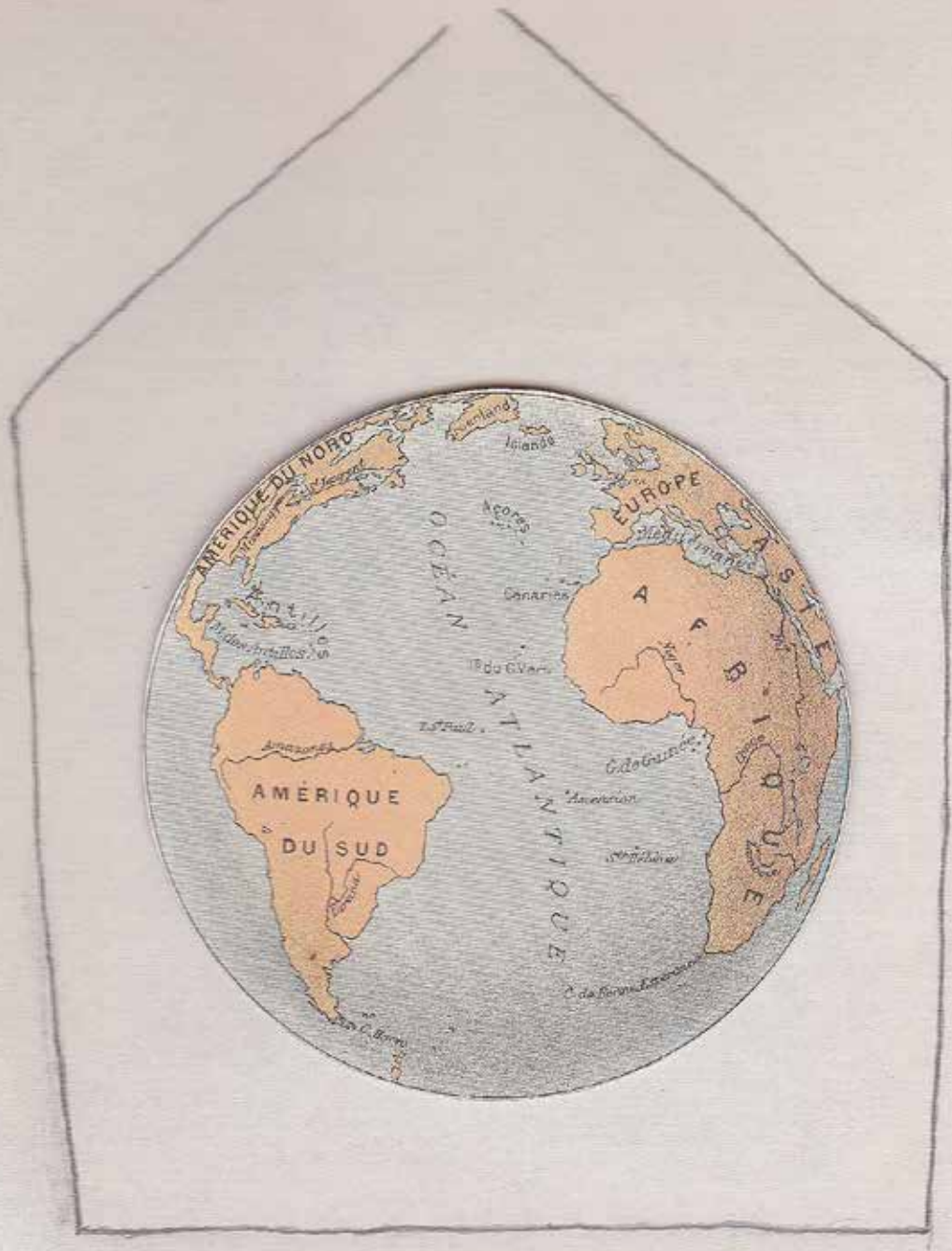


BELEIDSPLAN ————— Mu.ZEE 2019-2023



CASA para el Mundo

Aguirre

—4

1. Voorwoord

—5

2. Inleiding

Mu.ZEE vandaag

—9

3. Missie en visie

3.1 Missie

3.2 Visie: De drieledige opzet
van een partnermuseum

—11

4. De maatschappelijke visie van Mu.ZEE

13 —15

5. Strategische doelstellingen

16 —22

6. SWOT-analyse

6.1 Sterktes

6.2 Zwaktes

6.3 Kansen

6.4 Bedreigingen

22 — 46

7. Operationele doelstellingen

7.1 Mu.ZEE versterkt zijn positie verder van collectie-georiënteerd museum en deelt zijn expertise met publiek en sector. —22

7.2 Diversiteit stimuleren in programma, publiek en personeel. —29

7.3 Samenwerking en complementariteit creëren. —32

7.4 Een innovatief en digitaal museum zijn in het duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed. —37

7.5 Een duurzame en creatieve organisatiestructuur vormgeven. —42

47 — 65

8. Rol in het Vlaams erfgoedveld

- 8.1 Korte voorgeschiedenis —47
- 8.2 Bestuur —47
- 8.3 Samenwerking met KMSKA —48
- 8.4 Vrienden Mu.ZEE Oostende + Comitee Mu.ZEE —49
- 8.5 Het museumgebouw in de Romestraat en het Permekemuseum te Jabbeke —50
- 8.6 Ontwikkelen beleid rond duurzaamheid —50
- 8.7 Personeel + organisatie —51
- 8.8 Financieel beleid —54
- 8.9 Interne processen —55
- 8.10 Aanvullende financiering —56
- 8.11 Museumshop —57
- 8.12 Deontologische code —57
- 8.13 Positionering Mu.ZEE tegenover andere relevante spelers in binnen -en buitenland —61
- 8.14 Omgeving en partners —62
- 8.15 VKC + CAHF —63
- 8.16 Samenwerking met andere erfgoedspelers —64
- 8.17 Samenwerking met museale partners en kunstorganisaties in binnen- en buitenland —64
- 8.18 Andere samenwerkingen —65

1 — Voorwoord

Een collectie is lang maar een bepaalde blik, vanuit een bepaalde plek op de wereld geweest. Mu.ZEE doorbreekt deze gedachte, door meerdere perspectieven op de museale werking toe te passen. 'Meer museum worden' is in de sector lang het uitgangspunt geweest. Vandaag is het belangrijk dat musea 'meer publiek worden' en een manier vinden om hun maatschappelijke rol te delen. Deze vaststelling communiceren en verder onderzoeken maakt dat we van Mu.ZEE een open huis kunnen maken.

Het denken over de collectie is de kurk waar Mu.ZEE op drijft. Er is veel waardering van collega-musea en universitaire instellingen op onze transhistorische en transculturele museale visie. De verbindingen tussen moderne en hedendaagse kunst staan daarbij centraal: hoe het kunstobject een document is geworden en het museum van de 21e eeuw heeft getransformeerd. Vandaag delen en verzamelen we verhalen en leggen we meervoudige archieven aan.

Mu.ZEE kiest ervoor om een aanvraag voor een internationale werking in te dienen. De groei is enkele jaren terug reeds ingezet. De afgelopen tien jaar hebben we met onze artistieke visie een sterke reputatie in binnen- en buitenland weten op te bouwen. Vanaf 1 januari 2018 neemt de Vlaamse Gemeenschap binnen de zvw-structuur

de rol van de Provincie West-Vlaanderen over, en tegen 2020 wensen we een structurele samenwerking met het KMSKA uit te werken. Deze beleidskeuzes ondersteunen onze ambities. Het zijn deze signalen waardoor we een ambitieus beleidsplan durven voor te leggen. Ambitievool maar ook realistisch, zo is het beleidsplan met de inbreng van het volledige Mu.ZEE-team tot stand gekomen en zijn we onder meer tot de vaststelling gekomen dat een dienstverlenende rol nog niet is weggelegd voor de huidige, kleine schaal van de organisatie. Het potentieel is wel aanwezig. De komende beleidsperiode zien we dan ook als een groeiperiode, om toe te werken naar een dienstverlenende rol, en wel op het gebied van diaspora-denken in collectievorming en publiekswerking.

Het DNA van Mu.ZEE is uniek en kent een steeds grotere culturele weerklank. Van Sammy Baloji, Lili Djourie, James Ensor tot en met Otobong Nkanga, Léon Spilliaert en Luc Tuymans: Mu.ZEE stelt zich in dit beleidsplan als een partnermuseum voor. "Meer publiek worden" is de paraplu waaronder we onszelf wensen te ontwikkelen, als een open huis voor verschillende culturen en generaties, en vooral om meerstemmige verhalen uit een diverse samenleving binnen de structuur van het museum te brengen.

— December 2017,

Phillip Van den Bossche

2 — Inleiding

Mu.ZEE vandaag

Wie Mu.ZEE bezoekt, stapt binnen in een huis voor moderne en hedendaagse kunst waarin de huidige maatschappij wordt weerspiegeld. Met een uitdagende programmatie worden vanuit de collectie geografische en historische dwarsverbanden gelegd. 'Belgische' kunst gaat de dialoog aan met de hedendaagse kunstwereld. In 2017 hebben we een solotentoonstelling rond het leven en werk van Frans Masereel laten resoneren met tien internationale en hedendaagse kunstenaars. Tegelijkertijd heeft de Amerikaanse kunstenaar Richard Tuttle zijn onderzoek naar het kleurgebruik bij James Ensor vertaald in 24 wandsculpturen. In samenwerking met het Fonds Raoul Servais wordt daarnaast gewerkt aan een vleugel rond de wereldberoemde animatiekunstenaar. Daarbij wordt een programmagroep samengesteld om films van jonge kunstenaars een podium te bieden. Met dergelijke tentoonstellingen legt Mu.ZEE dwarsverbanden tussen tijdsperiodes.

In tentoonstellingen legt Mu.ZEE culturele dwarsverbanden. Zo komt er in 2018 een tentoonstelling over Marokkaanse berbertapijten uit de eerste helft van de twintigste eeuw. Een jonge Marokkaanse curator brengt deze Belgische privécollectie in dialoog met hedendaagse diaspora-kunstenaars. Met dit project bouwt Mu.ZEE verder op de tentoonstelling Atchilihtallah – On the transformation of art, craft and product van Eric Van Hove, tijdens de zomer van 2017. Hij combineert een reflecteren over duurzame energie en ecologische principes met handnijverheid. Beide tentoonstellingen tonen de verbindingen tussen Zuid en Noord - of hoe de diversiteit vandaag vanuit verschillende richtingen zich ontwikkelt.

Met dit transcultureel en transhistorisch tentoonstellingsprogramma ontwikkelt Mu.ZEE nieuwe visies op de Belgische moderne en hedendaagse kunst. Tegelijkertijd worden door de historische en culturele dwarsverbanden in de tentoonstellingen koppelingen gemaakt naar actuele en maatschappelijke thema's. Hiermee neemt Mu.ZEE maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich en is de inbedding van diversiteit in de cultureel-erfgoedwerking een gegeven. Sectorgenoten van Mu.ZEE spreken hun waardering uit voor deze maatschappelijk geëngageerde programmatie en het bijbehorende discours. In de komende beleidsperiode zet Mu.ZEE verder in op dit inhoudelijke programma waarbij ook het publiek kan participeren in dit discours.

Mede dankzij de structurele samenwerking met de educatieve vzw mu-zee-um vinden jaarlijks gemiddeld 100.000 bezoekers hun weg naar de tentoonstellingen en collectiepresentaties van Mu.ZEE.¹

¹ Pas sinds het jaarverslag van 2016 worden de bezoekerjfers van de educatieve werking van Mu-zee-um geautomatiseerd en toegevoegd aan de individuele museumbezoekers van Mu.ZEE. Hierdoor zijn de bezoekerjfers in de verslagen van de jaren daarvoor niet volledig geweest. De samenwerking dateert van 2011 en hun actieve werking is gegroeid van 20.000 naar 30.000 deelnemers op jaarbasis.

Collectie

Mu.ZEE heeft een unieke collectie Belgische kunst uit de 19e, 20e en 21e eeuw. Ensembles van vooraanstaande kunstenaars: Jean Brusselmans, Lili Dujourie, James Ensor, Anne-Mie Van Kerckhoven Raoul de Keyser, Fernand Khnopff, Panamarenko, Constant Permeke, Roger Raveel, Félicien Rops, Victor Servranckx, Luc Tuymans en Georges Vantongerloo bevinden zich in deze collectie. Mu.ZEE heeft het privilege om de grootste collectie Spilliaerts ter wereld samen te kunnen tonen. De Belgische kunst krijgt blijvende aandacht in Mu.ZEE.

In de loop der jaren is Mu.ZEE erin geslaagd om dankzij schenkingen van particulieren en aankopen middels investeringssubsidies de collectie actief aan te vullen met werken van hedendaagse en jonge kunstenaars. Aansluitend bij de veranderingen in de maatschappij is de definitie van 'Belgische kunst' geherdefinieerd naar kunstenaars die wonen en werken in België. Bovendien is er de afgelopen jaren extra aandacht besteed aan gender en etniciteit in het aankoopbeleid. Deze diverse collectie biedt een rijkdom aan mogelijkheden en weerspiegelt tegelijkertijd het collectie-georiënteerd denken van de volledige museale werking. Het actief aankoopbeleid heeft als belangrijkste neveneffect dat Mu.ZEE hiermee op het vizier van privé verzamelaars komt. De goede relaties die de directie en staf met deze privéverzamelaars onderhouden zorgt ervoor dat ook het aantal schenkingen en langdurige bruiklenen zeer hoog ligt.

Al deze aspecten samen creëren de mogelijkheden om het denken over de collectie internationaal te verruimen en te promoten. Het maakt het mogelijk de samenwerkingsverbanden met privécollecties verder te zetten en publieksvriendelijke historische én hedendaagse kunsttentoonstellingen te maken – waaronder met de partners van CAHF (Contemporary Art Heritage Flanders) en VKC (Vlaamse Kunstcollectie) en in internationale coproductie.

Organisatie

Mu.ZEE is ontstaan uit een samensmelting van de collectie Provincie West-Vlaanderen en de collectie van de Stad Oostende, die voorheen te zien waren in respectievelijk het Provinciaal Museum voor Moderne Kunst en het Museum voor Schone Kunsten in Oostende. De samensmelting van de collecties startte in 2008. In 2010 werd deze fase afgerond met de oprichting van vzw Mu.ZEE. Daarnaast heeft de vzw Mu.ZEE sinds de oprichting ook een eigen kunstcollectie opgebouwd.

In vele aspecten van de organisatie is de oorsprong van het museum nog altijd zichtbaar. Zo bestaat het personeelsbestand uit medewerkers met drie verschillende statuten: medewerkers werkzaam voor de Stad Oostende, Provincie West-Vlaanderen en de vzw Mu.ZEE. De Raad van Bestuur en Algemene Vergadering bestaan grotendeels uit vertegenwoordigers van de Stad Oostende en de Provincie West-Vlaanderen.

De transitie van cultuur vanuit de provincies naar de Vlaamse Gemeenschap heeft grote gevolgen voor Mu.ZEE. Vanaf 1 januari 2018 zullen de huidige medewerkers van Mu.ZEE met een statuut bij de Provincie West-Vlaanderen ambtenaar zijn bij de Vlaamse Gemeenschap. De vertegenwoordiging vanuit de provincie in de bestuursorganen van Mu.ZEE wordt vervangen door vertegenwoordigers van de Vlaamse Gemeenschap.

Ook op de operationele aspecten van het museum heeft de transitie grote gevolgen. Tot op heden droeg de Provincie West-Vlaanderen zorg voor een groot deel van de facilitaire zaken, zoals ICT, onderhoud klimaatinstallaties, gebouwbeheer, tuinonderhoud en transport. De Provincie West-Vlaanderen heeft de contracten overgedragen aan vzw Mu.ZEE, zodat de werking van Mu.ZEE na 31 december 2017 is gewaarborgd. In eerste instantie zal de overdracht van de operationele aspecten zorgen voor een extra belasting op de organisatie. In 2018 worden met het Fonds voor Culturele Infrastructuur afspraken gemaakt over het toekomstige gebouwbeheer, infrastructuur en logistiek. Op de lange termijn biedt het echter ook kansen: de zaken waarin Mu.ZEE vzw voortaan zelf voorziet, kunnen op dusdanige wijze worden ingericht dat ze aansluiten bij de noden van het museum. Mu.ZEE zal vanaf de tweede helft van 2018 hierop inzetten, zodat het museum efficiënt en doelgericht kan opereren in de toekomst.

Mu.ZEE bestaat uit twee locaties: Mu.ZEE aan de Romestraat in Oostende en het Permekemuseum in Jabbeke. Tot en met 2017 viel ook het Ensorhuis onder het beheer van Mu.ZEE vzw. Vanaf 2018 wordt dit omgevormd tot een bezoekerscentrum onder het beheer van Toerisme Oostende. Gezien de aanwezige kunsthistorische kennis omtrent Ensor en zijn tijdgenoten binnen Mu.ZEE, blijft ook in de toekomst een nauwe samenwerking tussen het Ensorhuis en Mu.ZEE voortbestaan. Samen met toerisme Oostende zet Mu.ZEE zich blijvend in om (kennis over) het werk van James Ensor in zijn geboorteplaats te behouden en tonen aan het publiek.

Mu.ZEE intensificeert en formaliseert de samenwerking met het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA) in de komende beleidsperiode. De inrichtende machten: de Vlaamse Gemeenschap, de Provincie West-Vlaanderen en de Stad Oostende voeren gesprekken over een intensieve structurele samenwerking. Dit met het oog op een mogelijke integratie van de twee instellingen tot resultaat.

Rond Ensor, Spilliaert en kunstenaars uit het interbellum en met de deelcollectie 1950-1970 is er een synergie mogelijk tussen het KMSKA en Mu.ZEE. In 2018 organiseren de musea gezamenlijk een grote tentoonstelling rondom de onderzoeksresultaten van het Ensor research project. Wat betreft de periodes voor en na het interbellum zijn de twee musea complementair aan elkaar, waarbij de nadruk binnen Mu.ZEE ligt op de periode na de eeuwwisseling. In het bijzonder de manier waarop Mu.ZEE diversiteit en diaspora in de kunstwereld incorporeert in de collectie en dit toont aan het publiek kan op grote waardering rekenen. Het KMSKA heeft te kennen gegeven graag gebruik te willen maken van de aanwezige inhoudelijk expertise hierover binnen Mu.ZEE. Deze interesse blijkt tevens uit de opdracht van het KMSKA aan Marie Zolamian om een permanent werk te realiseren in het vernieuwde KMSKA. Van dezelfde kunstenares is een tentoonstelling te zien in Mu.ZEE².

Mu.ZEE heeft internationale ambities. Als kunstmuseum aan zee beschikt het over een grote aantrekkingskracht voor de stad, de regio en op nationaal vlak. De verder uit te werken samenwerking met het KMSKA biedt daarenboven de mogelijkheid om een Vlaams kunstmuseum uit te bouwen waarmee Vlaanderen een internationale museale werking op diverse locaties kan uitstralen. Dit nieuw verbreed museummodel lijkt hetgeen te zijn waar ook de talrijke privéverzamelaars en kunstliefhebbers uit binnen- en buitenland naar op zoek zijn. Naast professionalisering op alle niveau's ligt de kern van het nieuwe beleidsplan in de woorden 'meer publiek worden'.

² Enter tentoonstelling Marie Zolamian van 28 oktober 2017 tot en met 28 januari 2018.

Museums are as necessary for countries as are schools and hospitals ... They also heal, not bodies but minds of darkness that is ignorance, prejudice, superstition and all the defects that isolate human beings from one another. Museums ... They sharp the sensibility, stimulate the imagination and refine the sentiments. Progress does not only mean many schools, hospitals and roads. Also, and maybe above all, the wisdom that makes us capable of differentiating the ugly from the beautiful, the intelligent from the stupid, the good from the bad and the tolerable of the intolerable. That we call culture.

(Mario Vargas Llosa)

3 — Missie en visie

Mu.ZEE, een instelling van de Vlaamse Gemeenschap én Stad Oostende, is een museum voor verschillende culturen en generaties in Vlaanderen. Het is onze missie om een open huis te zijn en een zo breed mogelijke groep museumgebruikers uit te nodigen keuzes te maken en ideeën te ontwikkelen.

3.1 Missie

Mu.ZEE verbindt

Mu.ZEE toont, verzamelt, beheert, digitaliseert en bestudeert beeldende kunst van de 19e eeuw tot en met vandaag. Het museum laat haar unieke collectie Belgische kunst met het internationale kunstenveld aansluiten en toont de verbindingen tussen moderne en hedendaagse kunst.

Mu.ZEE stimuleert

Het museum is een open huis voor kunst aan zee, een dynamische en gastvrije ontmoetingsplek voor verschillende culturen en generaties. Op deze manier stimuleert Mu.ZEE vanuit een denken over diversiteit een gemeenschappelijk en duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed.

Mu.ZEE daagt uit

Mu.ZEE kiest voor samenwerking, legt meervoudige archieven aan en daagt als partner uit om nieuwe ideeën te ontwikkelen en via participatie waarden te creëren. Het museum luistert en verzamelt verhalen die lokaal, landelijk en internationaal de gemeenschap verrijken.

