebeheer, klimaatbeheersing en beveiliging worden digitaal nauwkeurig aangestuurd en opgevolgd. Hardware en software wordt zorgzaam ingezet in functie van een betere (werk)omgeving.

BEGROTING EN PERSONEEL

In de begroting 2026 – 2030 werken we met 3 dimensies

1. De evolutie van de kosten en opbrengsten van de reguliere werking, rekening houdend met de 3,5 jaar sluiting en de daaropvolgende heropening.
2. De cijfers rond innovatie (Triennale Beaufort) en extra projecten (collectieverhuis en het Ensorarchief).
3. De evolutie van de financiële reserves en de werkingsmiddelen.

Om dit beleidsplan te kunnen waarmaken, rekent Mu.ZEE op een gemiddelde jaaromzet van 7.836.457 euro, waarvan 13 tot 27 % eigen inkomsten (terug naar normaal niveau na opening) en 6.332.310 euro subsidies van verschillende overheden, te weten 86 % van Vlaanderen, 13 % van Oostende (inclusief 230 K aankoopsubsidie) en voorlopig 75 K extra van Knokke-Heist.

De reguliere werking

Tijdens de sluitingsjaren van de Romestraat is er een jaarlijkse daling van eigen inkomsten van ongeveer 1 mio euro. In 2028 zijn we vanaf juni opnieuw volledig operationeel en wordt het tekort op eigen inkomsten gehalveerd. Mediaruilinkomsten worden verhoogd ingeschat vanaf de heropening, maar dat geldt uiteraard ook aan kostenzijde.

Aan uitgavenzijde vormen de loonkosten of het menselijk kapitaal het belangrijkste aandeel. Een sluiting door een verbouwing laat geen technische werkloosheid toe, alle medewerkers blijven dus aan boord en worden ingezet op andere taken. In aanloop naar de sluiting is beperkt aangeworven en vervangen waardoor we de beleidsperiode starten met een lager aandeel dan gebruikelijk van 48%. Richting de heropening gaan we naar een volledige bezetting en versterking van het team tot 55% aandeel van de kosten.

De artistieke werkingskosten worden gevrijwaard. We blijven zeer actief tijdens de sluitingsjaren van de Romestraat met zowel extra-murosactiviteiten, tentoonstellingen in het Peiremuzee en het Permekemuseum en de voorbereiding van de heropening.

In functie van de heropening van de Romestraat voorzien we een aantal extra kosten; 300K voor inrichting en 300K voor scenografie, verspreid over 2027 en 2028 en 400K extra communicatie in 2028, 50/50 betalend en ruil. We zijn er ons van bewust dat dit veeleer lage bedragen zijn in vergelijking met andere musea in binnen- en buitenland.

De extra innovatie en projecten

Beaufort willen we vanaf 2026 structureel ondersteunen vanuit Mu.ZEE, vooral met een loonkost van 3 VTE in niet-Beaufort jaren en 0.5 VTE extra in Beaufort jaren. Mu.ZEE neemt zo zijn verantwoordelijkheid inzake de erfgoedzorg van de collectie en artistieke continuïteit en expertise. De artistieke en productiekosten blijven ten laste van Westtoer in dit scenario van samenwerking.

In de loop van 2024 is het Ensorarchief van Florizoone voor een langdurige bruikleen overgedragen aan Mu.ZEE. Voor de borging, het onderzoek en de ontsluiting van dit archief en het bredere Ensorarchief in Vlaanderen, voorzien we naast een stevige inspanning binnen het eigen team, een extra versterking. Voor de periode 2026 - 2028 houden we rekening met 60 tot 85K subsidie per jaar waarvoor we in september 2025 opnieuw een projectaanvraag zullen indienen.

Voor de collectieverhuis, worden kosten en subsidie inkomsten verspreid over de jaren 2026-2028. De extra subsidie om deze uitzonderlijke kosten te dekken is reeds voorzien door Vlaanderen.

De evolutie van de financiële reserve en de werkingsmiddelen

Om de tekorten omwille van de sluiting aan te zuiveren willen we maximaal gebruik maken van onze financiële reserve. De voorbije jaren realiseerden we mooie eigen inkomsten waardoor we deze reserve konden aansterken. We sluiten 2024 af met een financiële reserve van 3400K en willen de beleidsplanperiode afronden met 1200K financiële reserve of 13% van de totale omzet. Hiermee kunnen we drie maanden loonkost financieren.

Om de beleidsplannen zoals omschreven te kunnen uitvoeren, voorzien we een verhoging van werkingsmiddelen vanuit de Vlaamse Overheid van 4.385K per jaar inclusief indexering versus een huidig werkingssubsidie van 3.450K. Met deze stijging van 27% voelen we ons gesterkt in de ambities die voorliggen met dit uitdagende plan.

Toelichting bij de huidige en de gewenste personeelssituatie

We bouwen verder aan een futureproof team dat aansluit bij de beleidsambities en dat zich volop wil engageren om onze missie te realiseren.

Als we 2030 vergelijken met 2025 plannen we 5.42 vte extra op de **reguliere werking** en 1.82 vte extra op **projecten**.

	<u>2025</u>	<u>2030</u>
Totaal reguliere werking	40.28	45.7
Projecten (verhuis/Beaufort)	1.68	3.5
Totaal	41.96	49.2

We starten in 2025 met een onderbezetting in bewaking & onthaal en gaan naar +2 vte in 2030.

Bij telefonie en administratie doen we het op lange termijn met -1 vte vanuit het standpunt dat verdere automatisatie en digitalisering de selfservice bij het publiek en het personeel moet stimuleren. We schuiven wel +0.5 vte naar personeelszaken omwille van de vele uitdagingen zoals aanwervingen, vormingen en ontwikkelingen.

We missen een aantal nieuwe profielen die onze werking momenteel hypothekeken en die we dus zo snel mogelijk willen aanvullen.

Bij collectie voorzien we een extra art handler +1 vte om het structurele tekort te kunnen opvangen en vooral om de restauratoren te laten focussen op de conditie en restauratie van de actieve collectie. Aangezien de collectie voor de helft uit werken op papier bestaat, voorzien we hiervoor een gespecialiseerde restaurator +1 vte.

De artistieke werking versterken we met een + 0.5 vte publicatiecoördinator voor de uitwerking van het publicatiebeleid. Naast de tentoonstellingscatalogi, willen we een collectieboek publiceren, een publicatie over de brieven van James Ensor en een reeks essays die ingaan op maatschappelijke vraagstukken en tendensen. De directie houden we stabiel, maar we voorzien de uitbreiding van +0.5 vte op artistiek, die we nog verder willen specificeren richting de heropening.

Om de museale opdracht op vlak van participatie ten volle te kunnen uitwerken, voorzien we een +0.5 vte die hierop focust.

Het algemeen beheer willen we uitbreiden met een productiecoördinator +1 vte, die alle plannings van artistiek, collectie en technisch samenbrengt om te komen tot een betere flow en rework of frustraties te vermijden. Anderzijds hebben we dringend nood aan een digitale/IT-expert +1 vte. Uiteraard willen we de digitale competenties uitbreiden in de hele organisatie en maken we gebruik van synergie of externe expertise waar relevant, maar ook intern willen we een eigen expert die onze visie en noden kan uitwerken, opvolgen en vertalen naar ontwikkelaars of leveranciers.

In **projecten en innovaties** zijn er een aantal plussen en minnen.

De collectieverhuis stopt in de loop van 2028 aangezien de herinhuizing dan afgerond zal zijn, wat zorgt voor -1.5 vte.

De extra +1 vte die we nodig zullen hebben voor het Ensorarchief beperkt zich tot de periode 2026-2028. Hiervoor wordt een afzonderlijke projectsubsidie aangevraagd, versterkt met de inzet van eigen mensmiddelen.

Voor de rol die we willen opnemen in de organisatie van Triennale Beaufort, dient Mu.ZEE haar team uit te breiden met een + 0.5 vte artistiek coördinator en + 0.5 vte

productieverantwoordelijke (+1 vte enkel tijdens de Beaufort jaren), met een +1 vte collectie medewerker en een + 1 vte art handler.

Het **ter beschikking gestelde personeel** zal omwille van (medisch) pensioen als volgt evolueren van 2025 naar 2030:

- 1.5 naar 0.5 vte vanuit Stad Oostende
- 9.5 naar 7.5 vte vanuit Vlaanderen

De 3 vte worden voor 50% financieel gecompenseerd binnen de vzw Mu.ZEE .

ZAKELIJKE WERKING

De begrotings- en beleidscyclus van Mu.ZEE, voor een jaar of beleidsplanperiode, start vanuit de input van de teams, cross departementaal en budgethouders. Dat loopt binnen een kader van doelstellingen opgemaakt door directie in overleg met Vlaanderen, stad Oostende, bestuur en andere stakeholders uit de sector. De opmaak van het kader is een proces van verschillende uitwisselingen, ook met het team. Er gaat veel aandacht naar de doorstroming van de missie, visie en plannen naar de gehele organisatie via infosessies en informelere momenten, via cascade en via interne nieuwsbrieven. Iedereen maakt deel uit van en draagt bij tot de plannen. De vertaling ervan in actieplannen en persoonlijke doelstellingen gebeurt jaarlijks door de teamleden in overleg met leidinggevend en wordt geëvalueerd na een jaar en besproken tussendoor. Alles wordt vastgelegd in een jaaractieplan, begroting, jaarverslag, jaarafsluit en documenten van de ontwikkelings- en evaluatiegesprekken.

Begrotingen en plannen worden gevalideerd op de algemene vergadering. Alle voorbereiding en tussentijdse rapportering van financiële parameters en indicatoren gebeurt door het hoofd boekhouding, samen met de zakelijk directeur en ondersteund door het financieel comité. Op elk bestuursorgaan wordt een update voorzien en halfjaarlijks komt de status ook aan bod op het CJM-overleg. De afsluit wordt geaudit door commissaris Walter Hostens.

Na validatie van de budgetten en de plannen krijgen budgeteigenaars autonomie om hun deelbudget te beheren. De bestelbonnen en facturen worden gecontroleerd en goedgekeurd door de zakelijk directeur op basis van een vierogenprincipe. De algemeen directeur keurt de betaallijsten goed, vanaf 10K samen met de voorzitter.

Aanbestedingen vanaf 30K, relevante afwijkingen op begroting en aanwervingen in de hogere loonschalen worden voorgelegd ter goedkeuring aan het bestuursorgaan.

Voor de besteding van het artistiek aankoopbudget doet het artistiek team een beroep op de aankoopcommissie waarvoor de mandaten elke drie jaar herzien worden. De

finale validatie gebeurt door het bestuursorgaan op basis van een aanbeveling van de aankoopcommissie.

Voor projecten wordt gewerkt met een werkgroep en stuurgroep waarop scope, output, progressie, budget en risico's opgevolgd worden. De projectleider werkt met een team van eigen medewerkers, al dan niet versterkt met tijdelijke extra experts intern of extern. De stuurgroep wordt opgevolgd door directie en externe stakeholders.

Binnen de reguliere werking is er tweewekelijks een stafoverleg voor alle generieke zaken, een artistiek overleg voor artistieke plannen en beslissingen en een productieoverleg om de planning van techniek, behoud en beheer, artistiek en publiekswerking op elkaar af te stemmen. Hierbij zijn uiteenlopende teamverantwoordelijken of experts aanwezig. Er wordt met ad hoc overleg, teammeetings en 1 op 1 overleg gewerkt waar efficiënter. De algemeen directeur is de eindverantwoordelijke en werkt zoveel mogelijk dual samen met de zakelijk directeur. Elk heeft een duidelijke eigen scope en direct reports. De algemeen directeur focust op artistiek, collectie, bib en archief, publiekswerking en communicatie. De zakelijk directeur op financiën, personeel, gebouwen en facilities, administratie en IT.

De werking wordt gevoed vanuit uiteenlopende samenwerkingen of overlegstructuren met partners. Binnen de sector loopt het belangrijkste overleg via FARO, ICOM en meemoo en in het bijzonder samen met de partnermusea KMSKA en M HKA. De vzw Vrienden Mu.ZEE maakt deel uit van het bestuur en is op die manier betrokken als niet-stemgerechtigde. De Oostende cultuurraad brengt alle culturele instellingen samen voor overleg. Het lokaal bestuur in Oostende, Jabbeke en Knokke-Heist en het Vlaams bestuur zijn nauw betrokken bij de werking van Mu.ZEE en de kunstenaarshuizen Permekemuseum en Peiremuzee. Ten slotte zijn de sponsors en de Koning Boudewijnstichting sleutelpartners in aanvullende financiering.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Mu.ZEE vzw is in 2008 ontstaan na het samenvoegen van de collectie van de stad Oostende en de collectie van de Provincie West-Vlaanderen. Per 1 januari 2018 werd de Provincie West-Vlaanderen vervangen door de Vlaamse Overheid.

Voor de duur van elke beleidsperiode wordt een **beheersovereenkomst** afgesloten tussen de Vlaamse Overheid en Mu.ZEE waarin de doelstellingen en de aandachtspunten worden opgenomen, samen met de ter beschikking gestelde middelen en infrastructuur, het geplande toezicht en de richtlijnen rond de reserve. Daarnaast wordt een **samenwerkingsovereenkomst** afgesloten tussen de Vlaamse Overheid, stad Oostende en Mu.ZEE vzw waarin de algemene intenties, principes en waarden worden opgenomen naast de engagementen van elke partij betreffende organisatiestructuur, collectie, personeel, financiën en financiering, gebouwen en

logistieke steun. Mogelijks evolueert dit voor de nieuwe beleidsperiode naar één samenwerkingsovereenkomst waarin alle afspraken worden gebundeld.

Er is een halfjaarlijks formeel overleg met CJM. Daarnaast is er ook frequent overleg met de verschillende diensten van Vlaanderen en Stad Oostende om specifieke dossiers te bespreken.

De statuten van de vzw Mu.ZEE bepalen de samenstelling, mandaten en bevoegdheden van de bestuursorganen. De statuten worden herzien in maart 2025.

De vereniging telt 21 leden. De algemene vergadering is samengesteld uit alle leden. Politiek zijn er 9 leden voorgedragen door de Vlaamse Gemeenschap en 7 door Stad Oostende. Daarnaast zijn er 5 onafhankelijke leden.

Het bestuursorgaan telt 14 bestuurders. Uit de leden worden 5 bestuurders voorgedragen door de Vlaamse overheid, waaronder de voorzitter, en 4 door Stad Oostende, waaronder de ondervoorzitter. De 5 onafhankelijke leden zijn eveneens bestuurder.

We hanteren een mandatenrooster met een overzicht van competenties van bestuurders. De zelfevaluatie van het bestuursorgaan gebeurt minstens 1x per beleidsperiode. De volgende editie voorzien we in 2026 en de output van de zelfevaluatie willen we nog concreter omzetten in verbeteracties. De 2-jaarlijkse evaluatie van de directie door het bestuursorgaan voorzien we eveneens in 2026.

Zowel Stad Oostende, het departement CJM van de Vlaamse Overheid als Vrienden Mu.ZEE vzw hebben een permanente waarnemer. Zij worden uitgenodigd maar hebben geen stemrecht.

Het dagelijks bestuur bestaat uit de voorzitter, de ondervoorzitter en een onafhankelijke bestuurder van het bestuursorgaan samen met de museumdirectie.

Het financieel comité bestaat uit drie bestuurders op basis van een grondige financiële kennis en bereidheid om hierin een politiek onafhankelijke rol te spelen.

Het intern reglement legt de werking vast van de algemene vergadering, het bestuursorgaan, het dagelijks bestuur, het aankoopcomité en het financieel comité. Er is een risicospreiding opgenomen in het intern reglement met duidelijke bevoegdheden per orgaan. Sinds 2020 is het intern reglement aangepast op basis van de principes en toolbox van goed bestuur in cultuur.

Walter Hostens, sinds 2023 in de rol van commissaris, controleert de jaarresultaten en wordt uitgenodigd op en ontvangt de besluiten van de algemene vergadering.

De begrotings- en beleidscyclus kent een strikte opvolging, met een juni prognose en tweemaandelijks toelichting van de grote kosten- en inkomstenposten.

De kwaliteit van de resultaten die Mu.ZEE bereikt, hangt rechtstreeks af van de ondersteuning die geboden wordt op vlak van bestuur en management. De managementvisie is er een die de organisatie ziet als een omgeving waarin medewerkers, partners en bezoekers alle mogelijkheden hebben om te gedijen, zich goed en veilig te voelen en aangezet worden om in dat ecosysteem dat de Mu.ZEE-organisatie is, met alle anderen zelf aan zet te zijn. Dit gebeurt binnen een duidelijk kader van waarden, ambities, werking en middelen en garandeert dat de doelstellingen behaald worden en er initiatieven genomen worden die Mu.ZEE voorbereiden op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen.

Het personeelsbeleid werkt aan een veilige en vertrouwensvolle werkomgeving zodat medewerkers verder groeiend in expertise en autonomie de missie, ambities en doelstellingen van Mu.ZEE waarmaken.

We kiezen voor een veeleer horizontale organisatie waarin samen projecten en plannen gerealiseerd worden. We werken met vacatureteksten en project- of jaardoelstellingen en minder met functiebeschrijvingen. In een netwerkorganisatie staan rollen en gedeeld leiderschap immers centraler dan functiescheidingen. Dit brengt meer flexibiliteit maar vraagt ook zin voor autonomie en eigenaarschap, wat best uitdagend kan zijn. De directie stuurt overkoepelend op het vlak van opnemen van rollen en creëert een kader waarbinnen dit efficiënt en effectief gebeurt. Het is onze vaste overtuiging dat Mu.ZEE hierdoor betere en beter gedragen resultaten behaalt.

Om alle medewerkers mee te nemen in voortdurende veranderingen, is het belangrijk iedereen te begeleiden volgens eigen noden. Samen maken we een jaarlijks vormingsplan op waarin persoonlijke en functionele ontwikkelingen, groepsdynamiek en preventie een plaats krijgen. Daarnaast hebben we de persoonlijke functioneringscyclus voor alle medewerkers. In een jaarlijks ontwikkelingsgesprek leggen we concrete doelstellingen en verbeterpunten vast die na een jaar geëvalueerd worden en nog een mogelijke opvolging krijgen via actiepunten. Het is vooral bedoeld om de kwaliteit van het door de medewerker afgeleverde werk te verhogen en tegelijkertijd de samenwerking te optimaliseren.

Binnen de nieuwe beleidsplanperiode willen we het Mu.ZEE-werkgeversmerk in kaart brengen en duiden waarom Mu.ZEE een aantrekkelijke en unieke werkplek is. Hierin zullen onze waarden generositeit, authenticiteit, verbeelding, ambitie en zorgzaamheid

een cruciale rol spelen. We ontwikkelen ook een degelijke HR-rapportering om noden en risico's in kaart te brengen en er beter te kunnen op anticiperen.

Mu.ZEE zet in op het welzijn van de medewerkers met verschillende activiteiten georganiseerd door het feestcomité. Tijdens de wintermaanden zorgen we dinsdag en donderdag voor verse soep en het jaar rond wekelijks voor vers fruit. We waken over een transparante communicatie doorheen de hele organisatie en een persoonlijke communicatie op de werkvloer.

We bieden een sterke hospitalisatieverzekering via DKV en samen met het sociaal secretariaat willen we meer werk maken van psychosociale preventie. Naast de zachte duurzaamheid, zetten we ook in op de beperking van de ecologische voetafdruk door fietsen en openbaar vervoer extra te ondersteunen en iedereen te sensibiliseren om maximaal lokale producten te gebruiken.

We werken nog steeds met drie verschillende statuten; medewerkers van de vzw en zij die vallen onder de rechtspositieregeling van Stad Oostende of Vlaanderen. Toch staan we allemaal samen voor éénzelfde werkcultuur en hanteren we samen een groot deel van het nieuwe arbeidsreglement.

Het vrijwilligersbeleid is een evolutief beleid. Na jaren van werken met een beperkte groep hebben we de pool stevig uitgebreid tot 65 vrijwilligers. De grote tentoonstellingen zoals deze van Anna Boch en James Ensor en de opening van de kunstenaarshuizen in Jabbeke en Knokke-Heist zorgden voor extra nood aan vrijwilligers. De oproepen kregen veel respons, ook van nieuwe bewoners die op een iets hogere leeftijd uitwijken naar zee en daar een sociaal leven willen uitbouwen.

De vrijwilligers worden decentraal aangestuurd en ingepland door iemand van publiekswerking, bibliotheek of onthaal, maar er is een centrale aanpak via het vrijwilligersteam. Voor alle vrijwilligers gelden dezelfde overeenkomsten, vergoedingen en verzekeringen.

We willen elk kwartaal zorgen voor informatiedoorstroming naar vrijwilligers en hen per museum minstens jaarlijks samenbrengen.

Een Mu.ZEE dat tot de verbeelding spreekt

Doelstellingen



Plannen maken en vormgeven voor kunst in België van 1880 tot morgen. Ideeën onderzoeken, modelleren, aanpassen, testen en dan uitvoeren. Dat is wat Mu.ZEE van nu tot 2030 zal doen. In deze bijlage beschrijven we deze plannen en hoe we ze in doelstellingen vormgeven. De sluiting van Mu.ZEE in Oostende geeft ons de kans nieuwe constellaties extra muros uit te werken en voluit in te zetten op de twee kunstenaarshuizen in Jabbeke en Knokke-Heist. We steken handen bij voor de collectiezorg en versterken de organisatie. We intensifiëren de samenwerking en synergie met KMSKA en M HKA, de digitale transitie, duurzaamheid, inclusie en participatie. In 2028 heropenen we Mu.ZEE in de Romestraat met nieuwe kracht.

Strategische doelstellingen

1. PUBLIEK

Hoe maakt Mu.ZEE haar publieksfunctie waar? Hier worden de doelstellingen m.b.t. de functie tonen (vaste opstelling en tijdelijke tentoonstellingen, activiteiten, publiekswerking, publicaties), online aanwezigheid, marketing en communicatie, en maatschappelijke verantwoordelijkheid beschreven.

Een groter publiek ervaart kunst in België van 1880 tot morgen als inspirerend en leerrijk; Mu.ZEE is een genereus museum dat de verbeelding aanwakkert.

2. COLLECTIE

Hoe maakt Mu.ZEE haar collectiefunctie waar? Hier worden de doelstellingen m.b.t. de functies verzamelen, bewaren, interpreteren en onderzoeken beschreven. Het collectiebeleidsplan gaat dieper in op de collectiewaardering, het verwervings- en afstotingsbeleid, en het beheer van de collecties (inclusief digitalisering, ontsluiting, conservering en restauratie).

Een geïntegreerd en duurzaam beheer, verwervings-, ontsluitings- en onderzoeksbeleid vergroot voor huidige en toekomstige erfgoedgemeenschappen de toegankelijkheid van de eigen en van de Vlaamse en Oostendse kunstcollecties in beheer van Mu.ZEE.

3. MANAGEMENT

Hoe ondersteunt en stimuleert het bestuur en het management van Mu.ZEE de museumwerking?

Een ambitieus bestuur en management verduurzamen met een veilige organisatiecontext en met een transparant en verantwoord personeels- en financieel beleid het vertrouwen van medewerkers, partners, financiers en overheden.

4. INFRASTRUCTUUR

Hoe ondersteunt de infrastructuur waarover Mu.ZEE beschikt de museumwerking?

De ontwikkeling en het beheer van de fysieke en digitale infrastructuur faciliteren duurzaamheid, gastvrijheid, inclusie en de maatschappelijke rol van Mu.ZEE.

In dit document worden de strategische doelstellingen verder uitgewerkt in operationele doelstellingen, waarin we bepalen wat Mu.ZEE op verschillende domeinen concreet nastreeft. In de acties is beschreven wat Mu.ZEE de komende beleidsperiode effectief zal doen. Op niveau van de operationele doelstellingen benoemen we sleutelindicatoren. De indicatoren op actieniveau betreffen in principe steeds of de actie wel of niet uitgevoerd is, en vermelden we, om herhaling te voorkomen, hier niet.

Het collectiebeleidsplan, in een aparte bijlage, geeft een uitgebreider zicht op de collectiewerking en de ambities die Mu.ZEE zich op dat vlak stelt. De inzet van financiële en personele middelen zijn te vinden in aparte financiële en personeelsplannen.

Strategische Doelstelling 1 (SD1) PUBLIEK

Een groter publiek ervaart kunst in België van 1880 tot morgen als inspirerend en leerrijk; Mu.ZEE is een genereus museum dat de verbeelding aanwakkert.

Waarom strategisch?

Een Mu.ZEE zijn dat tot de verbeelding spreekt, zodat bezoekers het leven, de schoonheid en verschillende inzichten erover beter kunnen waarderen en er beter zorg voor kunnen dragen, is slechts duurzaam wanneer er een volgehouden focus is op de voldoening van het publiek met respect voor de keuzes van de kunstenaars. Plezier scheppen in kunstbeleving, erdoor geprikkeld en verrijkt worden, zijn drie essentiële drijfveren. Ze verplichten ons om te focussen op een aangename bezoekerservaring en om te voldoen aan (verschillende) verwachtingen. Ze onderstrepen ook de educatieve kernfunctie van musea.

In die context organiseren we ons participatiebeleid en onze publiekswerking.

We onderscheiden ons ook door de aandacht voor het publieke belang en voor de maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid van musea.

Het publiek van Mu.ZEE is ruimer dan wie Mu.ZEE, Permekemuseum, Peiremuzee of een van de extra-muroslocaties bezoekt. Het is iedereen die aangesproken kan worden en als fysiek of virtueel bezoeker in contact komt met Mu.ZEE. Hier beschrijven we de eigenheid van Mu.ZEE: één van de Vlaamse erfgoedinstellingen die een deel van de kunstcollectie Vlaanderen, van de collectie Oostende en een eigen collectie beheert en zich profileert met kunst in België van 1880 tot morgen.

We richten ons tot het brede publiek en precies daarom zetten we in op inclusie: iedereen telt mee. We doen dit met respect voor de kunst. Daarom vertrekken we ook steeds vanuit de kunstenaar en diens context en attitudes. We zetten ons in om met ons aanbod een groot publiek te bereiken, en doen dat ook met moeilijker of minder populaire kunst. We verlagen drempels waar het kan en voorzien hulpmiddelen om ze te nemen waar het moet. We doen dit alles in volle bewustzijn van onze rol in de samenleving. Daarom ook dat we participatie versterken, voorbij de publieks- of doelgroepenbevraging.

Mu.ZEE ambieert om het eigen museumvak zorgzaam, authentiek en ambitieus uit te voeren, met respect voor de bezoeker, de collectie, de kunstenaars en het gebouw. Mu.ZEE wil op die manier de eigen kernwaarden authenticiteit, generositeit, verbeelding, ambitie en zorgzaamheid overdragen aan het publiek. Mu.ZEE verbindt, stelt de kritische dialoog in veilige omgevingen voorop, omarmt langzaamheid en diversiteit en ontwikkelt een inclusief discours in tijden waarin oorlog, polarisering en fakenews deel uitmaken van de realiteit. Het is zich bewust van hoe een doorgedreven marktwerking, populistisch en/of fundamentalistisch denken, AI en digitalisering de artistieke productie en ervaring uitdagen. Mu.ZEE is met haar moderne (abstracte) collecties ook in staat om een tegengif te bieden aan de extreme drang om de zaken letterlijk uit te leggen (verletterlijking) en aan de doorgedreven risicobeheersing in allerlei actuele discours en praktijken. We trekken de zorgmodus die eigen is aan een erfgoedinstelling door naar zorg voor mens en planeet.

Operationele doelstellingen PUBLIEK

OD 1.1 Inspirerende collectiepresentaties

Mu.ZEE presenteert een selectie van de collecties op permanente wijze, zodat de bezoeker op elk moment geïnspireerd wordt, zowel in Oostende als in de kunstenaarshuizen van Constant Permeke en Luc Peire.

Toelichting

De collectie die Mu.ZEE beheert, is **uniek** omwille van haar focus op beeldende kunst in België van 1880 tot morgen. De collectie heeft met James Ensor, Léon Spilliaert en Constant Permeke een sterke, historisch gegroeide ruggengraat. Het museum contextualiseert en versterkt deze **vaste waarden** door hen in een ruimer narratief te plaatsen, met tijdgenoten, gelijk- of andersgestemden over de generaties heen. Vanuit kunstenaars-attitudes die een levensvisie en context van de maker weerspiegelen, zoals modernisme, humanisme, existencialisme, deconstructivisme en activisme, wordt het belang van kunst in België vanaf 1880 herkend, (her)ontdekt of in twijfel getrokken.

Mu.ZEE focust daarbij op generaties kunstenaars en hoe ze met elkaar connecteerden of zich net afzetten tegen bepaalde tendensen. Bekende en minder bekende namen, stijlen en periodes fungeren als kapstok en hulpmiddel, maar sturend in de aanpak zijn de visie en artistieke ambities van Mu.ZEE en de vijf kunstenaarsattitudes.

De sluitingsperiode van Mu.ZEE in de Romestraat is bij uitstek het moment om deze aanpak te verdiepen en ermee te experimenteren in de extra-muros-presentaties.

Een deel van de collectie in beheer van Mu.ZEE is permanent-dynamisch zichtbaar. In de selectie van de kunstenaars wordt niet naar representativiteit gestreefd maar wel naar **inclusiviteit**. Bekende, minder bekende of onbekende kunstenaars worden naast elkaar getoond, om nieuwe verhalen en geschiedenissen te verbeelden. Genderverhoudingen zijn hierbij een sterk aandachtspunt. Er wordt **breed én verdiepend** getoond: *breed* omdat elke bezoeker te allen tijde kennis moet kunnen maken met kunstenaars die actief waren vanaf 1880 tot en met vandaag, *verdiepend* omdat we inzoomen op specifieke oeuvres van kunstenaars (zowel binnen grotere presentaties van de collectie in Mu.ZEE als in de monografische presentaties in de kunstenaarshuizen van Permeke en Peire) en op hun ontwikkelingen, hun context en motieven.

In de sluitingsperiode zal deze verbreding én verdieping op kleine schaal uitgewerkt worden in de Venetiaanse Gaanderijen en elders in Oostende, Vlaanderen en Nederland.

Ook het Permekemuseum en het Peiremuzee streven diezelfde verbreding en verdieping na. Als fijne artistieke erfgoedplekken versterken en diversifiëren ze het duurzaam toeristisch aanbod en beleid van de kust en van Vlaanderen.

Sleutelindicatoren OD 1.1

- bezoekerscijfers – referentie gemiddelden 2022-2024 van gelijkaardige tentoonstellingen worden overtroffen
- tevredenheid bezoekers – referentie: 60% tevreden of zeer tevreden m.b.t. inhoud
- pers & peers: kwalitatieve beoordeling & feedback; aantal recensies stijgt over de jaren.

Overzicht collectiepresentatieopstellingen

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Mu.ZEE Romestraat				<ul style="list-style-type: none"> • Mu.ZEE Collectiepresentatie na verbouwing (cyclus 3 à 4 jaar) • Mu.ZEE Focus (1) – resultaten uit onderzoek <i>Werk op Papier</i> • Mu.ZEE pakt uit (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mu.ZEE Collectiepresentatie na verbouwing (cyclus 3 à 4 jaar) • Mu.ZEE Focus (2) • Mu.ZEE Focus (3) • Mu.ZEE pakt uit (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mu.ZEE Collectiepresentatie na verbouwing (cyclus 3 à 4 jaar) • Mu.ZEE Focus (4) • Mu.ZEE Focus (5) • Mu.ZEE pakt uit (3)
Mu.ZEE waait uit in Oostende	<ul style="list-style-type: none"> • VG Open Depot • VG Focus (1): Maarten Vanden Eynde • VG (1) – thema: Het is zondag op zee! 	<ul style="list-style-type: none"> • VG Open depot • VG Focus (2): Mig Quinet • VG (2) – thema: statuettes • VG (3) – thema: tbc 	<ul style="list-style-type: none"> • VG Focus & depot • VG Focus (3): Ensor Arch. • VG (4) – thema: tbc • De Ooievaar (tbc) (5): uit de collectie jaren 1930 			
Mu.ZEE waait uit in Vlaanderen	Mu.ZEE te gast bij Felix Art & Eco Museum	Mu.ZEE te gast bij KMSKA	Mu.ZEE te gast bij Kunstencentrum Ten Bogaerde			
Mu.ZEE waait uit in Amsterdam	De Brakke Grond (1)	De Brakke Grond (2)	De Brakke Grond (3)			
Peire-muzee	Environment & atelier	Environment & atelier	Environment & atelier	Environment & atelier	Environment & atelier	Environment & atelier
Permeke-museum	Vaste opstelling woning	Vaste opstelling woning	Vaste opstelling woning	Vaste opstelling woning	Vaste opstelling woning	Vaste opstelling woning

Actie 1.1.1 Tijdens de verbouwingen de collectie fysiek toegankelijk houden in Oostende:

- Vanaf zomer 2025 tot zomer 2027 in de **Venetiaanse Gaanderijen**:
 - vaste depotopstelling: overzicht, met een aantal herkenbare Mu.ZEE-werken
 - focus: verdieping in een aantal kunstenaarsoeuvres en archieven, zoals Maarten Vanden Eynde (in 2025), Mig Quinet en een eerste blik op het recent verworven Ensor Archief
 - collectiepresentaties als expo's: vier opeenvolgende thematische collectietentoonstellingen; na een eerste presentatie in 2025 met als titel *Het is zondag op zee!* volgt in 2026 een tentoonstelling over kleinsculpturen; mogelijke thema's voor de derde en vierde collectiepresentatie zijn de beladen koloniale historiek van Oostende en een intergenerationale blik op de collectie; Beide tentoonstellingen zullen gepaard gaan met een participatief traject
- Mu.ZEE onderzoekt om in 2027-2028 een kleine collectiepresentatie te realiseren in **De Ooievaar**, op de Elisabethlaan in Oostende. Deze modernistische villa uit 1935 wordt momenteel door de huidige eigenaar Lucy McKenzie gerenoveerd. Selectie van de eerste generatie avant-garde abstracte kunstenaars: Victor Servranckx, Jos Léonard ...

Actie 1.1.2 Tijdens de verbouwingen de collectie fysiek toegankelijk houden in Vlaanderen en Nederland:

- Na een eerste omvangrijke presentatie in Felix Art & Eco Museum in 2025 is Mu.ZEE in 2026 te gast in het **KMSKA**. Samen zullen na een screening van beide collecties reflecterend op de geografische en demografische context van beide musea, enkele subthema's uitgelicht worden onder de werktitel *Stad en Parking*.
- Na 2025 is Mu.ZEE ook in 2026 én 2027 in **de Brakke Grond** in Amsterdam te gast tijdens de Amsterdam Art Week, waarbij Nederlandse curatoren aan de slag gaan met de Mu.ZEE-collectie.
- Kunstencentrum **Ten Bogaerde**, Koksijde nodigt Mu.ZEE in 2027 uit om een collectiepresentatie te maken.

Actie 1.1.3 Voorbereiding en realisatie van een nieuwe collectie-tentoonstelling in de Romestraat na de verbouwing.

Anders dan de voorgaande periode zal deze opstelling opgevat worden als een **semi-permanente opstelling die drie à vier jaar kan blijven staan**. Dit project, met de ervaring van de extra-muros-collectiepresentaties, wil Mu.ZEE als casestudy voorleggen binnen The Cute Network, een internationaal netwerk van onderzoekers en curatoren ^(zie OD 2.6). Mu.ZEE voorziet ook, in samenwerking met KBR, een **permanent prentenkabinet**.

Actie 1.1.4 Focustentoonstellingen

Mu.ZEE plant twee focustentoonstellingen per jaar. Hier zal ingezoomd worden op het oeuvre van één kunstenaar, op een specifieke tijdsgeschiedenis, dynamiek of periode in de kunstgeschiedenis. Het is de plaats bij uitstek om ook het rijke Mu.ZEE-archief publiek te maken. Voor 2028 start de ontsluiting van onderzoek rond de kunstwerken op papier, die ongeveer de helft van de collectie beslaan. Indien Mu.ZEE samen met KU Leuven een onderzoekbeurs kan bekomen voor het onderzoek naar het archief van Robert Delevoye, zal ook dit archief ontsloten worden in een focustentoonstelling ^(zie OD 2.6).

Actie 1.1.5 Mu.ZEE pakt uit (ruimtegevullende installaties uit eigen collectie)

Enkele opvallende installaties uit de collectie van bijvoorbeeld Ann Veronica Janssens, Carsten Höller, Jelena Jureša, Saddy Choua... worden 'uit de verpakking' gehaald. Mu.ZEE pakt jaarlijks één keer uit met dergelijke ruimtegevullende installaties uit eigen collectie.

Actie 1.1.6 Permekemuseum: modernistische kunstenaarswoning van een humanist

De modernistische architectuur en de ecologische beeldentuin weerspiegelen Permekes grensverleggende en innovatieve karakter. In het woonhuis wordt Permeke in een vaste presentatie breed gesitueerd a.d.h.v. archiefmateriaal en kunstwerken uit de eigen collectie, aangevuld met enkele bruiklenen. De kunstenaarswoning, de samenwerking met sociale en ecologische organisaties uit de regio, de verbinding tussen natuur en kunst bezorgen de bezoeker een ervaring van wat we kenmerkend vinden voor de kernwaarden authenticiteit en generositeit.

