



**Strategisch plan
Musea Brugge
2024—2028**



**Musea
Brugge**

Inleiding

Dit is het eerste beleidsplan van Musea Brugge (MB) na de reorganisatie in 2021 en sinds de toekenning van het prestigieuze en belangrijke label van cultureel-erfgoedinstelling (CEI). Het is een plan voor de beleidsperiode 2024-2028, maar het kadert in een traject dat al eerder is opgestart en een nog verdere horizon heeft. Voorliggend beleidsplan geeft, samen met de KIOSK-teksten, het collectieplan én het CEI-dossier, een venster op de organisatie en op de ambities, toekomstbeelden en uitdagingen van MB. Het toont wie MB is en hoe het, vertrekkend van zijn historiek en expertise, met dynamiek en goesting bouwt aan wie het verder wil worden. Het is een plan dat MB samen met de Vlaamse overheid wil realiseren om de internationale positie en uitstraling van de locaties te versterken.

MB, dat zijn dertien museumlocaties binnen één werking. In het Museumkwartier liggen zes van de locaties op een steenworp van elkaar: het Sint-Janshospitaal, de Onze-Lieve-Vrouwekerk, het Gruuthusemuseum en het Groeningemuseum. Een nieuwe site met BRUSK en BRON zal via spraakmakende tentoonstellingen en een internationale onderzoekswerking een ongekende uitstraling geven aan het Museumkwartier. Daarom ligt het accent van de werking in de komende beleidsperiode op deze museumwijk. Rond de Markt vormt een cluster van drie iconische monumenten een eenheid qua collectie en beleving: het Belfort, het Stadhuis en het Brugse Vrije. In het Stille Kwartier is het Volkskundemuseum de centrale spil, met errond de Sint-Janshuismolen, het Gezellehuis en Onze-Lieve-Vrouw-ter-Potterie. In de beleidsperiode 2029-2033 zal de aandacht ook meer op het Stille Kwartier en de monumenten komen te liggen, al worden er ook in de eerstvolgende beleidsperiode al enkele belangrijke voorbereidende acties gepland.

MB wil een vuurtorenwerking opnemen voor de sector en de vele ambities realiseren die horen bij een cultureel-erfgoedinstelling. Dat wordt waargemaakt via een drieledige structuur, met een Afdeling Collectie, een Afdeling Publiek en Tentoonstellingen en een Afdeling Zakelijk Beheer. Om de vele uitdagingen als CEI te kunnen realiseren is personeelsgroei de komende jaren noodzakelijk.

De focus ligt daarbij op de inzet van de verdere digitale transformatie, de uitbouw van BRUSK als nieuw cultureel baken in Brugge en Vlaanderen, de inhaalbeweging rond digitale registratie en het doorgroeien als cultureel ondernemer. Op SD-niveau werd telkens aangegeven welke bijkomende ondersteuning MB hiervoor van Vlaanderen hoopt te kunnen verwachten.

De omvangrijke werking van MB - dertien musea en de verruimde internationale positie - is uiteraard onmogelijk in een strategische nota van dertig pagina's te gieten. Uit noodzaak telt dit document dus enkele extra bladzijden en bijlagen meer.

Team Musea Brugge

Klaar voor meer

Dossier cultureel-erfgoedinstelling Musea Brugge



Collectieplan Musea Brugge



Organogram Musea Brugge



Inhoudstafel

SD 1 – De Erfgoedfabriek, BRUSK en BRON zijn hefboomen en symbolen voor het nieuwe MB met een internationaal elan

- OD 1.1. De Erfgoedfabriek zorgt als state of the art depotlocatie voor een stabiel beleid op het vlak van preventieve conservatie
- OD 1.2. BRUSK is de katalysator en het kernpunt voor de werking van MB
- OD 1.3. BRON doet dienst als (inter)nationale hub voor collectieraadpleging en -onderzoek
- OD 1.4. Er is een masterplan uitgewerkt rond BRUSK als onderdeel van het Museumkwartier

SD 2 – Een vernieuwde digitale strategie staat garant voor een kwaliteitsvolle digitale werking, over alle afdelingen van MB

- OD 2.1. De digitale infrastructuur zorgt voor een stevig fundament binnen de werking van MB
- OD 2.2. De digitale transformatie van MB zorgt voor een steeds stijgende digitale maturiteit binnen alle afdelingen
- OD 2.3. Samenwerking en kennisdeling op alle niveaus leidt tot sterk digitaal leiderschap binnen MB
- OD 2.4. Digitale innovatie en experiment zijn kernelementen bij elke herinrichting of nieuwe tentoonstelling van MB
- OD 2.5. De collectie van MB wordt op het hoogste niveau gedigitaliseerd
- OD 2.6. De collectie van MB is maximaal online vindbaar, doorzoekbaar en inspireert onderzoekers, creatievelingen en erfgoedliefhebbers
- OD 2.7. Digitalisering in termen van publieksbemiddeling staat voor verwijzen, verbinden, verbreden en verrijken van content én publiek
- OD 2.8. Communicatie en marketing zijn steeds exclusiever digitaal, zonder digitale analfabeten uit het oog te verliezen

SD 3 – MB staat gekend als maatschappelijk relevante en betrokken museumgroep en vertaalt de maatschappelijke realiteit en actualiteit naar alle lagen van zijn werking

- OD 3.1. MB is verder getransformeerd tot een ecologisch duurzame organisatie door transversale, concrete acties binnen een strategisch plan en doorgedreven sensibilisering
- OD 3.2. MB verweeft maatschappelijke en culturele diversiteit in de volledige museumwerking binnen een strategisch kader
- OD 3.3. MB vormt een knooppunt in lokale, regionale, nationale en internationale netwerken

SD 4 – MB optimaliseert het beheer van zijn collectie en legt daarmee de basis voor een werking op het hoogste niveau

- OD 4.1. MB zet versneld in op een volledige digitale registratie van zijn collectie
- OD 4.2. MB voert een verzamelbeleid dat in lijn is met het nieuwe collectieplan
- OD 4.3. Het waarden van collectieonderdelen scherpt het collectiebeleid aan
- OD 4.4. Gedigitaliseerde objectdossiers vormen de basis van de kennis over de collectie

SD 5 – MB zorgt voor zijn wereldvermaarde collectie om die volgens internationale standaarden te behouden, te bewaren, te conserveren en te borgen voor toekomstige generaties

- OD 5.1. De ingebruikname van de depots in de Erfgoedfabriek en BRUSK brengt de preventieve conservatie naar het professionele niveau dat de collectie verdient
- OD 5.2. MB optimaliseert zijn preventief en actief conservatiebeleid
- OD 5.3. De procedures betreffende de omgang met erfgoed worden geëvalueerd en verder geoptimaliseerd
- OD 5.4. Een deel van de Erfgoedfabriek staat ter beschikking van de regionale erfgoedzorg

SD 6 – MB breidt zijn kennis over de collectie uit door eigen onderzoek en het stimuleren en faciliteren van onderzoek in samenwerking met nationale en internationale partners

- OD 6.1. MB verrijkt en verbreedt de kennis over zijn erfgoed door sterk in te zetten op wetenschappelijk onderzoek
- OD 6.2. BRON doet dienst als centrale en internationale onderzoekshub voor onderzoek naar de kunstgeschiedenis en geschiedenis van Brugge en Vlaanderen
- OD 6.3. De werking van het Vlaams onderzoekscentrum voor de kunst in de Bourgondische Nederlanden is voortgezet onder de paraplu van BRON
- OD 6.4. Het wetenschappelijk onderzoek wordt actief ontsloten door publicaties, lezingen, podcasts, e-tentoonstellingen, gallery talks en tentoonstellingen
- OD 6.5. MB biedt studenten en jonge onderzoekers unieke kansen om met de collectie te werken middels (BIS)stages, de MB Research School en de Summer Course for the Study of the Arts in Flanders

SD 7 – MB biedt een waaier aan eigentijdse presentaties aan van internationaal topniveau

- OD 7.1. Het tentoonstellingsprogramma van MB excelleert internationaal in kwaliteit en innovatie
- OD 7.2. BRUSK is de centrale plek voor het internationaal tentoonstellingsprogramma van MB
- OD 7.3. MB intensiveert de publieksbeleving van de vaste collecties aan de hand van een doelgroepspecifieke profilering
- OD 7.4. MB stimuleert en experimenteert in zijn presentaties met digitale publieks- en kunstbeleving

SD 8 – MB focust op een breed, inclusief en divers (inter)nationaal publieksbereik en een optimale bezoekerservaring

- OD 8.1. De musea van MB zijn publieksgericht: het zijn open huizen voor iedereen
- OD 8.2. BRUSK is dé publieksplek bij uitstek binnen MB
- OD 8.3. Het publieksaanbod in het Museumkwartier is vernieuwd, met aandacht voor vier focusdoelgroepen en locatiespecifieke doelgroepen
- OD 8.4. In het bijzonder binnen het Museumkwartier zet MB in op high level hospitality voor alle bezoekers van over de hele wereld
- OD 8.5. MB versterkt verder zijn branding en werving met het oog op een groter, gediversifieerd bereik

SD 9 - MB is een eigentijdse en toekomstgerichte organisatie

- OD 9.1. MB maakt verder de transitie naar een performante en efficiënte stadsdienst
- OD 9.2. Dankzij een eigentijdse governance worden de principes van goed bestuur toegepast
- OD 9.3. MB zet de evolutie na de reorganisatie verder om de organisatie te versterken via duurzame en stabiele processen
- OD 9.4. MB ontwikkelt een geïntegreerd waarderend en warm HR-beleid, met aandacht voor diversiteit, persoonlijke ontwikkeling en opleiding
- OD 9.5. MB zorgt voor een transparant en gezond financieel beleid, met sterke focus op aanvullende financiering
- OD 9.6. MB investeert in zijn infrastructuur en veiligheid

SD 1. De Erfgoedfabriek, BRON en BRUSK zijn hefboomen en symbolen voor het nieuwe MB met een internationaal elan

In de beleidsperiode 2024-2028 zet MB een gigantische stap voorwaarts op infrastructureel vlak dankzij de realisatie van het depot de Erfgoedfabriek, de gloednieuwe museuminfrastructuur BRUSK en het research centre BRON. Het zijn state of the art infrastructuurprojecten waarin zowel collectie als publiek centraal komen te staan in een combinatie van collectiebeheer, collectiezorg, onderzoek, raadpleging, publieksontsluiting, ontmoeting en interactie. BRUSK wordt dé publieke plek bij uitstek voor MB. Al deze realisaties tillen de museumwerking naar een hoger en zonder twijfel internationaal niveau. De realisatie van deze grootschalige infrastructuurprojecten loopt over meerdere beleidsperiodes.