3.2 Visie: De drieledige opzet van een partnermuseum

Mu.ZEE heeft zijn nieuwe missie en visie ontwikkeld vanuit een drieledige opzet. Het museum vertrekt vanuit een denken over diversiteit, participatie, duurzaamheid en digitalisering en vertaalt dit in de volledige museale werking met de drie p's van programma, publiek en personeel.

Op deze manier geeft Mu.ZEE invulling aan de huidige ICOM-definitie en ethische code: "Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen."

I. Programma

Mu.ZEE kiest voor een intuïtieve en directe benadering van geschiedenissen, geheugens, culturen en alle vormen van kennisontwikkeling. Vanuit relevante thema's en onderwerpen die vandaag belangrijk zijn, kan het museum meegroeien met de digitale tijd en een bijdrage leveren aan een inclusieve omgang met kunst en erfgoed.

De p van programma is collectiegericht en vertaalt zich in tentoonstellingen en het beheer en behoud van collecties (zowel in het fysieke als in het digitale museum) vanuit transhistorische en transculturele uitgangspunten. Het in- en door contexten en periodes navigeren, nodigt uit tot het herschrijven van vroegere visies, tot uitwisseling en nieuwe kennisontwikkeling.

II. Publiek

De samenleving is hyperdivers en het huidige museumpubliek is dat nog lang niet. De publieksopdracht van het museum ligt erin om vanuit de educatieve werking een participatief denken verder te ontwikkelen. Zodat het museum duurzaam samenwerkt met lokale, landelijke en internationale organisaties.

De p van publiek benadert de museumbezoeker als een gebruiker, als iemand die met eigen verhalen deel uitmaakt van de erfgoedgemeenschap. De museumbezoeker is deelhebber in de erfgoedgemeenschap door in samenspraak en op verschillende platforms materiële en immateriële getuigenissen te tonen, bespreken en beleven.

III. Personeel

De achterliggende gedachte is dat denken over diversiteit in de organisatiestructuur weerspiegeld dient te worden. Diversiteit gaat niet alleen over afzonderlijke bepalingen zoals herkomst, leeftijd, gender, geloofs- en levensovertuiging, maar om de kruising of het veld waar ze in verschillende gemeenschapsvormen samenkomen.

De p van personeel gaat over gastvrijheid en hoe het museum een open huis kan worden als het ook zijn eigen organisatiestructuur opent naar een diverse en digitale samenleving. Daarbij is het belangrijk om uit te gaan van de kennis, de verhalen en de ervaring van alle museummedewerkers.

“Decanonization is not limiting museums to certain national, geographical, gender, or race questions, but constantly working at the points where all of those intersect. Decanonization is when hierarchies are put in question, when the normalized modes of knowledge production and dissemination are challenged, when the usual ways of object and subject displays and modes of view are defied. Decanonization is when knowledge is performed, and when the objects in museums are instigated to be part of performances rather than treated as relics or residues of times, spaces, or epistemologies past.”

(Bonaventure Soh Bejeng Ndikung)

4 — De maatschappelijke visie van Mu.ZEE

Het eerste beleidsplan van Mu.ZEE hebben we bijna 10 jaar geleden samengevat in drie woorden: 'meer museum worden'. Vandaag is het tijd voor een wissel van perspectief en het doordenken van het inhoudelijk museumbeleid van de laatste jaren naar een volgende fase. Een nieuw kunstendepot werd gerealiseerd en de collectie werd verder gedigitaliseerd. Sinds 2014 werd een tentoonstellingsprogramma en een collectiebeleid uitgebouwd, gebaseerd op de begrippen dekolonisatie, diversiteit en diaspora. Nu is het moment aangebroken om de volgende beleidsperiode de focus te leggen op 'meer publiek worden'. Het is de wijze waarop we als museum en maatschappelijke partner tussen binnen en buiten, tussen nationaal en internationaal, een platform willen aanbieden voor creatieve en meerstemmige verhalen uit de samenleving.

“The issue at stake: Where is the local, especially in this postcolonial era and context, in the crafting of the concept of the global museum? And this local cannot be simplified, but analyzed as a complexity that goes beyond national or racial categories, and that takes into consideration historical and geographical entanglements as much as geopolitical and social intricacies.”

(Bonaventure Soh Bejeng Ndikung)

Wie spreekt? Wie luistert? En waarom? Mu.ZEE wenst als collectie-beherende cultureel-erfgoedorganisatie de zorg en de ontsluiting van het cultureel erfgoed en de kunstcollecties aan deze drie vragen te toetsen. De maatschappelijke rol van een publieksmuseum – de openheid, passie en creativiteit die we als volledig team willen uitdragen en waarrond we samenwerkingsverbanden wensen op te zetten – is gebaseerd op de volgende omschrijvingen en begrippen:

“Cultuur is altijd een vertaling.”

(Stuart Hall)

- Diaspora: behoren tot een cultuur, een traditie en een erfgoed – een historische ark die ons verbindt zonder de deur te sluiten voor transformaties en andere verwantschappen. Diaspora gaat meer over een traject afleggen dan over origine. Het gaat over de route en niet de 'roots'.
- Diversiteit: het kruispunt tussen lokaal en globaal waar verschillende elementen zoals herkomst, leeftijd, gender, geloofs- en levensovertuiging samenkomen.
- Transcultureel: het omvatten van twee of meerdere culturen, de mogelijkheid om 'in' en 'door' contexten te navigeren. Transcultureel onderzoek is per definitie interdisciplinair omdat het inzet op ruimtelijke mobiliteit en uitwisselingen (esthetisch, ideologisch, filosofisch, spiritueel-religieus...) tussen mensen dankzij handel, supranationale marktmechanismes, reizen, migratie, meertalige publicaties, kortom, globale informatieverdeling. De transculturele onderzoeksmethode beantwoordt aan de urgente oproep om een Global Art History te beoefenen die in overeenstemming is met de realiteit van vandaag. Een transcultureel museologisch beleid staat niet haaks op respect voor de eigen vaak nationaal georiënteerde collectie. Vanuit de eigen collectie en werk van Belgische kunstenaars moet worden gezocht naar esthetische en thematische verbanden met andere regio's, waarbij gelijkwaardigheid vanuit diversiteit de sleutelformule wordt.

En gaat hand in hand met:

- Transhistorisch: kennis over verschillende periodes samenbrengen en op die manier uitbreiden. In het transhistorische museum worden (kunst)objecten uit verschillende periodes en achtergronden door en naast elkaar getoond om aan te tonen dat de waarde van zo een (kunst)object niet louter aan zijn ontstaansgrond gebonden is. (Kunst)objecten met opvallende transhistorische kwaliteiten zijn in staat zich voortdurend heruit te vinden door nieuwe generaties van kunstenaars of kunstliefhebbers aan te spreken op verschillende manieren. Transhistorisch denken legt niet enkel verbanden tussen (kunst)objecten, ook tussen mensen. Het verbindt oude en nieuwe kunstliefhebbers en liefhebbers van oude en nieuwe kunst.
- Publiek en privaat: niet de afbakening maar het zoeken naar samenwerking vanuit de vraag hoe keuzes worden geformuleerd en beslissingen worden genomen. Het denken over collectievorming en de dialoog tussen kunstwerken is een gemeenschappelijk uitgangspunt.
- Cultural governance: onze taken, werkwijze en verantwoordelijkheden worden vastgelegd en zijn transparant. We onderschrijven de principes van een open en goed bestuur.

Hieruit halen we als Mu.ZEE-team vertrouwen om een geëngageerd museaal beleid uit te stippelen. We willen onze inzichten niet vooropstellen maar zoveel mogelijk data en gegevens horizontaal delen met de gebruikers van onze collecties, tentoonstellingen en publieksactiviteiten. Daarom gaan we samenwerkingsverbanden aan met zowel collega's uit de erfgoedsector als met organisaties die op het vlak van welzijn, onderwijs, diversiteit werkzaam zijn. De strategische en operationele doelstellingen van Mu.ZEE zijn vanuit dit begrippenkader uitgewerkt.

5 — Strategische doelstellingen

De volgende vijf strategische doelstellingen staan de komende beleidsperiode centraal:

Mu.ZEE versterkt zijn positie verder van collectie-georiënteerd museum en deelt zijn expertise met publiek en sector.

Het museum beschikt over een unieke collectie Belgische kunst van de 19e eeuw tot en met nu. Daarmee is het hét referentiepunt in Vlaanderen voor historische verbindingen tussen moderne en hedendaagse kunst. Mu.ZEE blijft hier continu op inzetten door een programma te bieden waarin de collectie Belgische kunst telkens in een nieuw daglicht wordt geplaatst. Dit programma wordt actief uitgedragen naar publiek en erfgoedsector.

Diversiteit stimuleren in programma, publiek en personeel.

Een publieksmuseum is een open huis voor verschillende culturen en generaties. Zowel lokaal als globaal brengt het museum meerstemmige verhalen uit de samenleving en onderstreept hiermee zijn maatschappelijke relevantie en positie op nationaal en internationaal vlak. De maatschappelijke rol van het museum is een intrinsiek gegeven binnen de organisatie en het personeel draagt dit uit.

Samenwerking en complementariteit creëren.

Het museum deelt zijn kennis met een zo breed mogelijke groep gebruikers en gaat hierbij samenwerkingsverbanden aan met culturele- en maatschappelijke organisaties.

Een innovatief en digitaal museum zijn in het duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed.

Het museum inspireert door zijn wetenschappelijk onderzoek, publiekswerking en communicatie in een digitaal netwerk te verspreiden en te waarborgen. Digitalisering wordt hierbij ingezet om het duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed te realiseren.

Een duurzame en creatieve organisatiestructuur vormgeven.

Het museum werkt aan een duurzaam, creatief en motiverend personeelsbeleid. Als cultureel ondernemer zoekt het naar expertise binnen en buiten het museum. Nieuwe en aanvullende financieringsvormen behoren tot haar kerntaak.

1 Mu.ZEE versterkt zijn positie verder van collectie-georiënteerd museum en deelt zijn expertise met publiek en sector.

Het museum beschikt over een unieke collectie Belgische kunst van de 19e eeuw tot en met nu. Daarmee is het hét referentiepunt in Vlaanderen voor historische verbindingen tussen moderne en hedendaagse kunst. Mu.ZEE blijft hier continu op inzetten door een programma te bieden waarin de collectie Belgische kunst telkens in een nieuw daglicht wordt geplaatst. Dit programma wordt actief uitgedragen naar publiek en erfgoedsector.

Mu.ZEE zet met een actief aankoopbeleid kunstenaars die wonen en werken in België verder op de nationale en internationale kaart. Het koppelt zijn transhistorisch en transcultureel tentoonstellingsbeleid en wetenschappelijk onderzoek aan collectievorming, behoud en beheer, bibliotheek- en archiefwerking.

Vanuit deze uitgangspunten wenst Mu.ZEE een intensieve en structurele samenwerking met het KMSKA op te zetten.

2 Diversiteit stimuleren in het duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed.

Een publieksmuseum is een open huis voor verschillende culturen en generaties. Zowel lokaal als globaal brengt het museum meerstemmige verhalen uit de samenleving en onderstreept hiermee zijn maatschappelijke relevantie en positie op nationaal en internationaal vlak.

Mu.ZEE heeft een voorbeeldrol in het tonen, delen en stimuleren van diversiteit. Een inclusieve omgang met kunst vertaalt zich in een innovatief en creatief beleid rond tentoonstellingen, collectiepresentaties, publiekswerking, personeel en communicatie.

Mu.ZEE omarmt vanuit deze voorbeeldrol de diverse samenleving uit Oostende en ver daarbuiten. Mu.ZEE haalt deze diverse doelgroep in huis en maakt ze onderdeel van de organisatie, o.a. door een diaspora collectiegroep op te richten waarmee participatie door de diverse samenleving in het museum wordt gewaarborgd.

3 Samenwerking en complementariteit creëren.

Het museum deelt zijn kennis met een zo breed mogelijke groep gebruikers en gaat hierbij samenwerkingsverbanden aan met culturele- en maatschappelijke organisaties.

Mu.ZEE moedigt aan om te zoeken naar manieren waarop verschillende groepen mensen kunnen participeren en naar verschillende niveaus en platformen waarop betrokkenheid mogelijk is, zodat verhalen

en inzichten elkaar kunnen aanvullen. 'Meer publiek worden' vraagt om een andere manier van kennisdeling: horizontaal, gastvrij, open en laagdrempelig zodat museumgebruikers, met of zonder kennis, eigen keuzes kunnen maken en ideeën ontwikkelen.

Door meer mensen te betrekken bij de verschillende facetten van de museale werking, ontstaat er een gevarieerd verhaal. Verschillende verhalen kunnen naast elkaar bestaan en elkaar verrijken. Mu.ZEE wil verschillende externe partners van het brede kunstenveld uitnodigen om mee te denken, te reageren en deel te nemen. Enkel op die manier kan het een verhelderende en vernieuwende blik werpen op de diverse realiteit waar het deel van uitmaakt.

— **4 Een innovatief en digitaal museum zijn in het duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed.**

Mu.ZEE zet innovaties en nieuwe ontwikkelingen in om de collectie te borgen, beheren en ontsluiten voor de huidige en toekomstige generaties. Het museum inspireert door zijn communicatie, publiekswerking en wetenschappelijk onderzoek in een digitale netwerksamenleving te integreren en verder te verspreiden.

Mu.ZEE is op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in het veld. Het maakt gebruik van technische en digitale innovaties wanneer deze bijdragen aan het duurzaam borgen en beheren van de collectie en de ecologische voetafdruk van het museum verminderen.

Mu.ZEE is naast een fysieke ontmoetingsplek ook een open digitaal huis waar data over de collectie en het beleven van kunst worden gedeeld. Het museum evolueert in de richting van een digitale werkplaats voor informatie- en kennisdeling. Van fondsenwerving, ticketing en reserveringen tot en met organisatietools en managementsystemen. Daarnaast verbindt het museum zich om de ecologische voetafdruk te verkleinen.

— **5 Een duurzame en creatieve organisatiestructuur vormgeven.**

Het museum werkt aan een duurzaam, creatief en motiverend personeelsbeleid. Als cultureel ondernemer zoekt het naar expertise binnen en buiten het museum. Nieuwe en aanvullende financieringsvormen aanboren is een kerntaak.

Mu.ZEE voert een duurzaam personeelsbeleid dat werknemers motiveert het beste uit zichzelf te halen door hen vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven en hen bij te sturen waar nodig.

De museumgebruiker is één van de key-stakeholders van het museum en draagt als zodanig ook financieel bij aan de werking van het museum. Hiertoe worden dienstverlening en faciliteiten vernieuwd en nauwer afgestemd op het publiek als key-stakeholder.

6 — SWOT-analyse

Om de strategische doelstellingen te realiseren dient de huidige situatie en context waarin Mu.ZEE verkeert in ogenschouw te worden genomen. Om dit in kaart te brengen heeft de staf van Mu.ZEE, tijdens brainstormsessies een uitgebreide SWOT analyse gemaakt. Directieleden, zuilhoofden en inhoudelijke medewerkers brachten elk vanuit het eigen vakgebied elementen aan voor de SWOT, zonder daarbij het groter geheel uit het oog te verliezen. De brochure Turen in de toekomst, inspiratie voor een trendanalyse door FARO heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het identificeren van kansen en bedreigingen voor Mu.ZEE.

In een later stadium zijn er dialoogtafels gehouden met het volledige Mu.ZEE-team. Het personeel is met elkaar in gesprek gegaan om het museum vanuit 365 graden tegen het licht te houden. Werkelijk ieder personeelslid van het museum – van suppoost, administratief medewerker en wetenschappelijke staf tot onderhoudsploeg en directie – heeft zijn inbreng gegeven.

Uit deze oefeningen zijn de volgende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor Mu.ZEE naar voren gekomen.

6.1 Sterktes

- *Een unieke, historisch brede collectie Belgische kunst:*
Mu.ZEE beschikt over een unieke collectie Belgische kunst van topniveau, bestaande uit talloze verbindingen tussen moderne en hedendaagse kunst waardoor een zo goed als volledige historische lijn kan worden gepresenteerd.
- *Inhoudelijk sterke tentoonstellingen:*
Tentoonstellingen van Mu.ZEE worden door zowel publiek, collega musea als experts in het veld erkend als inhoudelijk sterk en van hoge kwaliteit. Dit dankzij het collectie georiënteerde tentoonstellingsbeleid en het inspelen op actuele ontwikkelingen, waaronder de diverse samenleving.
- *Inhoudelijke expertise:*
De grote inhoudelijke expertise aanwezig in Mu.ZEE resulteert in wetenschappelijke publicaties en catalogi aansluitend bij tentoonstellingen en collectie onderzoek.
- *Belgische kunst verankerd in een dynamische collectiepresentatie:*
De zichtbaarheid van de voornamen Belgische kunstenaars Ensor en Spilliaert zijn verankerd met de aan hen gewijde museumvleugel, wat zorgt voor een steevaste publiekstrekker. Dankzij de wisselende deeltentoonstellingen, waarbij het werk van Ensor en Spilliaert wordt tentoongesteld in samenspel met andere kunstenaars, zoals Richard Tuttle in 2017 en de Ensor-collectie van het KMSKA in 2018, kent de museumvleugel de nodige dynamiek en verandering.

- ***Nieuw en aan internationale normen beantwoordend kunstendepot:***
Het kunstendepot dat werd gerealiseerd in 2016 zorgt ervoor dat kunstwerken die niet op zaal staan op een veilige manier worden geconserveerd. Tevens zorgt dit voor een veilige verwerking van inkomende en uitgaande werken, onder meer dankzij de voorhanden zijnde transitieruimtes.
- ***Financiële basis:***
Mu.ZEE vzw heeft vanaf de oprichting telkens een gezonde en stabiele financiële basis weten te handhaven.
- ***Nationale en internationale erkenning:***
De directeur wordt nationaal en internationaal gerespecteerd en beschikt over een sterk (inter) nationaal netwerk dat hij ter beschikking stelt aan het museum.
- ***Wendbare organisatie:***
De kleinschaligheid van de organisatie zorgt ervoor dat de organisatie wendbaar is. Beslissingen kunnen snel worden genomen en projecten kunnen van begin tot eind door dezelfde medewerker worden opgevolgd.
- ***Gemotiveerd en betrokken team:***
Mu.ZEE kan rekenen op een team van gemotiveerde en betrokken medewerkers, trouwe freelance ondernemers (gidsen, vormgevers en technische ondersteuning) en vrijwilligers.
- ***Kennisdeling:***
Mu.ZEE deelt zijn kennis op het gebied van collectiepresentatie, behoud en beheer, onderzoek en publiekswerking binnen de sector in Vlaanderen, nationaal en internationaal. Dit gebeurt onder ander via de website, de organisatie van- en deelname aan congressen, debatten en andere sectormomenten.
- ***Samenwerken en sterke netwerken:***
Mu.ZEE werkt samen met diverse partijen, waaronder de collega musea in de koepelorganisaties Vlaamse Kunstcollectie (VKC) en Contemporary Art Heritage Flanders (CAHF), en staat hierbij ook open voor samenwerking met niet-culturele partners. Mu.ZEE werkt samen met vzw mu-zee-um in het kader van educatie en publiekswerking. Voor fondsenwerving en tentoonstellingen van het werk van jonge hedendaagse kunstenaars werkt Mu.ZEE met Comitee Mu.ZEE. Als enig museum in Vlaanderen is Mu.ZEE aangesloten bij de Stichting Behoud Moderne Kunst.

6.2 Zwaktes

- *Transitie van Provincie West-Vlaanderen naar Vlaamse Gemeenschap:*
De transitie zorgt voor onrust binnen de organisatie. Enerzijds krijgt de vzw meer verantwoordelijkheden. Dit zorgt voor een toename van de hoeveelheid werk, waarop de organisatie niet is ingericht. Anderzijds veroorzaakt de transitie onzekerheid over de toekomst onder het provincie personeel, wat zijn weerslag heeft op het voltallige personeel.
- *Mogelijkheden aanvullende financiering onderbenut:*
De mogelijkheden voor aanvullende financiering (optimalisatie ticketinkomsten, commerciële inkomsten, fondsen- en sponsorwerving) zijn momenteel onderbenut, evenals het voorhanden zijnde CRM systeem dat hiertoe kan bijdragen.
- *Verouderde communicatiekanalen:*
Bepaalde communicatiekanalen - waaronder de website - zijn sterk verouderd en dringend toe aan vernieuwing.
- *Functionaliteit gebouwen:*
Mu.ZEE en het Permekemuseum zijn gehuisvest in gebouwen die van origine niet bedoeld zijn als musea, maar respectievelijk als warenhuis en woonhuis. Zodoende sluit de fysieke structuur niet aan bij de werking van een museum. Bij grote hoeveelheden bezoekers steken facilitaire problemen de kop op.
- *Uiteenlopende personeelsstatuten:*
De uiteenlopende personeelsstatuten zorgen ervoor dat een homogeen personeelsbeleid niet haalbaar is. De verdeeldheid van het personeel over het gebouw zorgt voor verdere 'eilandvorming'. Dit creëert een gebrek aan sociale cohesie binnen de organisatie.
- *Disbalans tussen ambitie en mogelijkheden*
Mu.ZEE streeft grote ambities na, maar de financiële- en personele middelen zijn slechts beperkt.
- *Beperkte personele bezetting:*
De beperkte personele bezetting zorgt voor grote druk op de medewerkers. De tijdsdruk die hierdoor ontstaat werkt lange termijn denken en handelen tegen, weerhoudt de organisatie van verdere groei en ontwikkeling en zorgt voor logistieke problemen. De uitbreiding van de personele bezetting kan er voor zorgen dat Mu.ZEE de slagkracht krijgt om de potentie van het museum verder te realiseren. Reeds met het aanwerven van een productie leider, een tweede registrar en een medewerker communicatie en publiekswerking kan de organisatie deze slagkracht realiseren.
- *Geen permanent restauratieatelier:*
Het museum beschikt slechts over een klein en bovendien geïmproviseerd restauratieatelier, wat de mogelijkheden betreffende restauratie binnen het museum beperkt. Het consolideren van wetenschappelijk werk, het werven van aanvullende middelen en stroomlijnen van organisatorische processen zijn mogelijke kansen die hierdoor onbenut blijven.