Actie 1.1.7 Peiremuzee verdiept

De schenking van de Stichting Jenny & Luc Peire in 2024 vormt een significante verrijking van de collectie van Mu.ZEE. Het werk van Peire (176 werken, waaronder schilderijen, grafiek, collages en environments) en een 200 werken van andere kunstenaars werden volledig gecatalogiseerd en geanalyseerd overgedragen, veelal op basis van de door de kunstenaar zelf geformuleerde inzichten. In een intieme en authentieke setting biedt het Peiremuzee een uniek inzicht in de kunstpraktijk van Luc Peire. Dit gebeurt door (1) het openstellen van de oorspronkelijke bungalow waar Luc en Jenny Peire tijdens de zomermaanden verbleven, inclusief het atelier waar hij zijn werken creëerde, (2) de permanente installatie van zijn werk *Environment I*, één van de *Vlaamse meesterwerken op hun plek* en (3) kleinschalige collectiepresentaties.

OD 1.2 Tijdelijke tentoonstellingen verrassen en kaderen

Mu.ZEE ontwikkelt een programma van tijdelijke solo- en groeps-tentoonstellingen die kunstenaars en hun praktijken vanuit een verrassend perspectief kunsthistorisch, maatschappelijk en/of internationaal kaderen en in de nationale en internationale belangstelling brengen.

Toelichting

Met tijdelijke tentoonstellingen verschaft Mu.ZEE de bezoeker plezier en inzicht. Ze verruimen de blik van het brede publiek en verdiepen de kennis over kunstenaarspraktijken uit de beeldende kunst in België van 1880 tot morgen. Deze tentoonstellingen zijn de manifestatie van eerder onderzoek of van samenwerking met andere instellingen of met kunstenaars die in België werkzaam zijn. In regel gaat dit gepaard met een blijvende neerslag in publicaties en/of audiovisuele documentatie.

Omdat Mu.ZEE de tentoonstellingen en de collectie op elkaar wil afstemmen en duurzame verbindingen tussen beide wil ontwikkelen, zet het steeds meer in op langetermijnplanning waarbij onderzoek, collectiewaardering en -verrijking, en ontsluiting via verrassende collectiepresentaties de ontwikkeling van tentoonstellingen en publicaties voorafgaan. Mu.ZEE zet daarom langdurige trajecten uit in samenwerking met kunstenaars en onderzoekers die uitmonden in projecten die zowel belangstelling opwekken binnen de kunstwereld als diverse toeschouwers aanspreken. Ze hebben het potentieel om de kunstenaar tot een internationaal niveau te tillen en buitenlandse curatoren en onderzoekers aan te trekken voor interessante samenwerkingen.

Sleutelindicatoren OD 1.2

- bezoekerscijfers – referentie gemiddelden 2022-2024 van gelijkaardige tentoonstellingen worden overtroffen
- tevredenheid bezoekers – referentie: 60% tevreden of zeer tevreden m.b.t. inhoud
- pers & peers: kwalitatieve beoordeling & feedback; aantal recensies stijgt over de jaren.

Bijzondere aandacht gaat naar overleg met KMSKA, M HKA en met andere musea in ons land zodat de tentoonstellingen (en hun openingen en data) meer afgestemd worden op elkaar.

Terug een rol opnemen in de organisatie van Triennale Beaufort, met name om de artistieke continuïteit ervan te waarborgen en een behoudstechnische verantwoordelijkheid op te nemen ten aanzien van de 53 kunstwerken die er aan de Belgische kust staan sinds Mu.ZEE Beaufort lanceerde, is nieuw voor Mu.ZEE.

Overzicht tijdelijke tentoonstellingen

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Mu.ZEE Oostende						
Groot			Thierry De Cordier	• State of the Belgian Arts • Sophie Nys	• Thematische groepstentoonstelling • Léon Spilliaert	Alice Frey
Klein	Suchan Kinoshita	Suchan Kinoshita	tbc	tbc	tbc	tbc
Permekemuseum						
Winter	Collectie-expo	Collectie-expo	Collectie-expo	Collectie-expo	Collectie-expo	Collectie-expo
Zomer	Engelse jaren	Zomere expo	Zomere expo	Zomere expo	Zomere expo	Zomere expo
Peiremuseum						
Zomer	Peire retrospectieve in CC Scharpoord	Luc Peire –Afrikaanse periode	Jenny Peire / vrouwelijke kunstenaars	In onderzoek	In onderzoek	In onderzoek

Actie 1.2.1 Tentoonstellingen vertrekkend vanuit een individuele kunstenaar

Mu.ZEE verdiept de kennis over kunstenaarspraktijken door die in hun veelzijdigheid, complexiteit en authenticiteit te presenteren in tentoonstellingen vertrekkend vanuit een individuele kunstenaar:

- Een solotentoonstelling, publicatie en artist talk met **Thierry De Cordier**. Het zal het allereerste overzicht zijn van De Cordier die sinds de jaren 1980 de zee en in het bijzonder de stad Oostende als “een thuis” beschouwt.
- Een internationaal reizende overzichtstentoonstelling en publicatie over **Léon Spilliaert** die uniek zal zijn vanwege de behoudstechnische limieten voor het langdurig presenteren van werk op papier, het voorafgaand intens onderzoek en de samenwerking met internationale onderzoekers en partnerinstellingen. Partnership wordt besproken met KBR (Daan Van Heesch), Hearn Family Trust (Charles Hack) en Metropolitan Museum (Alison Hokanson) New York.
- Een solotentoonstelling en overzichtscatalogus met **Sophie Nys**, voorafgegaan door een verwerving voor de collectie en een traject dat voor de eerste keer het hele oeuvre van de kunstenaar tot nu toe registreert en onderzoekt, ondersteund door een beurs Bewezen Talent vanuit Vlaanderen.
- Een grondig en geactualiseerd onderzoek naar het oeuvre van **Alice Frey** in functie van de eerste overzichtstentoonstelling sinds 1970, met aandacht voor enkele krijtlijnen, zoals de relatie met Ensor als haar leermeester, haar bredere netwerk met tijd- en stijlgenoten als Jaspers en Tytgat en haar positie tegenover dominante kunststromingen en tendensen.
- Eigen aan hedendaagse kunstpraktijken is dat ze nog in volle ontwikkeling zijn en ook daar wil Mu.ZEE het publiek mee in contact brengen door ruimte te bieden voor **experimentele hedendaagse presentaties** (in afwisseling met Mu.ZEE pakt uit, zie Actie 1.1.5)
- Mu.ZEE heeft in het kader van de renovatie **Suchan Kinoshita** uitgenodigd voor een kunstopdracht. Die opdracht neemt de vorm aan van een residentie waarbij Suchan Kinoshita in dialoog gaat met het gebouw, het museumteam, de collectie, andere hedendaagse kunstenaars en het publiek.

Actie 1.2.2 Groepstentoonstellingen

Mu.ZEE verbreedt de kennis over kunst en de maatschappelijke en internationale context waarin kunst tot stand komt door een programma van groepstentoonstellingen:

- Een thematentoonstelling “**State of the Belgian Art** (werktitel) als opmaat naar 200 jaar België, dat de staat opmaakt van de hedendaagse kunst in België vanuit een idiosyncratisch én historisch-geografisch perspectief. Samen met een team van gastcuratoren maakt Mu.ZEE een overzicht van kunstenaars die in België zijn geboren en/of wonen en werken en de afgelopen 200 jaar opvallend inspirerend en invloedrijk waren en de verbeelding stimuleerden van andere kunstenaars en van het publiek.

- **Triënnale Beaufort:** Mu.ZEE wil zich opnieuw engageren om met de Provincie West-Vlaanderen en de tien kustgemeenten als opdrachtgever en met Westtoer als uitvoerend producent en organisator de artistieke en museale partner te zijn van Triënnale Beaufort. Beaufort is in 2003 vanuit PMMK en diens hoofdconservator Willy Van den Bussche ontstaan en werd door PMMK/Mu.ZEE georganiseerd tot 2015. Mu.ZEE wil zich kunnen engageren om vanaf editie 2027 samen met Westtoer de organisatie te schragen door (1) de artistieke partner te zijn en mee een curator te zoeken, (2) expertise ter beschikking te stellen inzake productie en publiekswerking en (3) initiatieven te onderhouden en nemen voor het afstoten en herbesteding van een aantal beelden en (4) de collectiezorg met betrekking tot kunst in de openbare ruimte ter harte te nemen door een permanent erfgoedteam ter beschikking te stellen voor de 53 (of minder indien er herbesteding wordt) werken die er tot heden permanent aan de kust te zien zijn, alsook voor de kunstwerken in de openbare ruimte van de stad Oostende.
- Thematische groepstentoonstelling in 2030 wordt nog uitgewerkt.

Actie 1.2.3 Tentoonstellingen in Permekemuseum

Permekemuseum beoogt twee tentoonstellingen per jaar waarbij Constant Permeke vanuit nieuwe inzichten, wisselende perspectieven, dwarsverbanden en actuele thema's wordt belicht in relatie tot andere kunstenaars. De tentoonstellingen vinden plaats in het beeldhouwatelier naast de woning van de kunstenaar.

- De zomertentoonstellingen belichten telkens nieuwe thema's en perspectieven in de kunst van Constant Permeke, in dialoog met tijdgenoten en hedendaagse kunstenaars, met als doel de veelzijdigheid en het artistieke belang van de kunstenaar aan te tonen en het werk van andere kunstenaars te laten resoneren met dat van Permeke. De zomertentoonstelling 2026 *De Engelse jaren* focust op Permekes verblijf in Engeland tijdens WO I.
- De wintertentoonstellingen willen het onderzoek rond Constant Permeke verder stimuleren, met aandacht ook voor het ontsluiten van het rijke archief. Zij zullen zo veel als mogelijk aansluiten bij de collectie.

Actie 1.2.4 Tentoonstellingen in Peiremuzee

De tentoonstellingen in Peiremuzee hebben tot doel de abstracte schilderkunst uit de jaren 1970 en in het bijzonder de rol die Knokke-Heist toen speelde via de figuur van Luc Peire in het voetlicht te plaatsen. Net als in Permekemuseum wordt ingezet op verdieping én verbreding.

- Zomertentoonstellingen in de intieme en authentieke setting van het Peiremuzee, waarbij een gastcurator telkens vertrekt vanuit het oeuvre van de kunstenaar Luc Peire (2027 tot 2031). Op basis van tentoonstellingen die reeds plaatsvonden of die gepland zijn (2025: *Recht(lijnig). De collectie De Brock en Luc Peire*; 2025-2026: expo samengesteld door Edouard Vermeulen) worden latere thema's en curatoren aangetrokken.
- Een 'retrospectieve' **Luc Peire** in cc Scharpoord op basis van een jaar lang voorafgaand onderzoek wordt midden 2026 voorzien. Doel is het traditionele artistieke narratief rond Peire kritisch te benaderen. Uitgangspunt van het onderzoek is de diepe verbondenheid tussen de kunstenaar en zijn echtgenote Jenny Peire-Verbruggen en Knokke-Heist.

OD 1.3 Doorgedreven participatie: ruimte geven en deelhebben mogelijk maken

Mu.ZEE kiest voor een doorgedreven vorm van participatie door ruimte te creëren voor eigenaarschap zodat meer mensen en meer gemeenschappen zich het erfgoed, de kunsten en de werking van Mu.ZEE eigen maken.

Toelichting

Mu.ZEE draagt participatie hoog in het vaandel en streeft steeds naar beter. We reiken uit naar diverse groepen, in en buiten Oostende, en trachten hen daadwerkelijk deel te laten hebben aan de museumwerking. Op meerdere vlakken van de museumwerking worden er participatietrajecten gepland. In de Venetiaanse Gaanderijen zullen we een deel van de collectie (depotopstelling) participatief waarderen met scholen.

Sleutelindicatoren OD 1.3

- tevredenheid van participatie deelnemers - referentie: 60% tevreden of zeer tevreden
- minstens twee elementen van de participatieladder worden voor elk van de actiegebieden bereikt

Een groep studenten van de KU Leuven (Culturele erfgoedstudies) krijgt de ruimte om een deel van de collectie in onze databank te beschrijven. Vanuit publiekswerking besteden we verhoogde aandacht aan participatietrajecten met kwetsbare doelgroepen en personen in een zorgtraject.

We zijn ervan overtuigd dat onze collectie(presentaties) en tentoonstellingen mensen kunnen verbinden, ontprykkelen, engageren en hun verbeelding aanspreken. Onze betrachtning is om per tentoonstelling samen te werken met een bepaalde groep om daarna de opgedane ervaringen te verbreden. Daarvoor gaan we werkelijk een dialoog aan met de groep vanuit een gelijkwaardige positie. We luisteren naar hun noden, wensen en verlangens en creëren samen een aanbod dat kan worden uitgerold naar het brede publiek. Welke rollen de participanten krijgen, zal per traject anders zijn. We vertrekken daarbij van het concept van de participatieladder. Omwille van het hiërarchisch beeld dat kan ontstaan bij een ladder, vinden we ons ook thuis in de participatietaart (lerend netwerk onderzoek van FARO) of bij de salade (cowaarderingsgroep van FARO en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed Nederland). Via participatie zorgen we ervoor dat we onze collectie en museumwerking meerstemmiger en inclusiever maken. Met behulp van onze nieuwe onthaalruimte (vanaf 2028) kunnen we bovendien ook letterlijk ruimte geven om te participeren aan de museumwerking.

Mu.ZEE werkt intern reeds erg participatief. Onze overlegstructuren zijn horizontaal en (ook artistieke) beslissingen worden in het kader van gedeeld leiderschap gezamenlijk overlegd en genomen. We hebben in het verleden een aantal participatieve trajecten gelopen, zoals *De Langste Dag* en het dekoloniseringstraject van de stad Oostende in het kader van een nieuw beeld bij het standbeeld van Leopold II aan Thermae Palace. We voorzien ook structurelere inbedding door participatie telkens opnieuw te agenderen op de artistieke overlegmomenten van Mu.ZEE.

Actie 1.3.1 Waarderen in de Venetiaanse Gaanderijen

- Cowaarderen met jongeren (scholen) in de depotopstelling in de Venetiaanse Gaanderijen. We maken jongeren vertrouwd met waarderingsmethodieken en geven hen een blik achter de schermen. Via creatieve opdrachten en inhoudelijke inzichten maken ze zelf een tentoonstelling. Hun eigen tekeningen worden aan waarderingscriteria onderworpen. Zo worden ze curator, hun output wordt idealiter deel van de collectiedatabank.

Actie 1.3.2 Artistiek participatief

- Op basis van eerdere voorbeelden gaan we ervan uit dat we bij de heropening opnieuw klaar zijn om op een slimme manier verder in te zetten op participatie. In de Venetiaanse Gaanderijen kan dit als een casestudy opgevat worden, bijvoorbeeld bij de collectiepresentatie die een intergenerationele blik op de collectie zal bieden.
- Het project met Suchan Kinoshita dat in 2025 een aanvang neemt genereert participatiemogelijkheden omdat de praktijk van de kunstenaar en de aard van de kunstopdracht daar sterk mee samenhangt. Tegelijkertijd zal dit een traject zijn dat niet op voorhand bepaald kan worden, maar vertrekt vanuit de kunstenaar en vanuit het participatieve traject dat zich zal ontwikkelen met het publiek, andere kunstenaars en het team.
- In Peiremuzee worden galerijen en kunstverzamelaars nauw en ook inhoudelijk betrokken bij de museumwerking.
- In het Permekemuseum zoeken we naar samenwerkingen met landelijke natuurverenigingen om participatief rond ecologie en de tuin van het Permekemuseum te werken.

Actie 1.3.3 Bemiddeling

- Per tentoonstelling werken we samen met een doelgroep (actieve senioren/tweede-verblijvers, blinden en slechtienden, jongeren) bemiddelingstrajecten uit.
- In 2027 starten we met een participatief project met de bureaus van de Romestraat. Alle scholen in de buurt, partner kleinVerhaal, en andere sociale en zorgorganisaties worden warm gemaakt voor de heropening van Mu.ZEE. We brengen noden en wensen van de groepen in kaart gekoppeld aan onze genereuze ruimtes die we vanaf 2028 beschikbaar zullen hebben.
- De resultaten van de participatieprojecten zijn online beschikbaar.

OD 1.4 Publiekswerking en activiteiten

Mu.ZEE organiseert haar publiekswerking zo dat (1) de kennis over de musea, tentoonstellingen, kunstenaars, kunstpraktijken en de relatie met de samenleving verdiept; (2) het publiek verbreedt; (3) de visie, het profiel en artistieke ambities versterken en (4) de betrokkenheid, inclusie, participatie en inspraak vergroten. Mu.ZEE doet dit liefst in samenwerking met andere (lokale) organisaties.

Toelichting

Mu.ZEE heeft de afgelopen beleidsperiode met en voor een **breed en divers** publiek gewerkt. Samen met een geëngageerd gidsenteam creëerde Mu.ZEE rondleidingen en workshops voor verschillende groepen, gezinnen en individuele bezoekers. De bemiddeling in tentoonstellingen en collectiepresentaties door middel van audiogidsen, zaalteksten en uitgebreide titelkaarten die aanzetten tot reflectie en verbeelding, bracht verdieping en gelaagdheid. De *slow art* en de *visual thinking method* die leidend waren voor rondleidingen en workshops, sloegen aan.

In de komende beleidsperiode blijven we inzetten op een **veelgelaagde, meerstemmige en verdiepende publieksbemiddeling**. Daarbij hanteren we klare taal die voor iedereen verstaanbaar is. Die laagdrempelige aanpak creëren we het liefst ook middels bijzondere open (ontvangst)ruimtes in de musea. De inkomhal in het vernieuwde Mu.ZEE in de Romestraat wordt bij uitstek een ontmoetingsplaats **waar iedereen zich welkom, veilig en thuis voelt**. De atelierruimtes (in Mu.ZEE en Permekemuseum) maken het mogelijk om (lokale) (erfgoed)gemeenschappen en scholen ruimte en ontmoeting te bieden. Telkens gaat het om plekken die prikkelen en zin geven naar meer en waar eigen ontwikkeling en creativiteit worden gestimuleerd. In onze **diverse klankbordgroepen** denken we samen na over bemiddeling en over het aanbod na de heropening van Mu.ZEE. **Inclusie** blijven we vooropstellen en we beroepen ons op de expertise van de kunsteducatieve vereniging mu-zee-um voor het educatief aanbod voor specifieke doelgroepen, in het bijzonder voor mensen met visuele, auditieve, verstandelijke, lichamelijke beperking en met een prikkelgevoeligheid. Samen met educatieve partners en een eigen gidsenteam werkt Mu.ZEE aan een nieuw onderwijsaanbod waarin beeldgeletterdheid en de verbindende en transformatieve kracht van verbeelding centraal staan.

Naast het onderwijs willen we ook met **nieuwe (digitale) bemiddeling** in tentoonstellingen **aanzetten tot leren kijken**. Daarbij wordt het gebruik van externe apparaten (smartphone, audioguide ...) kritisch benaderd, zodat de focus op het zelf kijken en de interactie onderling of met bemiddelaars/gidsen alle ruimte krijgt en de aanpak persoonlijker en dus ook inclusiever kan. Het bestaande online publieksaanbod continueren we (*start with art*) en vullen we aan (online *slow art*, lesmappen voor leerkrachten ...).

Bij de collectiepresentaties en tentoonstellingen voorzien we in de drie musea lezingen, boekpresentaties, workshops, instapronleidingen en gesprekken met experts op zaal, tussen de kunstwerken. In het Permekemuseum vloeien kunst en natuur samen. Er is aandacht voor **kunst- én natuureducatie** en er wordt gestreefd naar een ecologisch en duurzaam handelen. We zoeken samenwerking met artistieke, sociale en ecologische organisaties om de museumwerking te versterken en uit te dragen.

Het Peiremuzee ontwikkelt in de komende jaren een publieksprogramma dat naadloos aansluit bij de unieke context van Knokke-Heist, een plek waar kunstgalerijen, kunstverzamelaars en bedrijfsleiders naast bewoners, scholieren, tweede verblijvers, toeristen en kunstliefhebbers zich thuis in de kunst kunnen voelen. Het museum gaat actief op zoek naar samenwerking met de **lokale spelers** in Knokke-Heist, zowel op cultureel (cc Scharpoord, galeriewezen ...), toeristisch (het Zwin) als communicatief vlak (Compagnie Het Zoute, De Vrienden van het Zoute, Zoute Grand Prix ...). Een Peire-klankbordgroep evalueert en verfijnt het publieksprogramma.

Actie 1.4.1 Publiekswerking ontwikkelen: participatief en inclusief

- Mu.ZEE stelt diverse klankbordgroepen samen die zich tijdens de sluitingsjaren buigen over de toekomstige publiekswerking in Mu.ZEE, Permekemuseum en Peiremuzee.
- Om specifieke doelgroepen te bedienen sluit Mu.ZEE samenwerkingsverbanden met (lokale) partners af, en in het bijzonder met mu-zee-um, de Oostendse kunsteducatieve organisatie die sinds jaren via Europese projecten een stevige expertise heeft opgebouwd

Sleutelindicatoren OD 1.4

- deelname aan publieksbemiddelingsactiviteiten – referentiegemiddelden 2022-2024 van gelijkaardige activiteiten worden overtroffen
- tevredenheid deelnemers – referentie 60% tevreden of zeer tevreden
- pers & peers: kwalitatieve beoordeling & feedback; publiekswerkingpraktijken van Mu.ZEE worden geciteerd of overgenomen.

in kunsteducatieve werking voor personen met een beperking.

- Mu.ZEE gaat actief gesprekken aan met de professionele culturele en sociale sector in Oostende (o.a. KAAP, De Grote Post, kleinVerhaal, Theater aan Zee, FMDO, ...) om een verdiepend aanbod voor diverse groepen uit te werken. Focus ligt op het procesmatig karakter en op aansluiting bij de inhoud van onze tentoonstellingen en collectie, maar ook op bijdragen die blijk geven van CSR (*corporate social responsibility*, ^{zie OD 3.7}). Een nieuw inclusieplan is klaar eind 2027.
- Mu.ZEE bevraagt bezoekers tijdens tentoonstellingen in de Venetiaanse Gaanderijen over dromen, wensen, verlangens publieksaanbod bij opening in 2028.
- Onthaal en bewaking krijgen opleidingen inclusiviteit (^{zie ook OD 1.5})

Actie 1.4.2 Publiekswerking voor het onderwijs

- Het museum versterkt in samenwerking met educatieve partners en het eigen gidsenteam zijn onderwijsaanbod met nieuwe methodieken.
- Het museum onderhoudt en legt nieuwe contacten met leerkrachten, onder meer via het organiseren van een Kunstuurkje voor de leerkracht en het aanbieden van ruimte om lessen in het museum te laten doorgaan.
- Per tentoonstelling is er een nieuwsbrief voor het onderwijs en is de lesmap online beschikbaar.
- Elke klas krijgt na afloop een feedbackformulier.

Actie 1.4.3 Publiekswerking verbeteren: bemiddeling

- Tegen de heropening van Mu.ZEE wordt een nieuw bemiddelingsbeleid ontwikkeld waarbij kritisch-onderzoekend alle digitale en audiovisuele middelen in de tentoonstellingsruimte tegen het licht worden gehouden; ook het voorzien van hulpmiddelen voor speciale noden (multisensorialiteit) is deel van dit plan.
- Het bestaande gidsenteam wordt doorgelicht, uitgebreid en gediversifieerd met een aantal nieuwe, jonge gidsen die het onderwijsaanbod uitdragen.
- Het museum evalueert bestaande zaalteksten en titelborden naar aanleiding van publicatie *Teksten in het museum* (Rijksmuseum Amsterdam) en ontwikkelt een eigen draaiboek.
- Het museum ontwikkelt het belevingspotentieel van de museumwebsite door de publieksbemiddeling online te delen.
- Themarondleidingen zijn digitaal beschikbaar.

Actie 1.4.4 Publiekswerking: rondleidingen en workshops

Deze actie omvat de *ongoing business* van de publiekswerking: de organisatie van rondleidingen en workshops (veelal met hergebruik van restmaterialen) in de drie musea en tijdens de tentoonstellingen.

Actie 1.4.5 Publiekswerking: activiteiten

Bij de collectiepresentaties en tentoonstellingen voorziet Mu.ZEE publieksactiviteiten zoals lezingen (twee per tentoonstelling), boekpresentaties (bij elke zelf ontwikkelde publicatie), workshops, instaprondleidingen en gesprekken met experts op zaal, tussen de kunstwerken. Het museum staat ook open voor gepaste andere culturele activiteiten, zoals hedendaagse jazzconcerten of activiteiten in de tuin in Permekemuseum. Ook bij de tentoonstellingen in de Venetiaanse Gaanderijen wordt een gepast (zomer)programma ontwikkeld dat inspeelt op de grote publieksstromen op de zeedijk. Bijzondere aandacht gaat naar een openingsfeest voor het vernieuwde Mu.ZEE in Oostende in 2028.

In Peiremuzee worden de activiteiten gedragen door een vriendenwerking 'Peire People'.

Al deze activiteiten onderscheiden zich door hun authenticiteit en generositeit: het najagen van trouvilles en effecten die misschien wel succesvol zijn maar afwijken van de museale inhoud en ervaring, worden geweerd.

OD 1.5 Duurzaam tonen: publicatiebeleid

Mu.ZEE werkt de komende beleidsperiode toe naar een weloverwogen en gediversifieerd publicatiebeleid zodat een duurzaam spoor getrokken wordt van de werking en activiteiten van Mu.ZEE in de samenleving en zodat het publiek ook via publicaties geïnspireerd en geraakt wordt.

Toelichting

Mu.ZEE werkt op lange termijn aan een digitale ontsluiting van de collectie. Daarnaast krijgt ook de realisatie van fysieke publicaties aandacht.

De ambitie om een fysieke alomvattende catalogus te maken hebben we ingeruild voor een **collectieboek**. Dat boek moet meer zijn dan een overzicht van de collectie. Het wil een reflectieboek zijn over de collectie, het museum, de manieren van presenteren van collectie vroeger en nu. De renovatiewerken en sluiting van het gebouw in Oostende faciliteert verdiepend archiefonderzoek naar onder meer de herkomstgeschiedenis van een aantal kunstwerken, maar ook naar de tentoonstellingsgeschiedenis van beide huizen in Oostende die vandaag Mu.ZEE vormen. De inhuizing na de verbouwingswerken maakt het mogelijk om meer kunstwerken te bestuderen, te onderzoeken en te fotograferen. De concrete uitwerking is voorzien in de eerste helft van 2028 om bij de heropening van het gebouw in Oostende (zomer 2028) de publicatie te presenteren.

Het tentoonstellingsprogramma van Mu.ZEE, Permekemuseum en Peiremuzee wordt steevast voorzien van een publicatie. Welke vorm dit telkens aanneemt, wordt per project op maat onderzocht en gerealiseerd. Voor de komende beleidsperiode werken we toe naar de realisatie van publicaties gekoppeld aan **tentoonstellingen** in het hernieuwde Mu.ZEE (Thierry De Cordier, Léon Spilliaert, Sophie Nys, Alice Frey, *State of the Belgian Arts*, of elders (Beaufort 2027, Luc Peire in cc Scharpoord Knokke). De Spilliaert-catalogus en de *State of the Belgian Arts* publicatie worden internationaal gedistribueerd. Ook vanuit de deelcollectie **archief** wordt er na onderzoek en ontsluiting ook toegewerkt naar een publicatie over de brieven van James Ensor, naar aanleiding van het onderzoek naar het recent verworven archief (zie OD 2.5).

Ten slotte gaat Mu.ZEE een **publicatiereeks** (werktitel *Mu.ZEE TOPICS*) opstarten waarin essays – geïnspireerd door de museale werking – ingaan op maatschappelijke vraagstukken en tendensen. Enkele mogelijke titels: *Permeke en het humanisme, quoi?* / *Kunst en(of) activisme* / *Modernisme en jazz* / *Een tuin als deel van een museale collectie* / ...

Een ambitieus en coherent publicatiebeleid is nieuw voor Mu.ZEE. Om dit alles mogelijk te maken en professioneel te begeleiden, dient Mu.ZEE haar team uit te breiden met een halftijds coördinator publicaties (zie OD 3.2).

Overzicht publicaties 2026-2030

2026	2027	2028	2029	2030
<ul style="list-style-type: none"> Permeke expo's 	<ul style="list-style-type: none"> Beaufort27 Permeke expo's Peire expo 	<ul style="list-style-type: none"> Collectieboek Thierry De Cordier Mu.ZEE TOPICS 1 Permeke expo's Peire expo 	<ul style="list-style-type: none"> Sophie Nys State of the Belgian Arts Mu.ZEE TOPICS 2 Mu.ZEE TOPICS 3 Permeke expo's Peire expo 	<ul style="list-style-type: none"> Alice Frey Léon Spilliaert Brieven Ensor Mu.ZEE TOPICS 4 Mu.ZEE TOPICS 5 Permeke expo's Peire expo
Ongoing: Leonspilliaert.be				
Ongoing: ConstantPermeke.be				

Sleutelindicatoren OD 1.5

- aantal publicaties waarvoor een externe gespecialiseerde partij optreedt als (co-)uitgever en distributeur – referentie: de grote meerderheid van de publicaties heeft een externe uitgever gevonden
- verkoop van publicaties – referentie verkoop gemiddelden 2022-2024 van gelijkaardige publicaties worden overtroffen
- pers & peers: kwalitatieve beoordeling & feedback; publicaties Mu.ZEE worden geciteerd of overgenomen

Actie 1.5.1 Publicaties: collectieboek(en)

- realisatie collectieboek tegen de heropening van Mu.ZEE in 2028
- digitale overzichtscatalogus van alle gekende kunstwerken van Constant Permeke (termijn van 10 jaar); er wordt onderzocht of het oprichten van een Permeke Comité hierbij van nut kan zijn

Actie 1.5.2 Publicaties: valorisatie onderzoek

- eigen en extern onderzoek publiceren op leonspilliaert.be in diverse vormen: longreads, korte bijdragen, video-interviews ...
- eigen en extern onderzoek, nieuwe verhalen en projecten publiceren op permekemuseum.be in diverse vormen: interviews, korte films, teksten ...
- vanuit de deelcollectie **archief** wordt er na onderzoek en ontsluiting ook toegewerkt naar een publicatie over de brieven van James Ensor, naar aanleiding van het onderzoek naar het recent verworven archief en zo mogelijk in samenwerking met KMSKA

Actie 1.5.3 Publicaties: tentoonstellingscatalogi

Realisatie van tentoonstellingscatalogi bij het geplande tentoonstellingsprogramma binnen dit beleidsplan. Al deze catalogi worden tijdens een boekvoorstelling aan het publiek gepresenteerd ^(zie OD 1.3)

Actie 1.5.4 Publicaties: Mu.ZEE TOPICS

Een **publicatiereeks** voor maatschappelijke vraagstukken en tendensen in relatie tot het museum.

OD 1.6 Het zonnigste onthaal

Mu.ZEE wil het zonnigste onthaal bieden van het land; we verbinden een cultureel en duurzaam bezoek op een authentieke manier met huiselijkheid en generositeit, zodat iedere bezoeker zich thuis voelt in onze musea en tentoonstellingen.

Toelichting

In het Publieksonderzoek [Museum 22 - Rapport Mu.ZEE - 179218.pdf](#) krijgt Mu.ZEE de beste scores (tevreden en heel tevreden) in de vergelijking met 50 andere musea voor vriendelijkheid (95.12%), toegankelijkheid personeel (89.94%), hulpvaardigheid (89.02%) en deskundigheid (75,91%).

De frontmedewerkers (team balie, shop én bewaking, alsook vrijwilligers) zorgen voor het eerste contact met de bezoekers en dat willen we op elk moment helpend, informerend en warm menselijk houden. Voor alle verschillende bezoekers staat het onthaalteam klaar om hen zo goed mogelijk welkom te laten voelen en wegwijs te maken in lijn met hun noden en verwachtingen.

Het frontteam is inhoudelijk en praktisch goed op de hoogte van alles wat een bezoeker kan ondersteunen. De medewerkers en vrijwilligers zijn klantvaardig op een constructief assertieve manier waarbij de klant zich gehoord voelt, binnen een duidelijk kader dat gerespecteerd moet worden. Een zonnige glimlach en een persoonlijke babbel, extra kennis over de tentoonstellingen en de werking, met soms een lokaal accent erbij, maken het bezoek aan een van onze musea in de kustregio tot een authentieke ervaring.

In de verbouwing van de Romestraat voorzien we een gelijkvloers waar een centrale hal doorloopt in horeca-faciliteiten aan de ene zijkant en shop + balie aan de andere zijkant. Net als in Permekemuseum (huis + tuin) biedt dit plaats aan rust en ontmoeting of fungeert het als een extensie van het museumbezoek.

In de drie musea staat huiselijkheid voorop. Huiselijkheid vertrekt vanuit gastvrijheid en vertrouwen: door iedereen aan te spreken, is het bijvoorbeeld overbodig om aan een balie tickets te laten kopen en ze enkele meters verder te laten scannen.

Op termijn wensen we een CRM-systeem te ontwikkelen dat de eigenschappen van het Mu.ZEE-onthaal verder versterkt ^(zie OD 1.6)

De extra-muroswerking en de heropening van Mu.ZEE in een nieuwe context impliceert ook dat de veiligheid van de bezoekers extra aandacht vereist d.m.v. permanente vormingen en up-to-date brengen en houden van noodprocedures.

Sleutelindicatoren OD 1.6

- tevredenheid bezoekers en deelnemers – referentie: 90% tevreden of zeer tevreden m.b.t. onthaal van bezoekers
- pers & peers: kwalitatieve beoordeling & feedback; publiekswerkingspraktijken van Mu.ZEE worden geciteerd of overgenomen

Actie 1.6.1 Onthaal: teamoverkoepelend front of house

Opzetten van een teamoverkoepelend frontoverleg om de totaalbeleving te verbeteren (reservaties, klantencontacten, onthaal, bewaking, poetsteam, publiekswerking, communicatie ...).

Actie 1.6.2 Onthaal: visie/vorming voor een genereus klantenonthaal

- Uitschrijven van een visie/vorming voor een genereus klantenonthaal
 - klantvaardigheidsniveau opnieuw onderzoeken (vriendelijk, toegankelijk, hulpvaardig en deskundig) van alle frontmedewerkers
 - extra taalopleidingen (in 1e instantie Frans) voor bewaking & onthaal
 - vormingen rond inclusie (voor blinden en slechtzienden, inclusief taalgebruik ...)
 - vrijwilligers en jobstudenten meenemen in onze visie rond onthaal, vormen en dicht bij onze interne werking houden
 - vormingen rond digitale tools en ontsluiting van de collectie
- Werkprocessen uittekenen en procesverbeteringen toevoegen om het museumbezoek te optimaliseren op een zo duurzaam mogelijke manier.

Actie 1.6.3 Onthaal: veiligheid van de bezoekers garanderen

De veiligheid van bezoekers op elk moment garanderen door een permanente vorming van medewerkers en het up-to-date brengen en houden van alle noodprocedures.

Sleutelindicatoren OD 1.7

– referentie = gemiddelden 2022-2024

OD 1.7 Marketing en communicatie: iedereen bereiken

Mu.ZEE voert een communicatie en marketingbeleid dat de bekendheid van haar musea en hun aanbod vergroot, de bezoekersaantallen doet stijgen, en de betrokkenheid en verbeelding van de bezoekers stimuleert.

Toelichting

Mu.ZEE heeft sinds de zomer van 2021 een indrukwekkende **inhaalbeweging** gemaakt in het versterken van zijn **merkbekendheid** en het duidelijk communiceren waar Mu.ZEE voor staat. Dit is het resultaat van de keuze om **Mu.ZEE scherp te profileren als hét Vlaamse museum voor kunst in België vanaf 1880 tot heden**, tagline die we zullen verlengen met één dag: van 1880 tot morgen. Het is ook het gevolg van een zorgvuldig geselecteerd tentoonstellingsprogramma dat naadloos aansloot bij de kernmissie van Mu.ZEE. De successen van de tentoonstellingen *Anna Boch: een impressionistische reis* en, als afsluiter in 2023-2024, *Rose rose rose. James Ensor en het stilleven in België* droegen hierbij aan. De **ligging** aan zee, in het bruisende Oostende, en de uitstekende **reputatie** van de vriendelijkheid van de medewerkers, vervolledigen het profiel. Dit zorgt ervoor dat de marketing en communicatie sterk afgestemd worden met de toeristische sector. Het resultaat van dit alles is dat Mu.ZEE meerdere kenmerken vertoont van een *lovebrand*.

De communicatie- en marketingstrategie van Mu.ZEE is gelaagd.

- Zonder het als 'merk' te propageren, zijn **Vlaanderen en Oostende, als inrichtende machten en collectie-eigenaars**, en de zuster musea KMSKA en M HKA prominent aanwezig in de 'corporate level' communicatie. De bezoeker, de Vlaming en de Oostendenaar worden hier op verschillende wijzen op attent gemaakt. Ook andere ondersteuners, in het bijzonder de gemeente Knokke die financieel bijdraagt aan het Peiremuzee en de hoofdsponsors¹ krijgen hier een plaats.
- Een tweede laag is deze van het **'museummerk' Mu.ZEE**, met haar profilering en eigenheid: kunst in België van 1880 tot morgen, aan zee en aan de kust, en de hoeder van Ensor, Spilliaert en Permeke; daar komt ook de positionering van Peire bij. De kernwaarden van Mu.ZEE (**authenticiteit, generositeit, verbeelding, ambitie en zorgzaamheid**) **schragen de communicatie**.
- Een volgende laag is deze van de **drie museumlocaties**. Er zijn drie unieke musea te bezoeken: Mu.ZEE in Oostende (bewust houden we de naam van de Vlaamse instelling en van de locatie in Oostende dezelfde), het Permekemuseum en het Peiremuzee. Elk van deze locaties bekleedt een eigen, onderscheidende positie en is dus elk op zich een *reason to visit*.