OD 1.1. De Erfgoedfabriek zorgt als state of the art depotlocatie voor een stabiel beleid op het vlak van preventieve conservatie

De Erfgoedfabriek wordt een gloednieuw depot, in een voormalig fabriekspand in de Brugse rand. Deze realisatie zorgt ervoor dat er een einde komt aan de verspreide bewaring van de collectie. Ongeveer twee derde van de totale collectie zal er een aangepast en geschikt onderkomen vinden. Er zal 7.355 m² aan ruimte beschikbaar zijn, met geklimatiseerde depotruimtes, werkruimtes om objecten te behandelen (o.a. anoxie) en klaar te maken voor transport, fotografie studio's en bureaus. MB deelt de Erfgoedfabriek met de intergemeentelijke onroerenderfgoeddienst Raakvlak en het kostuumatelier van de Stad Brugge. De opstart van de werking van de Erfgoedfabriek komt aan bod in OD 5.1.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Het gebouwbeheersysteem en de technieken optimaliseren na de voorlopige oplevering en ingebruikname	Provincie West-Vlaanderen	Oplevering met omgevingsaanleg in april 2023	Eénmalig
Gefaseerde inrichting van het depot volgens de noden van de gebruikers	Agentschap CJM Erfgoedcel Brugge	Aantal ingebruikgenomen ruimtes	Per kwartaal

OD 1.2. BRUSK is de katalysator en het kernpunt voor de werking van MB

Al sinds 2015 worden er in Brugge stappen gezet voor de realisatie van BRUSK, een bijzonder ambitieus project in het hart van de stad. Naast twee tentoonstellingszalen, auditorium, educatieve ruimtes, shop en horeca komen er restauratieateliers en een depot voor schilderijen en werken op papier. BRUSK is een vertaling van de ambities van MB en zal een boost betekenen voor onze werking. De architectuur zet functionaliteit, flexibiliteit, duurzaamheid, energiezuinigheid en belevingswaarde voorop. Begin 2023 gaat de bouw van start. De voorlopige oplevering is voorzien eind 2024. De opstart van de werking rond BRUSK komt aan bod in OD 5.2 en OD 6.2.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Opvolgen van de bouw en oplevering van BRUSK	FaB Agentschap CJM	Ingebruikname	2025
Gefaseerde ingebruikname met opstart gebouwbeheersysteem, inrichting en bijsturing technieken en beveiliging		Uitgeschreven draaiboeken en processen	2025-2026

OD 1.3. BRON doet dienst als (inter)nationale hub voor collectieraadpleging en -onderzoek

In het Museumkwartier, aanpalend aan BRUSK, komt het onderzoekscentrum BRON. BRON wordt de nieuwe plek van de museumbibliotheek samen met de bureauruimtes van de Afdeling Collectie. Het gebouw zal leeszalen, brainstormhubs, vergader- en werkplekken en een consultatieruimte voor het prentenkabinet bevatten. Het is een belangrijke troef dat BRON fysiek wordt verbonden met BRUSK via een passerelle, waardoor er een directe connectie komt tussen de onderzoeksruimtes en de depots. De renovatie start in 2023. De voorlopige oplevering is voorzien eind 2024. Medio 2025 start de werking op (zie OD 4.2).

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Bouw en oplevering van BRON opvolgen	FaB Agentschap CJM	Oplevering	2025
BRON inrichten op het vlak van meubilair, technieken en faciliteiten		Realisatie inrichting	Eénmalig

OD 1.4. Er is een masterplan uitgewerkt rond BRUSK als onderdeel van het Museumkwartier

In het Brugse Museumkwartier komen kunst, erfgoed, een rijk verleden en een dynamische toekomst samen. Op vier hectare in het hart van de stad prijken de musea Sint-Janshospitaal, Onze-Lieve-Vrouwekerk, het Gruuthusemuseum, het Groeningemuseum, de toekomstige nieuwe site met BRUSK en het onderzoekscentrum BRON. De realisatie van het Museumkwartier maakt deel uit van een masterplan, dat behalve de bouw van BRUSK en BRON ook de renovatie van het Groeningemuseum met kapel en de omgevingsaanleg omvat (zie OD 6.3-6.4-6.5).

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Initiëren en coördineren van de renovatie en herinrichting van het Groeningemuseum	FaB Agentschap CJM	Plan van aanpak met uitvoeringsdossier	Jaarlijks
Realiseren gefaseerde omgevingsaanleg en museumpark		Realisatie project	2025-2028
Een plan voor (digitale) signalisatie in het Museumkwartier en op de site ontwikkelen en realiseren		Signalisatieplan	2024

SD 2. Een vernieuwde digitale strategie staat garant voor een kwaliteitsvolle digitale werking, over alle MB-afdelingen heen

De digitale strategie 2019-2023 resulteerde in een gerichte personeelsversterking met de start van een apart Digiteam voor MB. In de komende periode wordt de digitale maturiteit en professionalisering verder uitgebouwd in de totale museumwerking. MB benadert digitalisering nooit als doel op zich, maar als middel om doelen te realiseren. De acties dienen bijgevolg altijd ter ondersteuning hiervan of worden geïntegreerd in de werking van de verschillende afdelingen. De digitale transformatie die hier wordt voorgesteld is een absolute noodzaak voor MB om zijn internationale ambities en beleidsdoelstellingen als CEI te kunnen realiseren.


Meervraag Vlaamse werkingssubsidies voor de CEI-werking van MB:

- Personeelsmiddelen: vijf aan te werven functies, met name digital content manager, coach digitale publiekswerking, digicoach, digital supportmedewerker, data engineer/UX-specialist: 289.448 euro/per jaar
- Werkingsmiddelen: 1.813.000 euro voor 2024 t.e.m. 2028

OD 2.1. De digitale infrastructuur zorgt voor een stevig fundament binnen de werking van MB

In de voorbije beleidsperiode heeft MB de basis gelegd voor heel wat digitaliseringsprocessen. Voor de Afdeling Collectie betekende dat o.a. de opstart van een eigen DAM Resource Space voor intern beeldbeheer, de aansluiting op het VKC-ecosysteem met datahub en imagehub, en IIIF-ontsluiting op collectie.muse Brugge.be. De implementatie van een nieuw ticketingplatform voor online en on-site verkoop van individuele tickets en groepsbezoeken met/zonder gids had dan weer een grote impact voor de Afdeling Publiek en Tentoonstellingen en het uitbatingsteam. Ter versterking van de interne communicatie werd een nieuwskanaal op SharePoint en een projectplanningstool voor de totale werking voor en achter de schermen geïmplementeerd.

Dankzij de inzet op het verstevigen van de digitale infrastructuur in dit beleidsplan zullen zowel de interne werking, de digitale collectieontsluiting als de digitale publieksbemiddeling verder kunnen groeien. We zetten hierbij maximaal in op gedeeld ownership.

* Overzicht digitale infrastructuur MB: 

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Eén of meer ecosystemen uitbouwen binnen de digitale infrastructuur, en waar mogelijk aansluiten op Vlaamse of internationale ecosystemen	meemoo; FARO; Europeana; Cultuurconnect; publiq; gespecialiseerde IT-partners	Aantal koppelingen; kwaliteit van de data	Jaarlijks
Verder uitbouwen werking rond beeldbeheer, digitalisering, registratie en ontsluiting van de collectie met focus op duurzaamheid	meemoo; gespecialiseerde IT partners	Toekomstvisie DAM Resource Space en Adlib/Axiell; uitgebouwde ecosystemen	Jaarlijks
Inzetten op efficiëntiewinst, verbreding en verdieping op het vlak van publieksbemiddeling, marketing en communicatie dankzij de digitale infrastructuur	Publiq; gespecialiseerde IT partners	Aantal CMS-koppelingen; aanwezigheid op sociale media; monitoringtools; analyse	Jaarlijks
In gebruik nemen BI-tool met efficiënte dashboards voor een continue datamonitoring voor analyses en nieuwe businessvoorstellen	ICT; gespecialiseerde IT partners	BI-tool in gebruik	2025

Optimaliseren interne werkprocessen via digitale tools: <ul style="list-style-type: none"> • gebruiken van projectplanningstool iMuseum als intern kenniscentrum • optimaliseren intern communicatie-instrument (SharePoint) • financieel proces efficiënter en transparanter maken • optimaliseren inroostering Team Onthaal en uitbating • onderzoeken centraal meldpunt voor vragen van bezoekers, klachten en technische gebreken • meerwaarde en technische haalbaarheid virtueel onthaal onderzoeken 	ICT; Financiën; FaB; P&O; ESB; Gantner; Glue	Data-uitwisseling tussen iMuseum, ticketplatform, website, UBW; SharePoint vernieuwd; softwarepakket rond (zelf) roostering personeel; analyse meldpunt; analyse virtueel onthaal	Jaarlijks
--	--	---	-----------

OD 2.2. De digitale transformatie van MB zorgt voor een steeds stijgende digitale maturiteit binnen alle afdelingen

Dankzij de opleiding digitaal leiderschap werd voor MB een analyse gemaakt van de digitale maturiteit. Daaruit kwamen vier profielen naar boven: analoge idealist (16%), aarzelende technologiegebruiker (34%), digivaardige professional (26%) en digitale enthousiasteling (24%). Zo kon MB per afdeling de digivaardige professional en digitale enthousiasteling aanduiden. MB wil deze twee laatste profielen, gedreven door een uitgebreid Digiteam, verder inzetten als interne ambassadeurs om hun minder digitaal vaardige collega's te helpen groeien in hun digitale mogelijkheden.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Blijvend inzetten op de groei van digitale vaardigheden door vorming, coaching en begeleiding op maat	Interne en externe lesgevers	Maturiteitstool	Jaarlijks
Inzetten van meetinstrumenten voor alle digitale tools	ICT	Meetinstrumenten benoemen; data open en deelbaar	
Ontwikkelen gedocumenteerde API's	ICT; gespecialiseerde IT partners	API's	Jaarlijks
Screenen gebruiksvriendelijkheid van alle digitale tools voor personeel én publiek	Gebruikersgroepen (intern en extern)	Resultaten gebruikerstesten	Jaarlijks
Beheer 'hardware park MB' met duurzaam hergebruik van aangekochte hardware/software	ICT	Aantal hergebruiken	Jaarlijks

OD 2.3. Samenwerking en kennisdeling op alle niveaus leidt tot sterke digitale competenties binnen MB

De digitale evolutie raast als een sneltrein door maatschappij en museumland. Digitalisering behelst zoveel verschillende componenten dat het voor een instelling als MB onmogelijk is om deze weg alleen te bewandelen. Alleen door samenwerking en expertisedeling kan MB een sterk leiderschap ontwikkelen. MB zet daarbij in het bijzonder in op projecten met internationale partners.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Initiëren van projecten met internationale partners om deelaspecten van de collectie internationaal te ontsluiten, met het oog op duurzame verankering op internationale ecosystemen	Vlaamse en Europese partners en subsidiekanalen	Aantal internationale projecten	Jaarlijks
Actief deelnemen aan internationale congressen zoals MuseumNext en Museweb	MuseumNext; Museweb	Aantal deelnames	Jaarlijks
Nauw opvolgen van trajecten rond Digitale transformatie Vlaanderen, Vlaamse erfgoeddatabanken, Digitaal Vlaanderen en het Virtueel museum	Digitaal Vlaanderen; meemoo; CJM	Aantal overlegmomenten	Jaarlijks
Een beroep doen op de expertise en systemen van meemoo, FARO, Cultuurconnect en publiq	meemoo; FARO; Cultuurconnect; publiq	Aantal overlegmomenten; aansluitingen op bestaande systemen	Jaarlijks
Bestendigen samenwerking met VKC binnen de schoot van meemoo	meemoo; VKC	Samenwerkingsovereenkomst VKC en meemoo	Jaarlijks
Samenwerken met hogescholen en universiteiten rond digital humanities	UGent; KUL; Howest; Vives; Thomas More	Aantal samenwerkingen	Jaarlijks
Samenwerking binnen de Stad Brugge met de Cluster Cultuur, Visit Bruges, ICT en de smart citycoördinator	Stad Brugge	Maandelijkse overlegmomenten	Jaarlijks
Inwinnen advies en expertise bij externe consultants naargelang het digitale vraagstuk	Externe leveranciers	Netwerk externe consultants	Jaarlijks

OD 2.4. Digitale innovatie en experiment zijn kernelementen bij elke herinrichting of nieuwe tentoonstelling van MB

Bezoekersbeleving is één van de voornaamste componenten bij de herinrichting van een museale locatie. Het digitale wordt een middel om beter te connecteren met focusdoelgroepen (jongeren, groepen, gezinnen en cultureel diverse personen) door hen nieuwe ervaringen en/of inzichten aan te bieden. Zowel de herinrichtingen als de online publiekstools bieden kansen voor digitale innovatie of experimenten.