- ***Beperkte faciliteiten voor bezoekers:***
Binnen Mu.ZEE zijn bepaalde faciliteiten voor publiek niet toereikend of ontbreken volledig. Zo zijn de liften en toiletten in het gebouw niet berekend op grote hoeveelheden bezoek. Verder ontbreekt een museumcafé.
- ***Belasting op het milieu en middelen:***
Zowel Mu.ZEE als het Permekemuseum zijn niet duurzaam ingericht. Verbruik van energie, gas en water zorgen voor een grote belasting op het milieu en op de portemonnee van de vzw. Daarnaast worden personeel en bezoekers nog te weinig gestimuleerd duurzame keuzes te maken. Bijvoorbeeld ontbreekt een fietsenstalling voor het museum.
- ***Gebrek aan digitale kennis:***
De toenemende digitalisering in de totale museale werking, van collectie-inventarisatie tot publiekswerking, archivering en facilitaire zaken, vraagt om gedegen digitale kennis op tal van vlakken. Deze kennis is nauwelijks aanwezig binnen Mu.ZEE. Slechts op beperkte delen van vakgebieden is deze kennis aanwezig.
- ***Educatieve werking onvoldoende zichtbaar:***
Mu.ZEE zet volop in op educatieve werking, maar deze blijft onvoldoende zichtbaar. Enerzijds is er de eigen educatieve werking. Deze vindt grotendeels plaats in het Ensoratelier, wat verscholen ligt achter het museum. Anderzijds is de samenwerking met de externe partner vzw mu-zee-um onvoldoende ingebed in het museum.

6.3 Kansen

- ***Transitie van Provincie West-Vlaanderen naar Vlaamse Gemeenschap:***
Naast de nodige uitdagingen brengt de transitie naar de Vlaamse Gemeenschap ook de voordelen met zich mee. Mu.ZEE zal instaan voor diverse faciliteiten die nu worden voorzien door de Provincie West-Vlaanderen. Deze kunnen voortaan op dusdanige manier worden ingericht dat ze nauwer aansluiten bij de specifieke behoeften en eisen van een museum.
- ***Interne staatshervormingen op het gebied van cultuur:***
In 2020 wordt de verschuiving in de bevoegdheden op het gebied van cultuur en het decreet Bovenlokaal Cultuurbeleid verwacht. Dit biedt kansen voor een herpositionering van Mu.ZEE in samenwerking met het KMSKA. Door de samenwerking met het KMSKA te intensiveren wordt inhoudelijke meerwaarde voor beide musea gegenereerd. De formalisatie van deze samenwerking kan er bovendien voor zorgen dat er een efficiëntieslag gerealiseerd wordt bijvoorbeeld door kennisdeling omtrent behoud en beheer.
- ***De beleving van de bezoeker staat centraal:***
Bezoekers zijn steeds meer op zoek naar een betekenisvolle en aangename invulling van hun vrije tijd. Mu.ZEE biedt inhoudelijke en interessante programma's. Door middel van discursieve activiteiten wordt verdieping aangeboden. Concreet vertaalt zich dit in discussies, debatten en interactieve rondleidingen waarmee de bezoeker wordt verrijkt. Door de bestaande faciliteiten zoals de liften en de toiletten te vernieuwen en uit te breiden wordt de bezoekersbeleving verder veraangenaamd. De installatie van een museumcafé en museumshop kunnen het museumbezoek verder bevorderen.

- *Toerisme en aandacht voor Ensor*
De aandacht van de Stad Oostende voor Ensor en de beschikbare middelen vanuit Toerisme Oostende bieden kansen om de cultuurtoeristische uitstraling van Ensor en zijn verbondenheid met Oostende te vergroten. Dit in samenloop met de trend naar belevenistoerisme kan het cultuurtoerisme naar Oostende bevorderen.
- *Technologische ontwikkelingen in de kunst:*
Hedendaagse kunst is in toenemende mate gebaseerd op multimediale technieken. Door een ruimte te creëren specifiek voor multimediale kunst kan de museumruimte worden ingericht met nauwere aansluiting bij de hedendaagse kunstwerken in de collectie van het museum. Bovendien biedt dit mogelijkheden voor interactieve toepassingen tijdens het bezoek.
- *Mediawijsheid promoten:*
Dankzij de digitale evolutie wordt het mogelijk een breder publiek te bereiken en kan het publiek van op afstand participeren in het museum. Keerzijde van de toename in digitalisering is dat het mensen uitsluit die moeite hebben om de digitale ontwikkelingen te volgen. Daarnaast is er een overschot aan informatie beschikbaar op het web met beperkte kwaliteit. Door in het fysieke museum een koppeling te maken naar digitale informatie kan Mu.ZEE bijdragen aan de ontwikkeling van de digitale vaardigheden van bezoekers en tegelijkertijd zorg dragen voor kwaliteitsvolle informatie.
Ontwikkelingen in ICT:
De snelle ontwikkeling van ICT-toepassingen biedt kansen voor het optimaliseren van processen binnen de interne werking van het museum. Onder andere de communicatie, bezoekersmonitoring en de operationele werking van het museum kunnen hierdoor efficiënter en effectiever worden vormgegeven.
- *Plaats cultuur in onderwijs en uitbouwen samenwerking met educatieve partners*
De plaats van cultuur in het onderwijs wordt steeds verder verankerd. Dit biedt kansen om een nieuwe generatie aan te spreken. Door de samenwerking met vzw mu-zee-um verder uit te bouwen kunnen meer groepen kinderen en jongeren deelnemen aan educatieve trajecten in het museum.
- *Samenwerking ten bate van kennis en expertise deling:*
Samenwerkingen met erfgoedspelers als VKC, CAHF, Kunstenpunt, FARO, Packed, Lukasweb en universiteiten zorgen ervoor dat Mu.ZEE zijn kennis kan delen met diverse partners.
- *Tentoonstellingen in co-productie met buitenlandse musea opzetten:*
Door tentoonstellingen te realiseren in co-productie met buitenlandse musea kunnen unieke presentaties en samenwerkingen worden gerealiseerd. De bundeling van perspectieven bevordert de internationale uitstraling van Belgische kunst en musea.
- *Naar een klimaat neutrale organisatie*
Er is steeds meer bewustwording rondom het belang van het zorgen voor de planeet. Mu.ZEE draagt hierin bij. In de afgelopen jaren is ingezet op het verduurzamen van het museum. Omdat dit aanzienlijke investeringen vraagt gebeurt dit stapsgewijs. Met als gevolg dat er nog steeds de nodige winst te behalen valt om de voetafdruk van het museum op het milieu te verkleinen. Het ultieme doel waar naartoe wordt gewerkt is een klimaat neutrale organisatie.

6.4 Bedreigingen

- *De ligging van Mu.ZEE in Oostende en in België*
Mu.ZEE ligt in het uiterste westen van België, buiten de grootstedelijke driehoek Brussel-Antwerpen-Gent. Dit vormt een bedreiging voor het publieksbereik van Mu.ZEE. Aangezien Mu.ZEE het enige museum voor hedendaagse en moderne kunst is in West-Vlaanderen, wordt dit ook gezien als een kans.
- *Samenwerking beperkt flexibiliteit*
Samenwerking met andere partijen vergroten de slagkracht van Mu.ZEE, maar ze vormen ook een bedreiging voor de flexibiliteit van de organisatie.
- *Complexiteit en snelle ontwikkeling internationale communicatiewerking*
Het internationale persveld is complex en verandert snel. Dit maakt het een uitdaging om internationale aandacht te genereren voor Mu.ZEE. Via samenwerking met diverse partijen tracht Mu.ZEE aandacht te genereren in de pers. Door dit verder uit te breiden en de samenwerking duurzamer te maken wordt de internationale communicatie van Mu.ZEE verder versterkt.
- *Staatshervormingen en einde beheersovereenkomst*
Het verdwijnen van de culturele bevoegdheden van de provincies in het kader van de afslanking van de provincies zorgt voor de nodige verandering. Mu.ZEE vzw wordt gevormd door een beheersovereenkomst tussen de Stad Oostende en de Vlaamse Gemeenschap (vanaf 1/1/2018). De onzekerheid over de politieke beslissingen op lange termijn brengt onzekerheid met zich mee. Dit te meer met het aflopen van de beheersovereenkomst op 31/12/2019.
- *Entertainmentbehoefte grote publiek*
Het grote publiek wil vooral vermaakt worden. Dit zorgt voor vervlakking van de vraag vanuit het publiek en vormt een bedreiging voor de inhoudelijke diepgang, danwel het bezoekersaantal van het museum.
- *Schaarste arbeidsmarkt en strijd om talent*
De demografische wijzigingen in de komende decennia zorgt voor schaarste op de arbeidsmarkt. Bovendien stellen de veranderingen in de museale werking andere en hogere eisen aan personeel in de culturele sector. Dit vormt een potentiële bedreiging voor het invullen van vacante posities binnen het museum met mensen met de juiste kennis en vaardigheden.

7 — Operationele doelstellingen

Elk van de vijf strategische doelstellingen wordt uitgewerkt in operationele doelstellingen.

7.1 Mu.ZEE versterkt zijn positie verder van collectiegeoriënteerd museum en deelt zijn expertise met publiek en sector.

Het museum beschikt over een unieke collectie Belgische kunst van de 19e eeuw tot en met nu. Daarmee is het hét referentiepunt in Vlaanderen voor historische verbindingen tussen moderne en hedendaagse kunst. Mu.ZEE blijft hier continu op inzetten door een programma te bieden waarin de collectie Belgische kunst telkens in een nieuw daglicht wordt geplaatst. Dit programma wordt actief uitgedragen naar publiek en erfgoedsector.

7.1.1 In collectiepresentaties en onderzoek scheidt Mu.ZEE verdieping en vernieuwing door paradigmatische verschuivingen binnen kunsthistorisch onderzoek en museologische visies als uitgangspunt te nemen.

Mu.ZEE trekt in haar wetenschappelijk onderzoek en collectiepresentaties transhistorische en transculturele lijnen waarbij verbindingen met maatschappelijke thema's worden gemaakt. De unieke collectie Belgische kunst van de 19e eeuw tot en met nu wordt op een vernieuwende wijze getoond, en opent de dialoog naar een divers publiek. Door telkens andere dwarsverbanden te leggen ontstaat er een verdieping in de inhoud van de presentaties en worden tevens nieuwe inzichten gegenereerd over de collectie.

- Tentoonstellingen en collectiepresentaties in Mu.ZEE en het Permekemuseum geven nieuwe perspectieven op stijl-, periode- en collectiedenken binnen het kunstwetenschappelijk onderzoek. Naast het tonen van kunstwerken spelen archiefdocumenten hierin een rol. Tijdschriften, boeken, correspondentie en fotografische documentatie onderbouwen en voeden het onderzoek en de presentaties.
- De Mu.ZEE bibliotheek waarborgt archiefdocumenten en bouwt actief aan kunstenaarsdossiers met het oog op tentoonstellingen en onderzoek.
- Mu.ZEE gaat ervan uit dat kunst niet te vatten is in één cultureel identiteitsdenken. Het gaat uit van meervoudige artistieke en culturele identiteiten. Aan de hand van tentoonstellingen en collectiepresentaties wordt dit inzichtelijk gemaakt.

“Art organizations in the north will not survive the corporate turn, if they don’t decolonize themselves. But shifting the “state of mind” –to paraphrase Documenta’s vision of the south– is not enough. Decolonization must happen at the level of the practices and economies of art, i.e. decommmodified, non-competitive, and participatory art practices or art that responds to specific needs without necessarily being commercial or public in the conventional way.”

(Massimiliano Mollona)

- In wetenschappelijk onderzoek, collectiepresentaties en tentoonstellingen werkt Mu.ZEE vanuit verbinding en niet vanuit polarisering.
- Met onderzoek en presentaties verbreedt Mu.ZEE de kunsthistorische canon door ze in dialoog te laten gaan met haar 'buitenzijde,' namelijk datgene dat zich buiten de kunsthistorische canon bevindt. Het diaspora-onderzoek in tentoonstellingen en collectiebeleid sluit aan bij de inhoudelijke meerwaarde in een structurele samenwerking met het KMSKA.

Indicatoren:

- Jaarlijks drie tentoonstellingen rondom Belgische moderne en hedendaagse kunst in Mu.ZEE.
- Jaarlijks twee tentoonstellingen rondom Belgische moderne en hedendaagse kunst in het Permekemuseum.
- Incorporatie van archiefdocumenten in tentoonstellingen als object van onderzoek en presentatie.
- Streven naar en onderzoek doen over een gebalanceerde weergave van kunst door kunstenaars met een diversiteit in kenmerken: gender, leeftijd, socio-culturele en geografische achtergrond.
- Een diversiteit aan artistieke disciplines en technieken wordt getoond.

7.1.2 Mu.ZEE bevordert hedendaagse kunst door jonge hedendaagse kunstenaars een professioneel platform te bieden om hun werk te tonen.

Mu.ZEE stimuleert jonge kunstenaars door hen een eerste ervaring op te laten doen in het presenteren van hun werk in museale context. Tegelijkertijd toont Mu.ZEE hiermee de nieuwste ontwikkelingen in de hedendaagse kunst. Daarnaast verrijkt het de collectie van Mu.ZEE met werken van hedendaagse kunstenaars. Hiermee wordt het collectieprofiel in de breedte en in de tijd verder ontwikkeld. Dit biedt de gelegenheid om binnen de eigen collectie telkens nieuwe verbanden te leggen en van bij de start ensembles van jonge kunstenaars aan te leggen. De samenwerking met Comitee Mu.ZEE vergroot bovendien de dialoog tussen publieke en privécollecties.

- Mu.ZEE organiseert Enter tentoonstellingen rond het oeuvre van jonge hedendaagse kunstenaars die ofwel de Belgische nationaliteit hebben, wonen en/of werken in België. Dit doet Mu.ZEE in samenwerking met Comitee Mu.ZEE, een kring van kunstverzamelaars en –liefhebbers die zich committeren inhoudelijk en financieel bij te dragen aan de Enter tentoonstellingen.

- Jonge kunstenaars krijgen een platform om ervaring op te doen in het maken van museale presentaties en het functioneren in een professionele organisatie. De wetenschappelijke staf van Mu.ZEE fungeert hierbij als klankbord voor de kunstenaars.
- Comitee Mu.ZEE en Mu.ZEE engageren zich allebei om per tentoonstelling elk een werk aan te kopen van de betreffende kunstenaar. De selectie gebeurt in interactie met de wetenschappelijke staf en in dialoog met de Comitee leden.
- Werken kunnen voor een schappelijke prijs worden aangekocht, doordat de kunstenaars aan het begin van hun carrière staan. Comitee Mu.ZEE schenkt bovendien het aangekochte werk aan Mu.ZEE vzw, waardoor de collectie van Mu.ZEE verrijkt wordt met meerdere werken van één kunstenaar.
- Comitee Mu.ZEE geeft bij elke Enter tentoonstelling gelimiteerde kunstprints in beperkte oplage uit. Dit heeft een dubbel doel: bijdragen aan het genereren van aanvullende financiële middelen om de Enter tentoonstellingen te realiseren en de mogelijkheid creëren voor jonge kunstverzamelaars om met beperkte financiële middelen een kunstverzameling op te bouwen.

Indicatoren:

- Jaarlijks drie Enter tentoonstellingen.
- Per tentoonstelling toevoeging van twee werken aan de collectie van Mu.ZEE (één aankoop en één schenking).
- Uitgave van één kunstprint in gelimiteerde oplage per tentoonstelling.

7.1.3 Mu.ZEE geeft het publiek een originele kunstervaring en ontwikkelt hiervoor een eigenzinnig, verrijkend en creatief publieksaanbod met het oog op kennisdeling, reflectie en kunstbeleving.

Aansluitend op het tentoonstellingsprogramma en de actualiteiten biedt Mu.ZEE het publiek originele methodieken en creatieve prikkels aan om moderne en hedendaagse kunst te begrijpen, hierover te reflecteren, in discussie te gaan en creatief te verwerken. Deze programma's (fysiek en digitaal) zijn telkens aangepast aan specifieke doelgroepen, waardoor een divers publiek kan participeren in het museum. De activiteiten en projecten versterken het thema van de tentoonstellingen en presentaties vullen ze inhoudelijk aan en bieden een ander en/of kritisch perspectief op het onderwerp. Hierdoor neemt de dynamiek tussen museum en publiek toe. Zo wordt het begrip en de kennis over de vernieuwende collectiepresentaties onder diverse doelgroepen vergroot. Voor bezoekers is het mogelijk om kennis te maken met uiteenlopende opvattingen over het samenleven en hierover met anderen van gedachten te wisselen.

- Het museum deelt kennis en beleving met het publiek aan de hand van interactieve rondleidingen, lezingen, zaalteksten en bezoekersgidsen. In creatieve ateliers, cursussen en eigenzinnige maatschappelijke projecten participeert het publiek.
- Aan de informatieoverdracht wordt een laag toegevoegd door in de introducerende zaalteksten te verwijzen naar de centrale website met diepgaande informatie.

- In het ontwikkelen van het publieksaanbod wordt sterk ingezet op kinderen en jongeren het onderwijs en mensen van diverse culturele achtergrond. Zij geven de toekomst vorm. Daarom organiseert Mu.ZEE gerichte activiteiten om publiek met verschillende achtergronden en culturen samen te brengen en biedt het formules met creatieve en reflectieve opdrachten voor het onderwijs.
- De atelierwerking binnen het onderwijs in samenwerking met vzw mu-zee-um wordt verder uitgebouwd, waardoor nog meer kinderen participeren in de publiekswerking in Mu.ZEE.
- Mu.ZEE heeft aandacht voor een intergenerationeel aanbod. Door ouders, grootouders en kinderen samen te laten beleven ontstaan nieuwe dimensies en invalshoeken met een nieuw museumpubliek tot gevolg.
- Het gedifferentieerde gidsenteam - met sociale, creatieve en kennisgerichte vaardigheden - wordt verder versterkt via regelmatige opleidingen en constante coaching. Zo kunnen de gidsen elke groep op maat bijstaan tijdens hun bezoek.
- De museumbibliotheek wordt actief betrokken in de publiekswerking. Ze functioneert als een plek van kennisdeling, faciliteert onderzoeksprojecten in samenwerking met het onderwijs en is een polyvalente ruimte voor diverse publieksactiviteiten.

Indicatoren:

- Aantal bezoeken met scholen, verenigingen, families.
 - Toename in het aantal kinderen dat Mu.ZEE bezoekt.
 - Herhaalbezoeken en volgeboekte activiteiten.
 - Kwaliteit en diversiteit van het programma-aanbod in Mu.ZEE en Permekemuseum **met:**
 - Activiteiten gericht op mensen met een cultureel diverse achtergrond: taalcafés voor anderstaligen, creatieve spreek- en schrijfpdrachten voor klassen Nederlands voor anderstaligen, buddynamiddagen voor migranten en rondleidingen door mensen met een migratieachtergrond.
 - Publieksactiviteiten gericht op kinderen en jongeren: diverse programma's voor peuter, kleuter, lager, secundair en hoger onderwijs; atelierwerking i.s.m. vzw mu-zee-um.
 - Intergenerationeel aanbod: verjaardagsfeestjes voor kinderen, gezinsparcours en de kunstendag voor kinderen.
 - Bezoekers evalueren hun bezoek positief.
 - Professionaliteit van het gidsenteam.
-

7.1.4 Mu.ZEE vervult een toonaangevende rol in de steeds evoluerende samenleving en onthaalt daarom een breed, divers en internationaal publiek op gastvrije wijze.

Mu.ZEE inspireert, verrijkt en interesseert zoveel mogelijk mensen blijvend voor kunst en voor de collectie van Mu.ZEE in het bijzonder. Het museum is maximaal toegankelijk voor publiek en spreekt een breed en internationaal publiek aan.