- bezoekcijfers: aantal fysieke en digitale bezoekers vs. nieuw bezoek
- diversiteit: diversiteit van bezoekers (digitaal en fysiek)
- totaal aantal persartikelen; bereik en sentiment van deze artikelen
- digitaal: aantal views, clicks, doorverwijzingen en sessieduur; aantal volgers, interacties en bereik op sociale media en aantal doorverwijzingen vanuit externe platforms naar eigen website; behoud van 300.000 websitebezoeken per jaar, ook tijdens de sluiting
- toeristische en media-partners: bereik communicatie partnerships
- bevolkingsenquêtes over bekendheid van Mu.ZEE, Permekemuseum en Peiremuzee
- beoordelingen en recensies; gemiddelde score op platforms zoals Booking.com, Tripadvisor en Google Reviews, positieve feedback en aanbevelingen via sociale media en enquêtes
- evaluaties uit klanttevredenheidsonderzoeken m.b.t. communicatie
- impact van samenwerkingen: kwaliteit van gedeelde campagnes en cocreaties

¹ Bank Delen is sinds 2024 de hoofdsponsor van Mu.ZEE. Mu.ZEE engageert zich tegen de heropening van het museum in Oostende een tweede hoofdsponsor te hebben. Ook de nationale Loterij hoort door haar standvastige ondersteuning van tentoonstellingen hier thuis als 'vaste ondersteuner' van Mu.ZEE en haar tentoonstellingen.

- Tot slot zullen ook **tentoonstellingen**, activiteiten of publicaties op zich gemarket en gecommuniceerd worden.

De unieke ligging van de drie musea speelt een belangrijke rol in het bezoekersgedrag, evenals in de timing van publieksactiviteiten, vernissages, evenementen en tentoonstellingen. Door deze ligging onderscheiden deze drie musea zich duidelijk van hun collega-musea in het binnenland en vragen ze daarom naar een specifieke communicatie- en marketingstrategie.

Om steeds beter te weten wat het publiek vindt en wenst van Mu.ZEE zal het museum, in samenwerking met KMSKA en M HKA, en indien mogelijk en gewenst ook met de Vlaamse administratie, inzetten op systematisch publieksonderzoek.

Actie 1.7.1 Onthaal: teamoverkoepelend front of house

De heropening van Mu.ZEE in Oostende is het moment om de merkstijl en communicatie te evalueren en waar nodig bij te schaven.

- **Branding** van het merk Mu.ZEE en van de drie musea. Het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl die de unieke kenmerken, onderscheidende waarden en het DNA van de drie locaties helder tot uiting brengt, aansluitend op de visie en missie.
- **Heropening.** Gelijktijdig met de merkherstijling wordt een marketing- en communicatieplan voor de heropening van Mu.ZEE uitgewerkt en worden werkgroepen met interne en externe stakeholders opgezet. Voor de internationale promotie van de heropening wordt ingezet op tradewerking, specifieke persacties en -persreizen en een off- en online promotie in samenwerking met de toeristische partners ^(zie ook actie 1.7.4).

Actie 1.7.2 Digitale marketing en communicatie

- **Online communicatie:** nieuwe branding, nieuwe website. Na de vernieuwing van de Permekemuseumwebsite in 2024 krijgen ook Peiremuzee en Mu.ZEE een nieuwe website.
- **Sociale media:** gerichte advertenties en influencersamenwerkingen om het bereik en de betrokkenheid te vergroten. Gebruik van Instagram Reels om jongere doelgroepen aan te spreken.
- **Storytelling:** creëren van een aantrekkelijke content via hoofdzakelijk de online promo-tools, nl. website en social media. Evenwichtige mix tussen offline en online. Ook op kanalen van derden (partners en niet partners).
- De aanschaf van een **CRM-tool** maakt het mogelijk om gerichtere communicatie te voeren.

Actie 1.7.3 Bepalen en bereiken van doelgroepen en doelmarkten

- Mu.ZEE wil in de volgende beleidsperiode sterker inzetten op monitoring van bezoekers middels tevredenheidsenquêtes en bevraging van enkele kerngegevens aan de balies (zoals postcode). Met KMSKA en M HKA wordt systematische en uniforme publieksbevraging opgezet.
- Mu.ZEE richt zich naast Vlaanderen, Brussel en Wallonië, in samenwerking met de toeristische partners ook op Frankrijk, Nederland, Duitsland en het Groothertogdom Luxemburg.
- De niet-lokale **doelgroepen** die beoogd worden zijn de kunstliefhebbers, meerwaardezoekers, art fanatics, art & heritage bezoekers, professionelen (galerijen, academici, kunstenaars ...), bemiddelaars (culturele organisaties als Davidsfonds, Willemfonds, Zilveren Passer, leraars, verblijfsaanbieders ...), toeristen aan de Kust (Mu.ZEE, Peiremuzee en Permekemuseum) en Brugge (Permekemuseum) en met name verblijf-toeristen, eendagstoeristen, scholen op uitstap naar zee en zeeklassen.
- De **lokale bevolking** is een even belangrijke doelgroep, en buiten het toeristisch seizoen heeft die de overhand: scholen, leraars, sociale en culturele organisaties, tweede verblijvers, gezinnen, en moeilijker te bereiken doelgroepen zoals personen met een beperking, met een migratieachtergrond, personen die leven in armoede en andere kansengroepen.

Actie 1.7.4 Marketing en communicatie: promotie en strategische allianties

- Effectieve **nationale en internationale promotie** door een kruisbestuivende samenwerking met diverse partners: Toerisme Vlaanderen, Westtoer, toeristische diensten van Oostende, Knokke-Heist, Jabbeke en Brugge, en ook Museumpas, mediapartners, andere musea, kunstinstellingen, galerijen etc. die structureel of tijdelijk bij specifieke projecten

betrokken zijn. De samenwerking bestaat uit offline en online communicatie met en door de partners (Clear Channel, luchthaven, NMBS, de Lijn ...), en waar mogelijk ook gemeenschappelijke productontwikkeling.

- **Culturele en toeristische ontsluiting.** Duidelijke info via alle mogelijke kanalen i.f.v. de customer journey van de bezoeker over transport, ticketing, wat valt er nog meer te beleven ... om het de bezoeker zo makkelijk mogelijk te maken.
- In Knokke-Heist wordt een werking met vrienden (**Peire People**) uitgewerkt, een specifiek netwerk met kunstliefhebbers, professionelen en donoren die het museum ook op communicatief niveau uitdragen.

Actie 1.7.5 Perswerking

Mu.ZEE kiest ervoor **zelf de perscontacten te onderhouden** met sleutelfiguren uit de nationale pers (Nederlands- en Franstalig) en met **key-influencers**.

De **internationale perswerking** wordt gevoerd i.s.m. de toeristische diensten. Naast een samenwerking met Toerisme Vlaanderen wordt deze met internationale persbureaus in Duitsland, Nederland, Frankrijk en Engeland in samenwerking met Toerisme Oostende verdergezet.

OD 1.8 Digitaal tonen: online aanbod

Mu.ZEE ontwikkelt en/of lanceert digitale platforms waarop niet enkel het volledige product- of dienstenaanbod, maar ook een digital-only museaal aanbod aanwezig is, zodat (1) de museumervaring toegankelijker, gebruiksvriendelijker en interactiever, (2) de kennis en informatie meer vindbaar en (3) de bezoekersbetrokkenheid groter is.

Toelichting

Tijdens de meer dan tien jaar durende verbouwingswerken van het Rijksmuseum heeft een team zo groot als het bouwteam een digitaal Rijksmuseum gebouwd, De Rijksstudio. Die middelen zijn de Vlaamse musea niet gegeven en bovendien gaat veel van de door de verbouwing 'gewonnen' tijd van Mu.ZEE-medewerkers naar de extra-murostentoonstellingen, naar het collectieboek en naar de voorbereiding van de opening en van de tentoonstellingen vanaf 2028. Desalniettemin wil Mu.ZEE, in samenwerking met M HKA en KMSKA, van de sluiting gebruik maken om de digitale museumtransitie een stap verder te zetten.

De website en sociale mediaplatformen vormen essentiële communicatietools voor het bereiken en informeren van diverse doelgroepen. In de afgelopen jaren heeft Mu.ZEE waardevolle expertise opgebouwd door professionele begeleiding en strategisch gebruik van deze kanalen. Dit heeft geleid tot een breder bereik, een verbeterde informatiedoorstroming en een meer effectieve interactie met het publiek. Dit is tevens de basis voor de volgende stap die Mu.ZEE, M HKA en KMSKA willen zetten. Zie ook: online publiekswerking ^(OD 1.4), digitale collectie ontsluiting ^(OD 2.4) en digitale transitie ^(OD 3.6).

Actie 1.8.1 Conceptontwikkeling van een digitaal museaal aanbod

Mu.ZEE en M HKA ontwikkelen gezamenlijk een concept van een voor hen beide toepasselijk digitaal museumaanbod. Innovatieve partnerships zoals met Google Arts & Culture en nationale media voor grotere zichtbaarheid worden onderzocht, alsook het ontwikkelen van educatieve en inclusieve tools (apps, MOOCs, podcasts ...).

Actie 1.8.2 Nieuwe website

In de aanloop naar de heropening van Mu.ZEE en de branding-oefening voor Mu.ZEE, Peiremuzee en het Permekemuseum wordt de noodzaak en de specificiteiten van een nieuwe website onderzocht. Dit omvat de overweging om de huidige website te herwerken, of indien nodig, een volledige nieuwe site te ontwikkelen. Als alternatief wordt ook gekeken naar een mogelijke optimalisatie van de bestaande website om aan de vernieuwende behoeften en doelstellingen te voldoen.

Sleutelindicatoren OD 1.8

– referentie = gemiddelden 2022-2024

- aantal views, clicks, etc.: zie OD 1.7
- bezoekersenquêtes die peilen naar de digitale museumervaring
- beoordelingen en recensies van de online online bezoekers; positieve feedback en aanbevelingen via sociale media en enquêtes

OD 1.9 Mu.ZEE neemt en toont verantwoordelijkheid: maatschappelijke transitie bewerkstelligen

Mu.ZEE neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid op door als plek van verbeelding ruimte te creëren voor duurzame verandering, zodat bezoekers en medewerkers zich andere realiteiten kunnen voorstellen en zich gestimuleerd voelen om maatschappelijke transitie kritisch, geïnformeerd en genuanceerd te benaderen en zelf mee vorm te geven.

Toelichting

De verbeelding die kunst en kunstenaars bieden, is institutioneel verankerd in het museum. **Instituten hebben een publieke verantwoordelijkheid.** Musea, die steevast hoog scoren als hoogst betrouwbare publieke instellingen, moeten die verantwoordelijkheid zorgvuldig maar duidelijk nemen.

Die verantwoordelijkheid neemt Mu.ZEE nu al concreet op en uit zich in bijvoorbeeld:

- Mu.ZEE gaat bewust om met merchandising en zet meer in op kwalitatieve, duurzame en lokale producten, zoals een publicatiereeks die inhoudelijk bijdraagt aan de artistieke en maatschappelijke identiteit van de musea of een samenwerking van de Permekeshop met lokale bakkers ^(OD 1.5)
- Mu.ZEE experimenteert binnen haar artistieke werking met AI, maar gaat bewust traag om met deze of andere disruptieve technologieën om zo beter in staat te zijn de negatieve impact van deze technologieën te onderkennen of op te vangen ^(OD 1.4)
- Mu.ZEE zet verder in op de ecologisch aangelegde tuin in het Permekemuseum met aandacht voor natuureducatie en biodiversiteit ^(OD 3.7)
- Mu.ZEE heeft aandacht voor blinde en slechtziende personen via de multisensoriële voelplaten van 10 kunstwerken van Constant Permeke in het Permekemuseum
- Mu.ZEE moedigt het gebruik van de fiets aan d.m.v. fietsroutes naar het Permekemuseum
- Mu.ZEE ijvert voor synergie tussen de Vlaamse erfgoedinstellingen ^(OD 3.4)
- Mu.ZEE biedt een persoonlijke verwelcoming met aandacht voor ieders noden opdat zorgzaamheid voor elkaar wordt gestimuleerd en tot verbinding leidt ^(OD 1.6)
- Mu.ZEE zet in op inclusieve, prikkelarme, schermvrije en langzame museumervaringen door activiteiten als Slow Art, prikkelarme rondleidingen, aandacht voor taal en signalisatie en een bewuste omgang met en minimale aanwezigheid van schermen voor publiekswerking ^(OD 1.4)

Musea kunnen noodzakelijke maatschappelijke transitie bedenken en bewerkstelligen. Kunst en kunstmusea zijn immers bij uitstek geschikt om iets voor te stellen, erover te speculeren, te onderzoeken, verder uit te werken en te testen. Ze stellen het publiek in staat om gevoelens, bedenkingen, opinies en misschien zelfs alternatieven te formuleren voor de complexe vraagstukken, onduidelijke systemen en nog niet gevatte patronen die onze maatschappij vandaag sturen.

De huidige klimaat- en biodiversiteitscrises, oorlogen, polarisering, fakenews, fundamentalistisch en populistisch denken, AI en totale digitalisering, extreme 'verletterlijking', doorgedreven risicobeheersing, enz. hebben alle kenmerken van een **wicked problem**. Zulke problemen zijn niet eenduidig, vereisen continu bijsturing, kunnen niet bedacht worden zonder het besef zelf vuile handen te hebben, putten hoop uit voortschrijdend inzicht en smeken om nieuwe vormen van participatie.

Er is hier dan ook niet meteen een strakke lijst van acties te bedenken, tenzij de organisatie van een omgeving waarin het mogelijk is om samen maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

Actie 1.9.1 Zelf instaan voor het mogelijk maken van duurzame verandering en zorg

Mu.ZEE schept doorheen heel haar werking een cultuur die duurzame verandering en zorg mogelijk maakt voor wat van waarde is (de kunst, de planeet, elkaar ...).

- hieraan wordt wekelijks aandacht besteed in horizontale overlegstructuren

Sleutelindicatoren OD 1.9

- positieve feedback en aanbevelingen van bezoekers en via sociale media waaruit blijkt dat Mu.ZEE aanzet tot reflectie over duurzaamheid

- elk kwartaal wordt hiervoor een interne 'open space' georganiseerd, waar veruitwendigingen kunnen voortvloeien zoals:
- ruimte geven aan het publiek voor het interpreteren van kunst en verbindingen leggen tussen kunstwerken
- ruimte voorzien voor sociale cohesie (*third place*), verbeelding en participatie
- ruimte creëren voor publiek gesprek gericht op kritisch denken, speculatie, zich zaken voorstellen en het mogelijk maken van verandering
- holistisch en circulair denken in de praktijk uitproberen
- zorg voor kunst delen met het publiek
- zorgzaamheid voor elkaar in het team centraal zetten
- ecologische initiatieven delen met het publiek
- voorbeeldige ecologische en zorgbeslissingen nemen en ernaar handelen
- nadenken over radicale en disruptieve veranderingen als museum met belangrijke impact en voorbeeldfunctie

Strategische Doelstelling 2 (SD2) COLLECTIE

Een geïntegreerd en duurzaam beheer, verwervings-, ontsluitings- en onderzoeksbeleid vergroot voor huidige en toekomstige erfgoedgemeenschappen de toegankelijkheid van de eigen en van de Vlaamse en Oostendse kunstcollecties in beheer van Mu.ZEE.

De uitwerking van de collectiegerelateerde doelstellingen gebeurt in detail in het **collectiebeleidsplan**. Essentieel hierin is het waardegericht collectiebeleid met een zichtbare en professioneel beheerde collectie als motor voor presentatie-, behoud&beheer- en onderzoeksprogramma's.

De Mu.ZEE-collectie bestaat uit afgerond 8.400 kunstwerken en cultuurgooederen van de stad Oostende, van de Vlaamse Gemeenschap, langdurige bruiklenen en bewaargevingen, museale gebouwen en kunstwerken en cultuurgooederen die eigendom zijn van Mu.ZEE zelf. Ook de meer dan 20.000 documenten zoals boeken en archieven maken integraal deel uit van de collectie. Zij worden verworven, bewaard en bestudeerd in of met de hulp van Mu.ZEE.

Om het publiek belang van de collectie te vergroten zijn er zo weinig mogelijk financiële of andere ontsluitingsdrempels, in het bijzonder voor onderzoekers en studenten; de collecties behoren immers in principe tot de *commons*, ze zijn deel van het publiek bezit.

Waarom strategisch?

Onze artistieke en museale ambitie is om mensen, erfgoedgemeenschappen en kunst te verbinden, te stimuleren en uit te dagen. We vertrekken vanuit de zich steeds ontwikkelende collecties die we beheren. Door daarbij ons collectie-, onderzoeks- en tentoonstellingsbeleid te laten aansturen vanuit de kunstenaars (hun werk, context, netwerken, betrachtingen en attitudes) en vanuit een grote zin tot samenwerking en synergie met andere kunstcollectiebeheerders, in het bijzonder met M HKA en KMSKA, versterken we het onderzoek, het beheer en de ontsluiting van het Vlaamse cultureel erfgoed. We leggen zo de basis om de betrokkenheid van de (inter)nationale museum- en kunstwereld op Oostende, Vlaanderen en op kunst in ons land te vergroten.

Operationele doelstellingen COLLECTIE

OD 2.1 Verwervingsbeleid afstemmen en waarderingstrajecten verderzetten

De verderzetting van waarderingstrajecten en de afstemming van het verwervingsbeleid met de Vlaamse Gemeenschap, M HKA en KMSKA maken het mogelijk dat de museale werking van Mu.ZEE gedragen en onderbouwd is.

Toelichting

Mu.ZEE ziet waarden als een doelstelling op zich en als een sturend element voor collectiewerking. Waarden staat daarbij gelijk aan collectie-evaluatie, en meer algemeen aan het maken van diverse selecties binnen de collectie. Deze selecties zijn meerstemmig, divers van aard en onderling overlappend.

Mu.ZEE was in 2018 een van de eerste kunstmusea om een projectsubsidie in te dienen rond het waarden van de museumcollectie in functie van een nieuwe website. In de daaropvolgende jaren vonden waardenstrajecten plaats, waaronder de omvangrijke deelcollectie werken op papier (2022-2023). In 2024 is er een

Sleutelindicatoren OD 2.1

- positieve evaluatie van de registratie van de uitkomsten van de waarderingstrajecten (jaarverslag)
- positieve feedback van M HKA, KMSKA en de Vlaamse overheid over de samenwerking en wijzigingen van het (geïntegreerde) verwervingsbeleid

financiële waardering van de collectie uitgevoerd, leidend tot een herziening van het verzekeringsbeleid van Mu.ZEE. De resultaten zullen geborgen worden in de collectiedatabank.

De sluitingsjaren van Mu.ZEE en vooral de inhuizing van de collectie na de verbouwingen vormen de ideale gelegenheid om een collectiewaarderend onderzoek te starten met als vraagstelling het uitpuren van een kerncollectie en het bepalen van prominente deelcollecties. Die waardering gebeurt nu meer participatief, in het bijzonder in afstemming met andere beheerders van de Vlaamse collectie (KMSKA, M HKA en ook de administratie zelf), maar ook met (lokale) (erfgoed)gemeenschappen ^(zie Actie 1.3.1)

Het collectieprofiel, en het verzamel- en herbestemmingsbeleid worden gestoeld op de uitkomsten van de waarderingsinspanningen.

Actie 2.1.1 De collectiewaardering, kern van het collectiebeleid, gebeurt meer participatief, ook in de afstemming met KMSKA, M HKA en andere beheerders van de Vlaamse collectie

- intensifiëring van het overleg en afstemming met waarderingsprocessen binnen KMSKA en M HKA, en met de Vlaamse administratie
- blijvende deelname aan en opvolging van expertisekernen in waardering, zoals de werkgroep cowaardenen FARO en Rijksdienst voor cultureel erfgoed
- specifieke waarderingstrajecten opzetten voor de lijst ‘belangrijke werken’ en voor het Ensorarchief
- registreren en borgen van de resultaten van alle waarderingstrajecten en in het bijzonder van het participatief waarden met (lokale) (erfgoed)gemeenschappen

Actie 2.1.2 Het collectieprofiel van Mu.ZEE wordt verscherpt ten aanzien van de andere beheerders van de Vlaamse collectie en van andere collecties ‘Kunst in België’

- geregeld overleg en afstemming zodat de collectieprofielen van Mu.ZEE en de andere Vlaamse collectiebeheerders door iedereen gedragen worden
- overleg en afstemming met andere publieke collecties ‘Kunst in België’ zoals deze van het Museum van Elsene of van Waalse musea
- overleg in functie van kennisdeling, mogelijke samenwerking, presentatiemogelijkheden en verwerving met een aantal private sleutelcollecties ‘Kunst in België’ zoals The Phoebus Foundation, Maurice Verbaet Center, etc.
- collectiewaarderend onderzoek in functie van het actualiseren van de lijst ‘belangrijke werken’
- de herpositionering van Constant Permeke wordt mee mogelijk dankzij de resultaten van de waarderingstrajecten

Actie 2.1.3 Het verwervings- en herbestemmingsbeleid van Mu.ZEE evalueren en implementeren

- het verwervingsbeleid van Mu.ZEE wordt intern geëvalueerd en bijgesteld op basis van het huidige beleidsplan bij het einde van het mandaat van de leden van de aankoopcommissie (2026)
- het verwervingsbeleid van Mu.ZEE wordt afgestemd met dat van M HKA en KMSKA
- Mu.ZEE werkt mee, indien van toepassing, aan een grondige herdenking van het verwervingsbeleid van de Vlaamse collectie
- verwervingen binnen de wetenschappelijke collectie van de bibliotheek worden gerelateerd aan het collectieprofiel van Mu.ZEE, M HKA en KMSKA
- ontbrekende publicaties van kunstenaars die Mu.ZEE tentoonstelt of waarvan we kunstwerken verwerven, worden prioritair verworven
- publicaties die niet passen binnen het collectieprofiel, krijgen een herbestemming via een verkoop of een ruilbeweging met andere instellingen
- werken die na waarderingstrajecten niet meer passen in het collectieprofiel van Mu.ZEE worden herbestemd met het lerend netwerk ontzamelen van FARO als leidraad

OD 2.2 Professioneel beheer en behoud van de collectie borgen

Mu.ZEE bewaart op een duurzame en professionele manier een collectie kunstwerken, boeken en archivalia door middel van een hedendaags depotbeleid, een vooruitstrevend preventief conservatiebeleid en een opgefrist bruikleenbeleid, zodat de veiligheid, integriteit en het publiek genot van de collectie duurzaam geborgd zijn.

Toelichting

Omwille van de komende verbouwingen is een groot deel van de collectie tijdelijk ondergebracht in externe depotgebouwen. De **collectieverhuis** gaf Mu.ZEE de gelegenheid om de conditie van een groter aantal werken dan gebruikelijk na te kijken en te documenteren. Het **Permekemuseum** heeft sinds zijn verbouwing geen depotopslag meer. Het **Peiremuzeum** heeft wel een depotopslag met schilderijrekken op de eerste verdieping waar de collectie horend bij de schenking rond Peire wordt bewaard.

Een gedeelte van het depot in het Mu.ZEE-gebouw zullen we blijven gebruiken tijdens de verbouwingen. De collectie die we hier bewaren zijn de kunstwerken waar we actief mee willen werken tijdens de sluiting. De optimalisering van de opbergkwaliteit en inrichting van het depot als functionele werkplek zijn noodzakelijk om op termijn een protocol op te stellen dat ook artistieke medewerkers/conservatoren de kans geeft in het depot te kunnen werken.

De focus binnen het collectiebeheer in Mu.ZEE ligt op **preventieve conservering**. De bewaarlocaties zijn geklimatiseerd en worden goed opgevolgd. Temperatuur, relatieve luchtvochtigheid, mogelijke insecten of andere schadelijke factoren worden in de gaten gehouden en geregistreerd. In het kader van het **pest-management** staan er in het depot plak- en uv-vallen. Mu.ZEE hanteert sinds juni 2021 een **lichtbeleid** gebaseerd op de lichtgevoeligheid van objecten en materialen. Er is gestart met het vastleggen van de lichtgevoeligheid van de collectie en het bijhouden van de belichtingstijd en -intensiteit in lux-uren in een logboek. Momenteel werken we met een systeem van schade-acceptatie waaruit een lichtkrediet volgt voor een periode van tien jaar. Samen met nationale en internationale partners zullen we in de komende beleidsperiode het lichtbeleid verder onderbouwen en/of aanpassen zodat het voor meerdere musea kan leiden tot een bruikbaar instrument.

Er is een calamiteitenkit en -plan aanwezig dat zal geüpdatet worden. Het dient dan opnieuw opgefrist te worden bij het voltallige museumteam. Tijdens de verbouwingen zal er een grotere alertheid nodig zijn betreffende **calamiteiten**. Training, procedures en het risicomangement zullen veel aandacht krijgen en op punt worden gesteld.

Art handling wordt zo veel mogelijk verder geprofessionaliseerd. De vorming van interne medewerkers in 2024 staat model voor verdere opleidingen. Om de schade-incidenten laag te houden en de Mu.ZEE-restauratoren meer te laten focussen op conservatie en restauratie, is het noodzakelijk om minimum één professionele art handler aan te werven.

Veel van de kunstwerken in de collectie hebben nood aan een conserverende en zelfs restauratieve behandeling. De **conditie van de collectie** varieert van middelmatig tot voldoende. Voor de komende beleidsperiode zal het **conserveringsplan** focussen op de optimalisatie van de actieve collectie. Artistieke keuzes en collectiepresentaties leiden naar een prioriteitenlijst betreffende **conservering en restauratie**. Hiermee hoopt Mu.ZEE het huidige werkritme dat bepaald wordt door urgenties vanuit bruikleenaanvragen en calamiteiten een stap voor te zijn. Dit conserveringsplan behandelt alvast een luik over Léon Spilliaert om een aantal werken van deze kunstenaar te restaureren voor de tentoonstelling in 2030.

Na de verbouwingen zal er op de derde verdieping een nieuw restauratieatelier worden ingericht dat voldoet aan de hedendaagse professionele normen. Gezien de collectie voor meer dan de helft uit werken op papier bestaat is ook de aanwerving van een papierrestaurator een streefdoel dat de efficiëntie verhoogt, zeker wanneer Mu.ZEE vanaf 2028 een permanent prentenkabinet wil inrichten.

Voor **bruiklenen** hanteert Mu.ZEE een goed uitgewerkte procedure met een tweewekelijks bruikleenoverleg om aanvragen met alle betrokken teams te bespreken. In de overweging worden zowel de impact

Sleutelindicatoren OD 2.2

- de depots van Mu.ZEE voldoen na de verbouwing op vlak van opbergkwaliteit grotendeels aan de RE-ORG norm (max. 2 werken verplaatsen om een werk uit te halen)
- het aantal interne en externe conservatie- en restauratiebehandelingen neemt toe met 10% per jaar
- Mu.ZEE wordt erkend als expert voor het lichtbeleid m.b.t. kunstwerken
- tevredenheid van bruikleenemers over Mu.ZEE is 60% tevreden of zeer tevreden
- medewerkers kennen het calamiteitenplan van Mu.ZEE

(kunstwetenschappelijk, maatschappelijk en op personeel) van de aanvraag, de conditie van het werk als de nodige verpakings-, transport- en installatievoorwaarden meegenomen. De collectiemobiliteit is in de periode van verbouwing essentieel voor Mu.ZEE. Een groot percentage van de collectie wordt extra muros getoond in de Venetiaanse Gaanderijen (Oostende), Felix Art & Eco Museum (Drogenbos), de Brakke Grond (Amsterdam), KMSKA (Antwerpen) en De Ooievaar (tbc) (Oostende). Voor de bruikleenadministratie wordt nog in Excel gewerkt, maar in de komende beleidsperiode wil Mu.ZEE een efficiëntere en gebruiksvriendelijke methode ontwikkelen. Momenteel maken we summier gebruik van de bruikleenmodule die opgenomen is in Axiell Collections (Adlib), maar we kijken uit hoe we de procedure verder kunnen doen verlopen via MuseumPlus dat in de loop van 2025 uitgerold zal worden in de musea die aangesloten waren bij Erfgoedinzicht (Provincie Oost- en West-Vlaanderen).

Actie 2.2.1 Depotbeleid en toekomstige bewaarlocaties

- Tijdens de verbouwing in Mu.ZEE zal de inrichting en opbergkwaliteit van het depot verder geoptimaliseerd worden volgens het RE-ORG principe: elk object is bereikbaar door maximum twee andere objecten te verplaatsen.
- Het depot wordt ingericht als een functionele werkplek en veilige bewaaromgeving.
- Er wordt een protocol opgemaakt om de toegang tot het depot te kunnen verbreden tot de artistieke medewerkers/conservatoren.

Actie 2.2.2 Conserveringsbeleid

- Opmaak van een conserveringsplan als resultaat van de artistieke waardering in 2023-24 van de collectie, voor een selectie van bijna 3000 kunstwerken.
- Dit conserveringsplan behandelt alvast een luik over restauraties van werken van Léon Spilliaert naar aanleiding van de tentoonstelling in 2030.
- Na de verbouwingen zal er een nieuw restauratieatelier worden ingericht op de derde verdieping dat aan de hedendaagse professionele normen voldoet en waar plaats is voor zowel de restauratoren van Mu.ZEE als voor externen, met een openheid voor onderzoek en stagemogelijkheden.
- Samen met nationale en internationale partners onderbouwt Mu.ZEE haar lichtbeleid of past ze het aan zodat het voor meerdere musea kan leiden tot een bruikbaar instrument, inclusief een registratietool voor lichtkredieten in de databank- en bruikleensoftware.
- Tijdens de verbouwing, waarbij een gedeelte van het gebouw een werfzone wordt, zal er grote aandacht nodig zijn voor de bewaaromstandigheden in het depot in datzelfde gebouw. Volgens de risicoanalyse die in 2023 uitgevoerd is door de firma ObjectCare zijn er tijdens de verbouwing geen extra risico's te verwachten. Mu.ZEE zal echter waakzaam blijven en zal de procedures in het calamiteitenplan bijwerken naar de veranderende situatie.
- Alle procedures verlopen volgens de Spectrum-normering. Een aantal procedures zijn reeds uitgeschreven op papier zoals over art handling, afhandelen bruiklenen en aanwinsten.
- Het calamiteitenplan tegen 2028 updaten en beter kenbaar maken bij het voltallige museumteam tijdens en na de verbouwingen.
- Training, procedures en het risicomanagement op punt stellen.
- Op het vlak van behoud & beheer zal Mu.ZEE de collega's van het KMSKA en M HKA in 2025 nog uitnodigen om te overleggen hoe we een nauwere structurele samenwerking kunnen uitbouwen m.b.t. kennisdeling, het ter beschikking stellen van specifieke expertises en het elkaar helpen met de uitvoering van bepaalde projecten.

Actie 2.2.3 Optimaliseren en digitaliseren van de collectiemobiliteit

- De expertise van KMSKA en M HKA worden waar mogelijk overgenomen om het bruikleenbeleid van Mu.ZEE verder op te frissen en te kijken waar een synergie mogelijk kan zijn, bijvoorbeeld in de implementatie van een onlinetool voor bruikleenaanvragen.
- De bruikleenprocedures en-administratie zullen gedigitaliseerd worden via MuseumPlus.

OD 2.3 Registratie en digitalisering continueren en optimaliseren

Mu.ZEE registreert en digitaliseert haar collectie zodat steeds meer kennis erover FAIR is: vindbaar, toegankelijk, uitwisselbaar en bruikbaar.

Toelichting

Mu.ZEE blijft inzetten op het kwalitatief valideren, opschonen en aanvullen van de metadata van de objecten uit de collectie. Het stapt vanaf eind 2025 als Erfgoedinzicht-gebruiker mee over naar de nieuwe Vlaamse Erfgoedbank MuseumPlus. MuseumPlus voldoet dankzij uitgebreide functionaliteiten aan de hoge eisen die collectiebeherende instellingen aan collectiebeheersystemen stellen.

Mu.ZEE zet zich eveneens in om van de collectie hoogwaardig beeldmateriaal te produceren en duurzaam te borgen. Op deze manier maakt Mu.ZEE haar collectiedata FAIR: vindbaar, toegankelijk, uitwisselbaar en bruikbaar.

In de backoffice wordt vooral aandacht besteed aan het verkrijgen van volledig geregistreerde toonbare collecties met alle metadata, digitaal ontsloten als open data, ook op externe (verweven) platformen. Dit gebeurt op een slimme manier, volgens de regels van bibliotheek- en archiefmanagement: een deel van de collectie blijft enkel in basis geregistreerd. Op basis van de waarderingstrajecten ^(zie OD 2.1) worden inhoudelijke keuzes gemaakt over welke concrete deelcollecties worden geselecteerd, diepgaand geregistreerd en digitaal ontsloten.

Met het oog op de duurzame bewaring van archief, worden ook fragiele archiefstukken en (documentair) fotomateriaal gaandeweg gedigitaliseerd.

Actie 2.3.1 Datamigratie van Adlib naar Museumplus afronden

- Eind 2026 is de migratie van de data van het collectiebeheersysteem Adlib naar MuseumPlus afgerond.

Actie 2.3.2 Vervollediging van geregistreerde collecties, archieven en metadata

- Nieuwe aanwinsten worden onmiddellijk volledig geregistreerd.
- Collectie getoond in tentoonstellingen wordt onmiddellijk verdiepend geregistreerd.
- Tegen 2028 zijn alle eigen uitgegeven catalogi en copyrightexemplaren en 80% van het Ensorarchief verdiepend geregistreerd.
- Tegen 2030 zijn alle tijdschriften en kunstenaarsdocumentatie en het archief Robert Delevoy in basisregistratie; voor de helft van de bibliotheekcollectie zijn de data verrijkt en is gestart met de registratie van het museumarchief, in het bijzonder het tentoonstellingsarchief.
- Een inhaaloperatie toont een significante stijging van geregistreerde metadata over herkomst en tentoonstellingsgeschiedenis en uitklaring van zogenaamde 'onbekenden' en van objecten zonder standplaats.
- Het resultaat van fotografiesessies (al dan niet in samenwerking met Art in Flanders) wordt toegevoegd aan o.a. ResourceSpace.

Sleutelindicatoren OD 2.3

- positieve feedback en evaluatie van meemoo en van gebruikers over de registratievoortgang van metadata

OD 2.4 Digitale ontsluiting van collectie-informatie en -onderzoek

Mu.ZEE ontsluit haar collectie, informatie en onderzoek digitaal en streeft daarbij naar volledigheid voor topstukken, belangrijke werken en werken van Ensor, Permeke en Spilliaert en naar 50% van de collectie met verdiepende registratie zodat de publieke collectie toegankelijk is voor onderzoekers, experts en liefhebbers.

Toelichting

De verschillende collecties (kunst, bibliotheek en archief) zijn grotendeels raadpleegbaar via diverse onderdelen van de website van het museum. Door systematische digitale ontsluiting van kostbare en fragiele werken en archiefstukken wordt vermeden dat originele exemplaren gehanteerd moeten worden.

Op dit moment zitten de data in verschillende gespecialiseerde databanken, die niet altijd even gebruiksvriendelijk doorzoekbaar zijn. Tegen de heropening in 2028 streeft Mu.ZEE naar een overkoepelend platform waarin kunst, bibliotheek en archieven digitaal samenkomen.

Het langetermijndoel is om alle toonbare collecties volledig geregistreerd en digitaal ontsloten te hebben als open data. Op korte termijn is het het doel dat geregistreerde collecties en archieven quasi onmiddellijk publiek raadpleegbaar zijn.

Actie 2.4.1 De geregistreerde collecties, archieven en hun metadata worden digitaal ontsloten als open data, ook op externe (verweven) platformen

- Een systeem van onmiddellijke ontsluiting op de eigen website en op meerdere, diverse platformen van geregistreerde objecten uit de kunstcollectie dat mogelijke hindernissen inzake GDPR en auteursrechten ondervangt, is geïnstalleerd tegen 2028.
- Een overkoepelend platform waarin kunst, bibliotheek en archieven digitaal samenkomen wordt i.s.m. meemoo, KMSKA en M HKA onderzocht en zo mogelijk geïnstalleerd tegen 2028.
- De zichtbaarheid van de bibliotheek- en archiefcollectie wordt vergroot dankzij nationale platformen als UniCat, Archiefbank en archief.be van Meemoo.
- Onderzoek wordt systematisch gedeeld via kennisplatformen als leonspilliaert.be Permekemuseum.be ...

Actie 2.4.2 Onderzoek naar het efficiënter maken van digitale ontsluiting van collecties, archieven en hun metadata

- Meer diepgaande online bezoekersanalyse uitvoeren opdat de 'onzichtbare digitale bezoeker' zichtbaar wordt.
- Onderzoeken, via het ECHOLOT-project van meemoo-Europeana hoe data/beelden gemakkelijker en tijdsefficiënter te delen zijn, ook op externe platformen zoals Europeana en Wikimedia, incl. de mogelijkheid om verrijkte data van die platformen te laten terugvloeien naar de bronsystemen van de musea.

Sleutelindicatoren OD 2.4

- positieve feedback van meemoo en van gebruikers over de ontsluiting van de diepgaand geregistreerde collecties en archieven van Mu.ZEE
- stijging (streefcijfer: 5% per jaar) van het aantal digitale raadplegers
- (90%) digitale ontsluiting van topstukken, belangrijke werken en werken van Ensor, Permeke en Spilliaert en 50% van de collectie met verdiepende registratie tegen 2030

OD 2.5 Documentatie en archief ontsluiten

Mu.ZEE maakt haar documentatie en archief toegankelijk zodat de in Mu.ZEE aanwezige kennis en informatie door iedereen die ze nodig heeft gebruikt kan worden.