Met de opening van het vernieuwde Sint-Janshospitaal als hefboom (eind 2023) wordt sterk ingezet op de collectie van Hans Memling. Dankzij de financiële injectie via subsidies komen er sterke, complementaire digitaliseringsprojecten die zowel voor het publiek als het wetenschappelijk netwerk een stevige internationale uitstraling zullen genereren.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Realisatie immersieve beleving voor gezinnen en kinderen rond de figuur van Hans Memling op de historische zolder van het Sint-Janshospitaal	Toerisme Vlaanderen; Thomas More; Concertgebouw; KIK	Realisatie project	2024
Realisatie digitale ontsluiting van onderzoeksproject Decoding Memling	CJM, internationale onderzoekspartners	Realisatie project	2024

Alle technologieën voor digitale publieksbeleving van expo's en activiteiten voorzien in BRUSK, met de hoogste kwaliteit	CT; gespecialiseerde IT partners	Aanwezige technologie	Jaarlijks vanaf 2025
Experimenteren met AR, VR, deepfake, NFT en andere technieken als nieuwe vormen van collectieontsluiting bij de herinrichtingen van Groeninge, Stadhuis en Brugse Vrije én bij online toepassingen	ICT; Toerisme Vlaanderen; gespecialiseerde IT partners	Gebruik nieuwe technieken	Jaarlijks
Experimenteren met diverse vormen van digital storytelling bij herinrichtingen, tentoonstellingen en (online) collectieontsluiting	Idem	Aantal stories; aantal volgers/kijkers	Jaarlijks
Experimenteren met SMART-technologie in relatie met het ticketingplatform om een maximale ticketverkoop te stimuleren in het Belfort	FaB; Monumentenzorg; ICT; Smart City	Verhoogde ticketverkoop	Jaarlijks

OD 2.5. De collectie van MB wordt op het hoogste niveau gedigitaliseerd

Een volledige collectieregistratie is een vereiste voor een goed beheer van de omvangrijke collectie (meer dan 75.000 objecten) en een must om de collectie maximaal te kunnen ontdekken. MB telt vandaag ca. 52.000 records (oftewel 52.384 objecten) in Adlib/Axiell. Hiervan is 27% basisregistratie, 25% verdiepende registratie en 48%* verhuisregistratie. Inzetten op verdere digitale registratie blijft dan ook een kernpunt in de beleidsperiode 2024-2028. De volledige collectie zal geregistreerd zijn tegen 2031.

* Aan de registratie wordt voortdurend gewerkt en de cijfers evolueren dus constant. Sinds de cijfers werden opgenomen in het collectieplan in de herfst van 2022 werden er sprongen gemaakt in de verhuisregistratie door inzet van staf en vrijwilligers. Het project 'Leerling-meester' leidde tot meer verdiepende registratie op deze specifieke deelcollectie.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Prioritair inzetten op een goed werkend DAM Resource Space als intern beeldbeheerinstrument	Gespecialiseerde IT partner; meemoo	Aantal beelden met meta-data, gekoppeld aan datahub	Jaarlijks
Afspraken met meemoo en Lukas-Art in Flanders over het extern beeldbeheer en een e-depot voor MB	meemoo	Overeenkomst	2024
Opvolgen van en beslissen over ontwikkelingen Vlaams eengemaakt registratiesysteem	meemoo; CJM	Gekozen registratietool geïmplementeerd	2024
Onderzoeken koppeling van externe databases aan het gekozen registratiesysteem	meemoo	Koppelingen getest	2025
Registratie ondersteunen door consequent gebruik van het registratieplan met gekozen standaarden		Registratieplan in werking; standaarden gekozen	Jaarlijks
Opvolgen en toepassen OSLO-standaarden waar mogelijk	meemoo	OSLO-standaarden; LOD	Jaarlijks
Data opschonen in functie van kwaliteitsvolle ontsluiting		Velden aangepast	Jaarlijks

Digitaliseren analoge objectdossiers en archiefdocumenten als extra informatielaag voor collectieontsluiting	CJM	Gerealiseerd voor de 84* topstukken in beheer van MB	O.v. projectsubsidie
Blijvend inzetten op crowdsourcing om deelcollecties te verrijken	Plantentuin Meise; meemoo	Aantal crowdsourcing projecten	Elke twee jaar
Uitbouwen BRON als centrale hub voor de volledige werking rond digitalisering, registratie en ontsluiting van de collectie		Opstart BRON	2025

*Dit aantal wordt voortdurend bijgesteld door nieuw toegekende beschermingen. Daarom komt dit cijfer niet overeen met het collectieplan van oktober 2022.

OD 2.6. De collectie van MB is maximaal online vindbaar en doorzoekbaar, en inspireert onderzoekers, creatievelingen en erfgoedliefhebbers

De basisprincipes voor ontsluiting van de collectie MB zijn kwaliteit – openheid – vindbaarheid – stimuleren van hergebruik. Hiermee zet MB volop in op de grotere bekendheid van zijn collectie bij o.m. het brede publiek en onderzoekers. Het platform collectie.museabrugge.be, gevoed vanuit het ecosysteem met een datahub en imagehub, vormt hierin het vertrekpunt. De collectie is er niet alleen digitaal doorzoekbaar, maar wordt er ook verrijkt met boeiende e-tentoonstellingen, podcasts, Storiies (storytelling middels IIIF-beelden) en spannende filmpjes die geïnteresseerden onderdompelen in de talrijke verhalen die de rijke collectie van MB vertelt.

MB kiest er bewust voor om via zijn eigen platform de collectie enkel te ontsluiten via hoogkwalitatieve gemetadateerde IIIF-beelden. Dankzij het gebruik van persistente identificatoren zijn de beelden ook beschikbaar voor duurzaam hergebruik. De online collectie wordt quasi permanent uitgebreid, parallel aan de inhaalbeweging registratie. Daarnaast blijft MB werken aan het delen van zijn collectie op andere platformen zoals wikidata en wordt er ingespeeld op kansen om monografisch en verdiepend online te werken (bv. over Hans Memling).

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Kwaliteitsvolle ontsluiting van de collectie door inzet op IIIF via collectie.museabrugge.be en linked open data	Fotografen	Objecten ontsloten via IIIF en LOD	Jaarlijks
Verdere verkenning van de mogelijkheden rond IIIF voor collectie-uitwisseling, annotaties en crowdsourcing	meemoo; Openbare Bibliotheek Brugge; III-Fridays community	Analyse mogelijkheden IIIF	Jaarlijks
Verhogen internationale bekendheid van collectieonderdelen door ontsluiting op wikiplatformen	Wikimedia Belgium; meemoo	Aantal collectieonderdelen vindbaar via wiki	Jaarlijks
Correcte opvolging van rechtenbeheer van beelden en data	meemoo	Implementatie publiekdo-meintool	Jaarlijks
Uitbreiding van de zoekmogelijkheden en infolagen op collectie.museabrugge.be	Gespecialiseerde IT partner	Extra filtervelden en infolagen (bibcatalogi, wiki-info, persoonlijke werkruimte)	Jaarlijks
Inhoudelijk verrijken van collectie.museabrugge.be door met LOD verbanden te leggen met erfgoed uit andere (internationale) collecties	meemoo; partnerinstellingen	LOD actief	Jaarlijks

Stimuleren van hergebruik van collectiedata op externe platformen zoals Europeana, Erfgoedbrugge.be, Erfgoedinzicht ...	Europeana; Cluster Cultuur; meemoo; CJM	Objecten vindbaar in externe platformen	Jaarlijks
Levendig maken van de collectie MB via digital storytelling tools	meemoo; externe partners	Aantal toepassingen	Jaarlijks
Aanbieden BIS-stages op digitale collectieontsluiting i.f.v. het invullen van lacunes op de arbeidsmarkt en inzet op talentmanagement voor verdere kwalitatieve uitbouw van de collectiedatabase	VDAB	BIS-stagiair(e)s actief	Jaarlijks

OD 2.7. Digitalisering in termen van publieksbemiddeling staat voor verwijzen, verbinden, verbreden en verrijken van content én publiek

Tijdens de pandemie bleken digitale vormen van publieksbemiddeling interessant om nieuwe doelgroepen te bereiken of dieper te connecteren met bestaande doelgroepen. Inmiddels programmeert MB meer dan ooit digitaal. Denk aan exposities met een digitale insteek of met aandacht voor de recentste digitale kunst en cultuur, of aan interactieve digitale toepassingen waarbij de bezoekers de rol opnemen van 'users', 'actors' en/of 'creators'. Het historisch erfgoed dat MB verzamelt en aanbiedt, geniet wereldwijde aandacht. Naast een groot aantal fysieke bezoekers – weliswaar eind 2022 nog niet op het niveau van voor corona – verwelkomt MB ook een steeds groeiend aantal online bezoekers. Beide worden als evenwaardig beschouwd. In de komende beleidsperiode zal MB structureler inzetten op zijn 'digitaal museum' dat 24/7 geopend, waardoor MB zijn bereik en impact ook digitaal verder uitbreidt. Terwijl OD 7.4 inzet op digitale publieks- en kunstbeleving in de musea zelf, focust deze OD op digitale beleving buiten de museummuren.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
In kaart brengen van de principes van digitale publieksbemiddeling als toetssteen voor elke vorm van publieksbemiddeling			2024
Benoemen digitale doelgroepen en uitwerken acties op maat	Gespecialiseerde partner	Digitaal doelgroepenplan	2024
Investeren in digitale instrumenten die bijdragen aan het verbreden en verdiepen van het online publiek én het creëren van een digital community		Aantal nieuwe instrumenten	Jaarlijks
Uitwerken van een review marketingstrategie	Tripadvisor; Facebook	Stijging aantal positieve reviews/sterren	2024
Ontwikkelen van een BYOD-tool rekening houdend met optimale toegankelijkheid voor alle doelgroepen		Tool in BRUSK en op de locaties	2025
Inzetten op participatie d.m.v. crowdsourcing of digitale co-creatieprocessen met het oog op het verdiepen en verrijken van de collectie	Nieuwe communities	Aantal crowdsourcing- en digitale co-creatieprocessen	Jaarlijks

OD 2.8. Communicatie en marketing zijn steeds exclusiever digitaal, zonder digitale analfabeten uit het oog te verliezen

