

# ADVIES WERKING

Meer informatie over de toetsing van de criteria voor werkingsubsidies kunt u vinden in de volgende [overzichtstabel](#).

## *criterium: kwaliteit van de uitvoering van de functies*

De wijze waarop Mu.ZEE invulling geeft aan de functies is goed. De functies worden op de drie locaties (Romestraat, Permekemuseum en Peiremuzee) kwaliteitsvol en evenwichtig verder uitgevoerd.

Het museum is momenteel in transitie. Het hoofdgebouw in de Romestraat zal van 2025 tot 2028 gesloten zijn voor renovatie. Het museum neemt deze tijd om extra muros te experimenteren met verschillende formats en doelgroepen voor de uitvoering van de functies. Deze ervaringen zullen ze meenemen in de werking van het gerenoveerde museum.

## HERKENNEN EN VERZAMELEN

Op vlak van 'herkennen en verzamelen' voert het museum een weloverwogen beleid uit, vertrekkende van een degelijk collectiebeleidsplan dat geactualiseerd werd voor de beleidsperiode 2026-2030. De speerpunten binnen het verzamelbeleid zijn voldoende transparant en trekt het museum consequent door in de uitvoering van de functies. Het museumteam zet actief participatieve waarderingstrajecten voorop in functie van een verdere verscherping van het collectieprofiel van het museum. Op vlak van ontzamen staat het museum wel nog in zijn kinderschoenen. Het categoriseren van de kunstwerken bij de verhuisbeweging is een interessante, doch pragmatische, oefening die verder uitgediept kan worden. De commissie moedigt aan dat er tijdens de volgende beleidsperiode verder gewerkt wordt aan een verfijning van de ambities voor de collectie in samenwerking met de andere eigen Vlaamse instellingen. Hierbij acht de commissie het ook nodig om in overleg met het KMSKA formele afspraken te maken rond de rol en taken voor het oeuvre van Ensor. De collectie is geregistreerd in Axiell. Mu.ZEE maakt de overstap naar MuseumPlus in 2026. De commissie apprecieert dat het museum aansluit bij dit Vlaamse overkoepelende initiatief.

## BEHOUDEN EN BORGEN

Betreffende 'behouden en borgen' moet het museum nog een aantal essentiële stappen vooruit zetten. Het museum is zich hier echter voldoende bewust van en voorziet de nodige acties in de volgende beleidsperiode om hieraan verder te werken. De opmaak van een conserveringsplan is hierbij een belangrijke actie, die zal toelaten om de nodige prioriteiten te stellen. De verhuis van de collectie is op een kwaliteitsvolle wijze aangepakt. De commissie geeft aan dat de inhuizing van de collectie ook de nodige aandacht zal vragen.

Naar aanleiding van de renovatie van het gebouw in de Romestraat heeft Mu.ZEE verstandige keuzes gemaakt, die de bewaaromstandigheden voor de collectie zullen bevorderen. Zowel naar klimaatbeheersing als inrichting van de tentoonstellingszalen, zorgt het museum voor de nodige verbeteringen. De depots, die niet meegenomen worden in de renovatie, blijven echter een pijnpunt binnen de infrastructuur, die een constante risicobeheersing vraagt. Het is positief dat het museum zoekt naar duurzamere oplossingen voor de depotinfrastructuur op lange termijn.

## ONDERZOEKEN

Mu.ZEE voorziet de nodige acties om onderzoek te initiëren en te faciliteren. De commissie apprecieert de authentieke visie op de functie 'onderzoeken', waarbij het museum onderzoekslijnen ontwikkelt vanuit de eigenheid en de sterktes van de drie locaties. Het inhoudelijk onderzoek naar aanleiding van de heropening van het Permekemuseum heeft de site terug op de kaart gezet. De commissie apprecieert ook de wijze waarop het museum samenwerkt met kunstenaar Suchan Kinoshita, momenteel in residentie in de Romestraat. Mu.ZEE omarmt dit artistiek onderzoek met groot enthousiasme.

Mu.ZEE voorziet diverse fysieke publicaties in de volgende beleidsperiode en wenst het team te versterken met een halftijdse publicatiecoördinator. De commissie mist hier echter een denkoefening, waarbij er voldoende nagedacht is over diverse vormen van ontsluiting (naast fysieke publicaties).