Toelichting

Musea spelen een belangrijke rol in het ecosysteem van (academisch en artistiek) kunstwetenschappelijk en -historisch onderzoek. Ze zijn er de essentiële praktische component van. Ze bewaren de documentatie en de archiefstukken en vormen op zich het onderzoeksobject ervan. Mu.ZEE kiest resoluut om zich, op basis van haar missie en profiel (kunst in België van 1880 tot morgen), synergetisch op te stellen met andere veldactoren, en in het bijzonder met de documentatie- en archiefwerkingen van de andere Vlaamse instellingen.

Tegelijk heeft Mu.ZEE ook een belangrijke lokale rol en bedient het met haar bibliotheek ook een lokaal publiek van liefhebbers, studenten en onderzoekers. Bovendien zijn bibliotheek en archief een essentieel onderdeel van de museuminfrastructuur zelf, waarbij interne medewerkers van het artistiek, collectie- en publieksteam er de eerste gebruikers van zijn

Net als de rest van het collectiebeleid versterkt het bibliotheek- en archiefbeleid van Mu.ZEE dan ook tegelijk haar eigen werking als deze van de andere musea van de Vlaamse overheid, andere musea in Vlaanderen en alle universiteiten en kunsthogescholen. Het spreekt dan ook voor zich dat bibliotheek en archief toegankelijk blijven (op afspraak) tijdens de verbouwingswerken in de Romestraat.

Actie 2.5.1 Afstemming met KMSKA en M HKA over het museumbibliotheekbeleid zodat de efficiëntie verhoogt met zo weinig mogelijke impact op de gebruikers

- Een samenwerkingsprotocol met andere gelijkaardige museumbibliotheken in Vlaanderen, in het bijzonder met andere Vlaamse instellingen M HKA en KMSKA over collectiebeleid, collectieve diensten en standaardisering is klaar tegen eind 2026.
- Vanaf 2027 is de informatie die zich in een van de bibliotheken en archieven van de andere Vlaamse instellingen bevindt zodanig beschikbaar dat elke aanvrager ze in een van de drie Vlaamse musea binnen de 14 dagen kan raadplegen.

Actie 2.5.2 Toegankelijke bibliotheek tijdens de verbouwing, geïntegreerde leeszaal na de verbouwing van Mu.ZEE

- Tijdens de renovatie van Mu.ZEE blijft de dienstverlening van de bibliotheek en het archief actief. Waar mogelijk streven we naar een digitale dienstverlening via bijvoorbeeld scan on demand.
- De leeszaal komt na de renovatie op een zichtbare plek in Mu.ZEE en ambieert om toegankelijk te zijn tijdens de openingsuren van het museum.

Sleutelindicatoren OD 2.5

- de gebruikers zijn voor minstens 60% tevreden of zeer tevreden over de bibliotheek
- de nieuwe leeszaal van Mu.ZEE kent een jaarlijkse stijging van het aantal bezoekers van minstens 5%

OD 2.6 Onderzoek en onderzoekinfrastructuur

Mu.ZEE voert en faciliteert onderzoek op zowel kunstwetenschappelijk als materiaal-technisch vlak zodat de kennis over kunst in België van 1880 tot morgen vergroot en breder verspreid wordt.

Toelichting

Mu.ZEE ziet een viervoudige taak met betrekking tot onderzoek naar de collectie en naar kunst in België van 1880 tot morgen: (1) onderzoek faciliteren door de collectie en documentatie (samen met de registratie ervan is dit de onderzoeksinfrastructuur van Mu.ZEE) ter beschikking te stellen aan een brede erfgoedgemeenschap via haar kennishub; (2) onderzoek initialiseren door nauwe contacten, aanwezigheid in het

Sleutelindicatoren OD 2.6

- jaarlijks wordt er minstens een onderzoek van externe onderzoekers gefaciliteerd en wordt er een onderzoek met externen geïnitieerd door Mu.ZEE
- eigen onderzoek van Mu.ZEE dat een output krijgt in tentoonstellingen, publicaties, (digitale) tools en een nieuw beleid wordt door externen opgepikt en gewaardeerd

onderzoeksveld en proactief de hand uitsteken naar opleidingen; (3) intern onderzoek voeren naar concrete kunstenaars en cases binnen de eigen collectie; en (4) onderzoek publiceren in wetenschappelijke tentoonstellingscatalogi en op digitale platformen, en dit alles in samenwerking met externe onderzoeksinstituten en met de internationalisering van het onderzoek en de brede verspreiding van kennis als streefdoel.

De eigenheid van zowel de collectie (kunst, archief, en bibliotheek) als de kunsthistorische en materiaal-technische expertise in huis zijn bepalend voor de klemtonen van de onderzoeksambities. Dit houdt in dat Mu.ZEE de lead neemt in het faciliteren, initialiseren, uitvoeren en publiceren van onderzoek naar de kunst van Ensor, Spilliaert, Permeke en Peire in het bijzonder, alsook naar kunstenaars gelinkt aan het archief (Robert Delevoy, Roel d'Haese, Etienne Elias, Wout Hoeboer) en naar sterk vertegenwoordigde namen als Joostens, Frey, Brusselmans e.a., en ook naar kunst in België van 1880 tot morgen in het algemeen.

Actie 2.6.1 Onderzoek faciliteren

- Uitbouw van een kennishub voor zowel een breed publiek als voor de academische onderzoeksgemeenschap, met de bibliotheek als kloppend en fysiek hart, door de integratie van bibliotheek, archief en collectie (werken op papier).
- Uitbouw van een prentenkabinet waarbij mensen met een specifiek onderzoeksprofiel ruim op voorhand een beperkt aantal werken op papier fysiek ter inzage kunnen opvragen.
- De FWO-aanvraag van KU Leuven ondersteunen voor een onderzoek rond Jeune Peinture Belge waarvoor het archief Robert Delevoy een belangrijke bron is.
- Participatie aan onderzoeksprojecten zoals het Ensor Research Project en het FRIABLE project.
- De Mu.ZEE-databank ter beschikking stellen voor onderzoek van KU Leuven/LUCA School of Arts in functie van een AI-tool 'Connecting Art Histories' die onderzoek naar collecties helpt te faciliteren.
- Bezoeken, workshops en praktijkvoorbeelden van opleidingen zoals 'Curatorial Studies' van KASK School of Arts in Gent in het kader van vraagstukken rond behoud & beheer faciliteren.
- Onderzoeken van thesisstudenten ondersteunen en stageplekken op de verschillende afdelingen faciliteren.

Actie 2.6.2 Onderzoek initiëren

- Onderzoek naar aspecten van de collectie en naar de kunstenaars met bijzondere status binnen Mu.ZEE initiëren: samenwerkingen met vak- en onderzoeksgroepen kunstwetenschappen en erfgoed zoals met KB45 en met *The Inside Story: Art and Interior 1750-1950* (UGent), met de opleiding kunstwetenschappen aan de KU Leuven en met de afdeling Erfgoed van de UA.
- Onderzoek initiëren (via *The Cute Network* - platform van KU Leuven/LUCA School of Arts en University Museum Buenos Aires) voor de ontwikkeling van het collectieboek en de collectiepresentatie na de heropening van het gebouw in de Romestraat, startend met het in kaart brengen van het tentoonstellingsarchief van zowel het PMMK (Provinciaal Museum voor Moderne Kunst) als het MSK (Museum voor Schone Kunsten in Oostende) i.s.m. archief Stad Oostende.
- Actieve participatie in initiatieven als de *Summer Course for the Study of Arts in Flanders*, *The Cute Network* en in internationale congressen om collectie en onderzoekswerven te delen met peers uit de erfgoed- en onderzoeksgemeenschap.
- Jaarlijks zal Mu.ZEE een lijst opstellen met bachelorpaper- en thesisonderwerpen, inclusief een aanbod van archief, documentatie en kunstcollectie binnen Mu.ZEE, zodat studenten kunstwetenschappen, cultuurmanagement e.a. onder begeleiding van het Mu.ZEE-team kunnen bijdragen aan het museum als kenniscentrum, inclusief het aanbieden van stageplaatsen voor onderzoek.
- Onderzoekresultaten verzamelen en met nationale en internationale partners het lichtbeleid van Mu.ZEE verder onderbouwen en/of aanpassen zodat het voor zowel Mu.ZEE als meerdere musea kan leiden tot een bruikbaar instrument.

Actie 2.6.3 Zelf onderzoek voeren en studies opmaken

- De eigen institutionele en collectiegeschiedenis en provenance onderzoeken, te beginnen met kern-/deelcollecties en met bijzondere aandacht voor mogelijke naziroofkunst, mede ter voorbereiding van het collectieboek, dat gepland is tegen de heropening van Mu.ZEE in 2028.

- Onderzoek voeren in functie van nakende collectiepresentaties en tentoonstellingen: Thierry De Cordier (2028); Sophie Nys (2029); Léon Spilliaert (2030-2031); Alice Frey (2031); en Constant Permeke in het Permekemuseum (jaarlijks). Voor onderzoek naar de tentoonstellingen in Peiremuzee en meer in het bijzonder de grote tentoonstelling in cc Scharpoord in Knokke-Heist in 2027, wordt een externe wetenschappelijke onderzoeker/tentoonstellingsmaker aangesteld.
- Materiaaltechnisch onderzoek voeren in de collectie in functie van probleemstellingen binnen conservatie of restauratiebehandelingen, zoals naar de technische restauratiemogelijkheden voor *Pandandrum* van Panamarenko, in overleg met een internationaal samengestelde commissie.
- Kunsthistorische en bronnenstudies naar aanleiding van installatie- of conserveringsvraagstukken opmaken.
- Onderzoek in functie van een digitale overzichtscatalogus van het volledige oeuvre van Constant Permeke, alsook de oprichting van een Permeke wetenschappelijk comité dat zich buigt over authenticiteitsvraagstukken. Daarmee samenhangend voorziet Mu.ZEE het digitaal centraliseren en registreren van archiefmateriaal rond Constant Permeke.
- Onderzoek voeren m.b.t. het verworven Ensorarchief.
- Onderzoek en studies volgen op museologische deelaspecten: publiekswerking, curatoriale expertise ... Onderzoekscapaciteit zal vrijgehouden worden voor focus op ondergevalueerde en onzichtbare sleutelfiguren en kunstenaars, die tot nu (impliciet) uitgesloten zijn uit de canon door hun gender, kleur, sociale of culturele achtergrond.
- Onderzoek voeren waarbij voor de ontwikkeling van een nieuw bemiddelingsbeleid alle digitale en audiovisuele middelen in de tentoonstellingsruimte tegen het licht worden gehouden (zie Actie 1.4.3)

Strategische Doelstelling 3 (SD3) BESTUUR en MANAGEMENT

Een ambitieus bestuur en management verduurzamen met een veilige organisatiecontext en met een transparant en verantwoord personeels- en financieel beleid het vertrouwen van medewerkers, partners, financiers en overheden.

De kwaliteit van de resultaten die Mu.ZEE bereikt hangt rechtstreeks af van de ondersteuning die geboden wordt op vlak van bestuur en management, en met name van het personeels- en financieel beleid. Dit beleid sluit nauw aan bij de Mu.ZEE-waarden zorgzaamheid (wat ook duurzaamheid impliceert), generositeit (vertrouwenwekkend) en ambitie (zin voor ondernemerschap en responsabilisering). Ook de principes van goed bestuur (transparantie) zijn een leidraad. De managementvisie van Mu.ZEE die daaruit volgt is er een die de organisatie ziet als een omgeving waarin medewerkers, partners en bezoekers alle mogelijkheden hebben om te gedijen, zich goed en veilig te voelen en aangezet worden om in dat ecosysteem dat de Mu.ZEE organisatie is, met alle anderen zelf aan zet te zijn.

Waarom strategisch?

Niet alleen de publieks- of de collectiegerichtheid is strategisch van aard, ook de zorg voor organisatie (bestuur, directie, medewerkers, partners en middelen) is dat. Het garandeert dat de doelstellingen behaald worden en er initiatieven worden genomen die Mu.ZEE voorbereiden op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen. Ze creëert ook de beste omstandigheden opdat Mu.ZEE, zeker binnen het museale veld, een voorbeeldfunctie opneemt, wat het als Vlaamse instelling aan zichzelf en aan Vlaanderen verplicht is. Mu.ZEE kiest bewust voor een veilige en vertrouwenwekkende organisatie, die aansluit bij de verwachting tot zelfsturing en zorg. Door de grote toegankelijkheid van informatie en digitalisering, de hoge mate van opleiding tot autonome burgers en de groeiende aandacht voor algemeen welzijn, ervaren medewerkers, partners en bezoekers deze waarden als vanzelfsprekend. Dit biedt de beste kansen om onze missie waar te maken en zorgt ervoor dat hun inspanningen en bijdragen aan Mu.ZEE gewaardeerd en voortgezet worden.

Operationele doelstellingen BESTUUR en MANAGEMENT

OD 3.1 Goed bestuur en degelijk organisatiebeheer

Mu.ZEE bewaakt de principes van goed bestuur en een degelijk organisatiebeheer (incl. procesmanagement) zodat bestuurlijke en financiële risico's vermeden worden.

Toelichting

Mu.ZEE volgt de bestuurscode Cultuur op een degelijke manier. Sinds 2020 is het intern reglement aangepast op basis van de principes en toolbox van goed bestuur in cultuur.

Twee derde van de bestuurders wordt politiek benoemd. We hanteren een mandatenrooster met een overzicht van competenties van bestuurders. De zelfevaluatie van het bestuursorgaan gebeurt minstens 1x per beleidsperiode. De volgende editie voorzien we in 2026 en de output van de zelfevaluatie willen we nog concreter omzetten in verbeteracties. De evaluatie van de directie door het bestuursorgaan moet nog opgezet worden en voorzien we eveneens in 2026.

Sleutelindicatoren OD 3.1

- toepassing van de Bestuurscode Cultuur
- bewaking van bestuurlijke fouten en financiële tekorten
- degelijke evaluatie van de werking van bestuursorgaan en directie met opvolging van de verbeterpunten

Het organisatiebeheer verloopt professioneel op vlak van beleids- en begrotingscyclus (zie OD 3.3) en personeelscyclus (zie OD 3.2). Er is een risicospreiding opgenomen in het intern reglement met duidelijke bevoegdheden per orgaan. Om de transparantie verder te bewaken inspireren we ons op de 'Juist is juist' afspraken en toolboxes. Ook op andere domeinen willen we stappen zetten: het opvolgen van strategische en operationele doelstellingen, uitwerken en opvolgen van processen, evaluatie van eigen organisatie en datamanagement (zie OD 3.6). Tijdens de sluiting van de Romestraat willen we vrijkomende capaciteit maximaal inzetten op verbetering van processen.

Actie 3.1.1

Opmaken van een (maximaal geautomatiseerd) dashboard om de beleidsmatige KPI's op te volgen doorheen het jaar en binnen de beleidsperiode.

Actie 3.1.2

De evaluatie voorzien van bestuursorgaan (1x/beleidsperiode) op basis van de vaste vragenlijst van goed bestuur, en van de directie (2-jaarlijks).

Actie 3.1.3

Basisvorming en implementatie van procesmanagement (zowel voor klantenprocessen als operationele processen).

Actie 3.1.4

Onderschrijven van de <https://www.juistisjuist.be/afspraken/> rond fair practices.

OD 3.2 Personeelsbeleid: veilig, vertrouwen, zelforganiserend

Het personeelsbeleid creëert een duidelijk kader, een veilige en vertrouwensvolle omgeving en een zelforganiserende structuur zodat medewerkers verder groeiend in expertise en autonomie de missie, ambities en doelstellingen van Mu.ZEE waarmaken.

Toelichting

De zelforganiserende werking vraagt verdere omkadering binnen de organisatie rond verwachtingen, overlegstructuren, rollen en leidinggeven.

De organisatiestructuur wordt verder omschreven in de zakelijke werking en is in lijn met deze visie. Nieuwe aanwervingen en evoluties van lopende contracten focussen op eigenaarschap, werken met rollen in een netwerkorganisatie, transversaal overleg en flexibiliteit.

Binnen de evolutie van Mu.ZEE zijn een aantal competenties, waar we een oplossing voor moeten vinden, niet vertegenwoordigd, zoals productie, digitalisering en datamanagement, en publicatiebeleid. De artistieke visie – die gedurende een aantal jaren op freelancebasis werd ingevuld – moet verankerd worden binnen de organisatie door een versterking van het team, de wijze waarop dit moet gebeuren zal door het bestuur bepaald worden in de loop van 2027. Door de afbouw van contracten via Vlaanderen en Oostende of door pensioenen en verloop zullen ook een aantal vervangingen gebeuren. De verantwoordelijkheid die Mu.ZEE wil opnemen voor Triennale Beaufort en in het bijzonder voor de erfgoedzorg van de werken in openlucht vereist eveneens een versterking van het team.

Om alle medewerkers mee te nemen in voortdurende veranderingen, is het belangrijk iedereen te begeleiden volgens individuele noden; in gesprek gaan, aanmoedigen tot persoonlijke ontwikkeling, vormingen voorzien zodat iedereen in staat is het beste uit zichzelf te halen. De ontwikkelingscyclus is hiervoor een mooie ondersteuning. Tijdens de periode van sluiting van de Romestraat kunnen we inzetten op vormingen rond verandering, zowel systemisch als concreet.

Sleutelindicatoren OD 3.2

- een positieve werkbaarheidsbeleving
- absentie blijft stabiel of daalt

Dit is eveneens een periode waarin we willen inzetten op verdere ontwikkeling van de interne communicatie; enerzijds door het opzetten van een intranet ^(zie OD 3.6) en anderzijds door het betrekken van verschillende groepen medewerkers op verschillende manieren. Deze communicatieaanpak, in combinatie met een aantal activiteiten, zullen zorgen voor extra verbondenheid zowel van vaste als van losse medewerkers en dit zeker in een periode waar iedereen op verschillende locaties is tewerkgesteld en het hoofdmuseum gesloten is.

Een verdere professionalisering van de personeelscyclus (rekruteren, managen, verloning, vorming, motiveren, beleid, evalueren) moet het vertrouwen richting team en richting bestuursorgaan nog versterken.

De ontwikkeling van een degelijke rapportering binnen het personeelsbeleid moet toelaten om noden, risico's en optimalisaties in kaart te brengen en beter te anticiperen.

Binnen de nieuwe beleidsplanperiode willen we ook onze *employer branding strategie* in kaart brengen gecombineerd met de *Employee value proposition (EVP)*; deze duiden waarom Mu.ZEE een aantrekkelijke werkplek is en wat ons uniek maakt. Hierin zullen onze waarden huiselijkheid, zorgzaamheid, authenticiteit, ambitie en verbeelding een cruciale rol spelen.

Actie 3.2.1

Verder verankeren van de ontwikkelingsgesprekken en doelstellingen.

Actie 3.2.2

Stappen zetten in de zelforganiserende organisatie met een duidelijk kader en overleg-structuren en met een goede personeelsinvulling en -organigram.

Actie 3.2.3

Een vormingsplan in lijn met het beleidsplan, met in het bijzonder

- vorming rond omgaan met verandering voor alle medewerkers
- concrete opleidingen rond digitalisering, proces- en projectmatig werken, inclusief werken, preventie

Actie 3.2.4

Opzetten van een HR-boordtabel of dashboard met alle relevante indicatoren (#VTE, #medewerkers, afwezigheid, vormingen, inclusie parameters, in-uit ...).

Actie 3.2.5

Verfijnen van het psychosociaal preventiebeleid samen met het sociaal secretariaat, inclusief het uitwerken van een burn-out- en re-integratiebeleid.

Actie 3.2.6

Uitwerken van een *employer branding* of werkgeversmerk strategie + EVP.

Actie 3.2.7

Voor de freelancers, gidsen, vrijwilligers en studenten hanteren we een actieplan dat elk kwartaal zorgt voor informatiedoorstroming en hen minstens een keer per jaar samenbrengt.

Actie 3.2.8

Instaan voor de aanwervingen of versterking van het team in lijn met de ambities van het beleidsplan.

OD 3.3 Financieel beleid: degelijk, strak en ambitieus

Mu.ZEE bewaakt een degelijk financieel beheer met buffers waar mogelijk en ambieert minimum 20% eigen inkomsten zodat de missie, ambities en doelstellingen van Mu.ZEE waargemaakt kunnen worden en de heropening van Mu.ZEE in 2028 kan plaatsvinden met een financiële buffer van 10 à 15% van de jaaromzet.

Toelichting

We gaan verder op het ingeslagen elan van een volwaardige zakelijke leiding, en met de opmaak en opvolging van een begrotings- en prognosecyclus in samenwerking met alle budgethouders en de support van een financieel comité, met afvaardiging van drie bestuurders.

Voor een nog nauwere opvolging van het financieel beheer (budgetplanning, budgetopvolging, financiële processen en risicobeheer ...) investeren we in een vlotte *rolling forecast* en in een goede data-analyse.

In het kader van de sluiting van de Romestraat, is naast de werking van het Permekemuseum en het Peiremuzee, een extra-murosprogramma uitgewerkt. Omdat technische werkeloosheid niet mogelijk is bij verbouwing houden we ondanks de lagere inkomsten een stevige loonkost. We zetten iedereen flexibel in op alle locaties en bij verschillende opdrachten en vormingen. Door sluiting van het hoofdmuseum kunnen we geen grote tentoonstellingen organiseren die in de voorbije twee jaar zorgden voor de positieve resultaten. We zetten hiervoor de financiële reserve zoveel mogelijk in en doen extra inspanningen om te zorgen voor (alternatieve) eigen financiering. Deze financiering halen we binnen via ticketverkoop en (online)shopverkoop, extra projectsubsidies en fondsenwerving of commerciële activiteiten.

Sinds 2022 zet Mu.ZEE proactief in op het genereren van **inkomsten via fondsenwerving en commerciële activiteiten** en realiseerden we kwalitatieve en duurzame trajecten met stakeholders die gezamenlijke waarden uitdragen. In de volgende beleidsperiode worden alternatieve financieringsmodellen verder verkend. De bouwstenen hierin zijn corporate en lokale partnerships, giften, legaten en testamenten, private en publieke fondsen en een diversiteit aan commerciële activiteiten die aansluiten bij de museale waarden en ethische normen.

Een bijzondere aandacht gaat naar de financiële structuur van de kunstenaarshuizen, waarbij er tijdens de beleidsperiode naar gestreefd wordt om de directe exploitatiekosten te financieren met eigen inkomsten.

Actie 3.3.1

Ontwikkeling van een geautomatiseerde *rolling forecast*.

Actie 3.3.2

Vorming rond power BI voor een krachtige data-analyse.

Actie 3.3.3

Een renderend offline en online shopplan.

Actie 3.3.4

Verzamelen van bruikbare data en opzetten van communicatie en campagnes voor

- private giften
- legateren en testamentair geven

Actie 3.3.5

Consolideren van samenwerkingen, identificeren van nieuwe partners en uitwerken van nieuwe formules rond corporate partnerships die inspirerende allianties zijn om zakelijke kansen te creëren en getoetst worden aan het ethische normenkader.

Actie 3.3.6

Private en publieke fondsen: opvolgen van zowel opportuniteiten als samenwerkingen met bestaande fondsen.

Sleutelindicatoren OD 3.3

- jaarresultaten sporen met de goedgekeurde begrotingen
- eigen inkomsten bedragen 20% of meer van de jaaromzet (behalve in sluitingsjaren)
- door het vrijwaren van eigen inkomsten de financiële reserve van Mu.ZEE terug aanzuiveren met 10 tot 15% van de jaaromzet na heropening

Actie 3.3.7

Verder uitwerken verhuurformules, rendabele horeca en commerciële activiteiten voor de drie locaties van Mu.ZEE.

Actie 3.3.8

Rapportering van alternatieve inkomsten op jaarbasis naar de betrokken stakeholders.

OD 3.4 Vertrouwendsvol en waarderend samenwerken met partners (incl. synergie met Vlaanderen en KMSKA en M HKA)

Vanuit een diep geloof in de kracht, meerwaarde en duurzaamheid van synergie streeft Mu.ZEE ernaar 5% van haar mensmiddelen ter beschikking te stellen voor projecten en noden van of gedeeld met de andere eigen Vlaamse instellingen en stakeholders, zodat meer organisatiekennis en -systemen gedeeld worden en onnodig dubbelgebruik vermeden wordt.

Toelichting

Uit de SWOT-analyse en de stakeholderanalyse die tijdens het voortraject van dit beleidsplan gemaakt werden, bleek eens te meer duidelijk dat de opdracht die Mu.ZEE zich stelt veel meer kans op slagen heeft door samen te werken. Dat geldt voor de verschillende overheidsinstanties (CJSM Vlaanderen, stad Oostende, gemeente Knokke-Heist, gemeente Jabbeke, de verschillende toerismediënsten) en natuurlijk voor de andere musea. Zelfs wanneer er in het nieuwste regeerakkoord geen vermelding meer wordt gemaakt van een fusie of intense samenwerking en afstemming met KMSKA en M HKA, is het evident dat er met deze twee andere Vlaamse instellingen maximaal naar synergie en afstemming wordt gezocht, zowel op operationeel als op strategisch vlak, dat laatste in het bijzonder vanuit de gedachte van een gezamenlijke waardering van de collectie Vlaanderen.

De visie van Mu.ZEE is dat we allemaal instellingen zijn die een deel van die ene collectie Vlaanderen in beheer hebben. Achterliggend is de idee dat het niet onze eigen collecties, verbeelding, erfgoedgemeenschappen etc. zijn, maar deze die we in onze musea, bibliotheken, archieven, restauratieateliers, backoffices, gemeentes, steden, kuststreek, regio, deelstaat en land met elkaar delen. Bovendien is ook de economische efficiëntie imperatief: waarom elk apart operationele systemen ontwikkelen wanneer we, door dezelfde te gebruiken, veel meer van elkaars leertraject en kennis kunnen gebruiken? Voor de eigen Vlaamse instellingen wil Mu.ZEE ernaar streven 5% van de eigen 'mensmiddelen' in te zetten voor projecten en noden bij elkaar.

Ten aanzien van de steden en gemeenten waar Mu.ZEE gevestigd is en ten aanzien van de kustregio stelt Mu.ZEE zich op als een partner die waar het kan actief mee vorm geeft en bijdraagt aan de ontwikkeling van gemeente, stad en regio.

Mu.ZEE wil zich inzetten om van het stakeholdermanagement een stakeholderengagement te maken.

Actie 3.4.1 Samenwerking met de Vlaamse instellingen

- doorgedreven afstemming op zakelijk en operationeel vlak: HRM, financiën, digitale synergie op vlak van CRM/ERP, ticketing, infrastructuur, publieksonderzoek, communicatie, ...
- strategische kunstwetenschappelijke samenwerking met KMSKA ontwikkelen voor kunst tussen 1880 en 1945/1960 en met M HKA voor kunst na 1945/1960: onderzoek, tentoonstellingen, programmatie en andere versterkende initiatieven, bibliotheek- en archiefwerking, ...
- strategische collectiewaardering-, collectiezorg-, verwervings- en ontzamelingsgerichte samenwerking met KMSKA en met M HKA ontwikkelen vanuit de gedachte van één collectie die eigendom is van elke Vlaming en in beheer wordt gegeven aan drie eigen instellingen met elk een publieksprofiel

Sleutelindicatoren OD 3.4

- 5% van mensmiddelen dat geïnvesteerd wordt in (samen)werking met M HKA en KMSKA
- minstens op kwartaalbasis directieoverleg met KMSKA en M HKA
- aantal stakeholder-relaties die actief onderhouden worden via samenwerkingen

Actie 3.4.2 Strategische publieksgerichte afstemming ontwikkelen met de andere eigen Vlaamse instellingen en met andere musea

- musea die (gedeeltelijk) dezelfde collectiescope hebben en hetzelfde doelpubliek beogen als Mu.ZEE, KMSKA en M HKA: Ensorhuis, Musea Brugge, Abby Kortrijk, S.M.A.K., Museum M, Middelheimmuseum Antwerpen, KANAL, MACS Grand-Hornu, KMSKB, IKOB Eupen ...
- inhoudelijke samenwerkingsakkoorden exploreren en afsluiten met Brusselse, Waalse en federale musea in België die zich actief richten op kunst in België vanaf 1880, zoals Museum van Elsene en Musée des Beaux-Arts de Charleroi, MACS Grand-Hornu, alsook met erfgoedinstellingen van wie de collectie erg complementair is aan deze van Mu.ZEE, zoals KBR

Actie 3.4.3

Samenwerking met nationale en internationale erfgoedorganisaties en netwerken, zoals FARO, KIK, Blauwe Schild, NEMO, ICOM en ICOM-afdelingen (DEMHIST, CECA ...)

Actie 3.4.4 Samenwerking met lokale en regionale overheden en organisaties

- in het kader van duurzaam toerisme met de verschillende toeristische diensten
- ter beschikking stellen van knowhow en expertise op vlak van erfgoedbeheer en collectiezorg aan de steden en gemeentebesturen waar Mu.ZEE actief is
- actieve medewerking aan het Oostendse en Knokse cultuuroverleg en aan projecten die daaruit voortvloeien
- actieve medewerking en input voor stads- en regio-ontwikkeling vanuit een artistieke, museale en cultuur(beleids)expertise
- outreach naar lokale sociale organisaties in Oostende (mee begeleiden eenzame uitvaart van dienst welzijn), Knokke-Heist en Jabbeke

Actie 3.4.5

Samenwerking met onderzoeksinstellingen voor het gezamenlijk opzetten van onderzoeksprojecten of waarvoor de collectie, archieven en werking als onderzoeksmateriaal kunnen dienen, zoals de UGent en de onderzoeksgroep Kunst in België na 1945 (KB45) ^(zie ook OD 2.6)

Actie 3.4.6

Samenwerking met sponsors en andere financiers als partner zodat de relatie verdiept wordt, gedragen is en nog meer win-winrelaties realiteit worden ^(zie OD 3.3)

OD 3.5 Veranderingstraject: productie-, proces- en projectmanagement.

De logistieke ondersteuning wordt geprofessionaliseerd en versterkt zodat werkingen, tentoonstellingen en andere projecten efficiënter en vlotter opgezet kunnen worden.

Toelichting

Er zal een efficiëntieslag in administratieve, zakelijke, communicatieve en publiekswerkingsprocessen plaatsvinden in de beleidsperiode 2026-2030. Op kortere termijn is Mu.ZEE een organisatie waarbinnen iedereen weet waarmee collega's bezig zijn en wat hun expertises zijn en waarbinnen alle collega's de geijkte procedures volgen op vlak van informatiestroom, inclusief dienstverlening naar externen.

Voor projecten en domeinen die projectmatig worden opgevolgd, willen we de projectwerking meer verankeren door middel van budget- en projectopvolging. De periode van sluiting in de Romestraat moet ook ruimte bieden voor het verbeteren van processen in verschillende departementen; zeker voor alle frontactiviteiten (reservaties, onthaal, museumbezoek, bewaking, beveiliging, workshops en activiteiten, gidswerk, vrijwilligerswerk ...).

Door het ontbreken van een productierol of een overkoepelende productieplanning, gaat tijd en informatie verloren tussen de verschillende teams. Dit willen we in de komende beleidsperiode aanpakken om de efficiëntie te verbeteren.

Sleutelindicatoren OD 3.5

- een voelbare efficiëntie in werking en planning
- een heldere planning en rapportering van projecten

Actie 3.5.1

Vorming projectmatig werken voor niet experts (light).

Actie 3.5.2

Begeleiding voor het in kaart brengen van processen en handleidingen. Hiervoor werken we samen met FARO (Jacqueline Van Leeuwen).

Actie 3.5.3

Opmaken van een inventaris van alle processen.

Actie 3.5.4

Invullen van een productierol of -functie.

Actie 3.5.5

Uitwerken van een productieplanningssysteem.

OD 3.6 Veranderingstraject: digitale transitie

Een digitale transitie maakt processen en informatiestromen gemakkelijker voor de medewerkers en bezoekers/klanten/gebruikers.

Toelichting

We werken aan een heldere digitale architectuur en stappenplan om te komen tot een digitale werkomgeving waarop medewerkers alle nodige info van en voor bezoekers makkelijk terugvinden, inclusief beeldbeheer, verslagen, binnengekomen informatie (papers, opmerkingen over werken in collectie, documentatie ...).

Mu.ZEE is digitaal aanwezig in de publieke ruimte met een online catalogus, kennisdatabanken, actief voeden van wiki's ... (zie OD 2.4). Digitale tools worden eveneens, maar behoedzaam, geïntegreerd in de publiekswerking (zie OD 1.8). Mogelijkerwijs zal de collectie ook uitbreiden met digitale vormen en gaat Mu.ZEE experimenteren met digitale tentoonstellingen en digitale artistieke output. Voor de ontwikkeling hiervan slaan Mu.ZEE en M HKA de handen in elkaar. Digitale transitie is ook een vast onderdeel van de afstemming en samenwerking met KMSKA en M HKA (zie OD 3.4).

Actie 3.6.1

De verdere uitrol van Sharepoint en een opslagplatform voor zware bestanden en digitaal archief (vanaf 2025).

Actie 3.6.2

Een stappenplan uitwerken richting een performante CRM (customer relationship management). In kaart brengen van de nodige functionaliteiten voor Mu.ZEE. Ter voorbereiding opkuis van de databases voorzien. Mogelijkheden bekijken rond gezamenlijke analyses, aanbestedingen en ontwikkelingen in synergie met partnermusea en Vlaanderen.

Actie 3.6.3

Stappen zetten in automatisatie boekhouding, budgetrapportering, HR-rapportering, reservaties/ticketing/shop en klantenbeheer.

Actie 3.6.5

In kaart brengen van digitale procedures en hardware-/software-noden.

Actie 3.6.4

Leertraject rond administratief datamanagement en AI (artificiële intelligentie) om data niet alleen effectiever en efficiënter, maar ook kritischer en bewuster te kunnen gebruiken. Privacy- en databescherming en andere sociale en ethische kwesties gaan gepaard met de introductie van deze nieuwe technologie in de samenleving.

Sleutelindicatoren OD 3.6

- een performantie CRM in synergie met partnermusea (Vlaamse instellingen) en Vlaanderen
- digitale competenties groeien binnen de museale omgeving

Actie 3.6.6

Digitale kennis wordt intern versterkt om de nodige stappen te kunnen zetten.

- een eigen digital master
- verschillende leertrajecten (MuseumPlus, Sharepoint en een digitale werkomgeving ...)

Actie 3.6.7

Uitwerken van een website- en webshopstrategie om de bezoekers te begeleiden over de verschillende musea, kunstenaars en collecties en activiteiten.

OD 3.7 Veranderingstraject: Duurzaamheidstransitie en CSR

Mu.ZEE gaat duurzaam om met mens en planeet door ecologisch en zorgzaam afwegingen te maken en de bewuste keuzes te delen, zodat het gehele team, de partners en bezoekers duurzame principes hanteren.

Toelichting

Mu.ZEE neemt de sociale verantwoordelijkheid op om vanuit het implementeren van duurzaamheidsprincipes bij te dragen aan een maatschappelijke transitie die een positieve impact heeft op de ecologische voetafdruk, de gezondheid en het welzijn van het personeel en het publiek (zie OD 1.9). Aangezien duurzaamheidsverbetering incrementeel is en door het systemische karakter ervan complex is, is een tactische aanpak van belang: duurzaamheid wordt een vast item om het tweewekelijks stafoverleg.

Actie 3.7.1 Verzeker een goede gezondheid en promoot welzijn voor alle leeftijden (SDG 3)

Musea als plaatsen die in het mentaal welzijn van personeel en bezoeker voorzien.

Actie 3.7.2 Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen (SDG 4)

Mu.ZEE gaat in het kader van haar participatiebeleid actief gesprekken aan met organisaties zoals FMDO om een verdiepend aanbod voor diverse en/of moeilijk te bereiken groepen uit te werken (zie OD 1.3).

Actie 3.7.3 Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen (SDG 8)

Eerlijk verlonen volgens fair practice principes (zie OD 3.1).

Actie 3.7.4 Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie (SDG 9)

Het aantal verre bruiklenen tot een minimum herleiden en digitaal of gecombineerd koerieren indien mogelijk (zie OD 2.2).

Actie 3.7.5 Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam (SDG 11)

- outreach naar lokale sociale organisaties in Oostende, Knokke-Heist en Jabbeke (zie OD 3.4)
- samenwerking in het kader van duurzaam toerisme met de verschillende toeristische diensten (zie OD 3.4)
- Mu.ZEE en haar team zetten zich in voor enkele goede doelen in het Oostendse

Actie 3.7.6 Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen (SDG 12)

- workshops met hergebruik van restmateriaal organiseren (zie OD 1.3)
- materiaal voor scenografieën hergebruiken
- zoeken naar een duurzame uitbating voor het café na de heropening in de Romestraat
- soep voor personeel aanbieden van de centrale keuken van Stad Oostende die de Waste Management Award van Gault&Millau won

[Sleutelindicatoren OD 3.7](#)

- jaar na jaar verbeterde bijdrage aan de SDG's

- verkoop grafiek en publicaties uit de lange stock
- lokale producten gebruiken (zoals in de bar van het Permekemuseum)
- materiaal centraliseren en delen

Actie 3.7.7 Neem dringend actie om de klimaatverandering en haar impact te bestrijden (SDC 13)

- reizen met openbaar vervoer als norm in personeelsbeleid
- onderzoek naar hoe het publiek nog beter de weg kan vinden naar het Permekemuseum in het minder bereikbare Jabbeke, onder meer aan de hand van gekoppelde activiteiten in de regio, wandel- en fietsroutes in samenwerking met Westtoer, Regionaal Landschap Houtland en Polders, Vloethemveld en de gemeente Jabbeke
- noodsituaties door klimaatverandering worden voorbereid in het calamiteitenplan

Actie 3.7.8 Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen op het vasteland (SDC 15)

Natuureducatie in de ecologische 'tuin van de toekomst' in het Permekemuseum ^(zie OD 1.3).