MB wil een sturende rol opnemen op het vlak van publieksbemiddeling, communicatie en marketing binnen de Vlaamse musea. Door op dit vlak te experimenteren en te innoveren wil MB één van de koplopers worden. MB vergroot hierbij zijn impact: niet alleen de live bezoekers, maar ook de online gebruikers behoren immers tot de MB community. Daarom zet MB in op digitale infrastructuur en tools ter versterking van de communicatie, marketing, onthaal en publieksservices. Alle data worden gemonitord om hieruit te leren en er concrete acties te laten uit voortvloeien.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Vernieuwen informatiearchitectuur en lay-out museabrugge.be als dynamisch communicatie-instrument	Gespecialiseerde partner	Vernieuwde website	2025
Experimenteren met en opvolgen van de nieuwste digitale communicatie- en marketingtools	Gespecialiseerde partner	Socialemediastратегie; aantal online bezoekers	Halfjaarlijks
Realiseren van digital signage in het Museumkwartier met mix tussen wayfinding, kalenderinfo en highlighten van collectiestukken	Visit Bruges; Monumentenzorg; City-marketing	Digital signage op punt	
Investeren in digitale communicatie met grotere meertaligheid op maat van de internationale bezoeker		Internationaal bereik gemeten	
Streven naar 100% online ticketverkoop, inclusief cashless verkoop in alle locaties en museumshops	Gantner	Financiële rapportage	2025
Online ticketing verfijnen en customizen, via o.a. dynamische ticketprijzen en reseller verkoop		Cijfers ticketverkoop	2025
Profileren van de museumshops (incl. webshop) als unieke verkooppunten van producten gebaseerd op de rijke collectie	Creatieve ondernemers	Aanbod museumshops hernieuwd	Jaarlijks
Implementeren CRM-tool voor doelgroepgerichte marketing	Gespecialiseerde IT partner	Bezoekersinfo in CRM-tool	2026

SD 3. MB staat gekend als maatschappelijk relevante en betrokken museumgroep en vertaalt de maatschappelijke realiteit en actualiteit naar alle lagen van zijn werking

MB houdt als CEI de vinger aan de internationale, maatschappelijke pols. MB investeert uitdrukkelijk in transversale speerpunten die urgente evoluties vormen binnen onze maatschappij, in casu digitalisering (zie SD 2), ecologische duurzaamheid, maatschappelijke en culturele diversiteit en vernetwerking. De komende jaren blijft MB gerichte initiatieven ontwikkelen om hieraan bij te dragen, steeds binnen een langetermijnperspectief en gericht op lokaal, nationaal en vooral internationaal bereik. Als CEI neemt MB in deze vier transversale beleidslijnen een voortrekkersrol op.

OD 3.1. MB is door transversale concrete acties en doorgedreven sensibilisering getransformeerd tot een ecologisch duurzame organisatie, in lijn met zijn strategisch duurzaamheidskader

MB zet ecologische duurzaamheid hoog op de agenda vanuit de uitdrukkelijke ambitie om actief bij te dragen aan een verdere sensibilisering en activering rond dit thema. Met zijn 'Sustainability Plan' (2023) wil MB de eigen ecologische voetafdruk verkleinen. Het interne ecoteam vormt een denktank, draagvlak, barometer en katalysator om ecologische duurzaamheid voortdurend in de organisatie te injecteren. MB participeert ook actief aan nationale en lokale netwerken zoals Greentrack, PULSE en het Brugs Cultuur Overleg, en draagt zijn expertise uit naar het internationale erfgoedveld.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Toepassen en up-to-date houden van het 'Sustainability Plan' door concrete acties zoals doorgedreven recyclagebeleid, duurzame richtlijnen m.b.t. transport, ecologisch verantwoorde materialen ... inclusief communicatie- en sensibiliseringscampagne naar bezoekers en netwerk	FARO; (inter)nationale musea met gelijkaardige plannen; Pulse; Green-track	Monitoring ecologische voetafdruk	Jaarlijks
Investeren in modulaire en herbruikbare scenografie	Gespecialiseerde firma's; andere (inter)nationale culturele en museale partners	Meting recuperatie bij tentoonstellingen	Bij elke tentoonstelling
Systematisch overschakelen naar ecologisch verantwoorde producten in de museumshops en horeca/catering	Firma's met ecolabel voor productie van shopartikelen; lokale voedingsbedrijven	Aanbod shops en catering	Jaarlijks
Uitwerken van 'ecologische duurzaamheid' als thema of onderdeel van tentoonstellingen, publieksactiviteiten, events ...	Internationaal cultureel en museaal veld	Aanbod programmatie	Jaarlijks
Verduurzamen (kunst)transport en koerierbeleid	Gespecialiseerde kunsttransportbedrijven; toerismebureaus	Transportbeleid	Jaarlijks
Screenen van (infrastructuur)werken op ecologisch verantwoorde aanpak	Stadsdiensten; gespecialiseerde bedrijven	Aanpak projecten	Jaarlijks

OD 3.2. MB verweeft maatschappelijke en culturele diversiteit in de volledige museumwerking, in lijn met zijn strategisch diversiteitskader

MB besteedt ruim aandacht aan maatschappelijke en culturele diversiteit en communiceert hierover volop om partners en bezoekers te sensibiliseren en te activeren. Binnen het eigen aankoopbeleid (collectieplan), het wetenschappelijk onderzoek, de tentoonstellingsprogrammatie en het publieksaanbod (inclusief horeca en shops) engageert MB zich om maatschappelijke en culturele diversiteit te verweven in zowel de inhoudelijke werking als in samenwerkingen. MB heeft de uitdrukkelijke ambitie om een inclusief en open huis te zijn, een 'safe space' voor iedereen binnen een scherp strategisch kader. Daarom maakt MB ook deel uit van nationale en lokale netwerken zoals 'Werkgroep meerstemmigheid – Musea Vlaanderen' en 'Brugs lerend netwerk culturele diversiteit', en draagt het zijn expertise uit naar het (inter)nationale erfgoedveld.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Implementeren en up-to-date houden strategisch kader via concrete (participatieve) acties	Noord-Zuiddienst Stad Brugge; DO vzw; Het Roze Huis; gespecialiseerde organisaties en bedrijven uit binnen- en buitenland	Aantal concrete acties	Jaarlijks
Toepassen inclusief taalgebruik	Idem	Screening communicatie-tools	Jaarlijks
Communiceren van en sensibiliseren over het strategisch diversiteitskader naar bezoekers, het netwerk en interne stakeholders	Testgroepen; FARO; MuseumNext	Screening communicatiemiddelen	Jaarlijks
Organiseren van vormingen over interculturele vaardigheden	FARO; publiq	Aantal studiedagen en workshops voor de eigen teams en het netwerk	Tweejaarlijks
Toepassen van een meer divers aanwervingsbeleid voor collega's, vrijwilligers en museumgidsen	P&O; gespecialiseerde bedrijven en organisaties; hogescholen Brugge	Percentage cultureel diverse collega's, vrijwilligers en museumgidsen	Jaarlijks
Verruimen maatschappelijke en culturele diversiteit onder de bezoekers	DO vzw; Inter; Doof Vlaanderen; vzw De Kade; Spermalie; Brugs Netwerk Vrijtijdsparticipatie, gespecialiseerde bedrijven en organisaties	Op maat gemaakt publieksaanbod voor focusdoelgroepen met gerichte communicatiecampagnes	Jaarlijks
Opnemen van maatschappelijke en culturele diversiteit als aandachtspunt in het collectie- en onderzoeksplan	Wetenschappelijke adviesraad MB	Implementatie collectieplan en meerstemmig wetenschappelijk onderzoek	Jaarlijks

OD 3.3 MB vormt een knooppunt in lokale, bovenlokale, regionale, nationale en internationale netwerken

Het is de ambitie van MB om op verschillende terreinen een invloedrijke rol te spelen binnen het (inter)nationale veld. Als CEI vormt MB tegelijkertijd mee de uitstraling van Brugge als hedendaagse cultuurstad. Zo is MB aanwezig op diverse professionele fora en netwerken, waar het de functie opneemt van organisator, deelnemer of opinion maker. MB faciliteert bovendien tijdelijke grootschalige netwerken via (inter)nationale en ook lokale onderzoeksprojecten, tentoonstellingen en publiekstrajecten. Daarbij stelt MB zijn expertise en infrastructuur hoofdzakelijk gratis ter beschikking. Ook de rijke collectie van MB vormt vaak het uitgangspunt voor diverse vormen van

samenwerking, participatie en co-creatie. BRON wordt dé plek waar wetenschappelijke uitwisseling rond de collectie zal plaatsvinden, op basis van vernetwerking tussen onderzoeksinstellingen en individuen.

Op lokaal, bovenlokaal en regionaal vlak heeft MB geprivilegieerde partnerships met de Vrienden van Musea Brugge, Erfgoedcel Brugge en de intergemeentelijke onroerende erfgoeddienst Raakvlak. Binnen deze beleidsperiode verkent MB eventuele nieuwe partnerschappen om de site van BRUSK extra te dynamiseren. Dat hangt samen met het beleid rond zakelijke netwerking, pr en relatiemarketing. Verschillende eigen participatieve platformen zoals de wetenschappelijke adviesraad, Young Ambassadors, het Kinderparlement, BRUSK denkers en de Inner Circle houden MB alert.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Actief houden netwerkcontacten met de (inter)nationale musea en wetenschappelijke instellingen	Nationale en internationale netwerken	Aantal reisbezoeken, meetings, congressen, studiedagen, netwerkmomenten ...	Jaarlijks
Uitbouwen nieuwe landelijke en internationale partnerships binnen alle teams	Nationale en internationale netwerken	Aantal (inter)nationale prospecties; deelname aan symposia, studiedagen, partnergroepen; gegeven lezingen en workshops	Jaarlijks
Aanhalen contacten met (inter)nationale private verzamelaars via BRUSK als platform en ontmoetingsplek	Privéverzamelaars; stichtingen; vriendenverenigingen van andere musea	Aantal presentaties en gezamenlijke tentoonstellingen; uitwisseling en debatten	Jaarlijks
Realiseren jaarlijks evenement voor de Inner Circle	Inner Circle MB	Realisatie event	Jaarlijks
Wisselwerking met Erfgoedcel en Raakvlak rond collectiezorg verder uitbouwen	Erfgoedcel Brugge; Raakvlak	Samenwerkingsprojecten	Jaarlijks
Verankerd blijven in het Brugse cultuurweefsel, regelmatig samenwerken met uiteenlopende lokale partners en zich structureel verbinden met een aantal organisaties	Structureel: Concertgebouw Brugge, Kaap, Republiek	Structurele partnerships	Jaarlijks
Inzetten op de samenwerking met VSMB	Lokale partners zoals DO vzw ; Club Brugge, Horeca Brugge, Spermalei	Overleg en vrijwilligerswerking	Jaarlijks
Verderzetten en blijven vernieuwen van de bestaande platformen rond focusdoelgroepen en netwerken	VSMB	Aantal bijeenkomsten Young Ambassadors, wetenschappelijke adviesraad, Kinderparlement ...	Jaarlijks

SD 4. MB optimaliseert het beheer van zijn collectie en legt daarmee de basis voor een werking op het hoogste niveau

Het ambitieus herschreven en aangescherpte collectieplan vormt het collectiekompas voor de volgende beleidsperiode van MB. Het bepaalt de anatomie van de collectie die meer dan 75.000 erfgoedobjecten omvat en brengt de veelzijdige kwaliteiten ervan naar boven. Sinds de reorganisatie wordt de collectie als één geheel beschouwd, waardoor er nieuwe, verrijkende verbanden tussen verschillende collectieonderdelen worden gelegd. De eengeworden collectiedatabase vormt daar een belangrijke basis voor. Het collectieplan legt het hoge museale kwaliteitsniveau vast waarop MB wil werken en bepaalt de fundamenteën voor waardering en herbesteding. Herbestedingen zijn geen taboe meer. De aanleg van een gebruikscollectie (specifiek voor educatieve doeleinden) is hierin de eerste stap.