## PRESENTEREN EN TOELEIDEN

Het museum voert een kwaliteitsvol presentatiebeleid en stelt een gevarieerd tentoonstellingsprogramma voorop. Het toegankelijk houden van de collectie op diverse externe locaties tijdens de renovatie is positief. De commissie apprecieert ook dat het museumteam de extra muros-tentoonstellingen aangrijpt om te experimenteren met nieuwe tentoonstellingsformats en participatieve waarderingstrajecten, om zo ook beter kennis te maken met een aantal specifieke doelgroepen. Ook het engagement naar hedendaagse kunstenaars is positief. Er ontbreekt wel publieksonderzoek en omgevingsanalyse, die de keuzes van het museum staven. In het beleidsplan wordt een publieksonderzoek voorzien, maar de timing is niet duidelijk. De commissie raadt aan om dit niet uit te stellen en om nu reeds een beter zicht te krijgen op het bezoekerspotentieel. De nuchtere kijk van het museum op het bereik van een internationaal publiek ervaart de commissie als positief.

Mu.ZEE wenst terug een rol op te nemen in de Triënnale Beaufort als 'artistieke en museale partner'. Het museum vraagt een versterking van het team voor de organisatie van dit event en voor advies in het behoud en beheer van de gerealiseerde kunstwerken. De commissie apprecieert de rol die het museum hierin terug wenst op te nemen, maar heeft ook nog vragen. Het engagement in de organisatie van de triënnale en van het behoud en beheer van de gerealiseerde kunstwerken zal een grote inspanning vragen van het museumteam. De koppeling met de eigen museumwerking is echter niet voldoende gemaakt. Het engagement van de andere betrokken organisaties, provincie West-Vlaanderen en Westtoer, is ook niet voldoende duidelijk.

## PARTICIPEREN

De uitvoering van de functie 'participeren' voldoet, hoewel dit momenteel nog te weinig weerspiegeld zit in de keuzes van het beleidsplan. Het is bijvoorbeeld positief dat het museum een stakeholdersbevraging heeft uitgevoerd in het beleidsplanningsproces, maar jammer dat de commissie geen zicht heeft hoe dit de beleidskeuzes beïnvloed heeft. In de volgende beleidsperiode zet Mu.ZEE participatie echter voorop met de realisatie van een heel aantal participatieve trajecten met diverse belanghebbenden. Ook de sterke lokale verankering getuigt van een participatieve aanpak. De commissie moedigt de expertiseopbouw aan en vraagt om deze participatieve acties te verankeren in toekomstige beleidskeuzes.

**oordeel bij dit criterium** Goed

***criterium: de kwaliteit van de samenwerking en netwerking, met relevante partners, zowel binnen Vlaanderen en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad als internationaal***

De kwaliteit van de samenwerking en netwerking is goed.

Het is duidelijk dat Mu.ZEE gelooft in de kracht van samenwerking en dit voorop plaatst in de museumwerking. Ondanks de geografisch minder voor de hand liggende locaties, reiken ze uit naar heel wat partners in andere regio's. Hiervan getuigt onder meer de extra muros-programmatie tijdens de sluiting van het museum in de Romestraat. De commissie apprecieert ook sterk de uitgestoken hand naar de andere twee Vlaamse musea instellingen, M HKA en KMSKA, om op diverse vlakken samen te werken, daar waar het museum gedeelde oplossingen nastreeft. Ook de doelstelling om landelijk publieksgericht af te stemmen met relevante museale instellingen wordt gewaardeerd. Het is niet altijd duidelijk wanneer Mu.ZEE de voortrekkersrol opneemt of louter participeert aan een netwerk. Lokaal verwacht de commissie iets meer toenadering tot andere artistieke organisaties in Oostende, hoewel het engagement voor de organisatie van Beaufort en de deelname aan het cultuuroverleg hier wel deels op beantwoordt.

Concrete samenwerkingsverbanden voor de volgende beleidsperiode konden explicieter opgenomen worden in het beleidsplan. Nu is dit nog abstract. Zeker wat betreft de internationale samenwerkingen, werd dit niet voldoende uitgewerkt.

***oordeel bij dit criterium***      Goed

***de wijze waarop er binnen de cultureelerfgoedwerking invulling wordt gegeven aan: a) maatschappelijke of culturele diversiteit b) duurzaamheid c) digitaal beleid***

Mu.ZEE zet voldoende in op diversiteit, duurzaamheid en digitaal beleid.

Het ontwikkelen van een visie op culturele en maatschappelijke diversiteit was een aandachtspunt van het departement in de lopende periode. Het museum houdt rekening met dit aandachtspunt en voorziet een nieuw inclusieplan in 2027. Op dit ogenblik gaat het museum hier toch eerder pragmatisch mee om. Er worden een aantal acties voorzien in het beleidsplan, onder meer naar mensen met een beperking, maar de commissie verwacht hier op korte termijn effectief meer visieontwikkeling. Het eerste participatieproject met de tweedeverblijvers in Oostende lijkt de commissie een eerder evidente doelgroep. Het is belangrijk om breed in te zetten op diversiteit en de aangekondigde samenwerkingen met andere maatschappelijk diverse groepen op de agenda te houden.