Actie 3.7.9 Duurzaamheidsverbeteringen tactisch aanpakken

Op het tweewekelijks stafoverleg is duurzaamheidsverbetering (en de opvolging ervan) een vast agendapunt.

Strategische Doelstelling 4 (SD4) INFRASTRUCTUUR

De ontwikkeling en het beheer van de fysieke en digitale infrastructuur faciliteren de duurzaamheid, gastvrijheid, inclusie en maatschappelijke rol van Mu.ZEE.

Hoewel infrastructuur vaak wordt gezien als een organisatiemiddel, formuleert Mu.ZEE hier een aparte strategische doelstelling voor. Dat heeft alles te maken met belangrijke infrastructurale uitdagingen voor de volgende beleidsperiode: de verbouwing van Mu.ZEE in de Romestraat (die tot gevolg heeft dat de meest bezochte vestiging van Mu.ZEE meer dan de helft van de beleidsperiode gesloten zal zijn), de pijnpunten na de verbouwing van het Permekemuseum en de verwerving van eigen infrastructuur met het Peiremuzee te Knokke-Heist. De ontwikkeling van een digitale infrastructuur die Mu.ZEE ook als museum zal doen innoveren, wordt volledig onder de strategische doelstelling 'bestuur en management' beschreven.

Waarom strategisch?

De maatschappelijke verwachtingen inzake (erfgoed)infrastructuur zijn enorm, zowel op vlak van duurzaamheid, toegankelijkheid, esthetiek als publieksvriendelijkheid. Musea zijn niet alleen in de fysieke maar ook in de digitale wereld plaatsen van vertrouwen, herkenning en identiteitsvorming. Al deze eigenschappen vinden (ook) hun veruitwendiging in de museale infrastructuur. De in de missie gebruikte metafoor van "publiek huis waar kunst, kunstenaar en bezoekers thuis zijn" en de Mu.ZEE-waarde 'generositeit' verwijst naar huiselijkheid, gastvrijheid, vertrouwen, persoonlijke betrokkenheid en veiligheid. Deze eigenschappen behoren tot het DNA van Mu.ZEE. De zorg voor en het beheer van de kunstenaarswoningen van Constant Permeke en Luc Peire, en zelfs bij uitbreiding ook het open, modernistische en uitnodigende warenhuis van architect Gaston Eysselinck in de Romestraat in Oostende vormen een tegenwicht op de luide, op spektakel en manifeste aanwezigheid gerichte ideaaltypische 19e en 20e-eeuwse museuminfrastructuren. Het strategisch infrastructuureel beleid dat Mu.ZEE voor ogen heeft, vormt de basis voor een kunstbeleving en voor een uitnodiging meer te geloven in de authentieke kracht van verbeelding: meer menselijk dan institutioneel, meer uitnodigend dan dwingend, meer respectvol dan hoogdravend, meer publiek dan privaat, meer intens dan oppervlakkig.

Operationele doelstellingen INFRASTRUCTUUR

OD 4.1 Veranderingstraject: de verbouwing van Mu.ZEE Oostende als motor voor transformatie

De verbouwing van het publieksgedeelte van het gebouw in de Romestraat wordt ten volle ingezet om op eigentijdse wijze de missie en doelstellingen van Mu.ZEE vorm te geven, zodat Mu.ZEE voor de bezoekers en in de buurt een motor is voor duurzame verandering.

Toelichting

In 2028 heropent Mu.ZEE met een volledig vernieuwd (gerenoveerd) hoofdgebouw dat de inkomhal transformeert tot een inclusieve *third place*, een ontmoetingsplaats waar iedereen zich welkom, veilig en thuis voelt. Het ontwerp door het architectenteam CZVEK RIGBY, Felix & Partners en ASSEMBLE en de verbouwing dienen als motor voor transformatie op het gebied van duurzaamheid, diversiteit en digitalisatie. Het gebouw met grote erfgoedwaarde wordt een voorbeeld van circulaire architectuur, met energie-efficiënte installaties, herbruikbare materialen en multifunctionele ruimtes die flexibel inspelen op sociale, culturele en educatieve behoeften. Op de internationale duurzaamheidsmeter *GRO* scoort het ontwerp 'beter'.

Sleutelindicatoren OD 4.1

- tevredenheidsenquête over de infrastructuur van Mu.ZEE
- toenemend gebruik van het gebouw als *third place* en voor lokale stakeholders, ook buiten de openingsuren

Technisch personeel maar ook bewaking en onderhoudsploeg spelen een sleutelrol in het beheer en de exploitatie van het gebouw. Zij worden ondersteund met geavanceerde monitoring- en beheerssystemen voor energie, klimaatbeheersing en digitale infrastructuur, opleidingen alsook digitalisering van werkprocessen. Door hun expertise zorgen zij voor het efficiënt functioneren van het gebouw waarmee ze bijdragen aan een duurzame en probleemloze bezoekers- en medewerkerservaring. Deze synergie tussen gebouw en personeel vormt de ruggengraat van Mu.ZEE's opgefriste identiteit als toegankelijk en toekomstgericht museum.

Tijdens de beleidsperiode zullen ook de volgende fases in de verbouwingen van Mu.ZEE verder vorm krijgen onder leiding van Vlaanderen. Naast de Romestraat is Mu.ZEE ook actief in de Amsterdamstraat (kantoren, depot, bibliotheek en archief) en de Gentstraat (garage en transitruimte, de Astridzaal, de achterzaal voor tijdelijke tentoonstellingen) en ondergronds (depotruimtes).

Actie 4.1.1 Optimalisatie van de (technische) gebouwprestaties

Alle technische systemen zoals energiebeheer, klimaatbeheersing en digitale infrastructuur dienen optimaal te functioneren vanaf voorlopige oplevering (periode 1 jaar voor opening) en zullen op reguliere basis worden gemonitord en geëvalueerd ten behoeve van een duurzame exploitatie in een museale omgeving.

Ook de aandacht voor een circulair afvalbeheer en hergebruik van materialen in het dagelijks gebruik zal verder worden geïmplementeerd en gemonitord.

Actie 4.1.2 Efficiënt facilitair personeelsbeheer en -ondersteuning

Het facilitair management zorgt voor een goed opgeleid en ondersteunend technisch team (technisch personeel, bewaking en onderhoudsploeg) dat bijdraagt aan de dagelijkse werking van het museum.

Actie 4.1.3 Bezoekerservaring verbeteren

De verbouwing in de Romestraat verbetert de toegankelijkheid voor diverse doelgroepen, inclusief mensen met een beperking. De richtlijnen van INTER werden geïmplementeerd in het ontwerp, rekening houdende met de 'authenticiteit' van het gebouw. Verder zal de verbouwde Romestraat flexibele en inclusieve ruimten voor bezoekers aanbieden.

Actie 4.1.4 Community en culturele impact vergroten

Het facilitair management onderzoekt verdere samenwerkingen met het facilitair bedrijf van Vlaanderen rond groepsaankopen, raamcontracten en optimaliseert ook een duurzaam lokaal aankoopbeleid.

Actie 4.1.5 Volgende fase voorbereiden

Na het publieksgedeelte moeten de achterbouw (met tijdelijke expozaal) en de backoffice toren nog gerenoveerd worden. In deze beleidsperiode wordt dit dossier samen met de eigenaar van het gebouw in gang gezet.

Actie 4.1.6 Deelnemen aan de ontwikkeling van de buurt rond de Alfons Pieterslaan

De stad Oostende wil de buurt langs de twee kanten van de Alfons Pieterslaan herontwikkelen en Mu.ZEE kan daar een belangrijke rol in spelen.

Actie 4.1.7 Rampenscenario's en calamiteitenplannen verder uitwerken

Op basis van het calamiteitenplan^(zie OD 2.2) de rampenscenario's uittekenen.

Actie 4.1.8 In nauw overleg met architecten en participatietrajecten met specifieke doelgroepen toegankelijkheid van Mu.ZEE in de Romestraat overleggen.

Actie 4.1.9 Depotnoden van Mu.ZEE in de Romestraat voor 2028 en later uitwerken.

OD 4.2 Infrastructureel beheer van kunstenaarshuizen Permeke en Peire

Toelichting

Een efficiënt en duurzaam infrastructuurbeheer voor de kunstenaarshuizen Permeke en Peire waarborgt de veiligheid, toegankelijkheid en multifunctionaliteit van de faciliteiten. Dit omvat de implementatie van een meerjarenonderhoudsplan (MJOP), het uitvoeren van periodieke inspecties en onderhoudstaken en het integreren van energie-efficiënte oplossingen. Door nauwe samenwerking met personeel en bezoekers en een meldsysteem voor faciliteitenproblemen, wordt een gebruiksvriendelijke en inspirerende omgeving gecreëerd.

In het Permekemuseum werken we verder aan de optimalisatie van het gebouw en de tuin na de renovatie zoals opgeleverd in 2024.

In het Peiremuzee werden een aantal structuurwerken uitgevoerd net voor de schenking door de Stichting Jenny & Luc Peire. Binnen de site zijn er zeker nog optimalisaties nodig, vooral in het atelier en de bungalow waar de epc waarden niet langer conform zijn.

Actie 4.2.1

Optimalisatie van de (technische) gebouwprestaties ^(zie OD 4.1).

Actie 4.2.2

Efficiënt facilitair personeelsbeheer en -ondersteuning ^(zie OD 4.1).

Actie 4.2.3

Community en culturele impact vergroten ^(zie OD 4.1).

Actie 4.2.4

Permekemuseum: wegwerken van constructiefouten

- vernieuwen riolering en rwa met inbegrip van plaatsing regenwaterputten en (open) infiltratiebekkens
- verbeteren van de elektrische installatie

Actie 4.2.5

Permekemuseum: technieken

- realiseren van onderhoudscontracten voor de technieken
- realiseren van fotovoltaïsche panelen

Actie 4.2.6

Permekemuseum: aanpakken van enkele ongelukkige ingrepen.

De verbouwing van 2023-2024 kreeg op bepaalde vlakken virulente kritiek van architectuurcritici. Met name de toegangshelling achter een muur van modieus cortenstaal en de sassen aan de ingang van de woning en het atelier zijn de kop van Jut. Deze ingrepen worden best herdacht, zonder evenwel hun oorspronkelijk doel uit het oog te verliezen: de stabilisering van het binnenklimaat en de toegankelijkheid voor mensen met een fysieke beperking vergroten.

Actie 4.2.7

Peiremuzee: voorbereiden van een grondige renovatie van het atelier en de bungalow.

Actie 4.2.8

Rampenscenario's en calamiteitenplannen verder uitwerken voor Permekemuseum en Peiremuzee.

Op basis van het calamiteitenplan ^(zie OD 2.2) de rampenscenario's uittekenen.

Sleutelindicatoren OD 4.2

- tevredenheidsenquêtes over de infrastructuur van Permekemuseum en -tuin en Peiremuzee

Collectieplan Mu.ZEE

2026-2030

1. INLEIDING

2. HISTORIEK EN SAMENSTELLING

2.1. Historiek collectievorming

2.1.1. Collectie van de stad Oostende

2.1.2. Collectie Vlaamse Gemeenschap/Historische collectie van de provincie West-Vlaanderen

2.1.3. Mu.ZEE

2.1.4. Permekemuseum

2.1.5. Peiremuzee

2.1.6. Bibliotheek en archief

2.2. Samenstelling van de collectie

2.2.1. Herkomst

2.2.2. Verwervingsmethode

2.2.3. Objecttype

2.2.4. Monografische ensembles

2.2.5. Genderverhoudingen en diversiteit

2.2.6. Onbekenden

2.2.7. Niet-gedigitaliseerde of -geregistreerde collecties

2.2.7.1. kunstcollectie

2.2.7.2. bibliotheek en archief

3. COLLECTIEVORMING EN -ONTWIKKELING

3.1. Waardering

3.2. Collectieprofiel

3.2.1. Positionering ten aanzien van collega-instituten

3.2.2. Kerncollectie

3.2.3. Belangrijke werken en topstukken

3.3. Verzamelen

3.4. Herbestemmen

4. BEHOUDEN EN BORGEN VAN DE COLLECTIE

4.1. Bewaarlocaties, depotbeheer en verhuisbewegingen

4.2. Preventieve conservering

4.2.1. Klimaatbeheer

4.2.2. Lichtbeleid

4.2.3. IPM

4.2.4. Art handling

4.2.5. Transport

4.3. Materiële toestand van de collectie

4.4. Remediërende en actieve conservering

4.4.1. Conserveringsplan

4.4.2. Team behoud en beheer

4.4.3. Restauratieatelier

4.4.4. Netwerk van kennis

4.5. Collectiemobiliteit: uitgaande bruiklenen

4.6. Risicomanagement (calamiteitenplan)

5. COLLECTIEREGISTRATIE EN DIGITAAL COLLECTIEBEHEER

5.1. Historiek van de collectieregistratie

5.2. Collectieregistratie: stand van zaken

5.2.1. Volledigheid van de registratie

5.2.2. Standaarden en registratierichtlijnen

5.2.3. Standplaatsregistratie via barcodesysteem

5.3. Collectieregistratie: inhaalbeweging en vernieuwing

5.3.1. Inhaalbeweging collectieregistratie

5.3.2. Vernieuwing collectieregistratiesysteem

5.4. Digitalisering

5.5. Online collectieontsluiting

5.5.1. Meerdere ontsluitingsplatformen

5.5.2. Doorstroming metadata

6. ONDERZOEK

6.1. Toelichting

6.2. Onderzoek faciliteren

6.3. Onderzoek initiëren

6.4. Zelf onderzoek voeren (intern)

6.5. Onderzoek publiceren

7. PRESENTEREN

7.1. Collectiepresentaties: vroeger en vandaag

7.2. Collectiepresentaties: straks

7.2.1. Mu.ZEE waait uit in Vlaanderen en Nederland

7.2.2. Mu.ZEE waait uit in Oostende

7.2.3. Romestraat na de verbouwing

7.2.4. Permekemuseum

7.2.5. Peiremuzee

1. INLEIDING

Mu.ZEE presenteert en onderzoekt verschillende perspectieven op en facetten van de beeldende kunst in België van 1880 tot morgen aan de hand van de eigen nog ontwikkelende collectie, tijdelijke tentoonstellingen, een publiek programma en publicaties. Sleutelementen zijn focus op oeuvres en archieven van kunstenaars, op contextualisering door de (inter)nationale en maatschappelijke situering en ten slotte ook op het inbedden van singuliere kunstenaarspraktijken binnen het bredere collectieprofiel van het museum.

Vanuit kunstenaarsattitudes die een levensvisie en context van de maker weerspiegelen, zoals humanisme, activisme, modernisme, deconstructivisme en existentialisme laten we ons inspireren voor presentatie en onderzoek. Deze attitudes zijn de voedingsbodem voor het denken en werken in het museum, voor de samenwerkingen en voor de uitstraling naar het publiek. Deze attitudes voeden ook de manier waarop het museum met de collectie aan de slag gaat.

Onder de noemer van het **humanisme** kijken we naar een sociale, op de mens gerichte kunst met een universele inslag. Deze kunstenaarsattitude vertrekt vanuit een vorm van idealisme dat de mens door en door wil kennen en aanvaarden zoals die is. Humanistische kunstenaars zien de mens als een sociaal wezen, steeds in relatie tot anderen. De **activistische** attitude brengt kunstenaars samen die door soms onconventionele keuzes discursief de zaken in vraag blijven stellen en streven naar diverse vormen van maatschappelijke verandering. Uitdagen en bevragen zijn in dat oogpunt van belang. **Modernisme** als attitude beslaat een groot deel van de westerse kunst sinds 1880, in haar soms idealistisch streven naar vernieuwing, in het bijzonder in de beeldtaal en de bewuste positionering tot de kunstgeschiedenis. In de praktijk betekent dit een blijvend bevragen van de kunstcanon en het inspelen op maatschappelijke vernieuwing – zowel actuele evoluties als herontdekte, nieuw belichte of ondergewaardeerde historische eigenheden. Daar tegenover kan een **deconstructivistische** houding geplaatst worden, waarbij alle mogelijke ‘systemen’ ontmaskerd worden. Het geloven in één waarheidsideaal vervalt in een wereld die grenzeloos lijkt te zijn geworden. Een **existentialistische** attitude brengt kunstenaars samen die streven naar authenticiteit en zelfzeker en moedig zijn in de benadering van hun individuele, artistieke vrijheid. Daarbij zijn volharding en tegendraadsheid van belang, durven niet-aflatend zaken in vraag te stellen, maar evengoed doorheen het creëren van kunst existentiële vragen te stellen.

Los van bovenstaande artistieke benadering die haar weerslag heeft op het collectiebeleid, bijvoorbeeld en in het bijzonder met betrekking tot de collectiewaardering, bestaat het collectiewerk van Mu.ZEE ook uit een professionele collectiezorg, zodat de collectie behouden en geborgd wordt, geregistreerd en gedocumenteerd is, digitaal ontsloten en ter beschikking gesteld wordt voor onderzoek en presentatie. Al deze aspecten maken deel van het collectieplan, zij het dat we voor het presentatie/publieksluit, voor de organisatorische en voor de infrastructurele ondersteuning graag verwijzen naar de strategische en operationele doelstellingen.

2. HISTORIEK EN SAMENSTELLING

2.1. Historische collectievorming

2.1.1. Collectie van de Stad Oostende

Doorheen de 19e eeuw ontstond er gaandeweg een bescheiden kunstverzameling die tot het patrimonium van de Stad Oostende behoorde en lange tijd verspreid was over verschillende openbare gebouwen, zoals het Stadhuis op het Wapenplein, het hospitaal, het casino en de Sint-Petrus en -Pauluskerk. In 1885 schonk Jean Brasseur (1803-1885) 37 schilderijen aan de stad. Slechts twee kunstwerken van deze schenking maken vandaag nog deel uit van de collectie, de *Vlaamse kermis* van Michel Van Cuyck en een stilleven van Abraham Van Beyeren. In 1893 besliste de gemeenteraad (onder impuls van o.m. schepen Auguste Liebaert en stadssecretaris Alphonse Van Iseghem) om een museum op te richten en de verzameling zoveel mogelijk samen te brengen in de gangen, zalen en kabinetten van het Stadhuis op het Wapenplein.

Henri-Louis Permeke (1849-1912), vader van Constant en zelf ook kunstenaar, trok zich de restauratie van een groot aantal schilderijen aan. In 1897 werd hij benoemd als eerste conservator van het Museum voor Schone Kunsten. Op dat moment was er sprake van honderd kunstwerken in de collectie van het museum, en in datzelfde jaar werden ze door de conservator in een allereerste collectiecatalogus samengebracht. Hierin zijn 41 kunstenaars opgenomen met de kunstwerken gerangschikt volgens de zaal waarin ze te zien waren. Dankzij Permekes inspanningen werden belangrijke werken aangekocht van onder meer James Ensor, Fernand Khnopff, Constantin Meunier, Anna Boch en Louise De Hem. Zijn focus op vertegenwoordigers van het negentiende-eeuwse realisme, impressionisme en symbolisme, zorgde voor een basis voor de stedelijke collectie.

Na het overlijden van Permeke in 1912 duurde het tot 1924, zes jaar na het einde van de Eerste Wereldoorlog, vooraleer **Carlos Loontjens** (1892-1969) als conservator werd aangesteld. Hoewel er om nog onduidelijke redenen al vanaf 1909 geen aankopen meer werden gedaan door de stad, bleef dit ook onder Loontjens op een laag pitje staan. Zijn interesse lag vooral bij de lokale heemkundige geschiedenis, niet bij de beeldende kunsten. Bij het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog nam hij geen voorzorgsmaatregelen om de kunstcollectie van de Stad Oostende in veiligheid te brengen. Tijdens een luchtaanval in 1940 werd de kunstcollectie samen met het archief en de bibliotheek van het museum volledig vernield. Ongeveer 400 schilderijen en gravures gingen verloren.

In 1945 werd **Frank Edebau** (1915-1987) als derde conservator aangesteld. Onder zijn impuls werd er stevig werk gemaakt van de (her)opbouw van de kerncollectie, met een sterke klemtoon op kunstwerken van de Oostendse kunstenaars James Ensor, Constant Permeke en Léon Spilliaert. Hij kocht daarnaast ook kunstwerken van o.m. Alfred Stevens, Maurice Wagemans, Jan De Clerck, Henry De Croux en Armand Delwaide. Frank Edebau keek ook naar het Vlaams expressionisme en vanaf de tweede helft van de jaren '50 begon hij ook de hedendaagse kunst te volgen en aan te kopen. Zo kocht hij bijvoorbeeld werk aan van Luc Peire, Maurice Léonard, Gilbert Decock, Hugo De Clercq en Jean Rets, en bracht hij de (tweede generatie) abstracte kunst binnen in de collectie. Na een tijdelijk onderkomen in een dependance van de schouwburg aan de Van Iseghemlaan kreeg het museum in 1958 een gloednieuw onderkomen in het Feest- en Cultuurpaleis op het Wapenplein.

De conservator begon in de jaren zeventig zijn aankoopbeleid uit te breiden met enkele internationale kunstenaars zoals Atila, Giorgos Ioannou, Arthur Secunda of Antonio Berni. Vandaag beschouwen we de kunstwerken van deze internationale kunstenaars als een ensemble dat inhoudelijk niet langer strookt met het verhaal en het collectieprofiel van Mu.ZEE, met haar focus op kunst in België vanaf 1880 tot en met vandaag.

In 1980 werd **Nobert Hostyn** (1951) als vierde conservator aangesteld. Enkele jaren na zijn aanstelling opende het Provinciaal Museum voor Moderne Kunst (PMMK) zijn deuren in Oostende, wat niet alleen een belangrijke impuls gaf aan de stad, maar ook een grote invloed uitoefende op het aankoopbeleid van beide musea die complementariteit opzochten. Hostyn concentreerde zich enerzijds op het presenteren en versterken van

de collecties rond James Ensor, Léon Spilliaert en tijdsgenoten, anderzijds op het promoten en verwerven van werk van zowel overleden kunstenaars, zoals Euphrosine Beernaert, Oscar De Clerck, Henry De Groux, Constantin Meunier en Guillaume Van Strydonck, als levende Oostendse kunstenaars zoals Gerard Holmens. Van den Bussche bleef zeer breed inzetten op hedendaagse beeldende kunst vanaf de jaren 1960 en vulde dit aan met toegepaste kunst vanuit de filosofie dat beide elkaar kunnen versterken.

Norbert Hostyn bleef tot 2008 als conservator in dienst, hoewel het Feestpaleis al in 2005 haar deuren sloot en de collectie ingepakt en gestockeerd stond. Aanvankelijk was er sprake van het bouwen van een nieuw museum voor de collectie van de Stad Oostende, maar uiteindelijk werd er beslist om de collectie samen te voegen met het PMMK in de Romestraat. De kunstcollectie van de stad Oostende behelsde op dat moment ongeveer 2500 kunstwerken. De collectie van het PMMK bestond toen uit ca. 2755 kunstwerken. Nog tot aan zijn pensioen werkte Norbert Hostyn als onderzoeker in het museum, met een bijzondere focus op James Ensor.

2.1.2. Collectie Vlaamse Gemeenschap/Historische collectie van de provincie West-Vlaanderen

De Provincie West-Vlaanderen koesterde al van in de 19e eeuw de traditie om kunstwerken te verwerven ter verfraaiing van de provinciale gebouwen of om behoeftige kunstenaars een duwtje in de rug te geven. In 1957 was er voor het eerst sprake van het doelbewust opstarten van een 'beleid' rond verzamelen en begon men hiervoor een provisie opzij te zetten. Twee jaar later, in 1959, werd een aankoopcomité opgericht waarin o.m. Gustave Van Geluwe (1883-1962) zetelde. Bij de eerste vergadering werd er vastgelegd dat de collectie zou aanvangen met het Vlaamse Expressionisme en dat men zich (voorlopig) zou beperken tot 'eigen' bodem. De selectie diende zo streng mogelijk te gebeuren.

In 1959-1960 kocht de Provincie West-Vlaanderen het woonhuis (inclusief beeldhouwatelier en 2ha tuin) van kunstenaar Constant Permeke (1886-1952) en in 1961 werd het eerste publiek verwelkomd in het Provinciaal Museum Constant Permeke (PMCP). Samen met de woning werden er 127 kunstwerken verworven, in hoofdzaak van Permeke maar ook van enkele tijdsgenoten.

In 1962 werd de collectie zoals die op dat moment bestond voor het eerst in het Provinciaal Hof in Brugge getoond. De tentoonstelling kreeg als titel *Eigen kunstbezit van de Provincie West-Vlaanderen* mee. Dit ensemble werd in 1963 aanzienlijk aangevuld met 41 kunstwerken uit de verzameling van Gustave Van Geluwe, een aankoop waarmee de museumdroom van de Provincie een sterke impuls kreeg. In 1963 bestond de collectie uit 92 kunstwerken (excl. het PMCP). Dit corpus centreerde zich rond o.m. Jean Brusselmans, Frits Van den Berghe, Gust De Smet.

Toen **Willy Van den Bussche** (1942-2013) in 1967 aangesteld werd als eerste conservator, bestond de collectie uit ca. 430 kunstwerken (incl. het PMCP). Op dat moment waren er enkele ruimtes voorzien in het Groeningemuseum in Brugge. Deze ruimtes volstonden echter niet. Aangezien de collectievorming onder invloed van Van den Bussche in een stroomversnelling kwam, was het meer dan ooit van belang om een beter onderkomen te vinden. In afwachting van de bouw van een definitief museum werden er tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd in het Casino in Knokke-Heist en het Paleis voor Schone Kunsten in Brussel. In 1973 werd het PMMK gehuisvest in de Lakenhallen in Ieper. De collectie omvatte rond die tijd om en bij de 520 kunstwerken.

In 1979, bij het publiceren van de eerste oevrecatalogus van de PMMK-collectie, werd gewag gemaakt van 640 nummers in de collectie. In de tweede collectiecataloog die in 1982 verscheen, onderstreepte de conservator het belang van dadaïst Paul Joostens (1889-1960) en een jaar later verdubbelde het aantal kunstwerken in de collectie met het binnenhalen (via schenking) van meer dan 600 kunstwerken (tekeningen, schilderijen en collages) van deze bijzondere kunstenaar. In 2024 werd *Le Royaume des choses inutiles* (1937), een reeks van 170 fotomontages op papier als topstuk geklasseerd. 144 van deze fotomontages worden door Mu.ZEE beheerd, de overige exemplaren zijn in privébezit.

Ook in 1982 werd het voormalige grootwarenhuis SEO in Oostende door de Provincie West-Vlaanderen aangekocht, met als doel dit pand (ontworpen door Gaston Eysselinck) om te bouwen tot PMMK, Provinciaal Museum voor Moderne Kunst. Het PMMK opende in 1986 zijn deuren. De collectie telde op dat moment 1735 kunstwerken. Willy Van den Bussche bleef tot aan zijn pensioen in 2006 als conservator in dienst.

In 2003 lanceerde Willy Van den Bussche vanuit Mu.ZEE Beaufort, een openlucht kunsttriënnale aan zee. Sommige van de tentoongestelde kunstwerken waren bedoeld als permanente kunstwerken in de openbare ruimte. Intussen bevinden er zich door de opeenvolgende triënnales 53 werken in de openbare ruimte verspreid langs de kust. De verschillende gemeentes investeerden mee in de realisatie van de kunstwerken en in vele gevallen werden de kunstwerken achteraf aangekocht. Een flink aantal van deze werken zijn verstoken van de nodige collectiezorg.

Al in 2007 werd **Phillip Van den Bossche** aangekondigd als de opvolger van Van den Bussche, hoewel de werking van het museum zelf in 2007 en deels nog in 2008 op een laag pitje stond, met uitzondering van het aankoopbeleid, dat verdergezet werd vanuit een hernieuwde visie.

2.1.3. Mu.ZEE

Bij de aanstelling van een nieuwe directeur-conservator in 2007 deed de gelegenheid zich voor om de collecties van het PMMK en het Museum van Schone Kunsten samen te voegen. In 2010 werd Mu.ZEE officieel opgericht, wat op vlak van collectievorming de start betekende van een nieuwe deelcollectie. Vanaf dat moment werden de kunstankopen vanuit deze nieuwe structuur gelabeld. De aangekochte stukken kregen niet langer een K- of SM-objectnummer, maar een MZ-objectnummer. Er zijn enkele uitzonderingen. Zo schonk Xavier Tricot na 2010 nog een grote verzameling van (internationale) kunstenaars aan de Stad Oostende, in beheer van Mu.ZEE.

Aanvankelijk werden de kunstankopen van Mu.ZEE gefinancierd vanuit investeringsbudgetten van zowel de Provincie West-Vlaanderen als de Stad Oostende. Sinds 2019 gebeurt dit enkel nog vanuit investeringsbudgetten die voorzien zijn door de Stad Oostende. Over de collectievorming tijdens de periode 2007-2012 is, in samenwerking met Contemporary Art Heritage Flanders (CAHF), de publicatie *Conversation Piece* verschenen, een bundeling van 261 in die periode aangekochte of geschonken kunstwerken. Momenteel bestaat de Mu.ZEE collectie uit 1638 inventarisnummers.

In 2018 werd de bevoegdheid 'cultuur' overgeheveld van de provincies naar de Vlaamse Overheid, die zo de nieuwe eigenaar werd van de collectie en de gebouwen van Mu.ZEE en het Permekemuseum. Sindsdien is Mu.ZEE een 'eigen Vlaamse erfgoedinstelling', zoals KMSKA, M HKA, Roger Raveel Museum en Kasteel van Gaasbeek dat zijn. Begin 2019 verliet Phillip Van den Bossche Mu.ZEE na meer dan tien jaar directeurschap.

In 2020 werd Dominique Savelkoul (2020-2024) algemeen directeur van Mu.ZEE. Ze vormde een tandem met artistiek coördinator Joost Declercq. Onder hun leiding werd het museum scenografisch verbouwd door Rotor. De Ensor en Spilliaert Museumvleugel en Raoul Servais Museumvleugel die respectievelijk sinds 2015 en 2018 voor het publiek geopend waren, werden gesloten, met als doel de oeuvres van deze drie kunstenaars mee op te nemen in een groter en breder 'geïntegreerd' collectieverhaal. Onder hun gedeeld directeurschap werd ook een externe aankoopcommissie in het leven geroepen die als klankbord dient voor het aankoopbeleid van het museum. In 2024 werd de Stichting Jenny & Luc Peire in Knokke volledig overgedragen aan Mu.ZEE, inclusief alle kunstwerken van Luc Peire (1916-1994) en andere kunstenaars die deel uitmaken van deze stichting.

Sinds november 2024 is Bruno Verbergt aan de slag als algemeen directeur van Mu.ZEE.

2.1.4. Permekemuseum

In 1967 werd Willy Van den Bussche naast de conservator van de collectie van de Provincie West-Vlaanderen ook conservator van het PMCP. Het initieel verworven ensemble rond het oeuvre van Constant Permeke van begin jaren 1960 werd door de jaren heen nog verder versterkt met een veertigtal kunstwerken. In 1993 kwam er bijvoorbeeld een legaat van Beatty Permeke bij, een ensemble van 21 kunstwerken, voornamelijk van haar vader en van haar echtgenoot Pierre Devos. Dochter Thérèse Permeke schonk in 1995 nog eens 12 kunstwerken van haar vader, haar grootvader, Pierre Devos en Oscar Jespers. Waar mogelijk blijft Mu.ZEE zich actief inzetten voor het zinvol aanvullen van dit rijke ensemble rond Constant Permeke. Zo verwierf het museum in 2021 nog het werk *Maneschijn*, een vroeg werk van ca. 1913 dat het oeuvre complementair versterkt.

In 2024 werd het Permekemuseum na een sluiting van vier jaar voor renovatiewerken (klimaat en toegankelijkheid) opnieuw heropend. Het uitgangspunt voor de museumwerking is voortaan de herpositionering van Constant Permeke binnen het internationale modernisme. Een permanente presentatie in het woonhuis plaatst de kunstenaar in een persoonlijke, artistieke en maatschappelijke context. In het beeldhouwatelier worden twee tentoonstellingen per jaar georganiseerd, telkens vertrekkend vanuit de kunstenaar Constant Permeke. De radicaal ecologische tuin weerspiegelt de vooruitstrevende en experimentele houding van de kunstenaar en is een plek voor verpozing en ontmoeting.

2.1.5. Peiremuzee

Eind 2024 aanvaardde Mu.ZEE 'het atelier Luc Peire - de Stichting Jenny en Luc Peire' (SJLP) als schenking. Naar aanleiding hiervan organiseerde Mu.ZEE al in de zomer van 2024 de tentoonstelling *Attitude*, waarmee Joost Declercq, op dat moment artistiek coördinator van Mu.ZEE, actief de koppeling wilde maken tussen de collectie van Mu.ZEE en de Stichting in Knokke. Onder de noemer van Peiremuzee ontsluit Mu.ZEE vanaf 2025 dit kunstenaarsatelier d.m.v. onderzoek, tentoonstellingen en doelgerichte evenementen.

De SJLP verzamelde en bewaarde alles over Luc Peire: zijn oeuvre en zijn artistieke en familiale omgeving. **De schenking** omvat in de eerste plaats de locatie waar de Stichting actief was, in de De Judestraat 64. Die omvat een kunstenaarsatelier met woning, een tuin, vooraan een 'kluis' voor de bewaring van de kunstwerken, en ten slotte nog een versie van het werk *Environnement* (1967). Verder omvat de schenking ook 163 schilderijen, 65 graphies, 160 grafische werken, 143 tekeningen en 199 werken van andere collega-kunstenaars, veelal bevriende kunstenaars die hem deze werken geschonken hadden. Naast deze collectie kreeg Mu.ZEE ook een belangrijk archief, dat tot in detail werd bijgehouden door Luc Peires echtgenote, Jenny. Luc Peire, oorspronkelijk beïnvloed door kunstenaars als Constant Permeke en Rik Slabbinck, groeide uit tot dé vertegenwoordiger van het abstract verticalisme. Deze schenking is een waardevolle aanvulling op de collectie van Mu.ZEE, die zich richt op kunst in België van 1880 tot morgen.

2.1.6. Bibliotheek en archief

Sinds de opening van het PMMK in 1986 werd door de hoofdconservator gestreefd naar een afzonderlijke museumbibliotheek. Toen het museum in overeenstemming met het Museumdecreet van 20 december 1996 op landelijk niveau werd erkend, kon de feitelijke oprichting van een bibliotheek niet langer wachten. Het decreet bepaalde dat een museum op landelijk niveau moest beschikken over een afzonderlijke documentatie- of bibliotheekruimte met een geautomatiseerde collectieadministratie en vaste openingsuren voor individuele bezoekers.

In 1999 werd een eerste aanzet gegeven voor de realisatie door het aanwerven van een bibliothecaris. De PMMK-bibliotheek ontwikkelde zich van een klassieke handbibliotheek naar een volwaardige wetenschappelijke museumbibliotheek. De collectie werd uitgebreid, het personeelskader aangevuld en de derde verdieping van het museum werd omgebouwd tot bibliotheekruimtes. De PMMK-bibliotheek bestond uit een studiezaal,

een tijdschriftenafdeling, twee geklimatiseerde bibliotheekdepots, een administratieve ruimte en een kopieerlokaal. Op 18 maart 2005 opende de bibliotheek haar deuren voor een extern publiek, met een verruiming van de dienstverlening tot gevolg. In 2008 vond nog een belangrijke uitbreiding plaats met de komst van de collectie van Museum voor Schone Kunsten. Ook de bibliotheek en archiefstukken van Museum voor Schone Kunsten maakten deel uit van de fusie.

De bibliotheekcollectie is een essentiële informatiebron en de perfecte basis voor wetenschappelijk onderzoek naar kunst in België. Bovendien is het een belangrijk vertrekpunt in de voorbereiding van de tentoonstellingen binnen Mu.ZEE. De collectie omvat kunstenaarsmonografieën, vakliteratuur, naslagwerken en tentoonstellings- en museumcatalogi. De kunstenaarsdocumentatie vormt een bijzonder onderdeel binnen de collectie. In 2016 werd een historisch gegroeide, tot dan ongeordende verzameling efemera van 50 lopende meter gewied en geïntegreerd in een alfabetisch geordend systeem van kunstenaarsdossiers. Bij het selecteren en ordenen lag de nadruk op het verzamelen en bewaren van informatie over objecten en kunstenaars die deel uitmaken van de collectie en/of van tentoonstellingen die door PMMK/Mu.ZEE werden georganiseerd. Dit wordt tot op de dag van vandaag aangevuld. Ondertussen telt deze deelcollectie 70 lopende meter.

De bibliotheek heeft in de loop der jaren speciale collecties en archieven verworven:

- Delen van de historische privébibliotheken van Constant Permeke, Wout Hoeboer, Etienne Elias, James Ensor en Léon Spilliaert.
- Het particulier archief van Robert Delevoy betreft een uniek en coherent aanbod van briefwisseling, autografen en manuscripten, proefdrukken, archief, etc. en werd in 2001 aangekocht.
- Geïnspireerd door gelijkaardige projecten in het buitenland werden in 2008 kunstenaarspublicaties uit de gewone boekencollectie gehaald. Daardoor werd duidelijk dat het museum over enkele zeer zeldzame publicaties beschikt. In overleg met de toenmalige conservator werd besloten om deze collectie in de mate van het mogelijke verder uit te breiden. De collectie bevat meer dan 500 kunstenaarspublicaties.
- In 2024 heeft Mu.ZEE de kunstenaarsarchieven van Constant Lambrecht en Roel D’Haese verworven via schenking.
- Het bestaande archief van James Ensor, stelselmatig verworven door het Museum voor Schone Kunsten Oostende, werd in 2024 dankzij de aankoop van fonds Orcona (beheer Koning Boudewijnstichting) uitgebreid met 140 meter lang archief met documenten en archiefstukken over de kunstenaar en zijn omgeving.