Meervraag Vlaamse werkingssubsidies voor de CEI-werking van MB:

- Personeelsmiddelen: één aan te werven functie, met name een registrator: 75.434 euro/jaar
- Werkingsmiddelen: 295.000 euro voor 2024 t.e.m. 2028

OD 4.1. MB zet versneld in op een volledige digitale registratie van zijn collectie

De voorbije jaren heeft MB gefocust op het wegwerken van zijn achterstand op het vlak van digitale registratie, o.a. dankzij drie subsidie-inhaalbewegingen en de versnelde invoer in het kader van de verhuis van de depots naar de Erfgoedfabriek in 2023. MB werkt hier intensief aan verder volgens een strategisch opgebouwd registratieplan, met als doel een volledige collectieregistratie (bulk, verhuis, basis of verdiepend) tegen 2031. De database dient daarnaast ook om objectieve gegevens over de collectie te genereren. Door de data op te schonen en de richtlijnen consequent toe te passen, kunnen er steeds meer gegevens over de samenstelling van de collectie worden afgeleid die bv. betrekking hebben op de demografie van de maker, productieplaats, materiaal, herkomst en periode van ontstaan.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Verhuisregistratie met gebruik van de verhuismodule voor de niet geregistreerde collectie MB, de collectie OCMW en regionaal erfgoed in de Erfgoedfabriek	Axiell; erfgoedinzicht.be	Aantal objecten met unieke barcode; aantal rekken met barcode; opleidingen medewerkers	Jaarlijks
Professioneel digitaliseren van de collectie en deze beelden kwalitatief metadateren (ook retrospectief - zie OD 2.5)	meemoo; VKC	Aantal gefotografeerde objecten, met nadruk op werken op papier	Jaarlijks
Basisregistratie van geselecteerde deelcollecties		Aantal objecten basisgeregistreerd i.f.v. onderzoeksprojecten (zie collectieplan)	Jaarlijks
Verdiepend registreren van geselecteerde deelcollecties	Wetenschappers; stagiair(e)s	Realisatie verdiepende registratie van 84 topstukken en de deelcollecties	2028
Registreren bibliotheekcollectie (van 80 naar 99%), objectdossiers en museaal archief		Aantal registraties	2025

Aanvragen projectsubsidies i.f.v. inhaalbewegingen registratie	CJM	Projectdossiers met component registratie ingediend en gehonoreerd	2024
Samenwerken met vrijwilligers rond specifieke registratieprojecten	VSMB	Opzet crowdsourcingproject; vaste groep vrijwilligers voor verhuisregistratie	Jaarlijks

OD 4.2. MB voert een verzamelbeleid dat in lijn is met het nieuwe collectieplan

Het nieuwe collectieplan omvat een geactualiseerd verzamelbeleid dat gebaseerd is op drie verzamelpijlers. De Collectie Brugge – waarmee het totale pakket erfgoed aanwezig op Brugs grondgebied bij (semi-)publieke en religieuze instellingen wordt bedoeld – vormt een belangrijke toetssteen. De beslissing voor een verwerving wordt genomen door het conservatorenteam van MB en bekrachtigd door het college van burgemeester en schepenen en in enkele gevallen de gemeenteraad. Daarnaast wil MB zich voor aankopen boven de € 30.000 laten adviseren door een internationale adviesraad. Deze adviesraad zal ook een rol spelen in het uitbouwen van een nieuwe fondsenstructuur geënt op het museaal investeringsfonds, aangevuld met andere middelen.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Verwerven van relevante collectiestukken dankzij gerichte netwerking en actieve prospectie	Kunsthandel; adviesraad; partners Collectie Brugge	Aantal verwervingen	Jaarlijks
Prospecteren van langdurige bruiklenen die de permanente presentaties kunnen verrijken	Kunstverzamelaars; (inter)nationale museale instellingen	Aantal bruiklenen	Jaarlijks
Onderhandelen met hedendaagse kunstenaars	Kunstenaars	Aantal verwervingen	Jaarlijks
Uitwisselen en toepassen van ervaringen en methodologieën op het vlak van participatief verzamelen en waarderen van erfgoed	Huis van Alijn; Histories; STAM; Ypermuseum	Weerslag op verzamelpijlers	Jaarlijks
Evalueren van alle mogelijke nieuwe aanwinsten	Collectie Nederland	Aantal waarderingsformulieren	Jaarlijks
Opstarten van adviescommissie voor belangrijke aankopen	Leden van de adviesraad	Aantal bijeenkomsten en verslagen	Jaarlijks

OD 4.3. Het waarderen van collectieonderdelen scherpt het collectiebeleid aan

De verhuis van de collectie werkt als een hefboom voor de waardering ervan. De versnelde digitale registratie legt immers de noodzakelijke basis voor het samenstellen van clusters die gewaardeerd zullen worden. De beschikbare werkruimtes en overzichtelijke depotruimtes in de Erfgoedfabriek en BRUSK geven fysieke ruimte om objecten samen te brengen en maken het daardoor logistiek haalbaar een waarderingstraject te doorlopen. De aanleg van een gebruikscollectie binnen de collectie erfgoed van het dagelijks leven is een eerste stap hierin. Door het subsidieproject regionaal erfgoed (OD. 5.4) krijgt MB een beter zicht op de complementariteit en uniciteit van zijn eigen collectie ten opzichte van deze uit de regio en binnen de Collectie Brugge.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Opmaken van een prioriteitenlijst voor collectiewaardering	FARO	Lijsten op deelcollectie-niveau	2027
Waardering van erfgoed in de collectie i.f.v. herbestemming	Stadsarchief; Openbare Bibliotheek Brugge	Aangescherpt verzamelprofiel en aantal herbestemd erfgoed	Jaarlijks
Uitwerken methodologie over participatief verzamelen om de diversiteit van de samenleving te weerspiegelen in de collectie	Huis van Alijn	Onderzoeksresultaten	2026
Collectiestukken uit de pijler 'Brugge en de wereld vandaag' met een sterke ICE-waarde verrijken, door koppeling aan collectiestukken (gedocumenteerd en gewaardeerd)	Vlaamse erfgoedinstellingen	Resultaten participatieve projecten	2028
Inzetten van crowdsourcing voor specifieke collectieonderdelen	meemoo	Aantal verrijkte items in de collectiedatabase	Tweejaarlijks
Afwegen verwervingen tegenover de Collectie Brugge en regionale partners	Regionale erfgoedbeheerders; beheerders van de Collectie Brugge	Impact op verzamelbeleid	Bij elke verwerving

OD 4.4. Gedigitaliseerde objectdossiers vormen de basis van de kennis over de collectie

Ca. 10.000 objectdossiers en restauratiedossiers van MB – aangevuld met museaal archiefmateriaal (waaronder enkele verzamelaarsarchieven, het tentoonstellingsarchief, kunstenaarsdossiers en dossiers over historische locaties in Brugge) – vormen een rijke bron van informatie voor onderzoekers in Brugge, België en ver daarbuiten. Gedurende vele decennia werden deze dossiers per individueel object nauwgezet aangevuld en hebben ze gediend als startpunt voor wetenschappelijk onderzoek naar de collectie. Die rol vervullen ze nog steeds: voor conservatoren, stagiair(e)s, externe wetenschappers, restauratoren, erfgoedamateurs én voor iedereen die meer wil weten over een collectiestuk. In deze dossiers staat immers informatie die je nergens anders vindt. Unieke bronnen dus, die straks in BRON eenvoudig en voor iedereen consulteerbaar zullen zijn.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Aanvraag projectsubsidie voor de inventarisering en digitalisering van de objectdossiers, restauratiedossiers en het museaal archief	Internationale partners met relevante ervaring (bv. MSK, Gent; National Gallery, Londen; Rijksmuseum Amsterdam; Georgia O'Keeffe Museum, Santa Fe, New Mexico)	Projectdossier ingediend en gehonoreerd	Najaar 2023/voorjaar 2024
Op punt stellen plan van aanpak en beschikbaar maken objectdossiers o.m. met onderzoeks- en tentoonstellingsprojecten als hefboom	Internationale partners met relevante ervaring (bv. MSK, Gent; National Gallery, Londen; Rijksmuseum Amsterdam; Georgia O'Keeffe Museum, Santa Fe, New Mexico)	Aantal consulteerbare dossiers in BRON en online	Jaarlijks vanaf 2025

Op punt stellen plan van aanpak en beschikbaar maken museumarchief	Idem	Aantal consultaties museumarchief in BRON en online	Jaarlijks vanaf 2026
Implementeren plan van aanpak objectdossiers		Dossiers 84 topstukken volledig en gedigitaliseerd	2028
Implementeren plan van aanpak museumarchief in BRON		Percentage museaal archief opvraagbaar en raadpleegbaar	2028
Stimuleren van objectgericht onderzoek naar kunstwerken en erfgoedobjecten door studenten en stagiair(e)s	Universitaire instellingen	Aantal stages en concrete resultaten in objectdossiers	Jaarlijks

SD 5. MB zorgt voor zijn wereldvermaarde collectie om die volgens internationale standaarden te behouden, te bewaren, te conserveren en te borgen voor toekomstige generaties

Decennialange achterstanden in de huisvesting van de collectie worden weggewerkt door de bouw van de Erfgoedfabriek en BRUSK. Eind 2026 is de volledige collectie ernaartoe verhuisd (m.u.v. de werken in vaste presentaties, de collectie volkskunde in het depot in de Balstraat en de collectie steen in de Pakhuizen). Dat maakt de collectie beter toegankelijk en maakt het mogelijk om ze beter te behouden en te onderzoeken.

MB draagt als CEI niet enkel zorg voor zijn eigen erfgoed, het is ook een goede huisvader voor tijdelijke en langdurige bruiklenen. Dat is een belangrijke voorwaarde om succesvolle tentoonstellingen te kunnen organiseren in BRUSK en om vertrouwensrelaties te kunnen opbouwen met (privé)verzamelaars.