- Mu.ZEE zet in op de inrichting van een gastvrije ontmoetingsplek en op voldoende doe- en rustplekken voor jong en oud in het museum. Zo voelen bezoekers zich goed en kunnen in alle rust en in een aangename atmosfeer de inhoud tot zich nemen.
- Een belangrijke component zijn het onthaalpersoneel en de vrijwilligers, zij waarborgen de veiligheid en klantgerichte dienstverlening in het museum. De in 2018 te realiseren interne bewakingsdienst zorgt voor verdere professionalisering van deze groep medewerkers.
- Het museum voert op regelmatige basis een kwantitatief en kwalitatief publieksonderzoek om het museumpubliek beter te kennen, het aanbod bij te werken en moeilijk bereikbare doelgroepen op te sporen.
- Het museum speelt in op de steeds evoluerende diverse samenleving om doelgroepen en het aanbod te (her)definiëren. Hiertoe werkt het museum samen met lokale, landelijke en internationale organisaties.
- De Vrienden Mu.ZEE Oostende vzw en Comitee Mu.ZEE zijn trouwe sympathisanten van het museum en fungeren als ambassadeurs.
- Mu.ZEE streeft naar transparante, positieve en doelgroepgerichte communicatie, aansluitend bij het gezicht van Mu.ZEE.
- Inhoudelijke en praktische informatie is voorhanden in meerdere talen, zowel mondeling, schriftelijk, digitaal als fysiek.
- Persartikels, communicatiecampagnes, social media, output van influencers en anderen wordt gericht op specifieke doelgroepen en verwijzen naar de centrale website.
- Internationale publiciteit voor Mu.ZEE wordt op duurzame wijze gegenereerd door structurele samenwerkingsverbanden aan te gaan met internationale persbureaus gespecialiseerd in cultuurcommunicatie, het opzetten van acties voor internationale pers met collega-musea en internationale kunstgalerijen.
- De samenwerking met de toeristische sector wordt gecontinueerd, verduurzaamd en uitgebreid.

Indicatoren:

- Het museum is maximaal toegankelijk: 6 dagen op 7 van 10 tot 18 uur en dit het hele jaar door.
 - Het aantal bezoekers van Mu.ZEE en Permekemuseum stijgen jaarlijks, evenals inkomsten uit ticketverkoop.
 - Het aantal bezoekers met een buitenlandse postcode stijgt.
 - De groeiende diversiteit onder de bezoekers is zichtbaar in sociaal-demografische grafieken per regio en doelgroep.
 - De vernieuwde website sluit aan bij het gezicht van Mu.ZEE.
 - De zichtbaarheid in de eigen regio, nationaal en internationaal neemt toe
-

- De hoeveelheid free publicity: persartikels, volgers en reacties op social media, gegenereerde aandacht door influencers en bloggers wordt geanalyseerd via Google Analytics en persmonitoring.
- Het aantal internationale perspublicaties stijgt, inclusief de kwaliteit hiervan.
- Faciliteiten zoals liften en toiletten worden vernieuwd.
- De mogelijkheden van een museumcafé worden onderzocht.
- Eigen inkomsten uit museumshop nemen toe.
- Bezoekers evalueren de gastvrijheid en hulpvaardigheid van het onthaalpersoneel positief.
- Informatie op website en in brochures in het Nederlands, Frans, Engels en Duits.
- De structurele samenwerking met UitPas, Fonds Vrijetijdsparticipatie en Fonds Vakantieparticipatie voor sociale tarieven en aangepast aanbod.
- Structurele samenwerkingsverbanden met Toerisme Vlaanderen (inclusief internationale vertegenwoordiging), Westtoer, Toerisme Oostende en Toerisme Antwerpen.

7.1.5 Mu.ZEE deelt zijn inhoudelijke kennis en wetenschappelijk onderzoek naar het modernisme in België met partners in binnen- en buitenland.

Vanuit de opgebouwde expertise rond het modernisme zet Mu.ZEE een kunstwetenschappelijk netwerk op met partnermusea en onderzoekt het de mogelijkheid om in de volgende beleidsperiode een landelijke dienstverlenende rol op te zetten.

- Tentoonstellingen over het modernisme zijn opgenomen in het programma van Mu.ZEE. Zo brengt Mu.ZEE in samenwerking met de KU Leuven de dialoog tussen modernisme in Latijns-Amerika en België op gang in een tentoonstelling en publicatie (2020-2021).
- De VKC website Abstract Modernisme in België wordt verder uitgebouwd en aangevuld.
- Mu.ZEE inventariseert publieke en private collecties en archieven rond modernisme, bundelt deze digitaal en maakt ze toegankelijk voor het publiek via de website.
- Een wetenschappelijke raad rond authenticiteit en datering wordt opgericht.

Indicatoren:

- Tweejaarlijks wordt een kwaliteitsvolle tentoonstelling gerealiseerd waarin een kunstenaar die behoort tot het modernisme centraal staat.
- Één groepstentoonstelling wordt gerealiseerd over het modernisme.
- Publicatie aansluitend bij tentoonstelling.
- Oprichting wetenschappelijke raad rond authenticiteit en datering modernistische kunst.
- Ontsluiting van de archieven over het modernisme op de website en aanvullingen aan de VKC website Abstract Modernisme.

7.1.6 Mu.ZEE bouwt zijn unieke collectie moderne en hedendaagse Belgische kunst verder uit en deelt zijn kennis op dit gebied.

De historische gevormde collectie van de Provincie West-Vlaanderen (vanaf 1 januari 2018 Collectie Vlaamse Gemeenschap), de collectie van de Stad Oostende en de collectie van Mu.ZEE vzw wordt kwalitatief versterkt met een actief aankoop- en schenkingsbeleid. Dit heeft een positief effect op het programma en op de uitstraling van het museum. Daarnaast wordt de kennis over het verzamelen van moderne en hedendaagse kunst gedeeld met het publiek, waarmee de private collecties in Vlaanderen worden versterkt.

- Op basis van de aankoopcriteria in het nieuwe collectieplan groeit de verzameling moderne en hedendaagse kunst kwalitatief.
- De dialoog en samenwerking met privéverzamelaars wordt verdiept door een actief bruikleen- en schenkingsbeleid te implementeren. Hiermee worden privéverzamelingen tevens toegankelijk gemaakt voor een breed publiek. Vanaf 1 januari 2018 zijn delen uit de collectie Cooreman in langdurige bruikleen bij Mu.ZEE.
- Mu.ZEE biedt kunstenaars en privéverzamelaars expertise en opslagruimte aan voor langdurige bruiklenen.
- Mu.ZEE wisselt kennis uit over specifieke deelcollecties met diverse groepen. In het bijzonder kennisuitwisseling over diaspora-denken met de diaspora collectiekring en **hedendaagse kunstenaars met Comitee Mu.ZEE.**
- Een programma opzetten om kennis te delen met particulieren en zo de private kunstverzamelingen in Vlaanderen te versterken.

Indicatoren:

- Omvang en kwaliteit collectie stijgen.
- Aantal bruiklenen uit privéverzamelingen te zien het museum.
- Aantal ontvangen schenkingen.
- Kwaliteit van privéverzamelingen in Vlaanderen gaat omhoog, inclusief bewaarcondities.
- Realisatie meerdelige cursus "Hoe verzamelen?" tegen 2021. In de meerdelige cursus komen de volgende thema's aan bod: het ontwikkelen van een aankoopbeleid, collectiezorg en bruikleenaanvragen en borging van de collectie voor de toekomst.

7.2 Diversiteit stimuleren in programma, publiek en personeel.

Een publieksmuseum is een open huis voor verschillende culturen en generaties. Zowel lokaal als globaal brengt het museum meerstemmige verhalen uit de samenleving en onderstreept hiermee zijn maatschappelijke relevantie en positie op nationaal en internationaal vlak. De maatschappelijke rol van het museum is een intrinsiek gegeven binnen de organisatie en het personeel draagt dit uit.

7.2.1 Mu.ZEE biedt een gevarieerd tentoonstellingsprogramma waarin interdisciplinariteit, meerstemmigheid en diaspora-denken toonaangevend zijn.

In onderzoek, tentoonstellingen, publicaties en andere projecten worden kruisverbanden gelegd tussen tijdsperiodes en culturen. Zo ontstaat een dynamiek in het programma van het museum die aansluit bij de huidige dynamiek in de samenleving. Hiermee wordt op globaal niveau kennis ontwikkeld en gedeeld over kunst in een transculturele context.

- Het tentoonstellingsprogramma wordt gekenmerkt door tentoonstellingen van Belgische kunst in relatie tot en in dialoog met kunst en gedachtengoed uit andere werelddelen.
- Mu.ZEE biedt een pluriformiteit aan opvattingen over het curatorschap door een beleid van samenwerking met gastcuratoren uit binnen- en buitenland te voeren. In 2018 wordt hier reeds mee geëxperimenteerd, door een jonge Marokkaanse gastcurator uit te nodigen voor een tentoonstelling rondom een privécollectie Berbertapijten in combinatie met Marokkaanse hedendaagse kunst. Vanaf 2019 wordt het werken met gastcuratoren structureel geïncorporeerd in het programma en de organisatie.
- Mu.ZEE heeft een werkings- en partnerschapsbeleid dat het klassieke kunstenveld overstijgt. Er wordt samengewerkt met organisaties en erfgoedspelers in Vlaanderen waaronder Mousse Nomadisch Kunstencentrum, Action Zoo Humain (het theatergezelschap van Chokri Ben Chikha) en Africalia.
- Mu.ZEE werkt actief samen met kunstenaars, diverse universiteiten en andere kennispartners in binnen- en buitenland aan onderzoeksprojecten op lange termijn.
- Mu.ZEE verdiept de meervoudige archieven tussen België en haar koloniseringsverleden.

Indicatoren:

- Aantal en kwaliteit van de museale tentoonstellingen over moderne en hedendaagse Belgische kunst in relatie tot andere geografische gebieden en tijdsperiodes.
- Aantal samenwerkingen met gastcuratoren.
- Samenwerking met maatschappelijke partners en partners in het kunstenveld die bijdragen aan het transcultureel en transhistorisch denken.
- Mu.ZEE is een structurele partner in het onderzoeksproject rond kunst, ambacht en ecologie van Eric Van Hove.

- In samenwerking met de Universiteit Gent en The University of Florida wordt in 2020 een rondreizende tentoonstelling en publicatie over de schilder en striptekenaar Papa Mfumu'eto 1er opgezet.
- Mu.ZEE onderzoekt de langdurige bruikleen van de in Kinshasa vergaarde privécollectie van Benoît Van Maele.

7.2.2 Mu.ZEE haalt de hyperdiverse samenleving proactief in huis.

Mu.ZEE omarmt de diverse samenleving uit Oostende en ver daarbuiten. Toegankelijkheid is een kernbegrip in de volledige museale werking. Aansluitend bij het inhoudelijke programma wordt het diaspora denken doorgetrokken in de publiekswerking van Mu.ZEE en het Permekemuseum. Mu.ZEE haalt een diverse doelgroep in huis en maakt ze onderdeel van de organisatie, o.a. door een diaspora collectiekring en diversiteitsraad op te richten.

- Mu.ZEE gaat ten rade bij de sleutelfiguren en –organisaties van moeilijk te bereiken groepen en benut de expertise van deze organisaties om het aanbod beter te laten aansluiten bij de noden en wensen van deze mensen. Door een aanbod uit te werken in samenwerking met deze externe organisaties, bereikt Mu.ZEE bovendien rechtstreeks de leden van deze organisaties.
- Mu.ZEE richt een diversiteitsraad op met externen en medewerkers van diverse culturele achtergronden. Zij richten zich met name op publiek en personeel binnen de museumwerking. Ze zien toe op de diversiteit in de organisatie, stimuleren samenwerkingen met externe partners op het gebied van diversiteit en adviseren hoe het museum beter kan inspelen op de noden en wensen van de doelgroep.
- Mu.ZEE richt een collectiekring op rond diaspora. De leden van deze diaspora collectiekring zijn externe individuen die zich inhoudelijk en financieel committeren tentoonstellingen te realiseren rondom het diaspora-denken. Zij hebben een actief deel in het vormgeven van de tentoonstellingen rondom diaspora-denken. De diaspora collectiekring richt zich op het programma, daar waar de diversiteitsraad focust op personeel en publiek.
- Samenwerkingsakkoorden worden gesloten met organisaties die zich richten op etnische en/of culturele minderheidsgroepen, jongerenorganisaties en met media die zich richten tot jongeren.
- Influencers worden ingezet om specifieke doelgroepen te bereiken. Dit kunnen personen zijn met een specifiek cultureel of lifestyle profiel. Door influencers uit te nodigen die uiteenlopende publieken aanpreken, worden nieuwe doelgroepen aangetrokken. Gedacht wordt aan een selectie personen die de diverse samenleving weerspiegelt in herkomst, leeftijd, gender,
- Mu.ZEE werkt intensief samen met vzw mu-zee-um om kinderen en jongeren actief te laten participeren in het museum.
- Mu.ZEE richt een jongerenraad op. Deze jongeren bedenken en organiseren in samenwerking met Mu.ZEE activiteiten voor hun eigen doelgroep in het museum en hebben bovendien inspraak in de structurele werking om het museum meer jongerenvriendelijk te maken. De jongerenraad geeft advies, rondleidingen en hun kritische mening over onderdelen in het museum die hun aangaan. Zo hebben jongeren actief deel in het vormgeven van het op hen gerichte programma.

- Uit de uitkomsten van een toegankelijkheidsonderzoek blijkt dat het museumgebouw goed scoort op de toegankelijkheid voor mensen met een beperking. Verdere verbetering valt te behalen door de Ensor- en Spilliaertvleugel optimaal toegankelijk te maken.
- Voor mensen met een beperking wordt een programma op maat aangeboden, met creatieve ateliers en rondleidingen.
- Op het gebied van diversiteit vervult Mu.ZEE een voortrekkersrol. Mu.ZEE deelt haar kennis met andere cultureel erfgoed organisaties door middel van samenwerkingsverbanden, presentaties en peer-to-peer uitwisseling.

Indicatoren:

- De publieksactiviteiten en -projecten zijn gericht op de diverse samenleving.
- Uit publieksonderzoek blijkt dat de culturele achtergrond van bezoekers divers is.
- De bestaande samenwerkingsverbanden via het COO-overleg, FMDO, Fonds vrijetijdsparticipatie, Fonds Vakantieparticipatie, UitPas en De Wegwijzer Oostende worden verder uitgebouwd en nieuwe samenwerkingsverbanden worden aangegaan met organisaties als Mousseem, Publiq, Merhaba, Kif Kif, FAAB vzw, Africalia, Mana vzw.
- Samenwerkingsakkoorden met bloggers, vloggers, jongerenmagazines en TV.
- Realisatie jongerenraad in 2019, diversiteitsraad in 2020 en diaspora collectiekring in 2020.
- De kwaliteit en nuancering omtrent cultureel divers denken binnen de eigen organisatie vergroot.
- Maatregelen om de toegankelijkheid van het museum voor mensen met een beperking te maximaliseren.

7.2.3 Er wordt gewerkt naar een meerstemmige organisatie.

Op alle vlakken in de organisatie wordt meerstemmigheid door diversiteit nagestreefd, zo ook in het personeelsbeleid, de samenwerking met leveranciers, dienstverleners en partners. Diversiteit en gastvrijheid worden als intrinsiek en vanzelfsprekend gegeven van de organisatie uitgedragen.

Indicatoren:

- De diversiteit in afkomst, leeftijd en gender onder het huidige personeel wordt in kaart gebracht en benut binnen de organisatie om een meerstemmigheid te laten klinken.
- Bij nieuwe aanwervingen wordt diversiteit op alle mogelijke vlakken meegenomen.
- Om op kortere termijn een diverse organisatie te realiseren wordt in het vrijwilligersbeleid, het aantrekken van stagiairs en het werken met freelance medewerkers en gastcuratoren **ingezet** op samenwerking met een diverse doelgroep.
- Een diversiteitsraad wordt samengesteld uit verschillende partijen: externen en medewerkers. Zij zien er op toe dat diversiteit binnen de organisatie wordt gewaarborgd en uitgebouwd.
- Uitwisselingstrajecten met musea in andere landen worden opgezet om kennis te delen en een pluriformiteit aan visies te laten weerklanken in het museum.
- Samenwerking wordt gezocht met sleutelorganisaties om diversiteit te versterken.

Indicatoren:

- Oprichting diversiteitsraad tegen 2020 die toeziet op de meerstemmigheid in de organisatie.
- Toename in de diversiteit van de volledige organisatie inclusief stagiairs, vrijwilligers, freelance medewerkers en gastcuratoren.
- Personeel, kennis en expertise worden uitgewisseld met musea in andere landen.
- Samenwerking met sleutelorganisaties als Merhaba (voor LGBTQI uit etnische minderheden), Kif Kif (interculturele beweging voor gelijkheid en tegen racisme), Ella (kenniscentrum voor gender en etniciteit), FAAB vzw (Federation of Anglophone Africans, Belgium), Africalia (bevorderen uitwisseling tussen Afrikaanse hedendaagse cultuur en België) en Mana vzw (kenniscentrum voor Islamitische culturen).

“The great thing about museums, it’s a safe space for unsafe ideas. That’s what I like to believe, if you do it right.”

(Fred Wilson)

7.3 Samenwerking en complementariteit creëren.

Het museum deelt zijn kennis met een zo breed mogelijke groep gebruikers en gaat hierbij samenwerkingsverbanden aan met culturele en maatschappelijke organisaties.

7.3.1 Mu.ZEE intensiveert en formaliseert de structurele samenwerking met het KMSKA.

Uitgaande van de complementariteit van beide kunstcollecties en ingegeven door de interne staatsvorming op het gebied van cultuur voeren het KMSKA en Mu.ZEE inhoudelijke gesprekken over een verdere verdieping van de samenwerking. De samenwerking draagt bij aan de verdere internationale promotie van de Vlaamse kunstcollecties, aan een inhoudelijke versterking van de wetenschappelijke kennis over beide museale collecties. Zodoende kan beter worden ingespeeld op de behoefte van bezoekers om kunst uit verschillende stromingen en tijdsperioden samen te zien. Op organisatorisch vlak heeft de samenwerking de potentie om de efficiëntie te verhogen. In de komende beleidsperiode wordt dit verder geconcretiseerd en uitgevoerd.

- KMSKA en Mu.ZEE ontwikkelen een samenwerkingsmodel naar internationaal voorbeeld en komen tot een verbreed Vlaams museummodel.
- De bestaande samenwerking kan worden uitgebreid op de volgende gebieden: collectiepresentaties, wetenschappelijk onderzoek (bv. de techniek en het materiaalgebruik van James Ensor), behoud en beheer (bv. de digitale conditierapportage en digitalisering bruikleenverkeer).

- Terreinen waar mogelijkheden liggen om een samenwerking op te zetten: organisatiestructuur, communicatie en marketing en publiekswerking.
- Het samenwerkingsmodel wordt na goedkeuring van de diverse overheden geformaliseerd en geïmplementeerd.

Indicatoren:

- Voorstel samenwerkingsmodel KMSKA en Mu.ZEE (zie "Proeven van partnerschap", een model van duurzame samenwerking in de museale sector uitgewerkt door Bunnik Beleid en Advies).
- Implementatie en formalisatie van de samenwerking bij goedkeuring midden 2020.

7.3.2 De betrokkenheid met het museum verhogen bij burgers via actieve participatieprojecten.

De buitenwereld wordt betrokken in de werking van het museum. Zo dragen toeschouwers en partners actief bij aan de museale werking en krijgen zij hierin inzicht, terwijl zij tevens andere vaardigheden ontwikkelen. Meerwaarde voor het museum is dat het programma en de werking beter aansluiten bij de wereld om zich heen, dankzij de inbreng van de buitenwereld. Mu.ZEE zet bestaande participatieprojecten verder, bouwt deze uit en onderzoekt nieuwe mogelijkheden om publiek actief deel te laten hebben in de werking.

- In tentoonstellingskringen zoals Comité Mu.ZEE en de nieuw op te richten diaspora collectiekring participeren externen in het programmeren en creëren van tentoonstellingen.
- Mu.ZEE richt een diversiteitsraad en een jongerenraad op voor inspraak in de museumwerking.
- Mu.ZEE bouwt de actieve vrijwilligerswerking verder uit voor diverse museumopdrachten, waaronder publiekswerking, behoud en beheer en communicatie en onderzoekt de mogelijkheden naar een brede en duurzame inzet van vrijwilligers.
- Mu.ZEE beschikt over een team van ambassadeurs die op vrijwillige basis de museumbezoekers aanspreken, verwelkomen en inhoudelijke toelichting geven bij de kunstwerken. Het team wordt verder uitgebouwd en versterkt via regelmatige opleidingen en constante coaching.
- Mu.ZEE ontwikkelt creatieve projecten, zoals Enter tentoonstellingen, DUO (waarbij publiek d.m.v. een zelfgemaakt kunstwerk in dialoog gaat met een kunstwerk uit de museumcollectie), zomerkaping en nieuw uit te werken projecten om aanstormend talent kansen te bieden.
- Mu.ZEE versterkt de banden met de stedelijke academie en het conservatorium om met hun leerlingen te participeren in de museumprojecten.
- Mu.ZEE gaat partnerships aan met uiteenlopende organisaties, zoals Jeugd en Poëzie vzw, Publiq, FMDO, Gezinsbond, AmuseeVous vzw, Herita, Conservatorium, Kunstacademie, Kunstwerkt vzw en KAAP om zijn werking op verschillende domeinen te versterken.