Het institutioneel archief van het museum is verspreid volgens het wettelijk kader. Het merendeel van het archief van het PMMK wordt beheerd door het Provinciaal Archief in Brugge. De acquisitie- en collectiedossiers worden beheerd door Mu.ZEE. Het archief van het Museum voor Schone Kunsten Oostende van voor 1940 werd door brand verwoest. Het overige archief wordt beheerd door Stad Oostende. Het archief van Mu.ZEE wordt intern beheerd.

2.2 Samenstelling van de collectie

Sinds de oprichting in 2010 beheert Mu.ZEE de collecties van de Provincie West-Vlaanderen, vandaag Vlaamse Gemeenschap, en de Stad Oostende. Voortbouwend op beide grote en grotendeels complementaire verzamelingen heeft Mu.ZEE sinds oktober 2008 deze collectie versterkt, verruimd, genuanceerd en aangevuld. Eind 2024 werden hier dankzij een schenking de collecties van Atelier Luc Peire – Stichting Jenny & Luc Peire aan toegevoegd. Hieronder volgen enkele analyses omtrent de samenstelling van deze collectie.

2.2.1 Herkomst

Vandaag telt het collectiebeheersysteem Adlib / Axiell Collections (via Erfgoedinzicht) 8440 inventarisnummers (dd.14/2/2025)¹. Dit zijn de werken die onder ‘Objecten in eigen beheer’ zitten. Volgens herkomst kunnen we volgende opdeling maken:

¹ Hierbij moet opgemerkt worden dat deze aantallen betrekking hebben op het aantal records en niet zozeer op het aantal kunstwerken. Zo zal een dubbelzijdige tekening uit twee records bestaan om zowel de voor- als de achterkant geregistreerd te hebben, zijn er koepel- en subrecords voor bv. grafiekmaps, kunstwerken die uit meerdere onderdelen bestaan, ... Daarnaast zullen sommige onbekenden dubbelop zijn omdat deze overeenstemmen met bestaande inventarisnummers maar dit nog onduidelijk is en onderzoek vraagt.

Aandeel Vlaamse Gemeenschap

- vroegere PMMK-nummering met K-inventarisnummers 2878
- Vlaamse Gemeenschap met BK- en BS-inventarisnummers 340
- Vlaamse Gemeenschap (overdracht) via Kunst In Opdracht 4

Aandeel Stad Oostende

- SM-inventarisnummers 2507

Aandeel Mu.ZEE

- verwervingen door Mu.ZEE: MZ-inventarisnummers 614
- schenking werken W. Hoeboer: Wout-inventarisnummers 122
- aankopen bij MOREpublishers: BF-inventarisnummers 172
- collectie SJLP/Peiremuzee 730

Langdurige bruiklenen

- B-inventarisnummers en RS-inventarisnummers 162

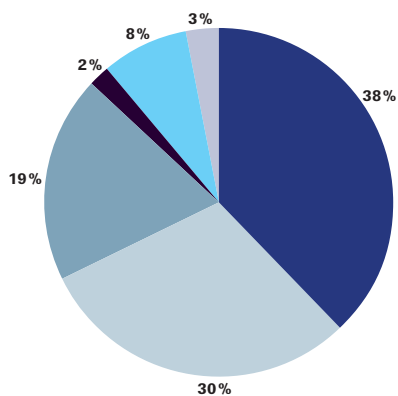
Onbekenden

- onb-inventarisnummers 654

Archief²

- erfgoedobjecten (o.a. foto's Ensor): BA-inventarisnummers 257n van alle noodprocedures.

Collecties 'Objecten in eigen beheer':



De archiefmodule van Adlib bevat 36 records uit het archief Robert L. Delevoy. Het bibliotheekbeheerssysteem WISE telt 29.697 titels (dd. 14/2/2025):

Bibliotheek

- publicaties 28.409
- kunstenaarspublicaties 489
- tijdschriften (lopende abonnementen) 799

² Archief wordt hier algemeen en apart benoemd aangezien de verwerving van deze documentaire stukken nog niet is gedefinieerd.

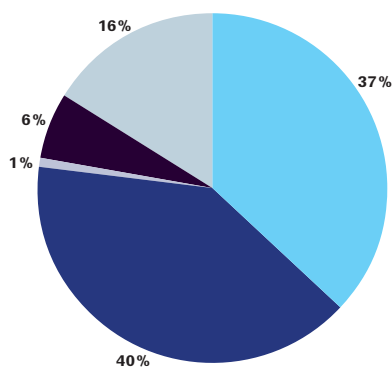
2.2.2 Verwerwingsmethode

Van de 8440 records in Adlib werd er voor 7090 records een verwerwingsmethode geregistreerd (dd. 14/2/2025)³, bij de overige 1350 records is herkomstonderzoek aangewezen. Dit is een traag maar gestaag evoluerende verfijning van de kennis over de eigen collectie. De komende beleidsperiode zullen er een aantal van de records met een onduidelijke verwerwingsmethode worden uitgeklaard door herkomstonderzoek, in het bijzonder de kunstwerken van Léon Spilliaert, Constant Permeke en James Ensor.

Aankoop	3128
Schenking	3368
Legaat	80
Langdurige bruikleen	507
Historisch onbedoeld achtergebleven/oud bezit	7
Onduidelijke verwerwingsmethode	1350

Er wordt sterk ingezet op langdurige bruiklenen en schenkingen van zowel privéverzamelaars als kunstenaars.

Verwerwingsmethode:

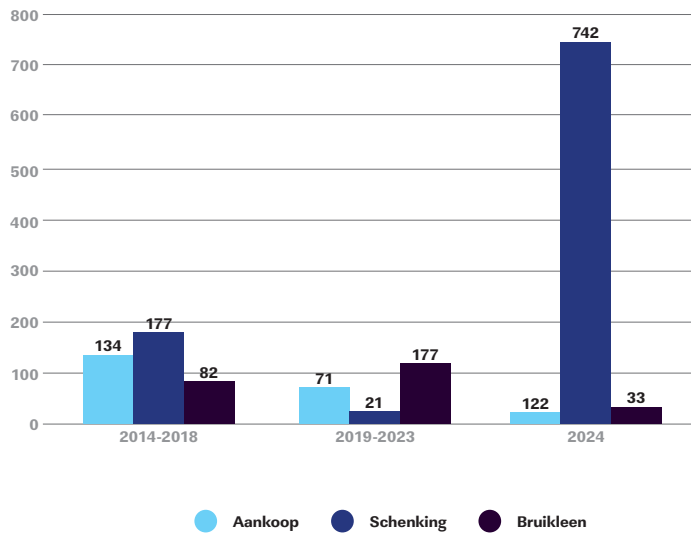


Vergelijking verwerwings voorbije beleidsperiodes:

	2014-2018	2019-2023	2024	Totalen
Aankoop	134	71	22	227
Schenking	177	24	742	943
Langdurige bruikleen	82	117	33	232
Totalen	393	212	797	1402

³ De bibliotheek- en archiefcollectie is in deze analyse niet opgenomen, aangezien de herkomst van het materiaal niet is geregistreerd in de collectiebeersystemen.

Vergelijking verwervingen voorbije beleidsperiodes:

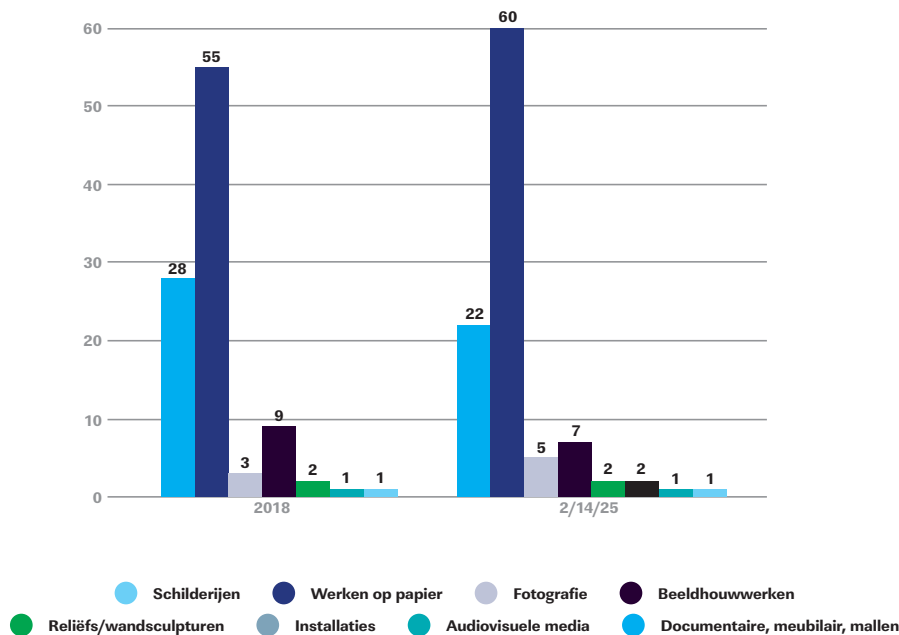


2.2.3. Objecttype

Een opdeling volgens objecttype maakt zichtbaar dat de collectie grotendeels bestaat uit werken op papier en schilderijen, maar ook sterk scoort in het aantal sculpturen, reliëfs/wandsculpturen, installaties, fotografie en audiovisuele media. Een zoekopdracht op **object-categorie** geeft het volgende resultaat:

Schilderijen	1858
Werken op papier	5052
Fotografie	423
Beeldhouwwerken	636
Reliëfs/wandsculpturen	156
Mallen	11
Installaties	171
Audiovisuele media	74
Documentatie	34
Meubilair	25

Vergelijking type objecten 2018 t.o.v. nu:



In 2022-2023 maakte Mu.ZEE een inhaalbeweging digitale collectiedata m.b.t. de werken op papier onder de titel 'De kunstwerken op papier van Mu.ZEE veiliggesteld en ontsloten'. Doel van dit project was de vroeger nauwelijks ontsloten deelcollectie werken op papier zowel intern als extern zichtbaar én toegankelijk te maken. Hierdoor nam het aantal records in de categorie 'werken op papier' extra toe. Meer informatie over dit project en over de projectresultaten kan teruggevonden worden in de projectendatabank van FARO: <https://faro.be/project/de-kunstwerken-op-papier-van-muzee-veilig-gesteld-en-ontsloten>.

2.2.4. Monografische ensembles

De collectie van Mu.ZEE profileert zich met kunst in België van 1880 tot morgen. Van een aantal kunstenaars zijn er opvallende ensembles van kunstwerken en archieven aanwezig. Het verzamelbeleid van Mu.ZEE geeft blijk van de intentie om van heel wat kunstenaars een representatief ensemble op te bouwen. Kunstenaars werden of worden gevolgd in hun carrière en de evoluties worden ook weerspiegeld in de aankopen. Het museum is zich bewust van de historisch opgebouwde nadruk op vooral mannelijke kunstenaars en neemt de aandacht voor diversiteit actief mee in het aankoopbeleid. Deze tabel geeft de grootste ensembles van individuele kunstenaars weer:

Kunstenaar	Aantal records
Paul Joostens	620
Luc Peire	541
James Ensor	375
Constant Permeke	223
Emiel Hoorne	191
Léon Spilliaert	174
Wout Hoeboer	153
Mark Verstockt	136
Jean Brusselmans	90
Roger Raveel	70
Danny Matthys	60
Jef Geys	48
Etienne Elias	47
Victor Servranckx	41
Joseph Willaert	28
Anne-Mie Van Kerckhoven	26
Paul Van Hoeydonck	20
Panamarenko	18
Alice Frey	17
Lili Dujourie	14
Valérie Mannaerts	12
Raoul De Keyser	11

- **James Ensor** is de kunstenaar die ons inspireerde om 1880 als symbolische 'start' te benoemen, het jaar waarin hij zijn eigen radicale artistieke koers ging varen, wars van academische en andere kritieken. Mu.ZEE beheert 375 inventarisnummers van Ensor (schilderijen, tekeningen, etsen, litho's, kostuums, boeken, tijdschriften, brieven en andere bijzonderheden). Recent werd dit geheel nog aangevuld met 140 lopende meter archief dat werd verworven via het Fonds Orcona, met dank aan de Koning Boudewijnstichting. Twee Ensor schilderijen in de Mu.ZEE-collectie zijn vandaag als topstuk erkend.
- Mu.ZEE beheert de belangrijkste verzameling werken van **Léon Spilliaert** ter wereld met 174 inventarisnummers, waarvan 112 unieke werken (incl. 4 dubbelzijdige). Daarnaast heeft Mu.ZEE enkele Spilliaertiana in beheer en, door een recente schenking (december 2024), 150 boeken uit de historische bibliotheek van de kunstenaar. Vier Spilliaert werken in de Mu.ZEE-collectie zijn vandaag als topstuk erkend.
- **Constant Permeke** is van bij de opening van het PMMK destijds een belangrijke kernkunstenaar geweest door de aankoop van de kunstenaarswoning met atelier in Jabbeke, aangevuld met legaten en andere schenkingen en aankopen. De collectie

- telt 223 inventarisnummers, aangevuld met archief. Het geheel wordt (hoewel het haar eigen specifieke museale werking ontwikkelt) onder de Mu.ZEE paraplu beheerd. Twee Permeke schilderijen in de Mu.ZEE-collectie zijn vandaag als topstuk erkend.
- **Paul Joostens** spant de kroon in aantallen met 620 records, met 11 schilderijen, 407 unieke tekeningen en 190 collages, waaronder het topstuk *Le Royaume des choses inutiles* (1937). Van deze laatste reeks die samen meer dan 170 collages omvat) beheert Mu.ZEE er 144.
 - In 2024 schonk de Stichting Jenny & Luc Peire 531 kunstwerken (163 schilderijen, 65 graphies, 160 grafische werken en 143 unieke tekeningen) van Luc Peire aan Mu.ZEE. Daarbij kwam eveneens het kunstenaarsatelier met woning, tuin, kluis, 60 meter archief en een *Environnement* (1967) mee in beheer van het museum. Dat geeft een totaal van 541 kunstwerken in beheer.
 - De Mu.ZEE collectie omvat vandaag 191 kunstwerken van **Emiel Hoorne**. Gesprekken zijn gaande om deze grafische verzameling te vervolledigen, waar nodig ook beschadigde exemplaren aan te vullen. Ook van **Mark Verstockt** beheert Mu.ZEE heel wat grafisch werk: 130 om precies te zijn, naast zes installaties, sculpturen en schilderijen.
 - In 2018 kreeg Mu.ZEE een legaat van ongeveer 120 kunstwerken van **Wout Hoeboer**, wat een mooie aanvulling werd op het reeds bestaande ensemble. Naast deze 153 unieke werken beheert het museum ook de privébibliotheek van de kunstenaar.

2.2.5. Genderverhoudingen en diversiteit

Gender is momenteel nog geen categorie in onze collectiedatabank, maar de verhoudingen die we tot nu toe handmatig bijhouden tonen dat het percentage kunstwerken van vrouwelijke kunstenaars slechts 7% is. Het gaat om 595 records. Dit is een lichte stijging met 6% ten aanzien van 2018.

In de periode 2019-2024 zijn er slechts 109 kunstwerken van vrouwelijke kunstenaars verworven op een totaal van 1009 records (11%). Dit is het gevolg van de schenking van de Jenny & Luc Peire Stichting, dat slechts 19 werken van vrouwelijke kunstenaars bevat op een totaal van 730 werken. Zonder rekening te houden met deze schenking komt het percentage op 32% (90 records op 279).

De periode 2010-2023 laat een opmerkelijke stijging van vrouwelijke kunstenaars zien. Er werden 210 records van vrouwelijke kunstenaars ingeschreven in de collectiedatabank. Dit is 20% van het totale aantal aanwinsten in die periode (1036 records). Als we hier de aanwinsten voor 2024 aan toevoegen, inclusief de schenking van de Jenny & Luc Peire Stichting, dan komen we uit op 229 records van vrouwelijke kunstenaars op een totaal van 1833 aanwinsten (12,5%).

We zijn er ons van bewust dat niet elke kunstenaar zich herkent in dit binaire systeem. Tot op heden wordt er in dergelijke statistieken nog geen rekening gehouden met kunstenaars die vandaag actief zijn en zich identificeren als non-binair.

Na een inhaaloperatie tijdens de vorige beleidsperiode betreffende de diversiteit van kunstenaars door een sterke nadruk op diasporakunstenaars, is dit aandachtspunt nu expliciet geïntegreerd in de benoeming van de focus van Mu.ZEE van 'Belgische kunstenaars' naar 'kunst in België'. Hierbij is de nationaliteit van de kunstenaar ondergeschikt aan het (tijdelijke) werkdomein binnen het geografisch gebied België.

Voor het inzichtelijk maken van de geografische achtergrond van de kunstenaars gebruiken we in de eerste plaats RKD, maar ook Wikidata. Mu.ZEE was daarnaast betrokken in het DO IT-project van meemoo, waarin gebruik gemaakt werd van de Publiekdomeintool. Dankzij het project konden ook identifiers van VIAF en ULAN toegevoegd worden.

2.2.6. Onbekenden

Zoals hierboven duidelijk werd, zijn er 654 objecten die in de collectiedatabank aangegeven worden met een 'onbekende' nummering. Verder onderzoek is nodig om deze objecten correct toe te wijzen aan andere bestaande inventarisnummers, of om door middel van archiefonderzoek te bepalen hoe deze kunstwerken in de collectie terecht kwamen.

2.2.7. Niet-gedigitaliseerde of -geregistreerde collecties

2.2.7.1. Kunstcollectie

Wanneer kunstwerken onder een bepaald statuut in het museum binnenkomen, wordt dit onmiddellijk geregistreerd en correct opgenomen in de collectiedatabank. In het verleden zijn er echter grote ensembles binnengekomen die (omwille van andere prioriteiten) niet mee gedigitaliseerd werden in de collectiedatabank. Dit is het geval bij een omvangrijke schenking van de kunstenaar Astrid Allard (1936), een fotograaf die sinds begin jaren 1980 tot en met 2012 stelselmatig haar volledige fotografische oeuvre naar het museum bracht. Dit was een overeenkomst die de kunstenaar met directeur-conservator Willy Van den Bussche had afgesloten. In 1995-96 werd er een solotentoonstelling georganiseerd met Astrid, die sinds de jaren 1950 in Milaan woont en werkt. Het fotografisch oeuvre dat Astrid realiseerde werd integraal aan het museum geschonken. Het gaat om een ensemble van om en bij de 2800 foto's en fotocollages. Deze collectie is niet op objectniveau geregistreerd in de collectiedatabank, waardoor ze niet zichtbaar is in bovenstaande statistieken en analyses van de collectiesamenstelling. Wel werd dit corpus uitgebreid geïnventariseerd door de kunstenaar in een handgeschreven papieren inventaris. Verder onderzoek en een waarderingstraject zijn op termijn nodig om de plaatsing van deze omvangrijke schenking te positioneren tegenover het geheel van de Mu.ZEE-collectie. Herbestemming behoort zeker tot een van de mogelijkheden.

2.2.7.2. Bibliotheek en archief

De bibliotheek heeft reeds een grote inhaalbeweging inzake registratie achter de rug. Er zijn echter nog deelcollecties die niet zijn geregistreerd. Het gaat hier om 10 meter aan publicaties en 70 meter aan kunstenaarsdossiers. Deze deelcollecties krijgen voorrang in de eerstvolgende beleidsperiode.

Ook archiefcollecties zijn moeilijk raadpleegbaar door externen, aangezien er enkel papieren of digitale inventarissen bestaan:

Archiefcollecties	Meter	Inventaris
Robert L. Delevoy archief	10 meter	digitale inventaris op reeksniveau en 7,5% geregistreerd in Adlib
Archiefcollectie James Ensor (eigen beheer)	20 meter	digitale inventaris in Excel op stukniveau
James Ensor Archief (KBS)	120 meter	digitale inventaris in Excel op reeksniveau en 20% op stukniveau
Luc Peire archief	60 meter	digitale inventaris
Constant Lambrecht archief	10 meter	geen inventaris
Roel D'Haese archief	6 meter	geen inventaris
Archiefcollectie verschillende kunstenaars	14 meter	geen inventaris
Wout Hoeboer bibliotheek	4 meter	digitale inventaris in Excel op stukniveau
Etienne Elias bibliotheek	1 meter	digitale inventaris
Archiefcollectie Constant Permeke	4 meter	digitale inventaris in Excel op stukniveau
Léon Spilliaert bibliotheek	6 meter	digitale inventaris

Zoals hierboven beschreven, is het institutioneel archief van de organisatie verspreid volgens wettelijk kader. Het institutioneel analogo archief van PMMK is volledig geregistreerd en ontsloten via het platform van Provinciaal Archief

West-Vlaanderen (<https://probat.west-vlaanderen.be/archief/reeks/2483>). Het institutioneel analogo archief van Museum voor Schone Kunsten Oostende is nog niet geregistreerd of ontsloten. Het institutioneel analogo archief van Mu.ZEE is digitaal in kaart gebracht, maar nog niet geregistreerd in een archief-beheersysteem. Het digitaal archief zit vervat in de mappenstructuur van Mu.ZEE, maar is niet raadpleegbaar door externen.

3. COLLECTIEVORMING EN -ONTWIKKELING

3.1. Waardering

Mu.ZEE ziet waarderen als een doelstelling op zich en een sturend element voor collectiewerking. Het stelt waarderen daarbij gelijk aan collectie-evaluatie, en meer algemeen aan het maken van diverse selecties binnen de collectie. Deze selecties zijn meerstemmig, divers van aard en onderling overlappend. Mu.ZEE was in 2018 een van de eerste kunstmusea die een projectsubsidie aanvroegen voor het waarderen van de museumcollectie in functie van een nieuwe website. In de daaropvolgende jaren vonden waarderingstrajecten plaats, voor o.a. de omvangrijke deelcollectie werken op papier (2022-2023). De sluitingsjaren van Mu.ZEE en vooral de inhuizing van de collectie na de verbouwingen vormen de ideale gelegenheid om een collectiewaarderend onderzoek te starten met als vraagstelling het uitpuren van een kerncollectie en het bepalen van prominente deelcollecties. Het lerend netwerk cowaarderen van FARO en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed Nederland worden op de voet gevolgd. De waarderingsinspanningen zullen nu meer participatief zijn, in het bijzonder in afstemming met andere beheerders van de Vlaamse collectie (KMSKA, M HKA en ook de administratie zelf), maar ook met (lokale) (erfgoed)gemeenschappen.

De waarderingscriteria die Mu.ZEE hanteerde, waren destijds gebaseerd op deze uit 'De Museale Weegschaal' en 'Reviewing Significance'. Ze peilden onder meer naar de sociaal-maatschappelijke, kunsthistorische en onderzoeks- of gebruikswaarde van de kunstwerken. De criteria zullen blijvend worden onderzocht op hun bruikbaarheid. Het hanteren van waarderingscriteria helpt ook bij het verzamelbeleid. Het biedt een houvast bij actieve en passieve verwervingen. Voor alle onderstaande vormen van waardering geldt: elke collectie-evaluatie moet deel uitmaken van het collectie-informatiesysteem, zodat bij het bekijken van een objectrecord de evaluatie steeds ingekeken kan worden – zoals ook voorzien in de nieuwe erfgoeddatabase.

Waarderen is een dynamisch gegeven. Mu.ZEE hanteert volgende waarderingspraktijken:

Participatief waarderen: in de Venetiaanse Gaanderijen, een van de extra-muroslocaties van Mu.ZEE, zullen we experimenteren met het participatief waarderen van de collectie in een depotopstelling. Van daaruit willen we lessen trekken en die nadien toepassen in de Romestraat.

Waarderen door te tonen: aangezien de tijdelijke tentoonstellingen, de focustentoonstellingen en de depotopstelling steeds vertrekken vanuit de collectie en slechts – in het geval van de tijdelijke tentoonstellingen – in zeer beperkte mate worden versterkt met enkele bruiklenen, wordt met de thematische selectie een vorm van waardering opgezet.

Waarderen van prominente monografische deelcollecties: binnen de kerncollectie worden de deelcollecties Ensor, Spilliaert, Permeke en Peire binnen specifieke projecten gewaardeerd.

Het in 2024 verworven Ensorarchief (via langdurige bruikleen door de KBS, fonds Orcona), historisch samengesteld door Patrick Florizoone, zal in de komende beleidsperiode aan een waarderingstraject worden onderworpen. We zullen hierbij een beroep doen op het waarderingsschema voor archieven dat door het CKV werd opgesteld.

Voor de collectie Léon Spilliaert worden de uitdagende materiaal-technische eigenschappen van de werken in de collectie, vervaardigd door een blijvend experimenterende autodidact op papier, nader bekeken in termen van registratie. Hetzelfde zal gebeuren door het toepassen van een consequent taalgebruik voor wat betreft de titulatuur, en het onderscheid tussen originele en postume titels. In de tijdelijke presentatie in de Venetiaanse Gaanderijen wordt een dubbel proefproject met betrekking tot Spilliaert opgezet, vertrekkend vanuit de wrijving tussen publieke populariteit en kwetsbaarheid. Enerzijds duidt een proefopstelling de invloed van licht op media en dragers zoals Spilliaert ze hanteerde. Anderzijds worden diverse 'lichtvriendelijke' presentatiemogelijkheden uitgetest (afgedekte werken, bekijken op afspraak ...).

Voor Permeke neemt Mu.ZEE het voortouw in het opstellen van een catalogue raisonné, begeleid door een Permeke-comité. Dit moet bijdragen aan de verdere waardering van de Permeke-collectie in Mu.ZEE binnen het bredere oeuvre.

Voor Peire wordt een waardering opgezet in het kader van de tentoonstelling in het cultuurcentrum Scharpoord (Knokke-Heist) in 2026.

Waarderen door te publiceren: het collectieboek dat Mu.ZEE bij de heropening van het gebouw in de Romestraat wil publiceren, zal een selectie uit de collectie bevatten. Aangezien deze collectiecatalogus geen exhaustiviteit nastreeft, is de selectie die in dit kader gebeurt ook een vorm van waardering. In het collectieboek zal de kerncollectie door interne en externe stemmen worden uitgedaagd en bepaald, en zullen deelcollecties gepresenteerd worden. Tegelijk zal het onderzoek naar de tentoonstellingsgeschiedenis meer inzicht verschaffen in werken, kunstenaars en stromingen die, hoewel in de collectie aanwezig, zelden of nooit zijn getoond of in bruikleen genomen.

Waarderen door te verhuizen: naar aanleiding van de noodzakelijk uithuizing van een gedeelte van de collectie (2024-2025) is er een selectie gemaakt binnen de collecties waar Mu.ZEE de komende jaren actief mee aan de slag wil gaan. Deze eerste inhoudelijke waardering kan men beschouwen als vertrekpunt. Hieruit zullen namelijk zowel extra-muroscollectiepresentaties als een duidelijk conserveringsplan voor de komende beleidsperiode volgen.

Waarderen door te verzekeren: in 2024 is er een financiële waardering van de collectie uitgevoerd, wat leidde tot een herziening van het verzekeringsbeleid van Mu.ZEE. De resultaten zullen geborgen worden in de collectiedatabank.

Waarderen binnen onderwijs: sinds 2022 komt een groep studenten van de KU Leuven elk jaar naar Mu.ZEE. Na een theoretische introductie over waarderen gaan ze onder begeleiding van een museummedewerker aan de slag met een selectie kunstwerken waarop ze de waarderingscriteria toepassen. Deze sessies worden in de komende beleidsperiode verdergezet en uitgebreid met het leren beschrijven van beeldende kunst in collectiedatabanken. De teksten en beschrijvingen die de studenten tijdens deze sessies schrijven worden, na een kwaliteitscheck, toegevoegd aan de databank en ook als dusdanig gepubliceerd.

Waarderen naar conditie: conditie is onderdeel van waarderingsprocessen. De fysieke staat, de esthetische integriteit en of er een discrepantie is tussen de conditie en de betekenis van een kunstwerk kunnen invloed hebben op de mogelijkheden om een werk te presenteren en bewaren. Wanneer een werk door de conditie niet goed getoond, geraadpleegd of bewaard kan worden, wordt bekeken welke prioriteit aan behandeling – indien van toepassing – gegeven kan worden.

3.2. Collectieprofiel

3.2.1. Positionering ten aanzien van collega-instituten

Na het duidelijk en consequent positioneren als museum voor kunst in België van 1880 tot morgen wil Mu.ZEE een manier ontwikkelen om zich te verhouden tot de collega-musea met hetzij een vergelijkbare, hetzij een complementaire focus of collectie. De geïntensifieerde synergie met de Vlaamse instellingen **KMSKA** en **M HKA** kwam elders reeds aan bod en is hier relevant te vermelden in het kader van een 'Vlaamse collectie'. Met andere Belgische musea met een gelijkaardig profiel starten we een dialoog in de vorm van werkbezoeken, om samenwerkingen op te zetten en afspraken te maken (langdurige bruiklenen, herbestemmingen, gemeenschappelijke projecten ...).

Het **Musée des Beaux-Arts in Charleroi** was als eerste instelling het onderwerp van een werkbezoek in februari 2025. Met een focus op kunst uit de negentiende, twintigste en eenentwintigste eeuw en de facto op kunst in België is de collectie complementair. Hoewel merkelijk kleiner als team en organisatie, staat deze instelling open voor samenwerking.

Complementaire instellingen voor deelaspecten: verkennen in 2026-2030

Mu.ZEE wil de komende beleidsperiode werkbezoeken en overlegmomenten inplannen met de volgende instellingen, met het oog op het uittekenen van samenwerkingspistes:

- Met het **prentenkabinet van de KBR** in Brussel wil Mu.ZEE vanuit de deelcollectie werken op papier de piste bekijken van een permanente opstelling met wisselende collectiestukken uit de eigen collectie én de KBR-collectie, als een ‘KBR aan zee’.
- Het **Museum van Elsene** heeft als middelgrote museale instelling in Brussel een gelijkaardige focus op moderne en hedendaagse kunst. Bovendien werkt de instelling volop richting een heropening na een uitvoerige renovatie.
- Als grootste en meest centrale museale collectie en instellingen hebben de **KMSKB** in Brussel ook een referentiecollectie voor wat betreft kunst in België 1880 tot ca. 1950. Dit bleek ook uit de lijst van meer dan twintig bruiklenen voor de tentoonstelling *Rose, Rose, Rose à mes yeux*, waarbij de KMSKB als partnerinstelling golden.
- Naast de Vlaamse zusterinstelling M HKA wil Mu.ZEE met de andere grote hedendaagse kunstmusea **S.M.A.K., M Leuven, –Middelheimmuseum, KANAL, MACs (Grand-Hornu) en IKOB Museum für Zeitgenössische Kunst** (Eupen) samenwerkingen bespreken en beleid afstemmen.
- Vanuit de zorg voor twee kunstenaarshuizen (Permekemuseum en Peiremuzee) wil Mu.ZEE specifiek een **netwerk met Belgische monografische musea** opbouwen. Concreet wordt gekeken naar het Roger Raveel Museum in Machelen, het Felix Art & Eco Museum in Drogenbos, het Brusselse Meunier Museum, het Museum Paul Delvaux in Sint-Idesbald, Het Naamse Musée Félicien Rops en kleinere spelers zoals het Musée Marthe Donas in Ittre.

3.2.2. Kerncollectie

De **kerncollectie** van Mu.ZEE focust op kunst in België van 1880 tot morgen. Het jaartal 1880 werd als een symbolisch jaar naar voren geschoven omdat dit het jaar is waarin James Ensor, net teruggekeerd uit de Brusselse academie, zichzelf als kunstenaar positioneerde.

De geografische afbakening is vanuit de historiek van dit museum ontstaan en blijft een belangrijk kader voor de museale werking. Grosso modo kan gezegd worden dat de stedelijke deelcollectie tot aan de fusie een sterke focus legde op het verzamelen van ensembles rond James Ensor en Léon Spilliaert. Deze twee oeuvres werden ruim gecontextualiseerd door tijdgenoten, vaak ook lokaal (Oostende) en bovenlokaal.

Het startpunt voor de historisch gegroeide provinciale deelcollectie situeerde zich bij de Vlaamse Expressionisten, met kunstenaars als Constant Permeke, Gustave De Smet, Frits Van den Berghe en Jean Brusselmans op kop.

In beide collecties werd er te allen tijde ingezet op de aankoop van hedendaagse kunst. Deze **hedendaagse focus** blijft ook nu nog sterk aanwezig, wat zorgt dat Mu.ZEE een sterk verhaal kan vertellen over kunst in België tussen 1880 en morgen.

Uiteraard heeft de collectie **blinde vlekken of hiaten**, maar het is niet de ambitie om volledigheid na te streven. Er is naast de collectie in eigen beheer immers ook zo iets als het samenwerken met collega-instituten en private verzamelaars. Samenwerken vergroot de mentale speelruimte aanzienlijk.

De kerncollectie van Mu.ZEE omvat enkele sterke **monografische ensembles**, waarbij gekeken wordt naar de evolutie binnen het oeuvre van een kunstenaar, een artistieke evolutie in het denken en creëren. Het museum zet daarbij bewust in op verdieping door middel van archief en documentatie.

De kerncollectie bevat goede voorbeelden van **diverse stijlen en artistieke bewegingen**, en hoewel deze chronologische wandel doorheen de kunstgeschiedenis ‘een’ manier is om de collectie te benoemen, leeft de idee sterk dat dit niet langer toereikend is. Voor elke kunstenaar die zich bewust liet inlijven door een of meerdere stromingen, zijn er een aantal anderen die uit de boot vallen of er bewust voor kozen om niet in die hokjes te worden geplaatst. Met andere woorden, de kunst in België (en ver daarbuiten) is veel meer dan de optelsom van de geijkte en gekende stromingen.

Het onderzoeken van de kerncollectie is om die reden interessant vanuit een andere invalshoek die zich richt op een aantal **kunstenarsattitudes**. Het uitlichten van de (kunst) historische evolutie door middel van deze attitudes biedt de mogelijkheid om te ontsnappen aan het chronologisch benoemen van stijlperiodes die elkaar overlappen en opvolgen, maar nooit volledig in staat zullen zijn om de kunstgeschiedenis vanuit een hedendaagse blik, met de nodige zin voor kritische reflectie, te bekijken.

Humanisme weerspiegelt een vorm van idealisme dat de mens door en door wil kennen en aanvaarden. Humanistische kunstenaars zien de mens als een sociaal wezen, steeds in relatie tot anderen. Denk daarbij aan Constant Permeke die dicht bij de mens bleef in de kunstwerken die hij realiseerde, maar ook hoe hij zich organiseerde in Jabbeke. Een kunstenaar als Jef Geys verbond zijn kunstontwikkeling radicaal met het onderwijs en vice versa. **Modernisme** als attitude streeft naar innovatie en vernieuwing, in het bijzonder in de beeldtaal en de bewuste positionering tot de kunstgeschiedenis. Het experiment staat voorop in het creëren van nieuwe beelden. Kunstenaars zoals Paul Joostens, Victor Servranckx, Jo Delahaut en Pol Bury reageren op een snel evoluerende wereld. Daarnaast zijn er ook tal van kunstenaars die dit modernistisch denken 'citeren' vanuit een hedendaagse invalshoek. Aglaia Konrad en Valérie Mannaerts reflecteren bijvoorbeeld op de schoonheid van dit modernistisch (utopisch) ideaal. Daartegenover kan een **deconstructivistische** houding geplaatst worden, waarbij alle mogelijke 'systemen' ontmaskerd worden. Het geloven in één waarheidsideaal vervalt in een wereld die grenzeloos lijkt te zijn geworden. Jacques Charlier bespeelt vanuit een ironische houding de kunsthistorische referentiekaders en Guillaume Bijl neemt een loopje met onze verwachtingspatronen. De activistische attitude brengt kunstenaars samen die door soms onconventionele keuzes discursief de zaken in vraag blijven stellen en streven naar diverse vormen van maatschappelijke verandering. Uitdagen en bevragen zijn in dat oogpunt van belang. James Ensor kon met enkele potlood- of etslijnen snoeiharde kritiek leveren op de wantoestanden rondom hem. Evengoed reageren Sammy Baloji of Otobong Nkanga vanuit hun positie als diasporakunstenaar op de (neo) kolonialistische houding van het westen. Hana Miletić bekijkt het creëren van kunst als een manier om een bestaand sociaal netwerk te activeren en dit collectieve maakproces mee te nemen in de productie van textielwerken. Een **existentialistische** attitude brengt kunstenaars samen die streven naar authenticiteit en zelfzeker en moedig zijn in de benadering van hun individuele, artistieke vrijheid. Daarbij zijn volharding en tegendraadsheid van belang, en het durven niet-aflatend zaken in vraag te stellen. Léon Spilliaert, Henri-Victor Wolvens en Alice Frey lieten zich niet in een bepaalde kunststroming inlijven. Jan Vercruyssen, Thierry De Cordier en Ante Timmermans zijn dan weer kunstenaars die door middel van hun kunst existentiële vragen proberen te beantwoorden, om er vervolgens op uit te komen dat vraag en antwoord elkaar voortdurend in de staart blijven bijten.

3.2.3. Belangrijke werken en topstukken

De lijst 'belangrijke werken' binnen de collectie van de Vlaamse Overheid zoals opgemaakt in 2018 in het kader van de bewaargevingsovereenkomst, telt vandaag 26 kunstwerken en is niet meer actueel. In de komende beleidsperiode moet deze lijst geherwaardeerd en uitgebreid worden naar de volledige kerncollectie. Enerzijds willen we alle historisch gegroeide deelcollecties van Mu.ZEE in deze oefening meenemen (niet enkel de collectie van de Vlaamse Gemeenschap zoals in de lijst uit 2018 het geval is) en anderzijds willen we de collectie 'belangrijke werken' van Mu.ZEE aftoetsen met de andere collecties van de Vlaamse Gemeenschap, in eerste instantie de collecties van het KMSKA en het M HKA.