Meervraag Vlaamse werkingssubsidies voor de CEI-werking van MB:

- Personeelsmiddelen: één aan te werven functie met name een preventieve conservator: 59.764 euro/jaar
- Werkingsmiddelen: 551.000 euro voor 2024 t.e.m. 2028

OD 5.1. De ingebruikname van de depots in de Erfgoedfabriek en BRUSK brengt de preventieve conservatie naar het professionele niveau dat de collectie verdient

De verhuis van de volledige erfgoedcollectie naar de Erfgoedfabriek en de werken op papier en schilderijen naar BRUSK betekent een niet te onderschatten stap voorwaarts in de preventieve conservatie van de erfgoedverzameling van MB. De verhuis naar de Erfgoedfabriek wordt voorbereid sinds 2017, en is sinds september 2020 geïntensiveerd door de aanwerving van een voltijds projectmedewerker, een coördinator conservatie en de inzet van de betrokken conservatoren voor minstens één dag per week. In het voorjaar van 2023 wordt dit team versterkt met de aanwerving van een depotcoördinator. Sinds 2021 wordt ook de verhuis van het prentenkabinet naar BRUSK voorbereid door de conservator prentenkabinet, de collectiezorger papier en de coördinator conservatie.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Gefaseerde verhuis van de collectie naar de Erfgoedfabriek	Gespecialiseerde partner	Aantal objecten	2024-2026
Organiseren sectordag over erfgoeddepots, verhuisbewegingen en preventieve conservatie ter ere van ingebruikname Erfgoedfabriek	Erfgoedcel, FARO	Organisatie sectordag	2024
Verhuis collectie OCMW-Minnewater naar de Erfgoedfabriek	OCMW; Etwie	Aantal objecten	2024
Uitwerken Integrated Pest Management plan voor depots Erfgoedfabriek en BRUSK	Gespecialiseerde partner	IPM-plan	2024
Opmaak plan van aanpak met timing voor verhuis volkskundecollectie van de Balstraat naar de Erfgoedfabriek		Plan van aanpak; aantal objecten	2024-2028
Erfgoedobjecten van organisch materiaal behandelen in de anoxiekamer		Aantal objecten	2024-2025
Condiestaat van elk schilderij opmaken voor transport	(Deels) externe restauratoren	Aantal opgemaakte conditiestaten	2025
Gefaseerde verhuis collectie schilderijen en werken op papier naar BRUSK		Aantal objecten	2025-2027

Opmaak calamiteitenplan voor BRUSK	Gespecialiseerde partners	Calamiteitenplan	2025
------------------------------------	---------------------------	------------------	------

OD 5.2. MB optimaliseert zijn preventief en actief conservatiebeleid

Het collectieplan is de leidraad voor de hoge internationale standaarden voor preventieve en actieve conservatie die MB volgt. De depotruimtes en behandelruimtes in BRUSK en de Erfgoedfabriek vormen een belangrijke troef om deze standaarden te bereiken. De vele verhuisbewegingen zorgen voor een beter overzicht van de conservatienoden. Dat biedt MB de ultieme basis om een (nieuw) conservatie- en restauratieplan op te maken. De nieuw aan te werven restaurator schilderijen zal een coördinerende rol opnemen bij restauraties en samenwerken met externe restauratoren en adviesraden. Door een restaurator schilderijen op te nemen in het organogram wordt de kennis en de continuïteit van de restauraties en de werking gegarandeerd.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Delen van expertise rond conservatie, zowel binnen de eigen organisatie als extern	FARO; KIK; partners arrondissementen regio Oostende en Brugge	Publicaties; blog; lezingen; deelname aan (externe) adviesraden	Jaarlijks
Bijhouden conservatienoden van de objecten bij verhuis		Lijst conservatienoden	Jaarlijks
Direct behandelen van objecten met acute nood	Gespecialiseerde partners	Aantal conservatie-ingrepen	Jaarlijks
Uitvoeren vooronderzoek restauraties 'Ursulaschrijn' van Hans Memling en 'L'Homme Dieu' van Jean Delville, met inbegrip van fondsenwerving en samenstelling adviesraden	KIK; UAntwerpen; externe restauratoren; nieuw samengestelde adviescommissies; Topstukcommissie;	Bedrag externe financiering; verslagen adviesraden; restauratierapporten	2024; 2026
Verdere ontwikkeling eigen technisch atelier in art handling en uitwisselen best practices		Aantal opleidingen; aantal contacten	Jaarlijks
Opvolgen conditie van de werken in de depots	Object Care; FARO; collega-instellingen	Aantal conditierapporten	Maandelijks rondgang

OD 5.3. De procedures betreffende de omgang met erfgoed worden geëvalueerd en verder geoptimaliseerd

Het collectieplan legt de basisvoorwaarden vast voor inkomende en uitgaande bruiklenen, transporten, verzekering, dataloggings, risicomanagement, veiligheid en beveiliging van het erfgoed. MB streeft hoge kwaliteitsnormen na en wil hierin blijven groeien door evaluatie en uitwisseling met andere instellingen (prentenkabinet KBR, Museum Boijmans van Beuningen, Rijksmuseum, KIK, M Leuven ...). De bouw van de Erfgoedfabriek en BRUSK biedt aanleiding om de overstap te maken naar een nieuw systeem voor dataloggings in alle locaties, en om procedures uit te werken voor consultatie, manipulatie en beheer van erfgoed van derden (regionaal erfgoeddepot, zie OD 5.4).

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Onderzoek naar gemeenschappelijk koerieren	KMSKA; M HKA	Onderzoeksdossier	2025

Integreren van eenzelfde loggingsysteem voor klimaatgegevens in alle locaties	Gespecialiseerde partner	Eengemaakt loggingsysteem	2028
Aanpassen processen m.b.t. collectiezorg en depotbeheer	Spectrum	Uitgeschreven processen	Jaarlijks
Uitschrijven calamiteitenplannen collectie per locatie	Gespecialiseerde partner	Calamiteitenplannen	Jaarlijks
Opmaak nieuwe raamovereenkomst verzekeringen	Stad Brugge	Nieuw raamcontract	2025

OD 5.4. Een deel van de Erfgoedfabriek staat ter beschikking van de regionale erfgoedzorg

In uitvoering van de overeenkomst met de Provincie West-Vlaanderen uit 2017 zal MB 35% van de depotoppervlakte van de Erfgoedfabriek verhuren voor regionale collectiezorg voor partners uit de arrondissementen Brugge en Oostende. De consultant regionale erfgoedzorg zal i.s.m. de Erfgoedcellen Brugge en Kusterfgoed de erfgoednaden in deze arrondissementen onderzoeken en criteria vastleggen (onder voorbehoud van een Vlaamse projectsubsidie - aanvraag ingediend september 2022 door Erfgoedcel Brugge).

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Bestendigen van de onderzoeksresultaten van de consultant regionale erfgoedzorg vastgelegd in een rapport via opvolging door de depotcoördinator	Erfgoedcel Brugge	Rapport met regionale erfgoednaden	2028
Registreren en behandelen van collectiestukken uit de regio voor opname in de Erfgoedfabriek	Regionale partners uit arrondissementen Brugge en Oostende	Aantal externe objecten in database	Jaarlijks

SD 6. MB breidt zijn kennis over de collectie uit door eigen onderzoek en het stimuleren en faciliteren van onderzoek in samenwerking met nationale en internationale partners

MB weet steeds meer over zijn collectie te vertellen en linken te leggen met hedendaagse vraagstukken dankzij diepgaand wetenschappelijk onderzoek. Eén object vertelt immers oneindig veel verhalen. MB wil deze verhalen blootleggen, met aandacht voor blinde vlekken. Zo blijft de collectie de bezoekers boeien én spreekt ze nieuwe doelgroepen aan. Dankzij de realisatie van BRON concentreert MB het wetenschappelijk onderzoek dat jarenlang versnipperd was op één plaats. BRON wordt zo dé plek waar wetenschappers, conservatoren, erfgoedamateurs, gidsen en studenten die met de kunst en cultuur van Brugge bezig zijn een inspiratieve omgeving vinden om te komen werken. Al deze (internationale) bezoekers maken deel uit van het netwerk rond BRON. Daarnaast speelt de wetenschappelijke adviesraad een onmisbare rol als klankbord voor de uitgezette onderzoekslijnen en de evaluatie van de resultaten. De raad adviseert over en attendeert op mogelijke verbreding of verdieping van bepaalde onderwerpen, alsook op potentiële samenwerkingen.

Meervraag Vlaamse werkingsubsidies voor de CEI-werking van MB:

- Personeelsmiddelen: één aan te werven functie, met name een leeszaalmedewerker BRON: 50.392 euro/jaar
- Werkingsmiddelen: 180.000 euro voor 2024 t.e.m. 2028

OD 6.1. MB verrijkt en verbreedt de kennis over zijn erfgoed door sterk in te zetten op wetenschappelijk onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek vormt een vast onderdeel in het curriculum van de conservatoren. Alle conservatoren specialiseren zich in de breedte, zodat zij de door hen beheerde collectie voldoende kennen om externe onderzoekers te begeleiden en te faciliteren. Daarnaast bouwen ze ook in de diepte expertise uit en doen ze wetenschappelijk onderzoek. Met hun specialisatie domein profileren zij zich internationaal. MB laat zich daarbij adviseren door een wetenschappelijke adviesraad die helpt om blinde vlekken in het onderzoek te detecteren.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Uitvoeren onderzoek en verdere specialisatie door conservatoren naar hun deelcollectie	Onderzoeksresultaten; aantal publicaties en lezingen; aantal netwerkmomenten; bijscholing en congressen	Onderwijs- en onderzoeksinstellingen	Jaarlijks
Kennis delen door organisatie congressen en studiedagen	Organisatie studiedag		Jaarlijks
Stimuleren van en bijdragen aan onderzoek door derden en stagiair(e)s	Aantal begeleide onderzoekers	Universiteiten	Jaarlijks
Stimuleren van het publiek om BRON te bezoeken en gebruik te maken van de faciliteiten	Aantal bezoekers BRON		Jaarlijks
Investeren in de samenwerking met (inter)nationale universiteiten en andere onderzoeksinstituten	Aantal partnerschappen	UA; UGent; Courtauld insti- tute; KIK	Jaarlijks
Ontwikkelen beurzensysteem voor wetenschappers en het werven van onderzoekers i.f.v. onderzoek in BRON	Beurzensysteem; aantal internationale onderzoekers	KRESS; Koning Boudewijn- stichting; VSMB: universi- teiten	2028; Jaarlijks
Basis voor het onderzoeksproject over ambachten ontwikkelen door de volledige collectie te registreren, te inventariseren en alle beschikbare informatie te verzamelen	Volledige basisregistratie collectie ambachten en samenbrengen informatie	STAM	2028

Interpreteren en verwerken resultaten van het project 'Decoding Memling' (start 2023)	Monografische website; onderzoeksrapport	Queens University en RKD Den Haag (als leden van de adviesraad); Metropolitan Museum	2024
Onderzoek voeren naar de 15de-eeuwse collectie schilderijen van het Museum Sint-Janshospitaal dankzij toegekend Fed Twin subsidie	Publicatie 'Corpus Vlaamse primitieven Sint-Janshospitaal'	KIK; UCLouvain	2028
Up-to-date houden van de onderzoeksagenda	Onderzoeksagenda		Jaarlijks
Inventariseren van de noodzaak naar herkomstonderzoek naar delen van de collectie	Inventarisatie en stappenplan		2026

OD 6.2. BRON functioneert als centrale en internationale onderzoekshub voor onderzoek naar de kunstgeschiedenis en geschiedenis van Brugge en Vlaanderen