Indicatoren:

- Jaarlijkse Enter tentoonstellingen georganiseerd door Comité Mu.ZEE en de tentoonstellingen georganiseerd door de diaspora collectiekring.
- De werking van een diversiteitsraad en jongerenraad.
- De uitbreiding van het vrijwilligersteam en de vrijwilligersopdrachten.
- Nieuwe creatieve projecten voor aanstormend talent.
- Aantal bestaande en nieuwe participatie- en belevingsprojecten, zoals het project Duo.
- De resultaten van samenwerkingen met hogescholen, universiteiten en kunstenaars om onderzoek naar de beleving bij bezoekers uit te voeren.

“The aim is not to go from ignorance to knowledge, which would imply the existence of an ignorant and a knowledgeable, but replace the classical vertical relationship developed by industrial societies with a horizontal one that would not be based upon social-economic assumptions or notions of superiority and inferiority, but upon criteria that can not be measured with the classical tools of reason and culture, but something that we all have in common, something both very personal and universally available. It is our relationship to the sensible.”

(Simon Njami)

7.3.3 Mu.ZEE verzekert zijn plaats in het museumlandschap in Vlaanderen door de samenwerking met partners in het cultureel erfgoednetwerk uit te breiden en kennisuitwisseling te realiseren.

De kennisuitwisseling binnen het cultureel erfgoednetwerk versterkt de efficiëntie en effectiviteit van de werking van Mu.ZEE. Op zijn beurt stelt Mu.ZEE de aanwezige kennis en expertise beschikbaar aan andere culturele organisaties en leert van anderen door samen te werken.

- Mu.ZEE continueert de deelname aan diverse officiële werkgroepen zoals CAHF, COO, FARO, Herita, Kunstenpunt en VKC.
- Mu.ZEE zet de projectmatige samenwerking met individuele kunst- en erfgoedorganisaties zoals Theater Aan Zee, Cultuurcentrum de Grote Post, Vlaamse en internationale kunstgalerijen verder.
- Mu.ZEE is partner in onderzoeksprojecten met culturele erfgoedorganisaties, universiteiten en kennisinstellingen in binnen- en buitenland.
- Mu.ZEE zoekt pro-actief naar nieuwe duurzame partners op het gebied van communicatie. Met andere musea en culturele organisaties wordt samengewerkt om naar buiten te treden. Ook met diverse media, de toeristische sector en NGO's worden de mogelijkheden tot samenwerking op het gebied van communicatie onderzocht.

Indicatoren:

- Aantal en kwaliteit van de werkgroepen waar Mu.ZEE onderdeel van uitmaakt.
- Jaarlijkse tentoonstelling met Theater aan Zee.
- Aantal en kwaliteit van de projectmatige samenwerkingsverbanden.
- Realisatie van twee internationale onderzoeksprojecten met buitenlandse samenwerkingspartners vóór 2023.
- Omvang van de samenwerkingsverbanden op het gebied van communicatie
- Zichtbaarheid van Mu.ZEE in het veld.

7.3.4 Mu.ZEE stemt zijn wetenschappelijke activiteiten af met deze van de andere Vlaamse beeldende kunstmusea en de Vlaamse universiteiten.

Binnen de Vlaamse beeldende kunstmusea wordt een stevig wetenschappelijk beleid gevoerd. Mu.ZEE wil haar wetenschappelijke initiatieven intenser afstemmen met deze van de andere Vlaamse beeldende kunstmusea en de Vlaamse universiteiten en in elk geval de summercourse continueren. Het volgende wordt hiermee bereikt. Het internationaal positioneren en profileren van de Vlaamse kunstcollecties, het artistieke patrimonium en de Vlaamse onderzoeksinstellingen. Het ontsluiten van de wetenschappelijke output van de Vlaamse instellingen. Het stimuleren en faciliteren van het internationale wetenschappelijk onderzoek naar het voor Vlaanderen relevante kunsthistorische thema. Het optimaliseren van de communicatie en expertise-uitwisseling tussen het museale en het academische veld. Het verbreden en verdiepen van het netwerk en het versterken van de onderlinge samenwerking tussen de organiserende partners.

- Er is jaarlijks overleg tussen alle Vlaamse beeldende kunstmusea enerzijds en alle geïnteresseerde Vlaamse universitaire faculteiten anderzijds betreffende nieuwe kunstwetenschappelijke initiatieven. Ook de aan de musea gelieerde onderzoeksorganisaties zoals het Rubenianum en het Kenniscentrum vzw worden hierop uitgenodigd. Het overleg heeft tot doel inzicht te krijgen in de verschillende museale projecten enerzijds en de verschillende universitaire projecten anderzijds.
- Er wordt een jaarlijkse overleg georganiseerd tussen de Vlaamse musea en de geïnteresseerde Vlaamse universitaire faculteiten op het vlak van metadata beleid, databeheersystemen en open data beleid.
- Jaarlijks wordt vanuit de samenwerking binnen de VKC de Summer Course for the Study of the Arts in Flanders georganiseerd waarvoor een selecte, hooggekwalificeerde groep van maximaal 20 jonge onderzoekers uit binnen- en buitenland naar Vlaanderen wordt gehaald. Mu.ZEE verbindt zich financieel en inhoudelijk aan dit initiatief.

Indicatoren:

- Het door Mu.ZEE geïnitieerd onderzoek is complementair aan dat van de andere Vlaamse beeldende kunstmusea.
- Jaarlijks overleg tussen Vlaamse beeldende kunstmusea, universiteiten en wetenschappelijke initiatieven.
- Jaarlijks overleg over metadataleid, databeheerssystemen en open data.
- Jaarlijks organisatie Summer Course for the Study of the Arts in Flanders i.s.m. VKC partnermusea.

7.3.5 Mu.ZEE zet in op een versterkte collectiemobiliteit en een overlegd collectiebeleid tussen de Vlaamse kunstmusea.

Mu.ZEE is sinds 2017 lid van de VKC, het knooppunt van museumcollecties. Toetreding kwam er omdat in de 21ste eeuw samenwerking een noodzakelijke voorwaarde is om de beschikbare middelen efficiënt en overlegd in te zetten. Mu.ZEE draagt als inrichtende macht bij in het bestuur van de VKC en in de financiële slagkracht.

- De shared liability-regeling van de VKC zal worden verbreed van het KMSKA, het Groeningemuseum en het MSK Gent naar de Musea Brugge, de AGB Kunsten en Design Gent, M Leuven, Mu.ZEE en de collectie Vlaamse Gemeenschap. Indien mogelijk ook naar de stedelijke musea Antwerpen en CAHF-musea.
- Via het overleg van de Vlaamse beeldende kunstmusea volgt Mu.ZEE de bewegingen rond staatsindemniteit en de alternatieven op de commerciële markt, zoals bijvoorbeeld de stockverzekering.
- Via het overleg van de Vlaamse beeldende kunstmusea stemt Mu.ZEE haar bruikleen- en tentoonstellingsbeleid af met dat van de andere Vlaamse kunstmusea. Dit onder meer door het aanleveren van content voor een gezamenlijke bruikleen- en tentoonstellingskalender, het faciliteren van gezamenlijk kunsttransport bij bruiklenen aan dezelfde buitenlandse tentoonstellingsprojecten en via het inzetten van gezamenlijke koeriers. We communiceren hierover met de Vlaamse overheid via de Art Flanders evenementenkalender.
- Via het overleg van de Vlaamse kunstmusea (VKC en CAHF) stemt Mu.ZEE haar acquisitiebeleid af met dat van de andere Vlaamse kunstmusea. We zetten gezamenlijk in op een geactualiseerd en overlegd collectieplan, de pro-actieve uitwisseling van acquisitieplannen en het uitwisselen van restauratieprogramma's.
- Het secretariaat en de coördinatie van dit overlegd collectiebeleid neemt de Vlaamse Kunstcollectie waar.

Indicatoren:

- Mu.ZEE kan gebruik maken van de shared liability-regeling.
 - Mu.ZEE is op de hoogte van de laatste ontwikkelingen rond staatsindemniteit.
 - Mu.ZEE heeft een aankoop-, bruikleen- en tentoonstellingsbeleid dat is afgestemd met andere Vlaamse beeldende kunstmusea.
-

7.4 Een innovatief en digitaal museum zijn in het duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed.

Het museum inspireert door zijn wetenschappelijk onderzoek, publiekswerking en communicatie in een digitaal netwerk te verspreiden en te waarborgen. Digitalisering wordt hierbij ingezet om het duurzaam zorgen voor kunst en erfgoed te realiseren.

7.4.1 De collectie wordt duurzaam en kwaliteitsvol beheerd en bewaard, met het oog op toekomstige ontsluiting.

Mu.ZEE draagt zorg voor de collectie volgens internationale standaarden, waardoor de collectie zich in goede conditie bevindt. Zo kan de collectie nu en in de toekomst kwaliteitsvol ontsloten worden.

- De zorg voor de collectie gebeurt volgens internationale kwalitatieve- en ethische richtlijnen. Alle collectiemanagement processen verlopen via de SPECTRUM-standaard. Restauraties worden uitgevoerd conform met de ethische richtlijnen van ECCO (European Confederation of Conservator-Restorers Organisations).
- Naast de conservering in het kader van collectiepresentaties en naar aanleiding van bruiklenen, wordt een conserveringsplan voor de kerncollectie opgesteld en uitgevoerd. Er is blijvende aandacht voor de bewaaromgeving met duurzame en kwaliteitsvolle preventieve maatregelen. De veiligheid, het museumklimaat, de belichting, de ophangsystemen, de transportprocessen en de ondersteuning van de werken worden systematisch verbeterd.
- De collectie wordt beschreven en geïnventariseerd volgens internationale CIDOC-standaarden en thesauri. Gekoppeld aan de Art & Architecture Thesaurus wordt de eigen thesaurus opgeschoond.

7.4.2 Mu.ZEE hanteert een innovatief en duurzaam restauratiebeleid en maakt dit beter zichtbaar en toegankelijk voor publiek en werkveld.

Het huidige restauratieatelier wordt uitgebreid en beter ingericht, waardoor op professionele wijze en volgens de nieuwste standaarden collectiestukken gerestaureerd en gestabiliseerd kunnen worden. Deze duurzame wijze van behouden en beheren wordt ter plaatse en van op afstand inzichtelijk gemaakt voor publiek.

- Collectiepresentaties zijn aanleiding voor een actief restauratiebeleid. Hierin wordt onder andere samengewerkt met het KMSKA.
- Een professioneel restauratieatelier wordt ingericht waar zowel interne restauratoren, externe zelfstandigen, stagiairs en vrijwilligers kunnen werken met de collectie. Zij verrichten hier onderzoek, stabiliserende conserveringsbehandelingen en restauraties.
- Een gedeeltelijk open en zichtbaar voor publiek, werkruimte wordt gecreëerd waarbij het publiek bepaalde behandelingen kan volgen en daarnaast ook van op afstand kan meekijken.
- Het ontsluiten van materiaaltechnisch onderzoek in tentoonstellingen.

- Restauraties en onderzoek worden gecommuniceerd met publiek via sociale media, nieuwsberichten en blogs op de website. Daarnaast wordt er onderzocht wat de mogelijkheden zijn van moderne communicatietechnieken om conservatie dichterbij het publiek te brengen.
- Onderzoekstrajecten naar conserveringsvraagstukken, het behoud van specifieke materialen maar ook naar technieken en materiaalgebruik van kunstenaars worden opgestart met universiteiten. Ook zijn onderzoeksinstellingen zoals KIK, KMSKA, Stichting Behoud Moderne Kunst (SBMK), working group Modern Materials and Contemporary Art - International Committee for Conservation (ICOM-CC) en International Network for the Conservation of Contemporary Art (INCCA) hierin partner.
- Kennis en expertise worden gedeeld met het werkveld in zowel binnen- als buitenland door een sterk opgebouwd netwerk en lopende samenwerkingsverbanden. Dit gebeurt via platformen zoals SHAKE (sharing knowledge and experience in conservation), de kanalen van CAHF, SBMK, INCCA en middels publicaties in wetenschappelijke vaktijdschriften, presentaties en deelname aan congressen en seminars.

Indicatoren:

- Het aantal uitgevoerde behandelingen aan kunstwerken.
- Een gefaseerde herinrichting van het restauratieatelier: 2020 verhuis naar andere ruimte en 2021-2023 uitbreiding materiaal en machines.
- Aantal blogs, nieuwsberichten, foto's en filmpjes op de website.
- Aantal lezingen, presentaties en deelnames aan congressen en seminars.
- Aantal publicaties in wetenschappelijke - en vaktijdschriften.
- Het publiek heeft kennis van de restauratie van kunstwerken.
- Tentoonstelling Ensor at work in het KMSKA.

7.4.3 Complementair aan de fysieke ontsluiting in Mu.ZEE en het Permekemuseum wordt (kennis over) de collectie digitaal ontsloten voor publiek.

Momenteel is 85% van de collectie gedigitaliseerd, waarvan slechts 10% ontsloten is voor publiek (7% op de eigen website en 3% op de website van de Vlaamse Kunstcollectie). Er wordt samengewerkt met de VKC om via hun datahub een duurzame en kwaliteitsvolle ontsluiting te bewerkstelligen. De ontsloten gegevens zullen zo steeds up-to-date zijn. Er wordt gestreefd naar een brede digitale ontsluiting van 80% van de kerncollectie. Hierdoor kan het publiek naast fysiek in het museum ook digitaal de collectie raadplegen en informatie vergaren. In fysieke tentoonstellingen en collectiepresentaties wordt verwezen naar online informatie en zo versterken de twee elkaar. Bovenal wordt de museumervaring verdiept en versterkt op maat van de specifieke bezoeker door te verwijzen naar aanvullende, gelaagde, digitale informatie.

- De collectie wordt beschreven en geïnventariseerd volgens internationale standaarden en thesauri. Gekoppeld aan de Art & Architecture Thesaurus wordt de eigen thesaurus opgeschoond.

- Registratie en digitalisering verder vervolledigen. De omvangrijke deelcollectie “werken op papier” willen we registreren en digitaliseren, om zo de achterstand op dit gebied weg te werken.
- Streven naar een flexibele museale databank waarin gewerkt wordt volgens de Cultureel Erfgoed Standaardtoolbox richtlijnen (CEST-richtlijnen), in samenwerking met meerdere Vlaamse musea. Data wordt hiermee efficiënt beveiligd en verduurzaamd.
- In samenwerking met CAHF de overeenkomsten waarbij Mu.ZEE de copyrights krijgt over beeldgebruik van kunstwerken in de collectie uitbreiden.
- Het publiek kan de kerncollectie raadplegen via de vernieuwde website. Hierop wordt tevens aanvullende informatie aangeboden.
- Aansluitend bij tentoonstellingen en collectiepresentaties worden nieuwe digitale methoden op het gebied van kennisverwerking en kennisoverdracht onderzocht, in functie van kennisdeling, kennisuitwisseling, reflectie en beleving voor publiek.
- Digitale tools die de betrokkenheid van de bezoeker vergroten worden gefaseerd geïntegreerd in de 2018 vernieuwde website. Het gaat om een gelaagdheid aan tools, zoals een blog en/of forum, online bibliotheekcatalogus, e-museumshop en ontsluiting van de digitale collectie. Onderzoek wordt gedaan om de juiste tools te kiezen.
- Via de datahub van de VKC wordt data ontsloten en ontstaat de mogelijkheid deze data te delen met derden.
- Samen met de VKC wordt verder ingezet op digitale ontsluiting van de collectie. Dit zowel fysiek in het museum als via de website.
- De kerncollectie en specifieke deelcollecties zijn online te raadplegen, op de eigen website, maar ook via thema-websites uitgewerkt in samenwerking met de VKC. Nieuwe aanwinsten worden op de website geplaatst, evenals andere kunstwerken uit de collectie naar aanleiding van tentoonstellingen. Zo wordt stapsgewijs toegewerkt naar de ontsluiting van een groter deel van de collectie.

Indicatoren:

- In 2023 is 80% van de kerncollectie kwalitatief ontsloten via de website van Mu.ZEE en thema websites.
- De collectiedatabank volgt registratie volgens internationale normen en thesauri.
- Volledigheidsgraad van de beschrijving van de kunstwerken in Adlib verbetert elk jaar
- Het percentage collectie dat gedigitaliseerd is neemt toe.
- De informatie over de gedigitaliseerde collectie wordt vervolledigd.
- De rechten op beeldgebruik in bezit van Mu.ZEE stijgen.
- Gelaagde informatie, aanvullend op het fysieke museumbezoek, is beschikbaar op de website.
- Het publiek gaat via digitale tools in de vernieuwde website de interactie aan met de collectie.
- Onderzoek wordt gedaan naar digitale tools die de interactie tussen publiek en collectie vergroten.

“*Images don't just reflect our desire, they teach us what to desire in the first place.*”
(Kerry James Marshall)

7.4.4 Mu.ZEE zet digitalisering in om de museale werking te optimaliseren.

In communicatie, publiekswerking en interne organisatie worden processen gedigitaliseerd om de werking efficiënter en effectiever te maken. Publieksdata worden bijvoorbeeld geautomatiseerd verkregen. Dit wordt ingezet om de publieksbeleving te verbeteren.

- Tickets worden via de website verkocht, wat de bezoekerservaring ten goede komt en direct de mogelijkheid creëert bezoekersdata te vergaren.
- De online faciliteiten worden uitgebreid. Zo wordt gewerkt naar een online reservatiesysteem voor publieksactiviteiten (groepsreservaties en rondleidingen), online ticketverkoop, integratie van de online bibliotheekcatalogus en een e-museumshop.
- Gekoppeld aan de online ticketverkoop worden publieksgegevens verzameld. Door het gebruik van het CRM systeem te optimaliseren worden bezoekersanalyses en gestructureerd relatiemanagement op grotere schaal mogelijk.
- De collectiedatabank is een volwaardig instrument in alle museale processen. De databank wordt gebruikt voor standplaatsregistratie, depotbeheer, en bruikleenverkeer.
- Er wordt een interne digitale beeldbank gecreëerd. Deze duurzaam beheerde DAM omvat alle beelden in Mu.ZEE, van foto's van individuele werken tot foto's van publieksevenementen en zaaloverzichten.

Indicatoren:

- De omvang van de online te raadplegen collectie neemt toe.
- E-museumshop wordt gerealiseerd in 2019.
- Verhoogde eigen inkomsten door e-museumshop.
- Online ticketverkoop en reservatiesysteem worden geïmplementeerd in 2022.
- Vanaf 2020 is de interne beeldbank een instrument dat organisatie breed wordt gebruikt.
- De bibliotheekcatalogus is van op afstand te raadplegen.
- Systematisch verzamelde publieksgegevens.

7.4.5 Mu.ZEE investeert in de duurzaamheid van haar gebouwen en infrastructuur.

Mu.ZEE engageert zich tot het verduurzamen van de werking. In samenwerking met FoCI en na consultatie van duurzaamheidsonderzoek neemt Mu.ZEE het initiatief om de museumgebouwen te verduurzamen. Hierdoor verkleint de ecologische voetafdruk van Mu.ZEE en nemen verbruikskosten af.

- De inspanningen om besparende maatregelen te treffen worden voortgezet. Mu.ZEE investeert o.a. in led-verlichting in tentoonstellingsruimtes en kranen met een automatische stop in de gebouwen van Mu.ZEE en het Permekemuseum.
- Mu.ZEE laat de gebouwen door een duurzaamheidsexpert doorlichten om te bepalen welke maatregelen het kan treffen om de ecologische voetafdruk te verkleinen en hierin een prioritering aan te brengen.
- Naar aanleiding van de doorlichting worden maatregelen getroffen die bijdragen aan het verduurzamen van de gebouwen. Mu.ZEE ziet o.a. kansen in het installeren van zonnepanelen, een zonneboiler en dubbel glas. De doorlichting zal uitwijzen welke maatregelen prioritair zijn.
- Mu.ZEE beperkt consumptie van goederen, met name bij opbouw van tentoonstellingen, door zoveel mogelijk zaken te hergebruiken en waar mogelijk zaken te huren.
- Mu.ZEE kiest voor duurzame leveranciers van goederen en diensten zoals stroom, drukwerk, technische materialen en tools, dranken, maar ook tuinonderhoud.

Indicatoren:

- Uitkomsten doorlichting duurzaamheid.
- Doorvoering maatregelen n.a.v. doorlichting.
- Verbruikskosten voor nutsvoorzieningen dalen.
- Samenwerking met duurzame leveranciers.
- Hergebruik materialen bij tentoonstellingen.

7.4.6 Mu.ZEE schrijft voor de realisatie van haar digitale strategie mee in op de doelstellingen en acties van de Vlaamse Kunstcollectie, het digitaal knooppunt voor museumcollecties.