Het bepalen van topstukken is een bevoegdheid van een apart opererende topstukkenraad die de minister van Cultuur adviseert in het benoemen en indien nodig aankopen van topstukken, vanuit een motivatie dat deze kunstwerken onmisbaar en zeldzaam zijn. Deze topstukken kunnen in private of publieke collecties bewaard worden. Het statuut als topstuk heeft specifieke gevolgen inzake bruikvoorwaarden, transportvereisten, conservatie en verzekering. Ook voor de categorie 'belangrijke werken' gelden strengere beschermende maatregelen ten opzichte van de rest van de collectie. Mu.ZEE blijft zich ten dienste van de topstukkenraad stellen met haar expertise op het gebied van specifieke periodes en kunstenaars met het oog op het uitbreiden van de topstukkenlijst, zoals nu reeds het geval met onder meer Léon Spilliaert.

Momenteel telt de collectie van Mu.ZEE 15 topstukken:

kunstenaar	Titel kunstwerk
Léon Spilliaert	Witte Gewaden, 1912
Léon Spilliaert	De Duizeling, 1908
Léon Spilliaert	De Windstoot, 1904
Léon Spilliaert	Zelfportret met spiegel, 1908
James Ensor	Christus bedaart de storm, 1891
James Ensor	Zelfportret met bloemenhoed, 1893
Constant Permeke	Het Afscheid, 1948
Constant Permeke	De Sjees, 1926
Georges Vantongerloo	Studie nr. 1, Brussel (deel van een duo met Studie nr. 3 in de collectie van het MSK Gent), 1919-20
Raoul De Keyser	Linnen doos III (Freethiel), 1967-68
Roger Raveel	Hommage à Ciotto, 1956
Jef Geys	Aankleedpop (man/vrouw), 1966
Jean Brusselmans	Strandzicht met baadsters, 1935
Englebert Van Anderlecht, Jean Dypréau, Serge Vandercam	A Perte, 1959
Paul Joostens	Le Royaume des choses inutiles, 1937

3.3. Verzamelen

Mu.ZEE verworft collectiestukken bij voorkeur via schenking, langdurige bruikleen/bewaarneming of legaat. We besteden de middelen, die ons jaarlijks worden aangeboden door Stad Oostende (€ 230.000), aan het zelf kopen bij kunstenaars, via veiling, kunsthandel, erfgenamen of verzamelaars en jaarlijks voorzien we € 15.000 van onze structurele subsidie voor de aankoop van boeken en tijdschriften. Het verwerven van collectiestukken gebeurt na onderzoek en prospectie door de museummedewerkers of na een voorstel van de Vlaamse Gemeenschap, de Koning Boudewijnstichting of externen zoals veilinghuizen, handelaars, privéverzamelaars of erfgenamen/stichtingen. Bij veilingen worden potentieel geïnteresseerde partnerinstellingen gecontacteerd. Alle voorstellen worden getoetst aan verwervingscriteria die Mu.ZEE heeft opgesteld in haar verwervingsbeleid:

- in relatie tot toekomstige of voorgaande tentoonstellingen;
- ter versterking van periodes, ensembles of kunstenaars in België vanaf 1880;
- ter verrijking van de collectiepresentaties en/of als studiemateriaal;
- met het oog op een balans tussen historische periodes en in gender doorheen een volledige beleidsperiode.

Deze criteria zijn, samen met een check van de provenance, de leidraad bij de besprekingen van het museumteam met de externe aankoopcommissie. Deze commissie bestaat uit vier leden met complementaire expertise over de verschillende periodes. De commissie wordt voorgezeten door de directeur van Mu.ZEE of collectiecurator. De aanstelling van de leden gebeurt onbezoldigd en belangeloos op voorstel van de Mu.ZEE directie en curators met bevestiging van het bestuursorgaan. De leden zijn aangesteld voor een periode van drie jaar. Het mandaat van de leden die in 2023 zijn aangesteld (Bénédicte Bouton (Belfius collectie), Tom Gerits (galerist), Sergio Servellón (FeliX Art & Eco Museum) en Dirk Snauwaert (WIELS) loopt dus tot 2026. In de loop van 2026 is een grondige evaluatie van de werking en verwervingspolitiek aan de orde.

De ambitie van Mu.ZEE, KMSKA en M HKA is om het verwervingsbeleid op elkaar af te stemmen en bijvoorbeeld te evolueren richting een gedeeltelijk gemeenschappelijke aankoopcommissie. Zo'n gemeenschappelijk aankoopbeleid kan een basis vormen om ook met de Vlaamse Gemeenschap afspraken te maken over kunstankopen.

Mu.ZEE is zeer positief over de groeiende dialoog met de aankoopcommissie van de Vlaamse Gemeenschap waarbij het volgende krachtlijnen volledig ondersteunt:

- historische hiaten in de collectie van de Vlaamse Gemeenschap opvullen;
- belangrijke werken van invloedrijke kunstenaars aankopen;
- tijdig werken kopen van veelbelovende kunstenaars.

De commissie zorgt voor een evenwichtige en diverse selectie, met voldoende: diversiteit in leeftijd; evenwicht tussen jonge oeuvres en gevestigd talent; verschillende actuele denkkaders; evenwichtig in genderverdeling.

De topstukkenraad wordt proactief betrokken bij verwervingsvoorstellen die in aanmerking zouden kunnen komen om als topstuk erkend te worden – mee in het licht van een mogelijke aparte aankoop door de Vlaamse overheid.

Scheningen, legaten en bruiklenen worden aanvaard indien ze in ons verwervingsbeleid passen. Mu.ZEE gaat zelf actief op zoek naar schenkingen voor hiaten of moeilijk te verkrijgen stukken (kunstwerken, archief en publicaties), zowel vanuit privé als via fondsen en legaten.

De Vrienden van Mu.ZEE bieden ad hoc aanvullende financiële steun bij het aankopen van kunstwerken die in de context van Oostende een belangrijke positie hebben, op basis van voorstellen vanuit het museumteam en de aankoopcommissie.

Bij elk collectiestuk dat wordt verworven, tracht het museumteam een conditiecheck te laten uitvoeren door een restaurator, zodat dit mee in overweging genomen kan worden bij een beslissing en zodat eventuele bijkomende restauratiekosten in rekening kunnen worden gebracht.

3.4. Herbestemmen

In 2024 en 2025 begon Mu.ZEE met een verhuisbeweging van de collectie. Tegelijkertijd werden kantoren samengebracht en verhuisd. Een aantal voorzichtige stappen tot herbestemming werden genomen. Zo werden elf werken die sinds de jaren 1940 in Mu.ZEE werden bewaard in het kader van de decoratie van openbare gebouwen terugbezorgd aan de bewarende instelling (KMKG, Brussel). Dit kan in de toekomst worden verdergezet waarbij het lerend netwerk ontzamen van FARO als gids optreedt. Herbestemming kan een mogelijke uitkomst zijn van een waarderings-traject. De belangrijkste reden voor herbestemming is het niet meer passen in de kerncollectie. Er wordt onderzocht of een aantal bewaarcollecties met specifiek veel internationale kunstenaars zonder specifieke link met België kunnen worden herbestemd. Op termijn wordt ook bekeken of een educatieve collectie kan worden aangelegd; dit met collectiestukken die inzetbaar zijn voor participatieve projecten met diverse erfgoedgemeenschappen. Elke herbestemming wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuursorgaan.

Mu.ZEE wil ook onderzoeken hoe om te gaan met het herbestemmen van historische schenkingen richting andere musea en collecties waarvan het profiel beter overeenstemt met de werken in kwestie. We denken daarbij aan een zeer grote schenking van kunstenaar Astrid Allard die haar hele fotografische oeuvre (ca. 2800 kunstwerken) aan het museum schonk.

Binnen de bibliotheekwerking is herbestemming courant. Publicaties kunnen zowel voor als na hun opname in de collectie een nieuwe bestemming krijgen. Indien het niet meer past binnen het collectieprofiel van de bibliotheek, kan het werk herbestemd worden via verkoop, ruil of schenking.

4. BEHOUDEN EN BORGEN VAN DE COLLECTIE

4.1 Bewaarlocaties, depotbeheer en verhuisbewegingen

4.1.1 Bewaarlocaties

De collecties van Mu.ZEE werden tot en met 2022 enkel in de museumgebouwen in de Romestraat te Oostende en het Permekemuseum in Jabbeke bewaard. Omdat deze **bewaarlocaties** een nijpend plaatstekort vertoonden, werd er in 2022 gezocht naar een externe depotlocatie voor kunstwerken met grote formaten (professioneel **depot Hizkia** in Willebroek). In 2024-2025 werd door de komende verbouwingen een deel van de collectie tijdelijk ondergebracht in de depotgebouwen van **Katoennatie**.

Mu.ZEE in de Romestraat zal de komende beleidsperiode gedurende ca. 3,5 jaar gesloten zijn voor het publiek voor een verbouwing om de huidige technische gebreken te remediëren. Een gedeelte van het gebouw blijft tijdens de verbouwing beschikbaar als personeelsruimte en beperkte depotlocatie. De collectie die we hier bewaren zijn de kunstwerken waar we actief mee zullen werken in de komende beleidsperiode. De bibliotheek- en archiefcollecties zijn in 2025 verhuisd naar een nieuwe ruimte binnen Mu.ZEE. De depots zijn geklimatiseerd.

Het Permekemuseum is recent gerenoveerd met een passief geklimatiseerd woninggebouw aangevuld met een actief geklimatiseerde tentoonstellingsruimte. Het beschikt niet meer over een depotruimte.

Peiremuzee heeft een depotopslag met schilderijrekken op de eerste verdieping waar de schenking van de SJLP in haar geheel wordt bewaard.

4.1.2 Depotbeheer en verhuisbewegingen

De toegang tot het kunstdepot in Mu.ZEE is momenteel beperkt tot de depotbeheerder, afdeling behoud & beheer, art handlers en de technische dienst. De komende beleidsperiode wordt dit protocol herbekeken in de richting van toegankelijkheid voor het artistieke team.

De kunstwerken zijn vooral naar formaat en type object zo efficiënt mogelijk in het depot geplaatst. Er zijn zones voor schilderijen, beelden en objecten (zowel rekken als losstaand), een rek voor grote rollen en ladekasten voor werken op papier. De standplaatsen van de werken worden nauwkeurig geregistreerd in de collectiedatabank met behulp van een iPhone of iPad (barcode labels).

Er is een specifieke zone voor objecten die gevoelig zijn voor aantasting door insecten. Deze ruimte is met een gasdichte deur geïsoleerd van de overige ruimtes in het depot en staat lichtjes onder overdruk zodat insecten er niet naar binnen kunnen.

Daarnaast worden de doorgangen leeg gehouden en zijn er specifieke zones voor materiaalopslag, een transitzone met een goederenlift en een quarantainruimte. Deze quarantaine staat onder lichte overdruk en heeft een afzonderlijk aangestuurde klimaatkast. Hierdoor kan het klimaat specifiek in deze ruimte worden bepaald en aangepast. Dit is erg nuttig bij calamiteiten om bijvoorbeeld werken die nat zijn geworden langzaam te laten drogen. Ook is er een spoelknop voorzien zodat na behandeling met producten deze niet in de ruimte blijven hangen door de overdruk. In dit depot worden enkel kunstobjecten bewaard. Verpakkingen (zoals transportframes en kisten, sokkels, vitrines, folders, affiches, etc.) worden elders geplaatst.

Verder brengt een depot in een kelderverdieping met alle technische leidingen (voor klimaatstelsel) in dezelfde ruimtes specifieke risico's met zich mee. Het depot is niet geschikt voor grote formaten, die daarom bewaard worden in het buitendepot bij Hizkia. Topstukken en belangrijke werken worden tijdens de verbouwingen in het professioneel beheerd buitendepot van Hizkia bewaard omdat deze zone zowel klimatologisch als naar veiligheid en risicoanalyse de beste garanties biedt.

De bibliotheekcollectie is in 2025 verhuisd naar een afzonderlijk (geklimatiseerd en beveiligd) depot op verdieping 0A in de Amsterdamstraat, en het institutioneel archief bevindt zich in een ruimte op verdieping 1A in de Amsterdamstraat.

In de komende beleidsperiode zal het depot in Mu.ZEE verder geoptimaliseerd worden naar inrichting en het goed opbergen van de collectiestukken. Dit wordt gezien als een vervolproject op de uithuizing van een gedeelte van de collectie in 2024-2025. Opzet is om van het depot een functionele werkplek alsook een veilige bewaaromgeving te maken. De inhuizing van de collectie in Mu.ZEE na de verbouwingen zal voorbereid en uitgevoerd worden. Op basis van de collectieverhuis in 2024 weten we dat deze werken een grote impact zullen hebben op de tijdsbesteding van het personeel: scenografie, verlichting, kunsttransporten, conditiechecks, fotografie en depotorganisatie.

De verbouwingen in de Romestraat die Mu.ZEE verplichtten om het depot gedeeltelijk leeg te maken, bieden een kans om de opslag te optimaliseren zodat bij de inhuizing het grootste deel van de collecties, zo niet alles, bewaard kan worden in Mu.ZEE wat het artistieke en onderzoekswerk bevordert. Op die manier kan het depot volgens het RE-ORG principe ingericht worden: elk object is bereikbaar door maximum twee andere objecten te verplaatsen. Dit alles maakt het mogelijk om een protocol op te stellen waardoor artistieke medewerkers/conservatoren ook autonoom toegang hebben tot het depot om er werken te raadplegen.

4.2 Preventieve conservering

De focus binnen het collectiebeheer in Mu.ZEE ligt op preventieve conservering. De bewaarlocaties onder eigen beheer zijn geklimatiseerd (behalve Peiremuzee) en worden goed opgevolgd. Temperatuur, relatieve luchtvochtigheid, mogelijke insecten of andere schadelijke factoren worden in de gaten gehouden en geregistreerd. In het kader van het pestmanagement staan er in het depot plak- en uv-vallen. In de drie gebouwen onder eigen beheer zijn maatregelen genomen om de musea te beschermen tegen diefstal en brand. Wettelijk zijn alle blusapparaten en nooduitgangen aangegeven.

4.2.1. Klimaatbeheer

Het klimaat wordt gecontroleerd met een centraal draadloos logsysteem (Etek Heritage). In Mu.ZEE zijn er 42 meetpunten, zowel in depot als in de tentoonstellingsruimten. In het Permekemuseum zijn sinds 2017 13 meetpunten voorzien. De klimaatwaarden van beide gebouwen zijn centraal raadpleegbaar op een computer op de afdeling behoud & beheer, maar worden ook gedeeld met de technische dienst, dienstgebouwen en de onderhoudsfirma via een web interface.

Het klimaatsysteem zal de komende jaren in het gedeelte van de Romestraat volledig worden vernieuwd. We zullen echter ook moeten onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om het klimaat in de toekomstige tentoonstellingsruimte te optimaliseren aangezien deze installatie onvoldoende capaciteit heeft om te ontvochtigen bij grote bezoekersaantallen. Ook de klimaatkasten in de depotruimtes vertonen steeds meer gebreken. Het klimaatsysteem in de tentoonstellingsruimte in Jabbeke is nog niet opgeleverd en wordt in 2025 geoptimaliseerd. Peiremuzee heeft geen klimaatinstallatie.

In 2025 voorzien we een derde logger om eerst in de Venetiaanse Gaanderijen te plaatsen en later in Peiremuzee. Er zal ook een transitie gemaakt worden van een lokaal beheerd systeem op de server naar een systeem in de cloud met een betere externe technische ondersteuning alsook een bredere interne raadpleging van de data.

4.2.2. Lichtbeleid

Mu.ZEE hanteert sinds juni 2021 een lichtbeleid gebaseerd op de lichtgevoeligheid van objecten en materialen. Er is gestart met het vastleggen van de lichtgevoeligheid van de

collectie en het bijhouden van de belichtingstijd en -intensiteit in lux-uren in een logboek. Momenteel werken we met een systeem van schade-acceptatie waaruit een lichtkrediet volgt voor een periode van tien jaar. Dit geeft flexibiliteit bij het toekennen van bruiklenen en het maken van collectiepresentaties. Er worden reeds initiatieven genomen om het publiek te laten kennismaken met de gevolgen van lichtveroudering. In de depotopstelling in de Venetiaanse Gaanderijen gaan we hier, o.a. samen met de Universiteit van Leuven, een paar experimenten over opzetten.

Voor specifieke collecties (o.a. voor de werken van Léon Spilliaert, maar ook voor hedendaagse kunstwerken die met lichtgevoelige materialen werden gecreëerd) blijven de keuzes tussen tonen en bewaren zeer moeilijk, met alle discussies van dien. Op basis van de praktijkervaring die Mu.ZEE met betrekking tot lichtbeleid heeft, beschouwen we dit als een kernexpertise. Samen met nationale en internationale partners zullen we in de komende beleidsperiode het lichtbeleid verder onderbouwen en/of aanpassen zodat het tot een bruikbaar instrument kan leiden voor meerdere musea.

4.2.3. Integrated Pest Management

Zowel de tentoonstellingszalen als het depot worden regelmatig op insecten gemonitord. Bij twijfel kunnen lokvallen worden geplaatst. (Mogelijk) aangetaste kunstwerken kunnen in een gasdichte volledig geïsoleerde quarantaineruimte worden ondergebracht en eventueel daar ook behandeld.

4.2.4. Art handling

Art handling wordt zoveel mogelijk verder geprofessionaliseerd. In 2024 is er een vorming georganiseerd voor interne medewerkers. Om de schade-incidenten laag te houden en de Mu.ZEE-restauratoren meer te laten focussen op conservatie en restauratie, is het noodzakelijk om minimum één professionele art handler aan te werven.

4.2.5. Transport

Sinds 2023 heeft Mu.ZEE een eigen bestelwagen waarmee het een gedeelte van de kunsttransporten (met inzet van eigen personeel) zelf kan uitvoeren. Daarnaast blijft het museum samenwerken met spelers op de markt om professioneel kunsttransport te garanderen. Bij elke transport of verhuis van een collectiestuk worden de standplaatsen van de kunstwerken bijgehouden in de collectiedatabank en krijgt het kunstobject een verpakkingslabel met barcode toegewezen.

4.3. Materiële toestand van de collectie

Een deel van de collectie is in minder goede conditie. Dit heeft enerzijds te maken met een lange geschiedenis van manipulaties (presentaties, transporten en verplaatsingen) en anderzijds met de inherente natuurlijke veroudering van de kunstwerken. Uit de analyse van de schadebeelden⁴ valt op te maken dat de meeste schade ontstaat door fysieke krachten. Daarnaast hebben we ook te kampen met informatieverlies en schade als gevolg van het klimaat.

De conditie van de collectie wordt systematisch verbeterd. Er wordt vooral stevast ingezet op het aanpassen van de omgeving (passieve conservering) en op preventieve maatregelen om nieuwe schade te voorkomen.

We hanteren verschillende kanalen om de toestand van de collectie **te monitoren en te registreren**. In de collectiedatabank voorzien we een korte, snelle en efficiënte manier om schades te omschrijven door gebruik te maken van een specifieke terminologie waaruit men snel kan afleiden of een behandeling noodzakelijk is. Dit is door Mu.ZEE ontwikkeld omdat de termen 'goed', 'matig' en 'slecht' onvoldoende informatie bevatten. Een werk kan bijvoorbeeld in goede toestand zijn en toch te fragiel zijn voor een transport, of in slechte toestand zijn en niet stabiel maar toch presentabel.

⁴ Met behulp van de 10 schade-factoren die ontwikkeld zijn door Stefan Michalski en Robert Walle eind jaren '80-begin jaren '90 in Canada (Canadian Conservation Institute).

Gezien de vraag naar de conditie dikwijls wordt gesteld naar aanleiding van het tentoonstellen of uitleenen van een object, heeft Mu.ZEE ervoor gezorgd dat de toestandsomschrijving duidelijk maakt of een object al dan niet tentoongesteld en/of getransporteerd kan worden. De omschrijving bestaat uit een combinatie van gradaties van de termen 'stabiel', 'presentabel' en 'transporteerbaar'.

Bij de recente uithuizing van een groot deel van de collectie (2024-25) is gewerkt met behulp van fotografische documentatie in een gedeeld digitaal fotoalbum en beschrijvingen in een **schaderegister**. Dit schaderegister zal in een later stadium geïmporteerd worden in de collectiedatabank. Uitgebreidere conditierapportage was niet mogelijk door de krappe timing en de programmering van andere artistieke projecten die opvolging nodig hadden in hetzelfde tijdsbestek. We ervaren dit als een gemiste kans en ijveren naar een inhaalslag bij de inhuizing.

Voor het opstellen van **conditierapporten** gebruiken we sinds 2017 de software Artichack. Er zijn sindsdien 1460 digitale rapporten opgesteld, 710 daarvan betreft kunstwerken uit de collectie.

Alle belangrijke **documentatie** van de kunstwerken (o.a. conditierapporten, maar ook restauratieverslagen, installatievoorschriften en kunstenaarsinformatie) wordt per kunstwerk bijgehouden in aparte dossiers. Deze dossiers bestaan uit een digitaal deel (op de museumserver) en een actief fysiek deel. Door het belang van het fysieke archief (met bijvoorbeeld certificaten en tekeningen van de kunstenaars) is het minder prioritair om deze dossiers te digitaliseren en te koppelen aan de database. We maken wel verwijzingen in de databank naar belangrijke documenten of zelfs systemen of extra benodigheden die in de materiaalkast bewaard worden.

4.4. Remediërende en actieve conservering

4.4.1. Conserveringsplan

Naast de preventieve conservering focussen we ook op het stabiliseren en actieve conserveren. Dit gebeurt gefaseerd en volgens prioriteiten. Hierbij spelen stabiliteit (urgenties), waarde (belangrijkheid) en gebruik (presenteren) een grote rol. Sinds 2021 is er een grotere focus op de collectie komen te liggen met omvangrijke collectiepresentaties. Hierdoor en door de aanwerving van een extra restaurator zijn de laatste drie jaar stappen vooruitgezet in de conservering van verschillende collectiestukken.

Veel van de kunstwerken in de collectie hebben nood aan een conserverende en zelfs restauratieve behandeling. Voor de komende beleidsperiode zal het **conserveringsplan** focussen op de optimalisatie van de actieve collectie, namelijk de deelcollectie die tijdens de sluiting van het museum beschikbaar blijft. Deze deelcollectie kwam tot stand na een waarderingssessie vanuit het team van curatoren, met als richtlijn de kunstwerken die tijdens de verschillende extra-murosprojecten en ook bij de heropening in 2028 getoond moeten kunnen worden. Dit is een selectie van ca. 3000 kunstwerken waarmee de komende jaren gewerkt kan worden.

In 2026, na het aanscherpen van de artistieke keuzes in functie van (extra muros) collectiepresentaties, zal een concrete lijst worden opgemaakt van conserveringsnoden en -prioriteiten. Dit conserveringsplan kan vervolgens zowel intern als door externen worden uitgevoerd. Een specifiek voorbeeld daarbij is een focus op de restauratie van een aantal kunstwerken van Léon Spilliaert, ter voorbereiding van een grote solotentoonstelling in 2030.

4.4.2. Team behoud en beheer

De afdeling behoud en beheer bestaat uit een fulltime restaurator die het team aanstuurt, een 4/5^{de} restaurator, een collectieregistrator, een bruikleencoördinator en een administratief medewerker/depotbeheerder. Voor de verhuis van de collectie (in functie van de verbouwing) is er een tijdelijke verhuiscoördinator en een art handler die gespecialiseerd is in het op maat creëren van verpakkingen. Regelmatig werken er ook externe onderzoekers en restauratoren in het atelier van Mu.ZEE.

Het team heeft nood aan een uitbreiding op vlak van art handling en restauratie. We zetten daarom in op de aanwerving van een vaste professionele art handler en aangezien de collectie voor meer dan de helft uit werken op papier bestaat en Mu.ZEE een permanent prentenkabinet wil uitbouwen, is ook een papierrestaurator noodzakelijk. Ook wil Mu.ZEE terug een actievere rol opnemen binnen Beaufort en aandacht besteden aan het conserveren van beelden in de buitenruimte. Om deze rol op zich te nemen, zal het nodig zijn om het bestaande team te versterken met onder andere een restaurator.

4.4.3. Restauratieatelier

Restauraties gaan vaak samen met materiaaltechnisch onderzoek dat meestal gebeurt in samenwerking met verschillende partners, gaande van externe restauratoren en onderzoekers tot instituten zoals KIK-Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium, Universiteiten (Gent, Leuven, Luik, Amsterdam), Hogescholen (VIVES), musea (KMSKA, Fotomuseum Rotterdam ...) en verenigingen (SBMK-Stichting Behoud Moderne Kunst, BRK/APROA, INCCA, ICOM-CC ...).

Het restauratieatelier is tijdens de laatste beleidsperiode bijna letterlijk uit de voegen gebarsten en vraagt om een betere inrichting. Momenteel bevindt het atelier zich tijdelijk (tijdens de verbouwing) in de zaal waar na de heropening opnieuw tijdelijke tentoonstellingen zullen plaatsvinden. Na de verbouwingen zal er op de derde verdieping een nieuw restauratieatelier worden ingericht dat aan de hedendaagse professionele normen voldoet en waar plaats is voor zowel de restauratoren van Mu.ZEE als voor externen met een openheid voor onderzoek en stagemogelijkheden. Dit atelier biedt ook de mogelijkheid om een deel van de werkzaamheden zichtbaar te maken voor het publiek.

4.4.4. Netwerk van kennis

Mu.ZEE heeft kennis en expertise in huis betreffende de conservering en restauratie van moderne en hedendaagse kunst. Deze expertise wordt enerzijds regelmatig gevoed en anderzijds gedeeld door een actief netwerk binnen nationale en internationale context. Ook in de komende periode wil Mu.ZEE hier verder op inzetten door deel te nemen aan congressen, workshops en informele netwerkmomenten. Contacten met collega's, zowel zelfstandigen, in musea, universiteiten en andere opleidingen zijn er en worden gekoesterd. Er zal aandacht worden besteed aan het aantrekken van meer stagiairs in het domein van de restauratie en andere vormen van kennisuitwisseling. Stages en uitwisselingsprojecten vervullen een rol in het up-to-date houden van de eigen kennis, maar zorgen ook voor een verbreding en diversifiëring van ethische normen en waarden binnen het vakgebied.

Op het vlak van behoud & beheer zal Mu.ZEE de collega's van het KMSKA en M HKA in 2025 uitnodigen om te overleggen hoe we een nauwere structurele samenwerking kunnen uitbouwen m.b.t. kennisdeling, het ter beschikking stellen van specifieke expertises en het elkaar helpen met de uitvoering van bepaalde projecten. Naast deze samenwerking is er uiteraard ook het netwerk met andere musea, universiteiten en organisaties zoals KIK-IRPA, SBMK en ICOM-CC dat verder onderhouden zal worden.

4.5. Collectiemobiliteit: uitgaande bruiklenen

Mu.ZEE leent regelmatig werken uit aan musea in binnen- en buitenland voor tijdelijke tentoonstellingen. De bruikleennemer moet voldoen aan de normen die ICOM (International Council of Museums) oplegt aan museale instellingen. De bruikleenaanvraag dient schriftelijk uiterlijk zes maanden voor aanvang van de bruikleen te worden ingediend. Deze zes maanden zijn nodig om een akkoord tot een bruikleen te bekomen, de bruikleen zorgvuldig voor te bereiden en de werkzaamheden die daarvoor nodig zijn in te passen binnen de overige werkzaamheden.

Bij het uitlenen van complexe of fragiele objecten, topstukken of belangrijke werken kan Mu.ZEE ervoor kiezen het kunstwerk te laten begeleiden door een koerier en verpakkingseisen op te leggen. Alle kosten die gepaard gaan met mogelijke bruiklenen worden in rekening gebracht bij

de bruikleennemer. De bruikleenvoorwaarden en een indicatie van de kosten worden meegegeed in de bruikleenovereenkomst. Desgewenst dient een 'facility report' te worden verstrekt.

Als een aanvraag wordt ingezonden op basis van bovenstaande informatie zal deze worden voorgelegd op het tweewekelijks bruikleenoverleg, in de aanwezigheid van de bruikleencoördinator, directie, curatoren en conservatoren. De aanvraag wordt onderzocht op vlak van beschikbaarheid, voorwaarden naar verpakking, transport, installatie, klimatologische en lichtomstandigheden, de kunstwetenschappelijke en maatschappelijke impact en de haalbaarheid inzake capaciteit van het museumteam. We streven ernaar om binnen de twee weken een eerste vorm van respons te sturen richting bruikleenaanvrager, te informeren als de bruikleen niet kan doorgaan en bij positief akkoord dit binnen de maand terug te koppelen. De bruikleenprocedure werd uitgeschreven en opgenomen op de website met daarbij een downloadbare pdf met de voorwaarden vermeld.

De ambitie is om in de nabije toekomst de overeenkomst en voorwaarden verder af te stemmen met partnermusea zoals M HKA en KMSKA en te kijken of aanvragen via een module op de website onmiddellijk ingevoerd en bezorgd kunnen worden.

De uitgaande bruiklenen krijgen indien nodig en mogelijk een conserverende behandeling en aangepaste verpakking. Een digitaal conditierapport gemaakt met de software Artichack reist mee met de bruikleen en wordt gedeeld met de bruikleennemers. Verpakkingen worden geregistreerd, gelabeld en bewaard zodat ze duurzaam hergebruikt kunnen worden. De veiligheid van de opstelling (zowel van kunstwerk als bezoeker) wordt steeds bekeken bij het inrichten van de museumzalen. Kleine werken worden beveiligd met het track & slide-systeem. Sokkels en vitrines worden aangepast. Voor de bruikleenadministratie wordt nog in Excel gewerkt maar in de komende beleidsperiode wil Mu.ZEE een efficiëntere en gebruiksvriendelijke methode ontwikkelen. Momenteel maakt Mu.ZEE summier gebruik van de bruikleenmodule die opgenomen is in Axiell Collections (Adlib). Best doen we de procedure verder verlopen via MuseumPlus dat in de loop van 2026 uitgerold zal worden in de musea die aangesloten waren bij Erfgoedinzicht (Provincie Oost- en West-Vlaanderen).

4.6. Risicomanagement (calamiteitenplan)

Alle procedures verlopen volgens de Spectrum-normering. Een aantal procedures zijn reeds uitgeschreven op papier zoals over art handling, afhandelen bruiklenen en aanwinsten.

Er is een calamiteitenkit en -plan aanwezig. Dit plan zal geüpdatet en beter kenbaar gemaakt worden bij het voltallige museumteam. Tijdens de verbouwingen zal er een grotere alertheid nodig zijn betreffende calamiteiten. De risicoanalyse van ObjectCare in 2023 wees uit dat er geen extra risico's zijn te verwachten in het depot. Training, procedures en het **risicomanagement** zullen veel aandacht krijgen en op punt worden gesteld.

BIJLAGE: CALAMITEITENPLAN COLLECTIE

5. COLLECTIEREGISTRATIE EN DIGITAAL COLLECTIEBEHEER

5.1. Historiek van de collectieregistratie

In 2001-2002 is er, door de ter beschikkingstelling van Adlib door de Vlaamse Overheid, een start gemaakt met de collectieregistratie op een digitaal platform. Voorheen bestond de registratie uit een papieren register en fotofiches bij de Provincie West-Vlaanderen en steekkaarten bij de stad Oostende. Het invoeren van data gebeurde dan ook vanuit de gegevens op papier. Hierdoor was de databank in de beginjaren niet zo consistent ingevuld of raadpleegbaar. In de jaren die volgden zijn verschillende opschoon-acties gevolgd waardoor de databank steeds functioneler werd. Ook was er niet steeds een duidelijke link tussen de metadata en de fotodocumentatie. Pas vanaf 2003 werd er gestart met een standplaatsregistratie.

De bibliotheekcollectie werd sinds 2007 geregistreerd via het bibliotheekbeheerssysteem Vubis Smart. In 2018 werd dit stopgezet. In 2021 is men overgeschakeld naar WISE. Sinds 2021 is er een inhaalbeweging bezig met het registreren van archieven via Excelbestanden. Deze inventarissen zullen tijdens de beleidsperiode ingekanteld worden in de archiefmodule van Museumplus.

5.2. Collectieregistratie: stand van zaken

Voor de registratie van de collectie gebruikt Mu.ZEE volgende systemen:

Adlib	kunstobjecten erfgoedobjecten archief
WISE	bibliotheekcollectie (boeken en tijdschriften)
Excel	inventarissen voor archiefstukken in voorbereiding op de archiefmodule in Museumplus

Mu.ZEE neemt actief deel aan verschillende bijeenkomsten, vormingen en collega-groepen om geïnformeerd te blijven over de huidige regelgeving betreffende collectieregistratie en digitalisering: digitalisering VKC binnen meemoo, partnerevents, vormingen digitalisering en open databeleid van meemoo en andere organisaties, IIF Fridays, collega-groepen digitale collectieregistratie van FARO.

5.2.1. Volledigheid van de registratie

Zo'n 90% van alle kunstobjecten en 50% van de erfgoedobjecten heeft een basisregistratie in Adlib. 55% van de kunstobjecten en 25% van de erfgoedobjecten werd reeds in de diepte geregistreerd. Aanleiding hiertoe waren de inhaalbewegingen digitale collectieregistratie van 2020 rond Ensor, Spilliaert, Permeke en zeven tijdsgenoten en die van 2022-2023 rond de werken op papier. Ook in functie van online ontsluiting worden objecten in de diepte geregistreerd.

Meer informatie over en de projectresultaten van de inhaalbewegingen kan teruggevonden worden in de projectendatabank van FARO:

- <https://faro.be/project/muzee-maakt-de-oeuvres-van-drie-grootmeesters-en-hun-tijdgenoten-digitaal-toegankelijk>
- <https://faro.be/project/de-kunstwerken-op-papier-van-muzee-veilig-gesteld-en-ontsloten>

90% van de boekencollectie heeft een basisregistratie in WISE en 95% van de tijdschriftencollectie heeft een basisregistratie via het platform Antilope, de collectieve catalogus van tijdschriften in Belgische wetenschappelijke bibliotheken. 50% van de boekencollectie werd reeds in de diepte geregistreerd. 5% van de archiefcollectie heeft een basisregistratie in Adlib of via excel.

Zo'n 400 meter aan archief, publicaties en documentatie is nog niet geregistreerd. Deze achterstand wordt systematisch of projectmatig aangepakt.

Het is een blijvende taak om de metadata kwalitatief te valideren, op te schonen en aan te vullen.

5.2.2. Standaarden en registratierichtlijnen

De kunstcollectie is geregistreerd in Adlib volgens de minimale CIDOC-richtlijnen en volgens de Spectrum-standaard. Betreffende gebruikte terminologieën worden o.a. de AAT en de RKD-Artists gehanteerd.

De databank is intern ontsloten via Erfgoedinzicht dat in een uitdoofscenario zit. Mu.ZEE stapt mee in de nieuwe Vlaamse Erfgoedbank. Dit wordt MuseumPlus van zetcom (zie ook hieronder). De migratie van de Mu.ZEE-data in Erfgoedinzicht naar de nieuwe Erfgoedbank zal in de laatste maanden van 2025 van start gaan.

De bibliotheekcollectie is geregistreerd in WISE volgens MARC-standaarden. De archiefcollecties, die reeds geregistreerd zijn in Adlib of in Exceldocumenten zijn volgens de ISAD-standaarden voor archieven.

5.2.3. Standplaatsregistratie via barcodesysteem

Mu.ZEE hanteert een barcodesysteem voor het labelen van objecten, publicaties, standplaatsen en verpakkingen. Deze zijn gekoppeld aan de databank, waardoor standplaatswijzigingen en dergelijke met behulp van de verhuismodule bijgehouden worden.

5.3. Collectieregistratie: inhaalbeweging en vernieuwing

5.3.1. Inhaalbeweging collectieregistratie

Een grijze zone binnen de collectie die verder opgehelderd moeten worden, zijn de zogenaamde 'onbekenden'. Bij de verhuis van de collectie naar het vernieuwde depot in 2015, alsook tijdens de recente verhuis naar externe depots zijn objecten aangetroffen die nog niet geregistreerd waren in Adlib of die niet direct gekoppeld konden worden aan een bestaand objectnummer. Om deze objecten een minimale registratie te geven, vertrekkende vanuit de objecten zelf (basisgegevens, afmetingen, foto, standplaats), werd geopteerd om voor deze groep te werken met de 'fictieve' onb-inventarisnummers. Er is namelijk verder onderzoek nodig om te onderzoeken om welke objecten het gaat en of deze eventueel gekoppeld kunnen worden aan een bestaand record.

Iets minder dan 5% van de records in Adlib heeft geen gekende huidige standplaats. Tijdens de inhaalbewegingen digitale collectieregistratie en de verhuis van een deel van de collectie naar externe depots zijn er al wat ongekende standplaatsen opgehelderd kunnen worden. Het blijft zaak om de zoektocht naar de objecten 'die zoek zijn' op te volgen. Daarnaast wil Mu.ZEE retrocatalografie doen op publicaties (boeken en tijdschriften) die nog niet zijn geregistreerd op het huidig bibliotheekbeheersysteem. Alsook heeft Mu.ZEE de ambitie om de archiefcollecties van James Ensor en Robert Delevoy in de diepte te registreren.

5.3.2. Vernieuwing collectieregistratiesysteem

Mu.ZEE stapt als Erfgoedinzicht-gebruiker mee over naar de nieuwe Vlaamse Erfgoedbank MuseumPlus. De migratie van de Mu.ZEE-data in Erfgoedinzicht naar de nieuwe Erfgoedbank zal in de laatste maanden van 2025 van start gaan. MuseumPlus voldoet dankzij uitgebreide functionaliteiten aan de hoge eisen die collectiebeherende instellingen aan collectiebeheersystemen stellen. In de toekomst zullen trouwens nog extra functionaliteiten ontwikkeld worden.