BRON zal het brein vormen van MB. Het wordt een plek waar onderzoek naar de collectie gebeurt, waar wetenschappers, gidsen, studenten en museummedewerkers elkaar ontmoeten, waar gebrainstormd wordt over projecten en waar je je kan terugtrekken met een boek of vaktijdschrift. Dit berust op twee sterktes: de unieke kennis en gegevens over de MB-collectie (objectdossiers en museaal archief), die gecontextualiseerd wordt door de museumbibliotheek, en het netwerk waarbinnen het onderzoekscentrum opereert en waarmee het zijn onderzoekers intern en extern maximaal faciliteert. Opgebouwde netwerken die eerder op individueel niveau werden onderhouden, worden voortgezet – en waar nodig geformaliseerd – op institutioneel niveau. Vernetwerking gebeurt door samen te werken met andere onderzoeksinstituten zoals het Rubenshuis en Rubenianum in Antwerpen, Centre for Netherlandish Art in Boston, het Nederlands Instituut voor de Kunstgeschiedenis in Den Haag, het Studiecentrum Vlaamse primitieven en het KIK, beide in Brussel, en het Central European Research Institute for Art History in Budapest. BRON wordt daarmee een solide voedingsbodem en ontwikkelaar van een internationaal onderzoeksnetwerk. Dat alles maakt dat BRON zal uitgroeien tot een vaste waarde in het onderzoek naar Brugs en Vlaams erfgoed.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
In kaart brengen complementariteit en samenwerkingsdomeinen met andere instellingen met plan van aanpak voor vernetwerking	Rubenshuis en Rubenianum; Centre for Netherlandish Art; RKD	Samenwerkingsovereenkomsten	Jaarlijks
Versterken onderzoeksbibliotheek door aankopen binnen de pijlers	Uitgeverijen; boekhandels	Aantal aankopen	Jaarlijks
Aanbieden werkplekken voor (internationale) onderzoekers, studenten en stagiair(e)s	Onderwijs- en onderzoeksinstellingen	Aantal werkplekken in gebruik	Jaarlijks

OD 6.3. De werking van het Vlaams onderzoekscentrum voor de kunst in de Bourgondische Nederlanden is voortgezet onder de paraplu van BRON

Sinds 2010 heeft het Vlaams onderzoekscentrum voor de kunst in de Bourgondische Nederlanden onder de vleugels van de stedelijke vzw Kenniscentrum het onderzoek naar de Vlaamse primitieven geïnitieerd, gefaciliteerd, gestimuleerd en geprofileerd. Deze werking heeft een grote waarde voor dit specifieke onderdeel van de MB-collectie en wordt dan ook verdergezet. MB beschouwt door de reorganisatie en de herprofilering van de collectie- en onderzoekspijlers de focus op de Vlaamse primitieven echter als te beperkend. De collectie van MB is zo rijk en breed dat ook de andere pijlers meer aandacht verdienen. De werking die werd opgebouwd door het Vlaams onderzoekscentrum geldt daarom als voorbeeld voor de werking die BRON nastreeft voor de volledige breedte van de collectie, maar met specifieke aandacht voor de vier onderzoekspijlers.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Inkantelen Vlaams onderzoekscentrum met zijn doelstellingen in BRON en collectiebreed toepassen		Realisatie inkanteling	2026

OD 6.4. Het wetenschappelijk onderzoek wordt actief ontsloten via publicaties, lezingen, podcasts, e-tentoonstellingen, gallery talks en tentoonstellingen

Een essentieel onderdeel van succesvol wetenschappelijk onderzoek is de output daarvan voor een breder publiek. Daarom zoekt MB naar verbanden met maatschappelijke thema's en de beste formats om informatie te delen (lezingen, gallery talks, publicaties, e-tentoonstellingen, podcasts, tentoonstellingen ...). Ook krijgt het publiek inzicht in alles wat achter de schermen gebeurt.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Vertalen onderzoeksresultaten naar een breed publiek en verbinden aan maatschappelijke thema's en de werking 'achter de schermen'		Aantal lezingen, gallery talks, podcasts, (e-) tentoonstellingen en/of publicaties	Jaarlijks

OD 6.5. MB biedt studenten en jonge onderzoekers unieke kansen om met de collectie te werken middels (BIS)stages, de MB Research School en de Summer Course for the Study of the Arts in Flanders

Na de coronajaren waarin het stage- en opleidingsbeleid noodgedwongen op een laag pitje werd gezet, wil MB weer volop inzetten op de begeleiding en opleiding van jonge academici en hogeschoolstudenten. Er worden stages aangeboden aan bachelor- en masterstudenten, maar ook aan pas afgestudeerden via BIS-stages. Ze werken structureel mee aan het bereiken van doelstellingen door o.a. wetenschappelijke dossiers op punt te stellen. Door deze stages aan te bieden en in gesprek te gaan met de opleidingen werkt MB hard aan het verkleinen van de kloof tussen de opleidingen en het museale werkveld. De MB Research School en de Summer Course zijn unieke en waardevolle opleidingsmomenten voor jonge academici. MB zet er zijn schouders onder om de werking van de Summer Course te bestendigen nu de VKC wordt beëindigd.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Publiceren vacatures voor stages en engageren van BIS-stagiairs	Universiteiten en hogescholen; VDAB	Aantal gepubliceerde vacatures; aantal stagiairs	2x/jaar; jaarlijks
Organiseren MB Research School voor telkens twaalf studenten		Aantal edities	Academiejaar 2023/4; 2025/6; 2027/8
Organisatie Summer Course for the Study of the Arts in Flanders (en trekken in 2027)	VKC; meemoo; FARO; KMSKA; MSKA; MLeuven; MuZee; KIK; Rubenianum; UGent; KULeuven	Aantal edities	2024-2028
Meedenken en bijdragen aan het curriculum dat universiteiten aanbieden aan hun studenten	UA; UGent; Universiteit Utrecht	Overlegmomenten	Jaarlijks

SD 7. MB biedt een waaier aan eigentijdse presentaties aan van internationaal topniveau

MB zet al jaren sterk in op spraakmakende presentaties. Zo bouwt MB verder aan de ijzersterke internationale reputatie die de voorbije decennia werd uitgezet en waarvoor MB als CEI gehonoreerd werd. Door systematisch werk te maken van vernieuwende vaste presentaties én door een kwalitatief sterke tentoonstellingsprogrammatie aan te bieden zet MB deze toonaangevende traditie verder.

Dankzij BRUSK zal de werking en uitstraling van MB nog meer cachet krijgen. Een volwaardige, eigentijdse tentoonstellingsruimte maakt dat permanente collectiepresentaties niet langer plaats moeten ruimen voor tijdelijke tentoonstellingen. BRUSK wordt samen met het Concertgebouw Brugge een vuurtoren voor (inter)nationale cultuur, kunst, en ontmoeting in onze stad én ons land.

Meervraag Vlaamse werkingssubsidies voor de CEI-werking van MB:

- Werkingsmiddelen: 1.263.000 euro voor 2024 t.e.m. 2028

OD 7.1. Het tentoonstellingsprogramma van MB excelleert internationaal in kwaliteit en innovatie

MB brengt tentoonstellingen over (inter)nationale, multidisciplinaire kunst en erfgoed vanaf de 14de eeuw tot vandaag, voor een zo breed mogelijk publiek. Met excellent gerealiseerde exposities bieden de musea originele inzichten in eeuwen kunst, erfgoed en cultuur die in al hun complexiteit worden belicht. Zo verbindt MB kunst en erfgoed uit verschillende tijden en continenten met de hedendaagse samenleving.

De signatuurtentoonstellingen vertellen nieuwe, verrassende verhalen die steeds actueel en maatschappelijk relevant zijn en impact hebben op de bezoekers. Daarvoor baseert MB zich o.a. op vernieuwend wetenschappelijk onderzoek, intern vanuit BRON en i.s.m. externe wetenschappers. Door regelmatig samen te werken met externe curatoren wordt het perspectief maximaal verbreed. Partnerschappen met spraakmakende (inter)nationale musea, cultuurhuizen, privéverzamelaars en/of galerijen helpen de eigen expertise en het netwerk verder uit te breiden.

Tot het aanbod behoren zowel volledig zelfgemaakte tentoonstellingen als inkomende reizende expo's en projecten die werden gerealiseerd door intense samenwerkingen vanaf de conceptfase. Binnen het tentoonstellingsprogramma rekent MB het eveneens tot zijn opdracht om zelden zichtbare privécollecties toegankelijk te maken via BRUSK.

Publieksbemiddeling vormt een inherent onderdeel van de tentoonstellingen. Het zit van bij de start verweven in de conceptuitwerking van elke expositie. MB werkt met parameters als publieksbereik (lokaal/nationaal/internationaal), exclusiviteit (nieuwe onderwerpen en/of andere invalshoek), multicontextualiteit (oude, moderne of hedendaagse kunst in al haar complexe verschijningsvormen, transcultureel en -geografisch), inclusiviteit (in dialoog met onze huidige sociale, politieke, maatschappelijke context, actueel en maatschappelijk relevant) en evenwichtigheid (voldoende afwisseling tussen type kunst, medium en kunstenaar, diverse soorten producties en verschillende groottes).

BRUSK wordt de verpersoonlijking van de bovengenoemde tentoonstellingssignatuur. Maar ook de andere museumlocaties van MB worden meegenomen in het tentoonstellingsprogramma. Zo wil MB zijn collecties en locaties (inter)nationaal in de aandacht houden.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Realisatie innovatief, hoogkwalitatief tentoonstellingsprogramma in BRUSK	(Inter)nationale musea; cultuurhuizen; curatoren; galerijen; universiteiten; wetenschappelijke instellingen; privécollectieuren	Aantal tentoonstellingen ca. 4-5 per jaar	Jaarlijks vanaf 2026
Verbinden van tentoonstellingsprogramma met stadskunstenfestival Triënnale Brugge	Idem	Tentoonstellingen i.k.v. Triënnale Brugge	2024 en 2027
Realisatie tijdelijke presentatie van de Groeningecollectie in BRUSK in samenwerking met externe curatoren uit gerenommeerde, internationale instellingen tijdens de renovatie Groeningemuseum	Externe curatoren; bruiklenen externe musea en collecties	Realisatie presentatie	2027-2029
Verrijking vaste collectiepresentaties door diverse artistieke ingrepen in lijn met de tentoonstellingssignatuur	Spraakmakende (inter)nationale musea; cultuurhuizen; curatoren; galerijen; universiteiten; wetenschappelijke instellingen; privéverzamelaars	Aantal ingrepen en realisaties	Jaarlijks
Verkenning mogelijkheden rond reizende presentaties made by MB	FARO; (inter)nationale musea en bureaus, cultuurhuizen	Realisatie vooronderzoek	2027
Prospectie potentiële bruiklenen, exposities, kunstbeurzen, kunstfestivals en/of kunstenaars i.f.v. BRUSK	Internationale netwerken	Aantal prospectiereizen; aantal samenwerkingen	Jaarlijks

OD 7.2. BRUSK is de centrale plek voor het internationaal tentoonstellingsprogramma van MB

Naast de internationale aspiraties op het vlak van tentoonstellingen heeft BRUSK ook de ambitie om de spil te worden voor de eigentijdse kunst- en erfgoedsector in de regio. Het wordt een dynamische hotspot en ontmoetingsplek voor kunst- en cultuurliefhebbers, zowel lokaal, nationaal als internationaal. Door de centrale ligging in het Museumkwartier zal BRUSK MB verbinden tot één grote museumgroep en fungeren als katalysator van de hele museumwerking.