Betreffende duurzaamheid voert het museum een goed beleid. Het museum is zich bewust van de ecologische voetafdruk en onderneemt voldoende acties om duurzaamheid na te streven in de uitvoering van de diverse functies. De link met de SDG's wordt geapprecieerd. De renovatie van het museum in de Romestraat focust ook op duurzame structurele aanpassingen. De commissie is nieuwsgierig naar de ervaringen met de denkoefening rond het minimaliseren van de verre bruiklenen en stimuleert hierover kennisdeling met de rest van de sector. De ecologische tuin van het Permekemuseum geeft een mooie kans om de bezoekers te sensibiliseren rond ecologie en duurzaamheid.

Het digitaal beleid vertoont een degelijke basis en vertrekt vanuit een visie, maar biedt nog ruimte voor verdere uitwerking en verfijning. Het museum streeft er niet naar om hier een voortrekkersrol te spelen en sluit zich aan bij geldende visies en bestaande systemen. Dit zijn voor de commissie logische beleidskeuzes. Het museum is zich hierbij bewust van de noodzakelijke inhaaloperatie en de stappen die ze nog moeten ondernemen. Ze zoeken hierbij naar gedeelde oplossingen en betrekken de juiste actoren. De aanwerving van een digitale expert zal inderdaad noodzakelijk zijn om de digitale transformatie te kunnen verwezenlijken. De commissie uit zijn bezorgdheid over de exclusieve aansluiting bij M HKA en KMSKA voor de ontwikkeling van een digitaal platform, en adviseert om, in het kader van een bredere afweging en risicoanalyse, ook voldoende kennis op te bouwen over alternatieve pistes en partnerschappen.

**oordeel bij dit criterium**      Voldoende

***criterium: de wijze waarop er invulling wordt gegeven aan de strategische visienota cultureel erfgoed***

De aanvraag speelt goed in op de prioritaire aandachtspunten, die geformuleerd werden in de strategische visienota van 2021.

Het museum schrijft zich met het beleidsplan goed in het Vlaamse beleid in. De doelstellingen zetten op een kwaliteitsvolle wijze in op de prioritaire aandachtspunten. Mu.ZEE zet samenwerking voorop in de museumwerking. Erfgoedzorg staat centraal. Het museum is zich voldoende bewust van de pijnpunten binnen het collectiebeleid en heeft de intentie om hier stappen vooruit te zetten. Ook is het museum zich voldoende bewust van de noodzaak voor de digitale transformatie, ondanks de nood aan meer expertise en tools. Tot slot zet het museum de volgende jaren voldoende verder in op een publieksgericht beleid, dat iedereen welkom heet.

**oordeel bij dit criterium**      Goed

***criterium: de kwaliteit van het zakelijke beheer***

Mu.ZEE voert een goede zakelijke werking en wordt op een mooie wijze aangestuurd.

Mu.ZEE stelde een kwaliteitsvol en integer beleidsplan op, dat de visie en de missie van het museum weerspiegelt. Dit geeft vertrouwen aan de commissie dat de ambities op een duurzame en dynamische wijze gerealiseerd zullen worden in de volgende beleidsperiode. De speerpunten zijn duidelijk omschreven in heldere strategische en operationele doelstellingen. De commissie betreurt wel dat het geen zicht heeft op de resultaten van de stakeholdersbevraging en de invloed van deze bevraging op de keuzes in het beleidsplan. Ook mist de commissie een aantal concretere indicatoren doorheen het plan, die de ambities voor de diverse acties nog tastbaarder hadden gemaakt.

De doelstellingen in het beleidsplan op vlak van bestuur en management zijn welomschreven. De commissie complimenteert het personeelsbeleid, waarbij de principes van deep democracy op een natuurlijke wijze geïntegreerd werden in de aansturing en de beslissingsprocessen. Dit bevordert zichtbaar de betrokkenheid en het welzijn van het museumteam. Dit is een sterkte waarin het museum verder kan doorgroeien in de volgende beleidsperiode.

Mu.ZEE heeft in de doelstellingen specifieke aandacht voor de veranderingstrajecten de volgende jaren en wenst in te zetten op projectmanagement. De commissie wijst er wel op dat het aangeleverde organogram de transitie van de organisatie niet voldoende weerspiegelt en dat het de noodzakelijke tijd en inspanningen zal vragen om het team door de transities van de organisatie te leiden. Het museum dient zich voldoende bewust te zijn van de complexiteit van dergelijke veranderingstrajecten in combinatie met de arbeidsintensiteit van een extra muros-programmatie. Een apart transitieplan kan dit beter in kaart brengen.

**oordeel bij dit criterium**      Goed

***criterium: de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting. De noodzaak voor een werkingssubsidie wordt aangetoond in de begroting, rekening houdend met de ontvangsten uit de werking.***

De haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting is globaal genomen goed, mits een aantal opmerkingen.