In doelstellingen 7.4.3, 7.4.4, 7.4.5 en de bijlage "Digitale Strategie Mu.ZEE" beschreven we de digitale strategie en ambitie die Mu.ZEE wil realiseren in de beleidsperiode 2019-2023. We beseffen dat we hierin niet alleen staan. Organisaties als Packed vzw en de VKC kunnen ons daarin ondersteunen. Enerzijds met expertise, anderzijds met de nodige hands-on ondersteuning. Specifiek met en ten aanzien van de VKC hebben we nauwe banden en grote verwachtingen.

- We engageren ons mede als inrichtende macht van de VKC en dragen financieel bij in een aantal doelstellingen en acties van de organisatie. We zijn er van overtuigd dat de uitdagingen op het vlak van digitalisering maar ten goede kunnen worden opgenomen wanneer we de handen in elkaar slaan.
- Het is belangrijk om een overlegde strategie op te zetten. Vooral op het vlak van het normaliseren en verrijken van de metadata, het voeren van een organisatie specifiek beeldbeleid, het inzetten van een gedeeld en open informatiesysteem voor het hergebruiken van beelden en data. Zodat de gedigitaliseerde content en het automatiseren van een aantal museale processen op een effectieve manier kunnen worden hergebruikt. Net zoals de VKC geloven we in een maximaal open beleid, waarbij de nadruk ligt op transparantie, vrije toegang tot kennis en informatie, collaboratief en coöperatief management, etc. Samen met de VKC willen we werk maken van open content, open access, open architectuur en open broncodes.

- Met Mu.ZEE schrijven we ons in op de shared services die vanuit de VKC worden opgezet:
- In functie van hands-on normaliseren en verrijken van de metadata (contentlaag).
- In functie van het opzetten van een integraal beeldbeleid voor het museum (contentlaag).
- In functie van de ontwikkeling, het documenteren, het onderhoud en het gebruik van het flexibele en open informatiesysteem (desgevallend registratieplatform, in elk geval data hub-infrastructuur en IIIF-beeldinfrastructuur) (verbindingslaag).
- In functie van het intern en extern hergebruik van de gedigitaliseerde content binnen diverse diensten (dienstenlaag).
- In functie van het automatiseren van de museale processen, meer bepaald de proefprojecten met de planningsinstrumenten en de museumwebshop.
- In functie van het verhogen van de digitale geletterdheid van de museummedewerkers.

Indicatoren:

- Mu.ZEE beschikt dankzij de samenwerking met VKC over hoogwaardige kennis op het gebied van digitalisering.
- Datahub VKC, waarmee data op gestandaardiseerde wijze wordt ontsloten en gedeeld.
- Ondersteuning vanuit de VKC op het gebied van digitalisering dankzij shared services.

7.5 Een duurzame en creatieve organisatiestructuur vormgeven.

Het museum werkt aan een duurzaam, creatief en motiverend personeelsbeleid. Als cultureel ondernemer zoekt het naar expertise binnen en buiten het museum. Nieuwe en aanvullende financieringsvormen behoren tot haar kerntaak.

7.5.1 Mu.ZEE scherpt het prijsbeleid aan en boort nieuwe financieringsvormen aan om het aandeel eigen inkomsten te vergroten.

Om toe te werken naar een meer gediversifieerde financieringsmix ontwikkelt Mu.ZEE nieuwe financieringsbronnen en optimaliseert het profijt uit de huidige inkomstenbronnen.

- Ticketinkomsten worden geoptimaliseerd door gebruik te maken van een piektarief in weekends en vakanties en een daltarief op weekdays. Om Mu.ZEE toegankelijk te houden voor een breed publiek blijven reductietarieven van toepassing voor mensen en organisaties met een kleine portefeuille.
- In het prijsbeleid van publieksactiviteiten wordt een onderscheid gemaakt naargelang de financiële mogelijkheden van het publiek.
- Externen worden inhoudelijk betrokken bij het tentoonstellingsprogramma en gevraagd hier ook financieel aan bij te dragen.

- Samen met Comitee Mu.ZEE wordt ingezet op het uitbouwen van tijdelijke en structurele media-samenwerkingen met partijen als VRT (KLARA, Radio 1, Canvas...), Roularta-groep, Mediahuis, de Persgroep en de Rosselgroep. Comitee Mu.ZEE kan op fiscaal aantrekkelijke wijze sponsorcontracten aangaan die een positief effect hebben op de zichtbaarheid van Mu.ZEE.
- Het aanbod en de verkoop in de museumshop en e-museumshop wordt continue gemonitord en bijgestuurd teneinde de inkomsten hieruit te maximaliseren. Er wordt al een beleid gevoerd rond het boekaanbod, waarin voornamelijk eigen publicaties te koop zijn, waarmee winstmarges worden gemaximaliseerd.
- Een haalbaarheidsonderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheden om een museumcafé te realiseren.
- Mu.ZEE engageert zich om schenkingen in natura en bruiklenen aan te trekken. Hiervoor gaat het structurele relaties aan met privéverzamelaars (zie ook doelstelling 7.1.6).
- Mu.ZEE optimaliseert de inkomsten uit uitgaande bruiklenen.

Indicatoren:

- Inkomsten uit ticketverkoop stijgen.
- Inkomsten uit publieksactiviteiten worden geoptimaliseerd.
- Inkomsten uit Diaspora collectiekring en Comitee Mu.ZEE.
- Aantal en waarde van media-samenwerkingen.
- Uitkomsten haalbaarheidsonderzoek museumcafé.
- Inkomsten uit museumshop nemen toe.
- Bruiklenen en schenkingen van privéverzamelaars worden opgenomen in de (financiële) rapportage.
- Herziening bruikleenvergoedingen.

7.5.2 Het organisatiemodel wordt versterkt en toegespitst op de museale werking.

Mu.ZEE voert een zelfstandig personeelsbeleid voor het personeel van Mu.ZEE vzw. Volgens de principes van goed bestuur met bijzondere aandacht voor diversiteit wordt Mu.ZEE bestuurd. De organisatie wordt op effectieve wijze geleid.

- Waar het personeelsbeleid, inclusief arbeidsvoorwaarden, voorheen nauw aansloot bij het beleid van de provincie wordt in de periode 2019-2023 toegewerkt naar een stapsgewijze synchronisatie met het paritair comité 329.
- Het aandeel personeel dat in Mu.ZEE werkt en in dienst is van de vzw (naast statutair personeel dat ter beschikking is gesteld door de Provincie West-Vlaanderen / Vlaamse Gemeenschap en personeel van de Stad Oostende) neemt geleidelijk aan toe.

- De groei van deze groep en de transitie van de Provincie West-Vlaanderen naar de Vlaamse Gemeenschap vraagt om een reflectie op het bestaande personeelsbeleid van het vzw personeel. Door stapsgewijs toe te werken naar synchronisatie met het paritair comité 329 wordt toegewerkt naar een personeelsbeleid van Mu.ZEE vzw dat meer op zichzelf staat en beter aansluit bij de behoeften die leven in de organisatie.
- Er wordt een beleid gevoerd dat in lijn is met andere spelers in de sector.
- De Raad van Bestuur en Algemene Vergadering wordt vanaf 1 juli 2020 uitgebreid met onafhankelijke bestuurders.
- Diversiteit in de diverse bestuursorganen wordt gezocht in gender, leeftijd, herkomst en politieke achtergrond – voor zover hier ruimte voor is.

Indicatoren:

- Stapsgewijze aanpassing van arbeidsvoorwaarden naar paritair comité 329.
- Toename aandeel personeel dat werkzaam is voor Mu.ZEE vzw.
- Vanaf 2020 groei aandeel niet-politieke vertegenwoordiging in bestuursorganen.
- De principes van goed bestuur worden in acht genomen.

7.5.3 Mu.ZEE voert een duurzaam personeelsbeleid dat werknemers motiveert het beste uit zichzelf te halen door hen vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven en hen bij te sturen waar nodig.

Er wordt gewerkt aan een klimaat waar personeel optimaal functioneert en iedereen zich bij de organisatie betrokken voelt. Onder de medewerkers heerst een goede verstandhouding en motivatie met duidelijke taakverdeling. Daarin tonen zuilhoofden en andere verantwoordelijken duidelijk leiderschap, verantwoordelijkheid en eigenaarschap binnen hun werkgebieden in het museum.

- Er is aandacht voor groeimogelijkheden binnen de functie.
- Zuilhoofden en verantwoordelijken versterken hun leiderschapsvaardigheden door deel te nemen aan cursussen.
- Maatregelen worden getroffen om uitval van personeel te voorkomen. Aangepast werk wordt aangeboden aan werknemers die (tijdelijk) fysieke of mentale problemen ondervinden bij het uitvoeren van hun functie.
- Er is een tewerkstellingsplan voor oudere werknemers.
- Er is aandacht voor gezondheid en gezonde omstandigheden.

Indicatoren:

- Afname in het ziekteverzuim.
- Verloop in personeel blijft gelijk.
- Mu.ZEE wordt als werkgever positief geëvalueerd door werknemers.

7.5.4 Het organigram van Mu.ZEE sluit aan bij de omvang en werking van de inhoudelijke organisatie.

De ambities van Mu.ZEE zijn groot. Om deze te kunnen realiseren dient de personele bezetting en expertise hierbij aan te sluiten.

- Bij de aanwerving van nieuwe personeelsleden in A en B functies wordt gebruik gemaakt van een assessment om de persoon die het meeste voldoet aan de functievereisten van het gewenste profiel te kunnen aanwerven, indien de bekwaamheid van kandidaten niet reeds op andere wijze is aangetoond.
- Naar aanleiding van de transitie naar de Vlaamse Gemeenschap en de daarmee groeiende aantal taken die door het museum zelf worden uitgevoerd wordt het personeelsbestand hierop aangepast. Het gaat specifiek om:
 - Facilitair verantwoordelijke: Tot 31/12/2017 was het bebouwbeheer ondergebracht bij de provincie, vanaf 1/1/2018 staat Mu.ZEE vzw hier zelf voor in. Dit vraagt om extra capaciteit. Daarom wordt een facilitair verantwoordelijke aangetrokken die tevens leiding geeft aan het team techniek.
 - ICT-medewerker: Na de overdracht van de ICT dienstverlening van de Provincie West-Vlaanderen naar Mu.ZEE wordt in eerste instantie gewerkt met de inhuur van externe ICT expertise. Na een eerste verkennende fase in 2018 wordt in 2019 besloten of er een eigen ICT profiel wordt aangetrokken binnen Mu.ZEE vzw of dat er blijvend gewerkt wordt met een externe ICT dienstverlener.
- Om de ambities op het gebied van digitalisering en diversiteit binnen het programma te realiseren wordt het organigram uitgebreid met:
 - Exhibition manager: een persoon die de zuil Beeld versterkt. De kerntaken van de exhibition manager zijn: gastcuratoren begeleiden en een brug vormen tussen wetenschappelijke staf, team techniek en behoud en beheer. Als zodanig coördineert hij/zij de praktische zaken van tentoonstellingen.
 - Registratiemedewerker: vóór 1 april 2018 wordt subsidie aangevraagd in het kader van het reglement rond waardering collectie. Hiermee kan (voor bepaalde duur) een medewerker worden aangesteld die ondersteunt in het registreren van de collectie. Indien de subsidie wordt toegekend zal deze medewerker tot eind september 2019 werkzaam zijn voor Mu.ZEE.
 - Relatiemanager: vanaf 2020 staat de relatiemanager in voor het onderhouden van relaties met externe partijen en met name het begeleiding van de diversiteitsraad, diaspora collectiekring, Comitee Mu.ZEE, Vrienden Mu.ZEE Oostende en andere potentiële begunstigers. Fondsenwerving, netwerken onderhouden en event management behoren tot de kerntaken.
- Het beleid rondom stagiairs wordt actief uitgebreid en opgenomen in de verantwoordelijkheid van het zuilhoofd.

- Het beleid rondom vrijwilligers wordt verder uitgebouwd voor diverse museumopdrachten waaronder publiekswerking, behoud en beheer en communicatie. De mogelijkheden van een brede en duurzame inzet van vrijwilligers worden verder onderzocht.
- Het team vrijwilligers wordt verder versterkt via vrijwilligersmanagement, regelmatige opleidingen en constante coaching.

Indicatoren:

- Personeel is vakbekwaam en werkt effectief.
- Het personeelsbestand groeit in lijn met de ambities van de organisatie.
- Het aantal vrijwilligers neemt toe en blijft behouden.
- Coaching en opleiding van vrijwilligers.
- Er is een vast beleid op inzet van stagiairs.

8 — Rol in het Vlaams erfgoedveld

8.1 Korte voorgeschiedenis

Mu.ZEE is gehuisvest in het voormalige gebouw van de coöperatieve S.E.O., Spaarzaamheid Economie Oostende, dat jarenlang dienst deed als warenhuis en door de Oostendenaars kortweg 'de Coö' werd genoemd. Dit modernistische gebouw werd in 1947 ontworpen door architect Gaston Eysselinck (†1953) in opdracht van de S.E.O. Enkele jaren na het faillissement van het warenhuis in 1981 kocht de Provincie West-Vlaanderen het gebouw om er haar collectie, ontstaan in 1957, in onder te brengen: de verkoopruimtes werden omgevormd tot museumruimtes.

In 1986 opende, na enkele omzwervingen via Ieper en Brugge, het Provinciaal Museum voor Moderne Kunst (PMMK) zijn deuren in Oostende. Ook in Oostende, maar een eeuw voordien in 1885 had een Oostendse privéverzamelaar een aanzienlijke collectie kunstwerken aan de stad geschonken. Acht jaar later werd een museum opgericht in een zaal van het oude stadhuis op het Wapenplein. Henri Permeke, de vader van Constant Permeke, werd in 1897 de eerste conservator van het Oostendse Museum voor Schone Kunsten. Dankzij zijn inspanningen werden belangrijke werken aangekocht van onder meer James Ensor.

Mu.ZEE, in 2008 ontstaan door het samenvoegen van beide kunstcollecties, beschikt over een uitzonderlijke collectie moderne en hedendaagse kunst van Belgische kunstenaars of kunstenaars die in België wonen en werken. Vanaf zijn ontstaan heeft het ingezet op een actief verzamelbeleid hedendaagse kunst, waardoor een historische brede collectie verder wordt uitgebouwd.

8.2 Bestuur

Mu.ZEE vzw werd, na een overgangs- en voorbereidingsjaar met een museumraad, in 2009 opgericht. De stichtende leden zijn de Provincie West-Vlaanderen en de Stad Oostende, aangevuld met de vriendenverenigingen Vrienden Mu.ZEE Oostende vzw en de Vrienden Mu.ZEE – Collectie Provincie West-Vlaanderen. In 2013 wordt de laatste vereniging opgeheven en geschrapt uit de statuten.

Naar aanleiding van de interne staatshervorming en de overheveling van de persoonsgebonden materies (waaronder cultuur) van de Provincies naar de Vlaamse Gemeenschap, zal de Vlaamse Gemeenschap vanaf 1 januari 2018 de rol van de Provincie West-Vlaanderen binnen Mu.ZEE vzw overnemen. De gebouwen en de collectie van de Provincie West-Vlaanderen worden eigendom van de Vlaamse Gemeenschap. De statutwijzigingen van Mu.ZEE zijn op 17 november 2017 door de Vlaamse Regering goedgekeurd, en op 27 november 2017 door de Gemeenteraad van de Stad Oostende. De huidige beheersovereenkomst met de bestuursorganen geldt tot eind 2019 en wordt met een addendum aangevuld.

De bestuurssamenstelling blijft vanaf 1 januari 2018 behouden, met name een evenwicht tussen de Vlaamse Gemeenschap (die de plaats inneemt van de provincie) en de stad. Vanaf 1 juli 2020 wil de Vlaamse Gemeenschap in overleg met de stad Oostende de statuten van Mu.ZEE vzw aanpassen waarbij naast vertegenwoordigers van de stad Oostende en de Vlaamse Gemeenschap ook onafhankelijke bestuurders worden toegevoegd. Met het oog op een toekomstige, structurele samenwerking met het KMSKA is het voornemen uitgesproken dat Manfred Sellink, als extern adviseur, zal worden uitgenodigd voor de Raad van Bestuur.

8.3 Samenwerking met KMSKA

Mu.ZEE wordt vanaf 1 januari 2018 als vzw en met de Stad Oostende als partner ingekaderd binnen de Vlaamse Gemeenschap. Binnen deze interne staatshervorming zijn Mu.ZEE en het KMSKA gevraagd om de mogelijkheden van een inhoudelijke samenwerking uit te werken. Op termijn kunnen we samen een verbreed museummodel in Vlaanderen realiseren, collectieonderdelen met elkaar laten resoneren (transcultureel), een lange tijdslijn aan verbindingen ontwikkelen (transhistorisch), en synergie op verschillende museale vlakken creëren. Zowel Mu.ZEE als het KMSKA vinden elkaar inhoudelijk. Een intensieve structurele samenwerking, tot en met een integratie (op termijn) van de twee instellingen, maakt deel uit van de gesprekken die de inrichtende machten, de Vlaamse Gemeenschap en Stad Oostende, sinds najaar 2016 voeren.

De museale werking van Mu.ZEE is collectie-georiënteerd en trekt lijnen van het midden van de 19e eeuw tot en met vandaag. KMSKA is dan ook een 'natuurlijke' partner. Verschillende collectieonderdelen en ensembles sluiten op elkaar aan: James Ensor, Léon Spilliaert, de Vlaamse meesters van het interbellum en de ontwikkelingen in de moderne en hedendaagse vanaf de jaren '50. Het laatste aspect, de koppeling met actuele tendensen, is de kern van de collectie Mu.ZEE en verschilt van het KMSKA, maar hedendaagse kunst heeft vanuit maatschappelijk oogpunt nog weinig met een historisch, afgebakende periode te maken. De mogelijkheid is er nu, voor de eerste keer sinds de jaren '60 in Vlaanderen, om in het verlengde van internationale voorbeelden (denk aan de wisselwerking tussen Tate Britain en Tate Modern) een nieuw verbreed Vlaams kunstenmuseum te creëren.

De hedendaagse Vlaamse en internationaal museumbezoeker heeft nood aan erfgoedverhalen waarbij verticaal en horizontaal doorheen de eeuwen en (deel-)collecties kan worden genavigeerd. En ook jonge kunstenaars ervaren een museummodel, waarbij in de historische breedte verbanden kunnen worden gelegd (bijvoorbeeld ook tussen ambachten en beeldende kunsten), als een natuurlijke kunstomgeving.

Vanuit dit internationaal museummodel kan de betrokkenheid met andere Vlaamse instellingen, waaronder M HKA, een pluspunt zijn. KMSKA en Mu.ZEE kunnen daarnaast op het vlak van behoud en beheer, educatie en communicatie stapsgewijs een complementaire museumwerking uitwerken. Denk daarbij ook aan 'het digitale museum' van de 21e eeuw, internationale museum branding en promotors-werking, kunstwetenschappelijk onderzoek, zakelijke reorganisatie en efficiëntie-oefening binnen verzelfstandiging.

8.4 Vrienden Mu.ZEE Oostende + Comitee Mu.ZEE

Mu.ZEE beschikt over een vriendenvereniging en een afzonderlijke promotorclub. Beiden ondersteunen het museale beleid op verschillende vlakken.

Vrienden Mu.ZEE Oostende vzw

De vzw Vrienden stedelijke musea Oostende is in 1990 ontstaan. Met het samengaan van de collecties van de Provincie West-Vlaanderen en Stad Oostende, en de oprichting van Mu.ZEE vzw hebben ze hun naam gewijzigd in Vrienden Mu.ZEE Oostende vzw.

De Vrienden Mu.ZEE Oostende vzw is een culturele organisatie met actieve ledenwerving (gemiddeld 350 leden op jaarbasis) die zich inzet voor kunst en erfgoed in Oostende. Ze ondersteunt het museale beleid van Mu.ZEE door lezingen, atelierbezoeken en kunstreizen in binnen- en buitenland te organiseren. Op regelmatige basis schenkt ze in overleg met de directie van Mu.ZEE een kunstwerk voor de museumcollectie. Naar aanleiding van hun 25-jarig bestaan schonken ze bijvoorbeeld de aquarel "Vrouw met lezend kind aan tafel" (1917) van Léon Spilliaert.

Comitee Mu.ZEE

Comitee Mu.ZEE is een business- en promotorclub verbonden aan Mu.ZEE: de groep bestaat uit geëngageerde kunstliefhebbers en verzamelaars, komende uit een breed en divers cultureel veld. Comitee Mu.ZEE creëert een context voor overleg, reflectie en verdieping van het museale beleid. De leden (gemiddeld 15 op jaarbasis) schenken tussen de 500 en 1.500 euro per jaar waarmee Enter tentoonstellingen worden gerealiseerd. Jonge, beloftevolle kunstenaars krijgen de kans om vaak een eerste museale presentatie te realiseren. Het Comitee realiseert daarbij telkens een kunsteditie (12 exemplaren) en verwerft een kunstwerk uit de tentoonstelling die ze als schenking aan Mu.ZEE aanbiedt. Daarnaast organiseren ze in samenwerking met Mu.ZEE voordrachten en bieden ze ondersteuning bij de uitwerking van mediacontracten.