MuseumPlus heeft heel wat voordelen:

- in MuseumPlus kunnen niet enkel erfgoedobjecten maar ook archieven, documentatie en collecties geregistreerd worden, net als processen zoals waardering of afstoting
- imports kunnen eenvoudig uitgevoerd worden, zonder tussenkomst van derde partijen (in tegenstelling tot bij Adlib via Erfgoedinzicht)
- Mu.ZEE kan data laten instromen in het meemoo-archiefsysteem

5 Percentage exclusief de recente schenking van de Stichting Jenny en Luc Peire

- het aantal accounts is ongelimiteerd (in tegenstelling tot bij Adlib via Erfgoedinzicht)
- dankzij kant-en-klare rapporten krijg je zicht op je data en welke verbeteringen je kan uitvoeren
- MuseumPlus is voorzien op meertaligheid
- MuseumPlus laat toe tentoonstellingen efficiënt te organiseren
- MuseumPlus heeft eigen DAMs, maar integratie met bestaande DAMs is ook mogelijk

MuseumPlus kan ook helpen om collectiedata beter vindbaar, toegankelijk, uitwisselbaar en bruikbaar (*FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable)*) te maken. MuseumPlus voorziet o.a. volgende mogelijkheden op het vlak van ontsluiting en kwalitatieve open data:

- de aanwezigheid van een overkoepelende doorzoekbare website
- met aanvullende API's en IIIF een koppeling leggen met de eigen website
- het systeem maakt gebruik van Persistente Identificatie (PID); dankzij een duurzaam webadres wordt het probleem van 'linkrot' opgelost en blijft het delen en uitwisselen van informatie over je collectie op het web altijd mogelijk
- dankzij de aanwezigheid van de nodige rechtenvelden voer je de auteursrechtelijke status van een object in
- vanuit MuseumPlus kan je data mappen en ontsluiten naar veelgebruikte uitwisselingsstandaarden in Vlaanderen (zoals OSLO) en daarbuiten; zo wissel je je data op een uniforme manier uit met de culturele sector
- linken met externe waardenlijsten of authorities zoals AAT of Wikidata is mogelijk
- Zetcom is een Spectrum-partner, dat maakt het gebruik van gangbare beschrijvingsstandaarden in de museum-, bibliotheek- en archiefsector eenvoudig

MuseumPlus kunnen we dus gebruiken om te registreren, beheren en ontsluiten, bovendien voorziet het systeem uitgebreide beheermogelijkheden.

5.4. Digitalisering

Zo'n 90% van de objecten in Adlib kent d.m.v. een foto een vorm van digitalisering. Dit kan een professionele foto zijn in kleur of zwart-wit, al dan niet nog geschikt volgens hedendaagse normen, of een werkfoto voor intern gebruik. In het Digital Asset Management systeem ResourceSpace van Mu.ZEE (zie ook hieronder) is vandaag beeldmateriaal opgenomen van 27% van de objecten.

Mu.ZEE zet zich in om van de collectie hoogwaardig beeldmateriaal te produceren en dit duurzaam te borgen.

In functie van duurzame preservering en een overzichtelijk, eenduidig en toekomstig gecentraliseerd beeldbeheer met mogelijkheden tot ontsluiting, ging de afdeling behoud en beheer in maart 2020 over tot de ontwikkeling van een open source DAM-systeem, nl. ResourceSpace. De totstandkoming daarvan gebeurde door Hero Solutions. In samenwerking met Erfgoedinzicht en VKC werden een Imagehub en een eigen Datahub opgezet om de nodige data te kunnen laten doorstromen. Om de benodigde schijfruimte te verkleinen worden de beelden eerst zonder kwaliteitsverlies herschaald naar 5000 pixels (indien groter aan de langste zijde). Dit is een tussenstap om PTIF-afbeeldingen te bekomen voor publicatie. Deze laatste zijn afgeleiden van de herschaalde afbeeldingen. We kozen ervoor om bij het uploaden zelf te kiezen of we de afgeleiden op 100% dan wel op 90% kwaliteit willen, afhankelijk van het bestandstype (JPG of TIFF) en de bestandsgrootte van het originele beeld. Afbeeldingen die in ResourceSpace geüpload worden, worden aan de hand van de objectnummers gekoppeld aan de bijhorende metadata van het afgebeelde kunstwerk uit de Mu.ZEE-Datahub. Daarnaast worden ook technische metadata zoals de fotograaf, datum van opname en cameratype aan de afbeeldingen gekoppeld. Per beeld wordt in ResourceSpace aangegeven waarvoor het gebruikt mag worden, onder de naam 'cleared for usage' (boomstructuur): internal use only - academic use - use for museums and other institutions - public use. Een API faciliteert een eenvoudige deling van het beeldmateriaal op de vernieuwde museumwebsite. Hiervoor worden beelden die gepubliceerd dienen te worden, aangevinkt als 'Recommended for publication'. In ResourceSpace worden ten slotte IIIF-manifests gegenereerd waardoor de beelden IIIF-conform gepubliceerd kunnen worden.

Mu.ZEE behandelt zelf beeldaanvragen, maar werkt ook intensief samen met Art in Flanders (meemoo). In samenspraak met Mu.ZEE worden er fotografiedagen georganiseerd op locaties van het museum zodat objecten professioneel gefotografeerd kunnen worden. Deze kwalitatieve foto's worden door Mu.ZEE bewaard in ResourceSpace en door meemoo in hun eigen systeem, inclusief ontsluiting op artinflanders.be. Art in Flanders zorgt ook voor het afhandelen van beeldaanvragen die bij hen binnenkomen.

Met het oog op de duurzame bewaring van archief, worden ondertussen fragiele archiefstukken en (documentair) fotomateriaal gaandeweg gedigitaliseerd. Hierin kadert ook de lopende digitalisering en archivering van het analoge audiovisueel materiaal, en in een later stadium ook digitale documenten via meemoo.

5.5. Online collectieontsluiting

5.5.1. Meerdere ontsluitingsplatformen

Mu.ZEE ontsluit haar collecties op meerdere, diverse platformen. In de eerste plaats maakt Mu.ZEE voor de **kunstcollectie** gebruik van een eigen ecosysteem, zoals hierboven beschreven, en van het VKC-ecosysteem. De eigen museumwebsite heeft sinds september 2021 een online collectieluik. 27% van de collecties werd hierop ontsloten in de periode 2021-2024. Het gaat om 2269 records in collectiebeheersysteem Adlib. Ook op de website van de voormalige Vlaamse Kunstcollectie zijn deze kunstwerken terug te vinden. Mu.ZEE ontsluit ook kunstwerken op de website van Erfgoedinzicht. Daar gaat het (door auteursrechtelijke beperkingen) om 1742 records uit Adlib. Deze website zal in de komende beleidsperiode vervangen worden door een website vanuit MuseumPlus. Mu.ZEE ontsluit de **bibliotheekcollectie** via het overkoepelend platform <https://oostende.bibliotheek.be>, als extra vestiging van de openbare bibliotheek Oostende. Daarnaast is de tijdschriftencollectie raadpleegbaar via het platform Antilope. De bibliotheekcollectie zal in de loop van 2025 opgenomen worden in Unicat (Union Catalogue of Belgian Libraries). Via hetarchief.be zijn de reeds gedigitaliseerde **audiovisuele materialen** via meemoo raadpleegbaar.

In de komende beleidsperiode streeft Mu.ZEE naar een volledige (90%) digitale ontsluiting van de topstukken, belangrijke werken en werken van Ensor, Permeke en Spilliaert, en 50% van de overige collectiewerken. Op dit moment zitten de data in verschillende gespecialiseerde databanken, die niet altijd even gebruiksvriendelijk doorzoekbaar zijn. Tegen de heropening in 2028 streeft Mu.ZEE naar een overkoepelend platform waarin kunst, bibliotheek en archieven digitaal samenkomen. Binnen de inhaalbewegingen digitale collectieregistratie in 2020 en 2022-2023 heeft Mu.ZEE daarnaast ook metadata van alle werken uit deze projecten ontsloten op Wikidata en afbeeldingen van kunstwerken in het publiek domein op Wikimedia Commons (926 foto's; https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Images_from_Mu.ZEE). Vandaag is van zo'n 53% van de kunstobjecten metadata terug te vinden op Wikidata.⁵

5.5.2. Doorstroming metadata

In functie van het doorstromen van metadata uit Adlib via de API van Erfgoedinzicht werd in 2020 door Hero Solutions, in samenwerking met VKC en Erfgoedinzicht, een eigen Datahub uitgerold. De Datahub van Mu.ZEE is gebaseerd op de Datahub van VKC, maar staat er los van. Deze Datahub wordt op een server van Mu.ZEE gehost en door Mu.ZEE zelf beheerd. Ze bevat records die in Adlib aangeduid worden met 'Extranet' in het veld 'webpublicatie', en elke dag via een pipeline (op diezelfde server) up-to-date worden gebracht met de metadata die aanwezig zijn in Adlib.

De Datahub van VKC daarentegen bevat records die in Adlib aangeduid worden met 'VKC Datahub API' in het veld 'webpublicatie'. Beide aanduidingen staan los van elkaar. Records kunnen dus in een van beide Datahubs, in allebei of in geen van beide worden opgenomen, naargelang de keuzes van Mu.ZEE. Op dit moment dient de Datahub van Mu.ZEE twee doelen. Eerst en vooral het hergebruik van metadata over de collectie, bv. voor de collectiepagina op de museumwebsite. Daarnaast worden via een zelf beheerde Imagehub

de metadata automatisch toegevoegd aan afbeeldingen in de ResourceSpace-DAM van Mu.ZEE (zie ook verder). De records in de Mu.ZEE-Datahub bevatten extra velden die (nog) niet in de Datahub van VKC werden opgenomen, zoals verwerving, associaties, opschriften en tentoonstellingsgeschiedenis. Omwille van onder meer privacy, auteursrechten, lopende onderzoeken en dergelijke meer, mogen sommige van deze gegevens niet zomaar publiek gemaakt worden. In tegenstelling tot de Datahub van VKC werd de Datahub van Mu.ZEE met een wachtwoord beveiligd, zodat enkel specifieke applicaties (zoals de online collectiepagina en de interne Imagehub) gebruik kunnen maken van deze data

6. ONDERZOEK

Mu.ZEE voert en faciliteert onderzoek op zowel kunstwetenschappelijk als materiaaltechnisch vlak zodat de kennis over kunst in België vanaf 1880 vergroot en breder verspreid wordt, zodat onderzoekers aangezet worden om op de collecties in beheer van Mu.ZEE nog meer onderzoek te doen.

6.1. Toelichting

Mu.ZEE ziet een viervoudige taak met betrekking tot onderzoek naar de collectie en naar kunst in België van 1880 tot morgen: (1) onderzoek faciliteren door de collectie en documentatie (samen met de registratie ervan is dit de onderzoeksinfrastructuur van Mu.ZEE) ter beschikking te stellen aan een brede erfgoedgemeenschap via haar kennishub; (2) onderzoek initialiseren door nauwe contacten, aanwezigheid in het onderzoeksveld en proactief de hand uitsteken naar opleidingen; (3) intern onderzoek voeren naar concrete kunstenaars en cases binnen de eigen collectie; en (4) onderzoek publiceren in wetenschappelijke tentoonstellingscatalogi en op digitale platformen, en dit alles in samenwerking met externe onderzoeksinstellingen en met de internationalisering van het onderzoek en de brede verspreiding van kennis als streefdoel.

De eigenheid van zowel de collectie (kunst, archief en bibliotheek) als de kunsthistorische en materiaaltechnische expertise in huis zijn bepalend voor de klemtonen van de onderzoeksambities. Dit houdt in dat Mu.ZEE in het bijzonder de lead neemt in het initialiseren, faciliteren, uitvoeren en publiceren van onderzoek naar de kunst van Ensor, Spilliaert, Permeke en Peire in het bijzonder. Daarnaast ook naar kunstenaars gelinkt aan het archief (Robert Delevoy, Roel d’Haese, Etienne Elias, Wout Hoeboer) en naar sterk vertegenwoordigde namen als Joostens, Frey, Brusselmans e.a., en naar kunst in België van vanaf 1880 in het algemeen.

6.2. Onderzoek faciliteren

Met de uitbouw van een Kennishub wil Mu.ZEE zowel een breed publiek als de academische onderzoeksgemeenschap ten dienste staan. Dit houdt in dat binnen het brede kader ‘kunst in België van 1880 tot morgen’ informatie en documentatie ter beschikking wordt gesteld, met de bibliotheek als kloppend en fysiek hart van de Kennishub ^(OD 2.5). De Kennishub bestaat uit een integratie van bibliotheek, archief en collectie (werken op papier). Aangezien de digitalisering van de diverse archieven een werk van lange adem is, zijn deze voor fysieke consultatie op afspraak raadpleegbaar. De leeszaal van de bibliotheek komt na de renovatie op een zichtbare plek in Mu.ZEE en ambieert om toegankelijk te zijn tijdens de openingsuren van het museum.

Voor de grote collectie werken op papier wil Mu.ZEE het intern gevoerde waarderingstraject als startpunt nemen voor onderzoek: de opgedane basiskennis en -inventarisatie van de collectiestukken leidt via digitale en fysieke ontsluiting tot de mogelijkheid voor onderzoekers om ook dit deel van de collectie fysiek te bestuderen. Mu.ZEE streeft daarbij naar de uitbouw van een prentenkabinet waarbij mensen met een specifiek onderzoeksprofiel ruime tijd op voorhand een beperkt aantal werken op papier fysiek ter inzage kunnen opvragen. Om een kennisreturn te verzekeren vragen we onderzoekers steeds proactief om hun gepubliceerde onderzoek in de mate van het mogelijke (digitaal) te delen, in het geval van het prentenkabinet als voorwaarde voor consultatie en in lijn met de gangbare praktijk – ook in het geval van bachelor- en masterproeven en doctoraten. Een bezoekersformulier wordt hiervoor ontwikkeld. In functie van de prentenkabinetwerking voorziet het museum bijscholing bij FARO voor bibliotheek- en andere medewerkers tegen 2028. Concreet willen we alvast de FWO-aanvraag van KU Leuven voor een onderzoek rond Jeune Peinture Belge, waarvoor het archief Robert Delevoye een belangrijke bron is, ondersteunen en ontsluiten ^(zie OD 1.14).

Mu.ZEE heeft zowel in het verleden als het heden geparticipeerd in verschillende onderzoeksprojecten. Voorbeelden zijn het Ensor Research Project en het FRIABLE project. Mu.ZEE heeft het materiaaltechnisch onderzoek naar Léon Spilliaert door een doctoraatstudent van de KU Leuven gefaciliteerd en zal komend jaar participeren in het onderzoekstraject naar moderne organische pigmenten dat geïnitieerd is door het Felix Art & Eco Museum en het KIK.

Mu.ZEE stelt de databank ter beschikking voor onderzoek van KU Leuven/LUCA School of Arts in functie van een AI-tool die onderzoek naar collecties helpt te faciliteren. ‘Connecting Art Histories’

is een webapplicatie die momenteel wordt ontwikkeld door Laurens Dhaenens in samenwerking met Fred Truyen. Het doel van de applicatie is om museale databanken toegankelijker en onderzoeksvriendelijker te maken door deze te verbinden met externe, ongestructureerde data. Jaarlijks krijgen studenten Culturele Erfgoedstudies (KU Leuven) een waarderingssessie van een aantal kunstwerken uit de collectie van Mu.ZEE. Daarna leren ze korte publieksgerichte beschrijvingen voor collectiedatabanken te maken.

Jaarlijks is er in het kader van vraagstukken rond behoud & beheer ook een bezoek gepland van de opleiding 'Curatorial Studies' van KASK School of Arts in Gent. Dit is belangrijk in functie van mogelijke toekomstige onderzoeken en projecten.

Er zijn reeds verschillende onderzoeken van thesisstudenten ondersteund en Mu.ZEE wil hier zeker blijvend op inzetten. Mu.ZEE wil ook andere opleidingen nog proactiever naar de drie locaties halen in het kader van workshops en praktijkvoorbeelden.

Ook faciliteert Mu.ZEE jaarlijks stageplekken op verschillende afdelingen.

6.3. Onderzoek initiëren

Mu.ZEE wil externe onderzoekers actief aanzetten om onderzoek te voeren naar aspecten van de collectie en naar de kunstenaars met bijzondere status binnen Mu.ZEE. Samenwerkingen met vak- en onderzoeksgroepen kunstwetenschappen en erfgoed zijn daarbij cruciaal. De samenwerking met KB45 binnen het onderzoek naar Luc Peire en de contacten met *The Inside Story: Art and Interior 1750-1950*, onderzoeksgroepen van de opleiding kunstwetenschappen aan de UGent, worden verder ontwikkeld, net als met de opleiding kunstwetenschappen aan de KU Leuven en de afdeling Erfgoed van de UA. Via gastcolleges aan hogescholen en universiteiten en actieve participatie in initiatieven als de Summer Course for the Study of Arts in Flanders en internationale congressen wil Mu.ZEE via de eigen medewerkers ook de collectie en onderzoekswerven delen met peers uit de erfgoed- en onderzoeksgemeenschap. Jaarlijks zal Mu.ZEE een lijst opstellen met bachelorpapieren en thesisonderwerpen, inclusief een aanbod van archief, documentatie en kunstcollectie binnen Mu.ZEE, zodat studenten kunstwetenschappen, cultuurmanagement e.a. onder begeleiding van het Mu.ZEE-team ook kunnen bijdragen aan het museum als kenniscentrum.

Onderzoekstopics kunnen ook voortvloeien uit tentoonstellingen. Mu.ZEE wil een inspirerende stageplaats blijven zijn voor onder meer stagiairs met onderzoekambities.

Mu.ZEE neemt deel aan *The Cute Network*, een platform van KU Leuven/LUCA School of Arts en University Museum Buenos Aire, dit zet in op internationale contacten tussen curatoren en onderzoekers om van elkaars praktijken te leren door middel van casestudies en netwerkmomenten. Mu.ZEE wil dit platform inzetten voor de ontwikkeling van het collectieboek en de collectiepresentatie na de heropening van het gebouw in de Romestraat. In dit kader wil Mu.ZEE het tentoonstellingsarchief van zowel het PMMK (Provinciaal Museum voor Moderne Kunst) als het MSK (Museum voor Schone Kunsten in Oostende) in kaart brengen, i.s.m. archief Stad Oostende.

De heropening van het museum stelt ons voor uitdagingen over het huidig gevoerde lichtbeleid en praktische zorgen naar de haalbaarheid van variabele lichtbronnen. Samen met nationale en internationale partners zullen we in de komende beleidsperiode het lichtbeleid verder onderbouwen en/of aanpassen zodat het zowel voor Mu.ZEE als voor andere musea kan leiden tot een bruikbaar instrument, inclusief een registratietool voor lichtkredieten in de databank- en bruikleensoftware. Onderzoek naar de onderbouwing of aanpassing van het Mu.ZEE-lichtbeleid is immers nodig voor goede werkmethodes om lichtkredieten te incorporeren in de dagelijkse werking, en om te kunnen omgaan met variabele lichtbronnen ^(Actie 2.2.2).

6.4. Zelf onderzoek voeren (intern)

Mu.ZEE heeft een klein maar erkend team van experts voor het conserveren en onderzoeken van moderne en hedendaagse kunst en archieven. Mu.ZEE schuift negen concrete onderzoekswerven of -focussen naar voren waarop we vanuit expertise in huis zelf én in samenwerking met anderen willen inzetten.

Ten eerste de eigen institutionele en collectiegeschiedenis en provenance, te beginnen met kern-/deelcollecties en met bijzondere aandacht voor mogelijke naziroofkunst ^(OD 2.2 en OD 2.4). Dit dient ook ter voorbereiding van het collectieboek, dat gepland is tegen de heropening van Mu.ZEE in 2028. **Ten tweede** zetten we in op onderzoek in functie van nakende collectiepresentaties en tentoonstellingen: Thierry De Cordier (2028); Sophie Nys (2029); Léon Spilliaert (2030-2031); Alice Frey (2031) en Constant Permeke in het Permekemuseum (jaarlijks). Voor onderzoek naar de tentoonstellingen in Peiremuzee en meer in het bijzonder de grote tentoonstelling in cc Scharpoord in Knokke-Heist in 2027, wordt een externe wetenschappelijke onderzoeker/tentoonstellingsmaker aangesteld. **Ten derde** voeren we materiaaltechnisch onderzoek in de collectie in functie van probleemstellingen binnen conservatie of restauratiebehandelingen. Onder meer het intern onderzoek naar de technische restauratiemogelijkheden voor *Pandandrum* van Panamarenko wordt daarbij voortgezet, in overleg met een internationaal samengestelde commissie. **Ten vierde** maken we kunsthistorische en bronnenstudies op naar aanleiding van installatie- of conserveringsvraagstukken. Een **vijfde** pijler vormt het onderzoek in functie van een digitale overzichtscatalogus van het volledige oeuvre van Constant Permeke en de oprichting van een Permeke Comité dat zich buigt over authenticiteitsvraagstukken. Daarmee samenhangend voorziet Mu.ZEE het digitaal centraliseren en registreren van archiefmateriaal rond Constant Permeke. Als **zesde** onderzoeksfocus ziet Mu.ZEE het verworven Ensorarchief. In de eerste fase (2025) wordt het archief uitvoerig geregistreerd en wordt er gekeken naar mogelijke onderzoeksdomeinen (concreet onder meer de belangrijke briefwisseling). De **zevende** onderzoeksfocus heeft betrekking op museologische deelaspecten: publiekswerking, curatoriale expertise ... Als **achtste** focus wil Mu.ZEE inzetten op ondergewaardeerde en onzichtbare sleutelfiguren en kunstenaars, die tot nu uitgesloten zijn uit de canon door hun gender, kleur, sociale of culturele achtergrond. **Tot slot** onderzoeken we innovatieve museumpraktijken over publieksbemiddeling in presentaties en hoe we daarvoor digitale hulpmiddelen kunnen inzetten ^(OD 1.4).

6.5. Onderzoek publiceren

Op haar diverse online platformen (homepage, Permekemuseum, Peiremuzee, leonspilliaert.be en binnen afzienbare tijd een platform rond Ensor) wil Mu.ZEE resultaten van en lopend onderzoek publiek maken. Mu.ZEE wil ook een thuis en platform zijn voor boekvoorstellingen, rondetafelgesprekken en thematische congressen ^(OD 1.4). In een te publiceren collectieboek, met als streefdatum de heropening van het gebouw in de Romestraat, worden resultaten van het collectieonderzoek samengebracht met externe stemmen over de Mu.ZEE-collectie, terwijl de detailkennis over individuele collectiestukken (metadata) wordt gepubliceerd in de vorm van de onlinencatalogus.

7. PRESENTEREN

7.1. Collectiepresentaties: vroeger en vandaag

Het gebouw waar Mu.ZEE vandaag thuis is, werd oorspronkelijk als een warenhuis geconcipeerd, wat een grote invloed heeft op de beleving vandaag. Gaston Eysselinck bouwde immers een volume met grote glaspartijen en een open circulatie, kortom geen evidente ruimtes om als museum in te richten. De eerste grondige renovatiewerken begin jaren '80 transformeerden het warenhuis in een museum waar de toenmalige PMMK-collectie alle ruimte kreeg. Vanaf 1986 tot en met 2006 werd elke beschikbare vierkante meter ingenomen door kunst, inclusief een deel van de kelders. De collectie werd daarbij opgedeeld in verschillende stromingen, gaande van de 'Eerste Abstrakten', het 'Expressionisme', het 'Post-Expressionisme' en het 'Fauvisme en Magisch Realisme', 'Informeel Kunst' en 'Matiërisme', 'Minimal Art' en de 'Monochromen'. Het museum werd opgevat als een toren waarin je de kunstgeschiedenis van de 20e eeuw kon beklimmen, tot aan de 'Hedendaagse Uitingen' die op de tweede verdieping en hoger werden getoond. Op de bovenste derde verdieping kwam een prentenkabinet, in de kelder 'Gebonden Kunst'.

Deze basisopstelling bleef gedurende meerdere jaren stabiel en quasi ongewijzigd. Ca. 2005 volgde een herschikking van de collectiepresentatie. Een aantal vaste 'stromingen' zoals Cobra, popart of het expressionisme bleven zichtbaar en werden aangevuld met thematische intermezzo's, zoals bijvoorbeeld een zaal 'Abstractie en Meditatie' of 'Actueel: Eros en Thanatos'. Kortom, er werden nu ook thematische verbanden tussen kunstwerken zichtbaar gemaakt.

Vanaf 2008 kwam er een grondige herziening van de collectiepresentaties. Intussen was de collectie van de Stad Oostende deel geworden van het grotere geheel, wat de inhoudelijke scope van de provinciale collectie verbreedde met de oeuvres van James Ensor en Léon Spilliaert en hun tijdsgenoten. Er kwam een aparte topstukkenvleugel, waarin het oeuvre van beide Oostendse kunstenaars gecontextualiseerd werd met een intuïtief gevormde selectie van onder meer Walter Swennen, Georges Vantongerloo, Evelyne Axell, Jean Brusselmans en Roger Raveel. Er kwam ook een zijvleugel met werken van Léon Spilliaert die geruime tijd ongewijzigd bleef.

In 2016 werd een Ensor en Spilliaert Museumvleugel geopend, met als doel een permanente ruimte te creëren voor deze twee 'Grootmeesters van Oostende'. Hun beide oeuvres werden met archiefmateriaal gevoed en gecontextualiseerd.

Tussen 2008 en 2019 werd de collectie van het museum op zeer veel verschillende manieren ingezet, vaak opgevat als een tijdelijke tentoonstelling en niet langer als een vaste waarde zoals voorheen. Er waren kleinere focuspresentaties die inzoomden op een specifieke periode of een kunsthistorische gebeurtenis in context brachten. Tentoonstellingen zoals *Conversation Piece* (2013), *Transform the Local* (2018), *Een gesprek tussen collecties uit Kinshasa en Oostende* (2015), *Hunting and Collecting* (2014) of *Een Onvoltooide Symfonie* (2019) waren stuk voor stuk inhoudelijk gedreven tentoonstellingen waarin de collectie van het museum een grote rol speelde. Deze specifieke opstellingen werden gemaakt vanuit de idee dat een 'transhistorische' blik op de kunstgeschiedenis nieuwe inzichten kan genereren en een intuïtief samenbrengen van kunstwerken ook meer vrijheid geeft aan de bezoeker om zelf te interpreteren.

In 2020 werd beslist om het roer om te gooien met een nieuwe scenografie. Er werd samengewerkt met ROTOR, een architectenbureau uit Brussel dat hergebruik van materialen hoog in het vaandel draagt. Samen met hen werd er gezocht naar een nieuwe scenografie op de twee hoofdverdiepingen in de Romestraat, met als moto: de schoonheid van het oorspronkelijke gebouw opnieuw tonen. Ook werden de zijbalkons visueel opengemaakt, waardoor er een nieuwe beleving van het complexe gebouw mogelijk werd. Deze scenografische aanpassingen gaven het museum een nieuw elan. Vanaf de zomer van 2021 tot en met de sluiting in januari 2025 zette Mu.ZEE in op het herontdekken van de collectie. De eerste jaren werd er gekozen voor een chronologische ordening, met als doel inzicht en overzicht te bieden, een licht te werpen op het historisch gegroeide karakter van de collectie, van 1880 tot morgen. De laatste jaren werd deze chronologie losgelaten en werd er gekozen voor thematische verbanden en ensembles gecreëerd vanuit verschillende kunstenaarshoudingen. Deze periode – met punctuele wissels, herschikkingen en documentaire toevoegingen – was belangrijk om zowel de eigen identiteit van Mu.ZEE te benadrukken, als om het bredere publiek opnieuw kennis te laten maken met die brede waaier aan kunstuitingen binnen de context van kunst in België.

Het Permekemuseum kende een vrij statische collectiepresentatie sinds de opening in 1960 tot 2018, met aandacht voor de jeugdijaren van Constant Permeke, de kunst van zijn vader Henri-Louis Permeke, een reconstructie van het schildersatelier, een presentatie van de sculpturen in het tekenatelier en een ruime vaste presentatie in het beeldhouwatelier met *De grote marine* als blikvanger. De collectiepresentatie in het woonhuis kreeg voor het eerst een nieuwe invulling in 2018, met minder aandacht voor het historische verhaal, maar veeleer voor de artistieke diversiteit van Permeke's kunst. Na de renovatiewerken van november 2020 tot maart 2024 heropende het Permekemuseum met een hernieuwde collectiepresentatie in het woonhuis. De kunstenaar wordt gesitueerd in zijn familiale en artistieke context, met een tijdslijn, duidende films, getuigenissen en een audiotour. Het beeldhouwatelier brengt voortaan een collectiepresentatie in de winter, steeds vertrekkend vanuit Constant Permeke. Een thema uit zijn werk, een bepaalde techniek of een aspect uit het archief worden uitgelicht aan de hand van de kunstwerken uit de collectie. De benadering van de winterpresentatie is om de kennis over Constant Permeke verder uit te diepen veeleer wetenschappelijk.

7.2. Collectiepresentaties: straks

Tijdens de sluiting van het museum wordt actief ingezet op het tonen van de Mu.ZEE-collectie binnen de context van andere (al dan niet museale) instituten, zowel in Oostende als daarbuiten, in Vlaanderen en Nederland.

7.2.1. Mu.ZEE waait uit in Vlaanderen en Nederland

Al in februari 2025 werd een eerste extramuros-presentatie geopend in Felix Art & Eco Museum in Drogenbos, het resultaat van een doorgedreven samenwerking tussen twee museale instellingen, met als doel de collectie van Mu.ZEE op een andere manier te benaderen. *In Between Spaces* werd als een collectie-assemblage opgesteld rondom een installatie van Aglaia Konrad.

Ook in 2025 verwelkomt de Brakke Grond Mu.ZEE in Amsterdam. Drie jaar op rij (dus ook in 2026 en 2027, telkens gekoppeld aan belangrijke hedendaagse kunstevenementen), landt Mu.ZEE er met de collectie geselecteerd door een gastcurator uit Nederland. In 2025 is dat Suzanne Wallinga, curator en directeur van Museum Cobra. Zij maakte een selectie onder de titel *What Cannot Be Held*.

In 2026 is Mu.ZEE te gast in het KMSKA, na de schitterende passage met James Ensor uit de KMSKA-collectie (*Dromen van Parelmoer*) in Oostende in 2018. Samen met de gastinstelling zullen na een screening van beide collecties enkele subthema's uitgelicht worden onder de werktitel *Stad en Parking*, reflecterend op de geografische en demografische context van beide musea.

In 2027 wordt Mu.ZEE uitgenodigd om een collectiepresentatie te maken in Kunstencentrum Ten Bogaerde in Koksijde. De eerste inhoudelijke gesprekken zullen in 2025 gevoerd worden.

7.2.2. Mu.ZEE waait uit in Oostende

Vanaf de zomer van 2025 is Mu.ZEE te gast in de Venetiaanse Gaanderijen. Deze bijzondere plek zal gedurende de sluiting de plek zijn waar Mu.ZEE haar museale werking kan continueren: met in regel een depotopstelling, twee tentoonstellingen en twee focuspresentaties per jaar. In de vaste depotopstelling krijgt de bezoeker een blik achter de schermen van een museumwerking. Kunstwerken wachten om te worden getoond. Vanuit deze depotwerking worden de tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd. De eerste (Expo 1) zal zich buigen over de zee. *Het is zondag op zee!* stelt niet zozeer de loutere weergave van de zee voorop, maar wel de diverse rollen en betekenissen die mensen met de zee associëren. Daarna opent vervolgens een tweede tentoonstelling waarbij gewerkt wordt met een groot ensemble van kleinsculpturen of statuettes in de collectie van Mu.ZEE. De ruimte van de Venetiaanse Gaanderijen laat ook toe dat er op sommige deelcollecties ingezoomd kan

worden. Deze focuspresentaties kunnen het oeuvre van één kunstenaar uitlichten, maar evengoed de eerste resultaten rond een intensief Ensor archiefonderzoek publiek maken.

Mu.ZEE onderzoekt om in 2027-2028 een kleine collectiepresentatie te realiseren in **De Ooievaar**, op de Elisabethlaan in Oostende. Deze modernistische villa, in 1935 gebouwd door architect Joseph De Bruycker, wordt momenteel door de huidige eigenaar Lucy McKenzie gerenoveerd. Vanuit haar eigen kunstenaarspraktijk uit McKenzie de interesse om enkele eerste generatie avant-garde abstracte kunstenaars uit de Mu.ZEE-collectie (Victor Servranckx, Jos Léonard ...) tentoon te stellen.

7.2.3. Romestraat na heropening

In 2028 heropent Mu.ZEE haar deuren met een nieuwe collectiepresentatie. Pas later dat jaar volgt dan een eerste tijdelijke tentoonstelling. De verbouwing van de Romestraat (die binnen de periode van de nieuwe beleidsperiode valt) geeft aanleiding tot verdere reflectie over het presenteren van de collectie bij heropening. Mu.ZEE zal bij de heropening van het museum in eerste instantie uitpakken met de eigen collectie die opnieuw meerdere verdiepingen in het centrale gebouw in de Romestraat zal innemen. Deze beleidsperiode biedt ruimte om toe te werken naar een **nieuwe collectieopstelling**, waarbij de verschillende kunstenaarsattitudes, zoals in dit beleidsplan uitgewerkt, als leidraad zullen dienen. De nieuwe opstelling zal – anders dan in de periode 2021-2024 – om de drie à vier jaar gewisseld worden en dus als semipermanent publiek gemaakt worden. Dit wil Mu.ZEE als casestudy voorleggen binnen *The Cute Network*, een internationaal netwerk van onderzoekers en curatoren ^(zie OD 2.6).

Het quasi ongewijzigd tonen gedurende meerdere jaren heeft tot gevolg dat er nagedacht zal worden over het creëren van een apart **prentenkabinet** waar lichtgevoelige kunstwerken op papier (zowat de helft van de collectie) in wisselende opstellingen kunnen worden gepresenteerd, zonder onmiddellijke invloed uit te oefenen op de vaste opstelling. Hierbij wordt ook uitgekeken naar interessante partnerships zoals met KBR in Brussel.

Tegelijkertijd genereert een gerenoveerd gebouw extra zuurstof door middel van museale ruimtes die, los van de (semi)permanente collectietentoonstelling, flexibeler kunnen ingezet worden. Eén daarvan is een ruimte waar de **focuspresentaties** (zoals in de Venetiaanse Gaanderijen geïnitieerd) kunnen worden verdergezet. Hier kan ingezoomd worden op het oeuvre van één kunstenaar, op een specifieke tijdsgeest, dynamiek of periode in de kunstgeschiedenis. Het is de plaats bij uitstek om ook het rijke Mu.ZEE-archief publiek te maken. Voor 2028 zal er gestart worden met het ontsluiten van onderzoek rond de kunstwerken op papier. Als Mu.ZEE samen met KU Leuven een beurs kan bekomen voor het onderzoek naar het archief van Robert Delevoy, kan ook dit archief ontsloten worden in een focustentoonstelling.

Mu.ZEE beheert enkele **ruimtevallende installaties** in de collectie die vaak zeer specifieke voorwaarden en condities vragen om te worden getoond. Voor deze collectiestukken wil Mu.ZEE de komende beleidsperiode een afzonderlijke ruimte voorzien die aanpasbaar is aan de vereisten die door de kunstenaar werden bepaald. Dit gaat om concrete kunstwerken van bijvoorbeeld Ann Veronica Janssens, Carsten Höller, Jelena Jureša en Saddy Choua.

7.2.4. Permekemuseum

Het Permekemuseum heropende na een grondige renovatie eind maart 2024. Het Permekemuseum toont een vaste presentatie in het woonhuis waarin de kunstenaar breed wordt gesitueerd met archiefmateriaal en kunstwerken uit de eigen collectie, aangevuld met enkele bruiklenen. De modernistische architectuur en de ecologische beeldentuin weerspiegelen de vooruitstrevende attitude van de kunstenaar. **Modernisme en humanisme vormen de basisattitudes in de presentaties in het Permekemuseum.** De kleine permanente presentatie schetst de persoonlijke, artistieke en maatschappelijke context waarbinnen Permeke zich bewoog.

Daarnaast presenteert het museum jaarlijks twee tijdelijke tentoonstellingen, waarbij ook de eigen collectie een belangrijke rol speelt. De zomertentoonstelling *Constant Permeke in tegenlicht* en de wintertentoonstelling *Down to earth* in 2024 belichtten de kunstenaar vanuit minder gekende invalshoeken. In 2025 volgt *Gedeelde kamers* (een dialoog tussen Permeke en hedendaagse kunstenaars) en in 2026 *De Engelse jaren* (focus op een voor Permeke heel belangrijke periode in zijn artistieke evolutie).

7.2.5. Peiremuzee

Hoewel al zeer lang een vaste en zinvolle waarde in Knokke-Heist, is de kunstenaarswoning van Luc Peire nauwelijks bekend bij het gespecialiseerde en bredere publiek. Mu.ZEE gaf met de collectieopstellingen *Attitude en Recht(lijning) - Luc Peire en Roland De Brock* in 2024 het startschot om vanuit de bredere museale koepelwerking in te zetten op zowel de naamsbekendheid van de site als die van de kunstenaar. Daarbij wordt telkens bewust de koppeling met de collectie van Mu.ZEE gemaakt, kleinschalige collectiepresentaties, vingeroefeningen met als doel de verdieping in het oeuvre van de kunstenaar.