De meerjarenbegroting is goed gemotiveerd. De organisatie zet in op het zo volledig mogelijk in kaart brengen van kosten, opbrengsten en personeelsinzet van de toekomstige werking. Het museum anticipeert op de financiële uitdagingen van de sluitingsperiode en zet de reserves in die periode op een strategische wijze in. Ook de uitgesproken doelstelling om minstens 20% eigen inkomsten te genereren na de heropening, getuigt van een positieve ambitie op vlak van financieel beleid.

Mu.ZEE vraagt een jaarlijkse toelage aan van 4.172.720 euro per jaar, een stijging met 762.720 euro of 22 % tegenover 2025. De gevraagde stijging van de toelage is goed onderbouwd. De personeelsversterkingen zijn noodzakelijk. In het aanvraagformulier staat wel een ander aantal nieuwe medewerkers vermeld, dan in het document 'begroting'. Dit vraagt een verduidelijking om de geraamde personeelskosten beter te kunnen inschatten. In de budgettaire planning zitten ook een aantal kwalitatieve- en operationele risico's. De commissie zou een aantal aanwervingen vroeger gepland hebben, om tijdig voldoende capaciteit te creëren om de transities kwaliteitsvol te verwezenlijken. De berekening van de kosten voor de heropening van het museum in de Romestraat zijn ook extreem laag, zonder argumentatie om dit te verklaren. De commissie raadt aan om het KMSKA te consulteren over hun ervaringen en dit realistischer in te schatten. Ook de gevraagde versterking voor Beaufort dient eerst verder inhoudelijk uitgewerkt te worden.

**oordeel bij dit criterium**      Goed

### ***conclusie over de aanvraag voor werkingssubsidie***

Mu.ZEE beantwoordt globaal goed aan de criteria voor de toekenning van de toelage.

Mu.ZEE stelde een kwaliteitsvol en integer beleidsplan op, dat de visie en de missie van het museum weerspiegelt. Het museum beschikt over een goede kennis van de sterktes en de werkpunten en engageert zich om via duidelijke doelstellingen verder door te groeien in de volgende beleidsperiode. Er is aandacht voor de evenwichtige uitvoering van de vijf functies op de drie locaties. Het museum is momenteel in transitie. Het hoofdgebouw in de Romestraat zal van 2025 tot 2028 gesloten zijn voor renovatie. De extra muros-programmatie biedt het potentieel om te experimenteren met nieuwe formats en publieken. Het museum dient zich wel voldoende bewust te zijn van de complexiteit van de transitie en op tijd voldoende capaciteit te voorzien. Een apart transitieplan kan dit beter in kaart brengen. De kwaliteit van de samenwerking en netwerking is goed. Het is duidelijk dat Mu.ZEE gelooft in de kracht van samenwerking en dit voorop plaatst in de museumwerking. Globaal genomen konden de samenwerkingsverbanden wel beter geconcretiseerd worden. Het museum schrijft zich met het beleidsplan goed in het Vlaamse beleid in. Het museum is zich hierbij voldoende bewust dat ze een visie moeten ontwikkelen op vlak van participatie en diversiteit en stappen vooruit moeten zetten in de digitale transformatie. Dit zal prioritair opgenomen worden in de volgende beleidsperiode. Mu.ZEE voert een goede zakelijke werking en wordt op een mooie wijze aangestuurd. De haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting is globaal genomen goed, mits een paar opmerkingen. De gevraagde stijging van de toelage is goed onderbouwd.

***eindoordeel over de aanvraag voor werkingssubsidie***      Goed

### ***aandachtspunten***

- Stel een apart transitieplan op, dat de veranderingstrajecten op een projectmatige wijze in kaart brengt.
- Het is positief dat Mu.ZEE stappen zet om meer samen te werken met de eigen Vlaamse museale instellingen rond collectiebeleid. Klaar hierbij samen met KMSKA de ambities uit rond het oeuvre van Ensor.
- Zoek toekomstgericht naar duurzame oplossingen voor de depotinfrastructuur, waarbij de risico's voor de bewaring van de collectie op lange termijn verkleind worden.
- Specificeer het publicatiebeleid, waarbij er aandacht is voor diverse vormen van ontsluiting van onderzoek en documentatie.
- Vertrek bij de keuzes in het publieksbeleid meer vanuit publieksonderzoek en omgevingsanalyse. Stel het geplande publieksonderzoek niet verder uit om het bezoekerspotentieel beter te kunnen inschatten.
- Werk de visie op het participatiebeleid verder uit. Realiseer effectief een inclusieplan tegen 2027.
- Neem de digitale transformatie prioritair op. Het streven naar gedeelde oplossingen is positief, maar zorg voor voldoende eigen kennisopbouw uit diverse hoeken.

### ***Advies datum***

26/06/2025