Bildnis

De vzw Vrienden van het PMMK (opgericht in 1989) hebben zich in 2013 gereorganiseerd en een onafhankelijke werking onder de naam Bildnis ontwikkeld. Er zijn geen banden met Mu.ZEE meer, los van een sporadische lezing of rondleiding in een tentoonstelling. Bildnis is volgens hun statuten een onafhankelijk en actief platform voor kunstliefhebbers om kennis, ervaring, interesse en fascinatie rond hedendaagse beeldende kunst uit te wisselen.

8.5 Het museumgebouw in de Romestraat en het Permekemuseum te Jabbeke

Het beheer en de meerjarenplanning van het museumgebouw in de Romestraat en het Permekemuseum te Jabbeke worden vanaf 1 januari 2018 in samenspraak met de Vlaamse Gemeenschap (FoCI en Facilitair Bedrijf) georganiseerd. In de praktijk verandert er echter veel voor Mu.ZEE. Daar waar de Provincie West-Vlaanderen (Dienst Gebouwen en COOP) in het verleden hebben ingestaan voor onder meer alle onderhoudscontracten, beheer en financiering van de nutsvoorzieningen zal Mu.ZEE vzw hier ruimte in de eigen begroting voor moeten vrijmaken. Dit betekent niet enkel het afsluiten van eigen contracten, maar tevens de ontwikkeling van 'know how' in het onderhandelen naar gunstige tarieven, daar waar we vroeger met de Provincie in grotere pakketten aan diensten konden participeren. Ook de volledige ICT (infrastructuur, onderhoud en helpdesk), een eigen tijdregistratiesysteem, vaste- en mobiele telefonie en groenonderhoud worden nieuwe elementen voor de organisatie en begroting van Mu.ZEE.

8.6 Ontwikkelen beleid rond duurzaamheid

Mu.ZEE spant zich in om de duurzaamheid van het gebouw en de organisatie te verhogen. Vitrines en ander tentoonstellingsmateriaal worden hergebruikt. Waar mogelijk wordt audiovisueel materiaal gehuurd, in plaats van aangekocht. Zo worden overstock en onbenut materiaal voorkomen. Om ook medewerkers in dienst bij Mu.ZEE vzw te stimuleren duurzaam te handelen is de vergoeding voor woon-werk-verkeer met fiets of openbaar vervoer zeer aantrekkelijk.

Mu.ZEE realiseert zich ook dat er nog vele mogelijkheden zijn om de ecologische afdrak te verkleinen. Een duurzaamheidsexpert wordt ingehuurd om een doorlichting van het gebouw te maken. Naar aanleiding hiervan worden maatregelen genomen die de druk van het museum op het milieu verkleinen.

Naast het treffen van eigen maatregelen hanteert Mu.ZEE duurzaamheid als criterium bij de selectie van leveranciers en aankoop van producten.

8.7 Personeel + organisatie

Aan het hoofd van de organisatie staat de directeur-conservator. Hij is bevoegd en verantwoordelijk voor de leiding en het management van Mu.ZEE. Daarnaast zijn er nog volgende resultaatgebieden:

- artistiek beleid;
- werving van kunstwerken;
- tentoonstellingsbeleid;
- museale werking;
- zakelijk beheer.

De directeur-conservator wordt bijgestaan door:

- Een zakelijk onderdirecteur, tevens verantwoordelijk voor de zuil Huis;
- Zuil Huis (facilities, financiën en administratie): een administratief en financieel team met een boekhouder en ondersteunende medewerkers, een deskundige personeel, een onderhoudsteam en een technische team;
- Zuil Mens (publiekswerking en educatie): een stafmedewerker (adjunct-adviseur) en een deskundige;
- Zuil Woord (marketing en externe communicatie & museumbibliotheek): een stafmedewerker (adjunct-adviseur) en een medewerker voor marketing en externe communicatie, een deskundige en een medewerker voor de museumbibliotheek.
- Zuil Beeld (behoud en beheer, wetenschappelijk onderzoek, tentoonstellingen): met twee stafmedewerkers (adjunct-adviseur) en een medewerker voor wetenschappelijk onderzoek en tentoonstellingen, een stafmedewerker (adjunct-adviseur) en medewerker behoud en beheer.
- Zuil Sleutel (erfgoedbewaking en veiligheid): een coördinator erfgoedbewaking (deskundige) en het team erfgoedbewakers.

Het is gewenst om in de toekomst vier nieuwe functies te creëren en een tijdelijke aanwerving te doen:

- Facilitair verantwoordelijke: gebouwbeheer en hoofd technisch team.
- IT-medewerker: beheer ICT infrastructuur, onderhoud en ondersteuning.
- Exhibition manager: begeleiding gastcuratoren en coördinatie praktische aspecten van de tentoonstellingen.
- Registratiemedewerker: tijdelijke medewerker om de achterstand op het gebied van collectieregistratie weg te werken.
- Relatiemanager: Fondsenwerving, event management en netwerken onderhouden, zoals met de vriendenvereniging, diaspora collectiekring, Comitee Mu.ZEE, diversiteitsraad.

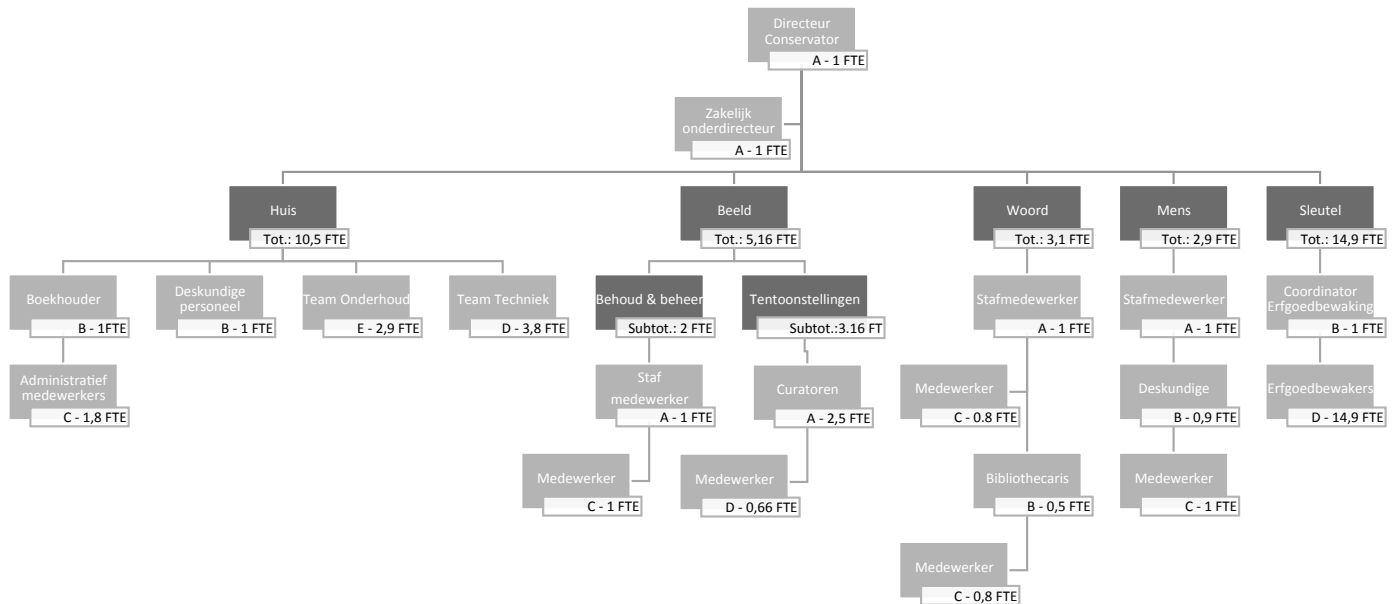
De directeur-conservator is overeenkomstig het arbeidsreglement bevoegd voor het individueel, dagelijks personeelsbeheer van het vzw personeel. Onder dagelijks personeelsbeheer wordt begrepen: alle personeelsbeheer met uitzondering van de voorbehouden bevoegdheden van de Raad van Bestuur (art. 35 van de statuten), het aanwerven en het ontslaan van personeel en het vaststellen van het salaris van een personeelslid. De personeelsleden kunnen te allen tijde mondeling of schriftelijk een gesprek met het Dagelijks Bestuur aanvragen via de directeur-conservator. Mu.ZEE vzw stelt zich blijvend in regel met alle sociale en andere plichten voortvloeiend uit de tewerkstelling van personen. Zij zorgt ook voor een afdoende verzekering voor gebeurlijke risico's. Als gevolg van het samenvoegen van het Provinciaal Museum voor Moderne Kunst (PMMK) en het Oostendse Museum voor Schone Kunsten tot een verzelfstandigde vzw structuur, zijn er drie soorten personeel:

- a) Het personeel ter beschikking gesteld door de Stad Oostende – volgt deels de rechtspositieregeling van de Stad Oostende en deels een aantal bepalingen uit het arbeidsreglement van de vzw Mu.ZEE
- b) Het personeel ter beschikking gesteld door de Provincie West-Vlaanderen (Vlaamse Gemeenschap per 01/01/2018) – volgt deels de rechtspositieregeling van de Provincie West-Vlaanderen (Vlaamse Gemeenschap per 01/01/2018) en deels een aantal bepalingen uit het arbeidsreglement van de vzw Mu.ZEE.
- c) Het personeel aangeworven door de vzw Mu.ZEE – volgt het arbeidsreglement van Mu.ZEE vzw.

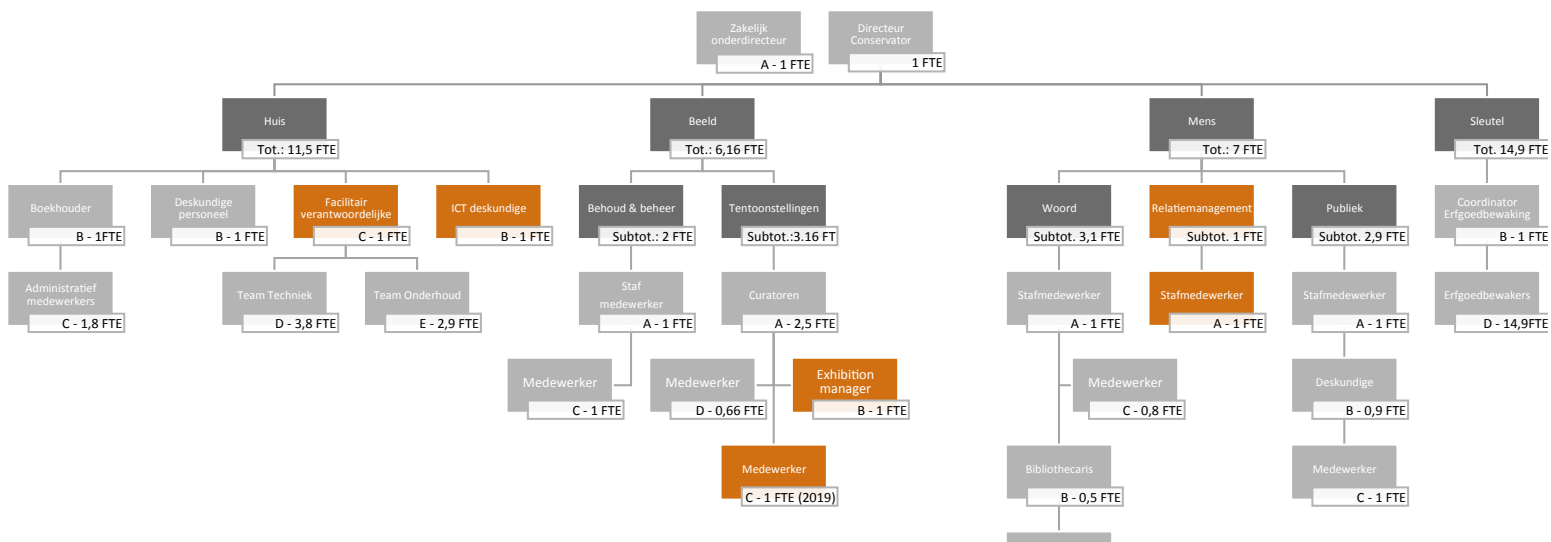
Het hoeft geen betoog dat deze drie verschillende personeelsstatuten een ongeziene complexiteit met zich meebrengen op het vlak van personeelsadministratie en werkplanning. Deze personeelssamenstelling zal trouwens blijven bestaan totdat alle ter beschikking gestelde personeelsleden op pensioen zijn en er door de besturen niet meer in een vervanging wordt voorzien, maar er een financiële compensatie gegeven wordt zodat de vzw zelf aanwervingen kan realiseren.

In Mu.ZEE werken momenteel 48 personeelsleden, samen goed voor 38,56 FTE (fulltime-equivalent). Hiervan oefenen 8 mensen een functie uit op A-niveau. Daarnaast oefenen 5 personen een functie uit op B-niveau en 7 op C-niveau. In de komende beleidsperiode streeft Mu.ZEE naar een uitbreiding van het personeelsbestand met één functie op A-niveau, twee functies op B-niveau en twee functies op C-niveau, waarvan één voor de duur van een jaar. Deze aanvulling op het personeelsbestand zorgt voor een herschikking van het organigram.

Organigram - situatie 2017



Organigram - gewenste situatie



8.8 Financieel beleid

UITGAVEN

Het totaalbudget van Mu.ZEE beslaat €4 miljoen per jaar en is opgedeeld in de volgende grote kostenposten:

- Het investeringsbudget van Mu.ZEE voor kunstaankopen en investeringen in roerende goederen bestaat jaarlijks uit zo'n €450.000.
- Voor publicaties wordt jaarlijks zo'n €120.000 euro uitgetrokken.
- Behoud en beheer van de collectie beslaat jaarlijks ongeveer €30.000.
- Het museum trekt ruim 600.000 euro uit voor tentoonstellingen en collectiepresentaties in Mu.ZEE en het Permekemuseum.
- Personeel, operationele kosten en gebouwbeheer zullen naar verwachting in 2018 zo'n €2,2 miljoen beslaan, wat een stijging is van meer dan €700.000 ten aanzien van voorgaande jaren naar aanleiding van de transitie.
- De interne bewakingsdienst kost naar verwachting zo'n €20.000 jaarlijks.
- Voor publiekswerking trekt Mu.ZEE €200.000 uit op jaarbasis.
- Communicatie en marketing beslaan zo'n €380.000 van het budget.

INKOMSTEN

De eigen inkomsten van Mu.ZEE groeien jaarlijks aan. Zo stegen de ticketinkomsten in Mu.ZEE met 25% ten aanzien van het voorgaande jaar in 2015 en met ruim 35% in 2016. Ook in 2017 stijgen de ticketinkomsten in vergelijking met het voorgaande jaar (de totale inkomsten 2016 werden reeds overtroffen). Eenzelfde tendens is te zien in de inkomsten uit de museumshop. Ook deze inkomsten stijgen jaarlijks met zo'n 25%.

Ticketverkoop en inkomsten uit de museumshop worden nauwlettend gemonitord, in maandelijkse overzichten. De begroting wordt nauwkeurig gemanaged via budget opvolgingsdocumenten die à jour worden gehouden. Hierdoor is er steeds een goed beeld op het gerealiseerde budget en het beschikbare budget. De directie houdt per kwartaal managementvergaderingen om het budget tot in detail te bespreken en eventuele verschuivingen door te voeren. De Raad van Bestuur wordt hierover geïnformeerd. Het strikte financieel beleid zorgt ervoor dat Mu.ZEE zich in een gezonde financiële situatie bevindt. Er zijn geen betalingsachterstanden en geen schulden. Er is voldoende financiële reserve om eventuele tegenvallende resultaten te bufferen of onverwachte uitgaven te kunnen realiseren. De bijdragen gekoppeld aan de beheersovereenkomst van de stad Oostende en de Provincie West-Vlaanderen (vanaf 01/01/2018 Vlaamse Gemeenschap) vormen een financiële basis voor Mu.ZEE. Uit deze middelen kunnen een deel van de vaste lasten gedragen worden, waarmee de continuïteit van de organisatie gedeeltelijk gewaarborgd kan worden. Tevens wordt een deel van deze middelen ingezet voor de aankoop van kunstwerken en investeringen.

De werkingssubsidie van de Vlaamse Gemeenschap stelt Mu.ZEE in staat zijn ambities als innovatief, inclusief en vooruitstrevend museum van de 21e eeuw te realiseren. Een vernieuwend, participatief en inhoudelijke, transculturele en trans-historische, totaalwerking wordt daarmee mogelijk gemaakt, voor en in dialoog met een divers publiek. We vragen de Vlaamse Gemeenschap een aanvullende financiering om in de komende beleidsperiode het publieksbereik te kunnen herorënteren, de verbindingen met privécollecties en extra financieringsmodellen uit te werken en zodoende de museumwerking en de maatschappelijke rol van het museum op elkaar af te stemmen.

8.9 Interne processen

Afspraken over procedures en bevoegdheden

De procedures en bevoegdheidsverdeling is strikt geregeld. Enerzijds zijn er de statuten van de vzw waarin de algemene bevoegdheden van de bestuursorganen van de vzw Mu.ZEE geregeld zijn, anderzijds is er het huishoudelijk reglement waarin er een verdere uitwerking is van de bevoegdheden binnen Mu.ZEE. Dit huishoudelijk reglement regelt de verdere bevoegdheden van:

- de bestuursorganen
- de adviesorganen en comités
- de bevoegdheden op vlak van artistiek beleid, communicatie en educatie
- bruiklenen van kunstwerken (uitgaande en ontvangende)
- overheidsopdrachten en financiën
- bevoegdheden op vlak van personeel
- toegangsgelden
- kleine investeringen en klein onderhoud van het gebouw
- andere interne procedures

INTERNE CONTROLE

De interne controle zit grotendeels verwerkt in de strikte bevoegdheidsverdeling en de rapportage die daarbij voorzien is. Denk daarbij aan de algemene financiële rapportage richting Raad van Bestuur en Algemene Vergadering, maar ook de financiële rapportage die er is naar het dagelijks bestuur over het gebruik van de kredietkaart. Verder is er de nodige aandacht voor duidelijke functiescheiding van diegenen die toegang hebben tot de boekhouding en diegenen die bestellingen plaatsen of betalingen uitvoeren.

EXTERNE CONTROLE

De externe financiële controle gebeurt door de bedrijfsrevisor. Die controleert jaarlijks de jaarrekening en de boekhouding. Hij onderzoekt alle financiële verrichtingen en controleert ook de gunningsdossiers, samenwerkingsovereenkomsten, verslagen van de

bestuursorganen en alle andere zaken die ook maar een financieel effect met zich mee brengen of een invloed hebben op het vermogen van de vzw.

GUNNING OPDRACHTEN

Mu.ZEE vzw houdt zich strikt aan de wetgeving op de overheidsopdrachten. De bevoegdheidsverdeling daarrond is ook geregeld in het huishoudelijk reglement. Per opdracht is er een opdrachtschrijving, gunningsverslag, gunningsbesluit, gunningsbrief, niet-gunningsbrief en een gunningsbon. In de opdrachten zal in de toekomst ook nog meer aandacht gelegd worden op duurzame aspecten en duurzame labels.

8.10 Aanvullende financiering

Mu.ZEE weet al de nodige inkomsten in natura naar zich toe te trekken. Voor de komende periode ziet Mu.ZEE mogelijkheden om dit verder uit te breiden en aan te vullen met financiële bijdragen. Op dit moment kan Mu.ZEE al rekenen op de volgende aanvullende financiering.

Langdurige bruiklenen en schenkingen

Mu.ZEE heeft een sterk netwerk onder kunstenaars en privéverzamelaars. Regelmatig ontvangt Mu.ZEE langdurige bruiklenen en schenkingen. Enkele bijzondere schenkingen en langdurige bruiklenen in de afgelopen beleidsperiode kwamen zowel van kunstenaars als privéverzamelaars, waaronder Wilfried en Yannicke Cooreman (hedendaagse kunst), Benoît Van Maele (Kinshasa-verzameling), Jef Geys, Aglaia Konrad, Valérie Mannaerts, Lili Dujourie, Koenraad Dedobbeleer.

Bruikleenvergoedingen

Mu.ZEE is één van de weinige musea in Vlaanderen die gebruik maakt van een gedifferentieerd bruikleenvergoedingenbeleid, naar internationaal voorbeeld. Collectiebeherende instellingen betalen €250 per bruikleen. Niet collectiebeherende instellingen betalen €1.000 euro per bruikleen. Voor afbeeldingen van werken vraagt Mu.ZEE een bijdrage van €125 euro. In de afgelopen 10 jaar handelde Mu.ZEE gemiddeld 50 bruikleenaanvragen per jaar af. Het bruikleenvergoedingenbeleid wordt in de komende beleidsperiode verder gedifferentieerd en aangescherpt. De bruikleenvergoeding voor aanvragen door Vlaamse collectiebeherende instellingen blijft gelijk. Voor buitenlandse (niet-) collectiebeherende instellingen wordt een differentiatie gemaakt tussen topstukken en andere collectie. Zo optimaliseren de inkomsten uit bruikleenvergoedingen voor Mu.ZEE.

Comitee Mu.ZEE

De leden van Comitee Mu.ZEE dragen elk 500 tot 1500 euro per jaar bij. Hieruit worden aankopen gedaan voor het museum en worden een deel van de kosten voor de Enter tentoonstellingen gefinancierd.

Vrienden Mu.ZEE Oostende vzw

De 350 leden van de Vrienden Mu.ZEE Oostende vzw betalen elk een jaarlijkse lidmaatschapsbijdrage aan de vriendenvereniging. Uit deze bijdragen worden activiteiten voor de vrienden georganiseerd. Daarnaast schenken de vrienden met enige regelmaat een kunstwerk aan het museum. Minstens zo belangrijk als de schenking is de rol die de leden spelen als ambassadeurs van Mu.ZEE.

8.11 Museumshop

In het afgelopen jaar is geïnvesteerd in de vernieuwing van de museumshop in Mu.ZEE en het Permekemuseum. Het interieur is deels vernieuwd en het productaanbod is gediversifieerd (meer merchandise) en het boekaanbod is toegespitst (vooral eigen publicaties). De verkoop van de eigen publicaties wordt nauwgezet gemonitord. Hierdoor kan de prijssetting beter bepaald worden. Door hier tevens gerichte communicatie te voeren op de eigen publicaties kunnen hogere inkomsten gegenereerd worden. De doelstelling is dat de verkoop van de publicaties ten minste de productiekosten dekken. De personeelskost echter wordt aanschouwd als deel van de maatschappelijke dienstverlening die Mu.ZEE biedt en wordt buiten beschouwing gelaten.

8.12 Deontologische code

Zie het arbeidsreglement van Mu.ZEE vzw, pagina 29-33, Titel VIII – Rechten en plichten van de werknemers en van het toezichthoudend personeel en toepasselijke sancties – Deontologie.

DEONTOLOGISCHE RECHTEN EN PLICHTEN

Artikel 42

- §1. De werknemers oefenen hun functie op een loyale en correcte wijze uit. De personeelsleden zetten zich op een actieve en constructieve wijze in voor de realisatie van de opdracht en de doelstellingen van de vzw.
- §2. De werknemers respecteren de persoonlijke waardigheid van iedereen.

Artikel 43

§1. De werknemers hebben spreekrecht ten aanzien van derden met betrekking tot de feiten waarvan zij kennis hebben uit hoofde van hun functie.

Onder voorbehoud van de toepassing van de regelgeving inzake openbaarheid van bestuur is het voor hen verboden feiten bekend te maken die betrekking hebben op:

- 1° de veiligheid van het land;
- 2° de bescherming van de openbare orde;
- 3° de financiële belangen van de vzw;
- 4° het voorkomen en bestraffen van strafbare feiten;
- 5° het medisch geheim;
- 6° het vertrouwelijke karakter van commerciële, intellectuele en industriële gegevens;
- 7° het vertrouwelijke karakter van de beraadslagingen.

Het is voor hen verboden feiten bekend te maken als dat een inbreuk vormt op de rechten en de vrijheden van de burger, in het bijzonder op het privéleven, tenzij de betrokkene toestemming heeft verleend om de gegevens die op haar of hem betrekking hebben, openbaar te maken.

Deze paragraaf geldt eveneens voor werknemers die uit dienst zijn van de vzw.

§2. De werknemers die in de uitoefening van hun functie nalatigheden, misbruiken of misdrijven vaststellen, brengen hiervan de directeur-conservator onmiddellijk op de hoogte. Alle realisaties of creaties, van welke aard ook, verwezenlijkt in het kader van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst, behoren toe aan de werkgever, zonder enige beperking. De werknemer draagt uitdrukkelijk alle vermogensrechten die voortvloeien uit deze realisaties of creaties over aan de werkgever.

De voormelde overdracht geldt voor de hele wereld en voor de hele duur van de bescherming van de vermogensrechten volgens de Belgische wetten, de buitenlandse wetten en de internationale overeenkomsten, zowel huidige als toekomstige. De werkgever beslist op autonome en onbeperkte wijze over de reproductie, de exploitatie en elke vorm van bestemming van de betrokken realisaties of creaties.

De werknemer doet afstand van het invoeren van het recht op eerbiediging van het werk en van het zich verzetten tegen wijzigingen aan het werk wegens of ter gelegenheid van zijn exploitatie, onder het enkele voorbehoud van wijzigingen of aantastingen aan het werk die schade zouden toebrengen aan zijn eer of zijn reputatie.

De werknemer machtigt de werkgever om zijn werk te gebruiken en om het bekend te maken aan het publiek onder de naam van de werkgever en zonder vermelding van de tussenkomst van de werknemer.

De prijs van deze overdracht van rechten is begrepen in de bezoldiging van de werknemer. Er zal bijgevolg geen bijkomende bezoldiging door de werkgever verschuldigd zijn.

Artikel 44

De werknemers behandelen de gebruikers van de dienstverlening van de vzw welwillend en zonder enige discriminatie.

De werknemers mogen, zelfs buiten hun functie, noch rechtstreeks noch via een tussenpersoon, giften, beloningen of enig ander voordeel dat verband houdt met hun functie, vragen, eisen of aannemen.

Artikel 45

De hoedanigheid van werknemer is onverenigbaar met elke activiteit die de werknemer zelf of via tussenpersoon verricht en waardoor:

- de verplichtingen van de functie niet kunnen worden vervuld;
- de waardigheid van de functie in het gedrang komt;
- de eigen onafhankelijkheid wordt aangetast;
- een belangenconflict ontstaat.

Artikel 46 Vorming

De werknemers hebben recht op informatie en vorming met betrekking tot aspecten die nuttig zijn voor de uitoefening van de functie.

De werknemers zorgen ervoor dat ze op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en de nieuwe inzichten in de materies waarmee zij beroepshalve belast zijn.

De vorming is een plicht als ze noodzakelijk blijkt voor een betere uitoefening van de functie.

Artikel 47 Persoonlijke inlichtingen en verwerking van persoonsgegevens

Op het ogenblik van zijn aanwerving of wanneer nieuwe maatregelen toegepast worden, bezorgt de werknemer aan de werkgever alle noodzakelijke inlichtingen voor de toepassing van de verplichte formaliteiten, hetzij op het gebied van de sociale wetgeving, hetzij voor de toekenning, de schorsing of de beëindiging van het recht op vergoedingen en andere uitkeringen.

De werkgever houdt zich het recht voor op elk ogenblik een bewijs van goed zedelijk gedrag of een kopie van de behaalde diploma's en/of getuigschriften te vragen indien deze documenten pertinent zijn vanwege de aard en de uitvoeringsmodaliteiten van de functie. De werkgever zal de verzamelde inlichtingen met de vereiste confidentialiteit behandelen. Elke wijziging in de oorspronkelijke persoonlijke inlichtingen (wijziging van adres, burgerlijke staat, gezinslast enz.) wordt spontaan en zonder verwijl schriftelijk of per e-mail aan de werkgever meegedeeld.

De werknemer is verantwoordelijk voor het niet of laattijdig meedelen van de vereiste inlichtingen en zal in voorkomend geval de vergoedingen, de uitkeringen of de ten onrechte geïnde tussenkomsten moeten terugstorten.

Bij de aanwerving van een werknemer en gedurende zijn volledige loopbaan in de onderneming worden door de werkgever persoonsgegevens verzameld en geregistreerd. Deze gegevens worden voor het loonbeheer, met de eventuele hulp van een sociaal secretariaat, alsook voor de personeelsadministratie gebruikt. Het betreft voornamelijk gegevens die op de jaarlijkse individuele afrekening voorkomen.

De verwerking van deze gegevens is onderworpen aan de wet van 8 december 1992 met betrekking tot de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. Elke werknemer heeft het recht de mededeling van de over hem geregistreerde gegevens te vragen. Wenst hij van dit recht gebruik te maken, dan kan hij dit schriftelijk aanvragen bij de verantwoordelijke voor de verwerking, namelijk Leen Muylle. Deze aanvraag is gratis.

Mocht blijken dat bepaalde persoonsgegevens onjuist, onvolledig of niet (meer) relevant zijn, dan kan de werknemer de correctie of de verwijdering ervan vragen via een schriftelijk verzoek gericht aan bovenvermelde persoon.

Stukken waaruit een levensbeschouwelijke, ideologische of politieke overtuiging blijkt, mogen niet in dit dossier voorkomen.

Artikel 48 PC-gebruik

- §1. E-mail, intranet, internet en netwerk worden gebruikt in functie van het werk, persoonlijk gebruik is incidenteel en kortstondig. Het downloaden van software en applicaties is niet toegestaan. Bestanden voor privégebruik horen niet thuis op het netwerk.
- §2. De nadere afspraken voor het verantwoord gebruik van het netwerk van de provincie, in toepassing van de verbruiksovereenkomst tussen de provincie en Mu.ZEE vzw en het omgaan met webcommunicatie zijn vastgesteld geworden in het dienstorder, opgenomen als bijlage ** van dit arbeidsreglement.

Artikel 49

Bij het einde van de tewerkstelling, of op elk ogenblik, wanneer het gevraagd wordt, zal de werknemer alle materiaal, grondstoffen, kledij, sleutels, GSM's, PC's, badges en dergelijke, hem ter beschikking gesteld in de uitoefening van de functie, onverwijld teruggeven, zelfs al zijn deze in slechte staat. De werknemer zal de tekortkomingen in het hem ter beschikking gestelde materiaal onverwijld melden aan een toezichthoudende werknemer.

Artikel 50 Evaluatie werknemer

- §1. De personeelsleden van Mu.ZEE vzw zijn tijdens hun loopbaan onderworpen aan de evaluatie. De evaluatie is verplicht voor elke werknemer
- §2. De evaluatie is de procedure waarbij een oordeel wordt geformuleerd over de manier waarop een werknemer functioneert. De evaluatie wordt uitgevoerd op basis van vooraf vastgestelde evaluatiecriteria. De evaluatiecriteria sluiten aan bij de functiebeschrijvingen en bij de doelstellingen van Mu.ZEE vzw.

- §3. De personeelsleden worden geïnformeerd door hun evaluator(en) over de procedure en de criteria.
- §4. Elke werknemer wordt om de twee jaar beoordeeld. De evaluatieperiode loopt tweejaarlijks van 1 januari tot en met 31 december. In elk geval dient elke periode die tot beoordeling aanleiding geeft, ongeacht de prestatiebreuk, minstens zes maanden effectieve prestaties te omvatten in de periode waarover geëvalueerd wordt; zoniet wordt de beoordeling verschoven naar de eerstvolgende beoordelingsperiode.
- §5. De werknemer wordt geëvalueerd door ten minste twee personeelsleden. De eerste evaluator is bij voorkeur de rechtstreeks leidinggevende. Conform Art. 5 van het huishoudelijk reglement wijst het Dagelijks Bestuur van Mu.ZEE vzw de evaluatoren aan voor de verschillende personeelsleden
- §6. Onverminderd informele gesprekken tussen de werknemer en één of meerdere leidinggevende personeelsleden van de geëvalueerde dienen in elke tweejaarlijkse evaluatieprocedure minstens drie formele gesprekken plaats te vinden: één planningsgesprek, één functioneringsgesprek en één evaluatiegesprek.
- §7. Het evaluatieresultaat is gunstig of ongunstig.
- §8. De werknemer kan beroep aantekenen tegen een ongunstig evaluatieresultaat.
- §9. Het ontslag wegens beroepsongeschiktheid is alleen mogelijk als na passende maatregelen voor de verbetering van de wijze van functioneren uit een bijkomende evaluatie manifest blijkt dat de werknemer nog steeds niet voldoet. Een bijkomende evaluatie wordt uitgevoerd na een termijn van ten minste zes maanden die volgt op de kennisgeving aan de werknemer van het ongunstig evaluatieresultaat. Deze periode wordt geschorst in geval van en voor de duur van de afwezigheden met uitzondering van het jaarlijks vakantieverlof.
- §10. De verdere uitwerking van de evaluatieprocedure wordt bepaald door de Raad van Bestuur.

8.13 Positionering Mu.ZEE tegenover andere relevante spelers in binnen -en buitenland

Mu.ZEE is, samen met het Groeningemuseum te Brugge, de belangrijkste kunst- en collectie-beherende organisatie in West-Vlaanderen. Bovendien heeft het een uitzonderlijke expertise op het vlak van Belgische moderne en hedendaagse kunst ontwikkeld. Het tentoonstellings- en actief collectiebeleid van Mu.ZEE heeft de afgelopen jaren een internationale reputatie opgebouwd. Enerzijds heeft het museum een 'kunstenarsreputatie', het engageert zich reeds voor aanwerving bij de productie van kunstwerken, waardoor ook samenwerking met buitenlandse kunstinstellingen vloeiend verlopen, anderzijds heeft de nadruk op het modernisme en solotentoonstellingen van belangrijke Belgische kunstenaars uit het interbellum, ervoor gezorgd dat Mu.ZEE steeds vaker voor binnen- en buitenlandse universitaire onderzoeksprojecten wordt gevraagd.

Mu.ZEE positioneert zich als enig museum museum in Vlaanderen expliciet vanuit een trans-historisch en vooral transcultureel denken. De verbinding tussen lokaal en internationaal typeert het museaal beleid.

Als eerste museum heeft het de stap gezet richting een verbinding tussen de koepelorganisaties CAHF en VKC. De verdienste ligt hem hierbij vooral in de verbindende rol dat Mu.ZEE vanuit haar collectieprofiel kan spelen. Als relatief kleine organisatie, maar met een internationale uitstraling, beseft het heel goed dat samenwerking een zoeken naar complementariteit en dus verdere professionalisering en publieke verbreding betekent.

8.14 Omgeving en partners

MU-ZEE-UM VZW

De structurele samenwerking tussen mu-zee-um vzw en Mu.ZEE heeft een afzonderlijk statuut, omdat Mu.ZEE vzw het overgrote deel van zijn werking rond educatie sinds 2011 via een samenwerkingsovereenkomst met deze onafhankelijke vzw organiseert. Deze samenwerking heeft een historische basis: mu-zee-um is ontstaan in de schoot van het voormalig Museum voor Schone Kunsten van Oostende. Wanneer de organisatie op zoek ging naar een nieuwe locatie is de samenwerking met de toen relatief nieuwe Mu.ZEE vzw als een natuurlijk gegeven en vanuit een efficiëntie-denken en complementariteit gegroeid. Jaarlijks gaan 100.000 Euro werkingsmiddelen vanuit Mu.ZEE naar de educatieve werking van mu-zee-um en komen jaarlijks gemiddeld 25.000 (en in 2016 zelfs 30.000) scholieren en jongeren via de vzw in contact met de museale werking van Mu.ZEE.

De expertise van de relatief kleine ploeg van mu-zee-um is uitzonderlijk. Het is een diverse, kunst-educatieve draaischijf voor Oostende en de regio. Ze kunnen onder meer een unieke jongerenwerking op hun conto schrijven, naast een focus op senioren, internationale uitwisselingstrajecten, een programma voor mensen met een beperking, een baby-initiatie in de kunst, workshops voor blinden en een actieve scholenwerking (zie bijlage voor een volledig overzicht).

KUNSTVAARDERS VZW

Mu.ZEE maakt deel uit van Kunstvaarders vzw. De vzw bundelt de krachten van vijf culturele actoren in Oostende: CC De Grote Post, Mu.ZEE, TAZ, KAAP/ Vrijstaat O. en het FFO (Filmfestival Oostende). Kunstvaarders vzw is een promotioneel platform voor de verdere uitbouw van de culturele identiteit van Oostende.

Kunstvaarders vzw biedt bedrijven uit Oostende en omgeving en er buiten de mogelijkheid om op jaarbasis sponsor te worden van het diverse culturele leven in de stad Oostende. Kunstvaarders vzw organiseert ook kunstevenementen. Sinds 2015 vindt in het laatste weekend van januari het huiskamerfestival Chambres d'O plaats.

COO-OVERLEG

Mu.ZEE maakt deel uit van het Cultureel Overleg Oostende waar een brede waaier socioculturele organisaties op uitnodiging van de dienst Cultuur van de stad voor worden uitgenodigd. Naast overleg worden gemeenschappelijke acties opgezet om kunst en onderwijs vanuit een groter geheel korter bij elkaar te brengen.

8.15 VKC + CAHF

CAHF (CONTEMPORARY ART HERITAGE FLANDERS)

Mu.ZEE maakt sinds 2009 deel uit van de koepel, het overleg- en samenwerkingsplatform voor musea voor hedendaagse kunst. De andere leden zijn M HKA en Middelheimmuseum, Antwerpen en S.M.A.K. Gent. CAHF wenst vanaf 2018 projectsubsidies aan te vragen en te kijken hoe het van een samenwerkingsverband van 4 musea kan groeien tot een brede horizontale coalitie die instelling-overschrijdend werkt. Daarbij zou het als een denktank voor de toekomst functioneren en extra partners zoals kunstinstellingen in Vlaanderen en Brussel uitnodigen. Deze piste wordt door Mu.ZEE gesteund. CAHF zou kunnen opereren in de ruimte tussen erfgoedspelers en het hedendaagse kunstenveld.

VKC (VLAAMSE KUNSTCOLLECTIE)

Mu.ZEE is in 2016 als waarnemend lid en vanaf 2017 als betalend lid en op uitnodiging van VKC toegetreden tot de koepel van beeldende kunstmusea (Groeningemuseum, KMSKA en MSK Gent). In 2018 zal ook M – Museum Leuven toetreden, en de individuele musea aangesloten bij CAHF hebben aangegeven ook het gesprek met VKC te willen aangaan. Mu.ZEE ondersteunt de ambitie van VKC, de dienstverlenende rol die ze wat betreft digitalisering voor musea wenst op te nemen.

Daarnaast zorgt de deelname van Mu.ZEE (lidgeld 15.000 Euro op jaarbasis) voor een praktijkgerichte krachtenbundeling met de andere Vlaamse musea. Hierdoor kunnen we onder meer onze wetenschappelijke activiteiten afstemmen met collega-musea en Vlaamse universiteiten, de collectiemobiliteit tussen de Vlaamse beeldende kunstmusea versterken en bijdragen leveren voor het digitaal knooppunt van VKC.

8.16 Samenwerking met andere erfgoedspelers

PACKED VZW

Via CAHF en in grote mate via VKC maakt Mu.ZEE gebruik van de expertise rond digitalisering aangeboden door PACKED vzw. De samenwerking tussen PACKED en VKC ontwikkelt zich de laatste jaren onder meer in de richting van het normaliseren van diverse types metadata in Vlaamse musea, het bepalen van en visie rond beeldbeleid, digitale onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten.

LUKAS, ART IN FLANDERS VZW

Mu.ZEE is in 2017 een overeenkomst aangegaan met Lukas voor de distributie van topwerken uit onze collectie. De samenwerking staat nog in zijn kinderschoenen, het aantal beschikbare kunstwerken via hun onlinebeeldenbank is nog niet uitgebreid, maar in de overeenkomst is een meerjarenplan opgenomen.

ERFGOED IN ZICHT

De collectie van Mu.ZEE maakt deel uit van de online catalogus van Erfgoed in Zicht, en het netwerk van collectie-beherende instellingen, initieel opgericht als een samenwerking tussen de provincies Oost- en West-Vlaanderen, en vanaf 1 januari 2018 een onderdeel van het Departement CJM.

8.17 Samenwerking met museale partners en kunstorganisaties in binnen- en buitenland

KMSKA
MSK Gent
Groeningemuseum Brugge
S.M.A.K. Gent
Middelheimmuseum
M HKA
MDD
Roger Raveelmuseum
Kazerne Dossin, Mechelen
CIAP, Hasselt
Wiels, Brussel
Bozar, Brussel

Koninklijk Museum voor Midden-Afrika, Tervuren
Rencontres Picha, Lubumbashi (DRC)
Musée de l'Histoire et des Civilisations, Rabat (MAR)
Madrassa, Cassablanca, Amman, Alexandria, Algiers (MAR)
Han Nefkens Foundation, Barcelona (S)
Kunsthalle Wien (AU)
Frans Hals Museum, Haarlem (NL)
Stichting De Appel, Amsterdam (NL)
Gemeentemuseum, Den Haag (NL)
Prins Claus Fund, Amsterdam (NL)
Stichting Behoud Moderne Kunst, 's Hertogenbosch (NL)

8.18 Andere samenwerkingen

FARO
Kunstenpunt
VIAA
Amarant
Vormingplus
ZigZag
KAAP Oostende/ Brugge
NONA Mechelen
TAZ (Theater aan Zee)
Filmfestival Oostende
Klein Verhaal
Stichting Raoul Servais
AMSAB
FMDO
SET (Samen Ensemble Together, Oostende)
Moussem
U Gent – Afrikaanse talen en culturen/ Kunstwetenschappen
KULeuven - Kunstwetenschappen
VUB - Kunstwetenschappen
KASK Gent
AmuseeVous