In 2025 start MB met de activatie van het gebouw wat een goed georganiseerd team en dito werking impliceert, om dan vanaf 2026 de eerste tentoonstellingen te kunnen presenteren aan een internationaal publiek.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Realisatie artistiek openingsfestival met artistieke interventies (o.a. performances, concerten, installaties) om BRUSK (inter)nationaal te lanceren	Lokale en (inter)nationale partners uit de kunst-, cultuur-, media- en toeristische sector zoals Toerisme Vlaanderen en EventFlanders	Start festival medio september tot medio november 2025	2025
Organisatie openingshappening i.s.m. Toerisme Vlaanderen (EventFlanders) bij de eerste tentoonstellingen van BRUSK, gericht op professioneel netwerk, Bruggelingen en (inter)nationale kunst- en cultuurliefhebbers	Idem	Openingsweekend ca. april-mei 2026	2026

Uitzetten communicatie- en marketingplan specifiek voor BRUSK	Gespecialiseerde bedrijven en partners in media, communicatie en marketing;TVL; Westtoer; VisitBruges; publiq; bovenbouw	Realisatie communicatie- en marketingplan	Jaarlijks vanaf 2024
---	--	---	----------------------

OD 7.3. MB intensiveert de publieksbeleving van de vaste collecties aan de hand van een doelgroepspecifieke profilering

Vertrekkend vanuit een inclusief museummodel – brede doelgroepen betrekken en erop toezien dat de volledige museumwerking een reflectie vormt van de actuele gelaagde maatschappij – neemt MB initiatieven om de beleving van de vaste collectiepresentaties te intensifiëren en te differentiëren. Een aantal vaste presentaties wordt vernieuwd, met prioriteit voor het Museumkwartier. De openbare ruimte in dit kwartier biedt mogelijkheden om het intra muros museumprogramma (tentoonstellingen, vaste presentaties, publieksactiviteiten) te verbinden met de extra muros of buitenwereld. Dat versterkt het ‘open huis’-idee: musea zonder drempels, letterlijk en figuurlijk.

Om verschillende bezoekersprofielen beter te bereiken stemt MB de verschillende museumlocaties qua aanbod en beleving meer af op specifieke doelgroepen en publieksmotivaties. Vanuit een publieksgerichte visie krijgen de dertien locaties elk een specifieke doelgroepsprofilering en -accentuering mee. De komende beleidsperiode dient het bezoekersprofilingskader als leidraad voor de werking met de vaste collecties.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Ontwikkeling en implementatie concept voor het nieuwe Groeningemuseum dat vertrekt vanuit de bezoekersstrategieën	Diverse gespecialiseerde partners en bedrijven	Realisatie project	2024-2029
Aanpassen publieksbemiddeling en onderdelen van de vaste collectie in het Stadhuis	Idem	Implementatie bezoekersstrategie	2027
Vernieuwing storytelling in het Brugse Vrije door aanpassing van de bezoekersinformatie	Idem	Implementatie bezoekersstrategie; opleiding gidsen	2028
Activatie park bij het Gezellehuis als ecologische taaltuin om (jonge) lokale bewoners en/of cultureel diverse bezoekers ervaringen te laten delen en actief bezig te zijn	Erfgoedcel Brugge; Bibliotheek Brugge; Letterenhuis; OKAN	Realisatie project i.k.v. het Guido Gezellejaar	2024
Organisatie afwisselende extra-murosprojecten in het Museumkwartier gericht op publieksparticipatie, -werving en community building	Idem	Aantal projecten	Jaarlijks
Verscherpen branding van elke museumlocatie en differentiëren op basis van de doelgroepspecifieke profilering	Grafische bureaus en fotografen	Aantal promotie- en marketingacties en fotoshoots	Jaarlijks

OD 7.4. MB stimuleert en experimenteert in zijn presentaties met digitale publieks- en kunstbeleving

De noden en wensen van museumbezoekers veranderen mee met het snelle tempo waarin de wereld digitaliseert. Bezoekers verwachten tentoonstellingsruimtes met een hedendaagse museumbeleving, waar het digitale ontegensprekelijk deel van uitmaakt. Ze nemen zowel de plaats in van 'users', als van 'actors' en 'creators'.

Een 'user' gebruikt digitale toepassingen om zich tijdens zijn/haar bezoek te laten begeleiden. MB wil een goed evenwicht vinden in een diepgaande kunstbeleving met (al dan niet) digitale middelen waarbij de een-op-eenervaring (met het object) primeert. Vanuit een overkoepelende digitale strategie maakt MB de shift naar digitale publieksbemiddeling met voldoende aandacht voor verschillende doelgroepen en hun digitale geletterdheid. In tentoonstellingen met digitale 'actors' moeten bezoekers digitaal actief zijn om de tentoonstelling te begrijpen of te zien. Een 'creator' behoort tot de expositie. Het (digitale) publiek kan hierbij deel uitmaken van de tentoonstelling en/of ze sturen. MB wil hier de komende jaren volop mee experimenteren. Niet alleen tijdens, maar ook voor en na het bezoek wil MB zijn bezoekers raken en bereiken. In de komende beleidsperiode zal MB dan ook structureel inzetten op zijn 'digitaal museum' dat 24/7 is geopend: altijd, overal en voor iedereen (zie OD 2.7).

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Inzet digitale toepassingen (zoals Autocad) voor productie van tentoonstellingen	Gespecialiseerde digitale partner	Digitale software geïmplementeerd in de tentoonstellingsopbouw en bijhorende opleidingen op punt	Jaarlijks
Implementeren van en experimenteren met digitale technieken voor de digitale 'users', 'actors' en 'creators' in tentoonstellingen	Idem	Technieken geïmplementeerd	Jaarlijks
Tentoonstellingen programmeren in BRUSK over (en/of met) digitale kunst en cultuur	Spraakmakende (inter)nationale musea; cultuurhuizen; curatoren; galerijen; universiteiten; wetenschappelijke instellingen en privéverzamelaars	Tentoonstellingsprogramma aangepast	Vanaf 2026

SD 8. MB focust op een breed, inclusief en divers (inter)nationaal publieksbereik en een optimale bezoekerservaring

Vanuit een publieksgedreven, inclusieve visie blijft MB verder evolueren naar een open huis voor een publiek van over de hele wereld, dat een afspiegeling vormt van een steeds veranderende samenleving. Via het diverse aanbod on-site en online brengt MB bezoekers oog in oog met onvergetelijke belevenissen en inzichten, die ze koesteren en wereldwijd met anderen delen. Daarom zet MB sterk in op state of the art publieksbemiddeling, hospitality op hoog niveau en gerichte en actieve werving. Dat alles zowel fysiek als ook steeds meer digitaal. Deze bezoekerservaring wordt verhoogd en gepersonaliseerd via participatieve, interactieve, co-creatieve en gemeenschapsbevorderende trajecten in samenwerking met makers, kunstenaars en andere culturele bemiddelaars waarbij 'eigenaarschap' een cruciaal element is.

De musea en monumenten van MB zijn open huizen van ontmoeting, beleving, dialoog en creatie, waar niemand drempels ervaart, waar iedereen zich welkom voelt en waar een safe space wordt gecreëerd waar iedereen actief wordt uitgenodigd. Dat uit zich op verschillende vlakken: van het aanbod (evenementen, productontwikkeling ...), de publieksbemiddeling ter plaatse en digitaal, de openingsuren, het onthaal, de shops, de publieke ruimte en vertoevingsmogelijkheden, de communicatie tot de hospitality.

Meervraag Vlaamse werkingssubsidies voor de CEI-werking van MB:

- Werkingsmiddelen: 237.000 euro voor 2024 t.e.m. 2028

OD 8.1. De musea van MB zijn publieksgericht: het zijn open huizen voor iedereen

De toegankelijkheid voor bezoekers staat bij MB steeds voorop, rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van het historisch en beschermd patrimonium. De informatie en publieksbemiddeling zijn steeds meertalig, gebaseerd op BYOD, meer digitaal en gelaagd. In het Museumkwartier gaat er speciale aandacht uit naar vier focusdoelgroepen: Generatie Z, gezinnen, groepen en cultureel diverse bezoekers. MB breidt ook de sensoriele publieksinformatie voor mensen met een fysieke beperking verder uit.

MB richt zich eveneens op de buitenlocaties om de musea laagdrempeliger te maken en ontmoeting te stimuleren d.m.v. events met partners, workshops, concerten, kunstmanifestaties ... De extra muros-locaties worden projectgewijs ingezet om een nieuw publiek te bereiken en/of de band met potentiële bezoekers aan te halen of te versterken.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Toegankelijker maken van openingsuren en prijzen, in het bijzonder voor specifieke doelgroepen	Visit Bruges	Nieuwe openingsuren en prijzenbeleid	2026
Screenen en bijsturen van publieksinformatie en tools i.f.v. inclusief en genuanceerd taalgebruik	Inter; gespecialiseerde bedrijven; testgroepen	Aantal aanpassingen	Jaarlijks
Uitzetten participatietrajecten voor diverse doelgroepen met focus op jonge mensen, kinderen, cultureel diverse en lokale bezoekers	Dienst Noord-Zuid; vzw DO; intermediaire organisaties	Aantal trajecten	Jaarlijks
Uitbreiding werking museumgidsen, zowel gidsenpoule als doelgroepen-gericht aanbod	Lokale gidsenverenigingen; gespecialiseerde vakorganisaties	Aantal gidsenopleidingen en nieuwe rekruteringen; uitbreiding groepsaanbod	Jaarlijks

Projectmatige activatie van de buiten- en binnenlocaties via events, workshops, kunstinterventies en/of horecamogelijkheden	MOOOV; Republiek; vzw DO; Concertgebouw; Kaap	Aantal activiteiten en samenwerkingen	Jaarlijks
Realisatie nieuwe onthaalruimte met shop in het Volkskundemuseum		Realisatie nieuw onthaal	2028

OD 8.2. BRUSK is dé publieksplek bij uitstek binnen MB

BRUSK wordt het ultieme open huis van MB: een plaats voor verbinding en inclusiviteit, waar hoogkwalitatieve en spraakmakende tentoonstellingen te ontdekken vallen; een plek waar actuele, grote maatschappelijke en culturele thema's worden aangesneden; een dynamische hub voor inwoners en bezoekers. Samenwerken vormt het sleutelwoord voor BRUSK. MB zoekt er verbindingen met diverse spelers, zowel uit het lokale, het nationale als het internationale veld. MB connecteert ook met de bedrijfswereld, met sociale en culturele partners, de onderwijs- en onderzoekswereld, de creatieve en artistieke sector. Al deze spelers krijgen hier hun plek waardoor een krachtige dynamiek ontstaat.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Opmaak publieksbemiddelingsplan voor BRUSK	Diverse lokale, nationale en internationale partners uit de kunst-, cultuur- of sociale sector; belangenorganisaties; digital communities	Publieksbemiddelingsplan opgemaakt	2025
Uitwerken publieksactiviteiten voor verschillende doelgroepen in BRUSK en BRON	Idem	Uitgewerkte publieksactiviteitenkalender	Jaarlijks vanaf 2026
Opening horecazaak passend bij de visie en werking van MB	Via concessie	Aanbod horeca	2025
Inrichting shop met een eigen productielijn	Lokale en bovenlokale bedrijven en makers	Aanbod shop	2026
Ontwikkeling BRUSK als eventlocatie voor verhuur aan particulieren en bedrijven	Visit Bruges; Toerisme Vlaanderen; BMCC; lokale en bovenlokale bedrijfswereld	Aantal events in verhuur	2025
Aanbod en ruimte voor diverse sociale en culturele belangengroepen, digitale platformen en organisaties van het middenveld	Lokale en (inter)nationale sociale en culturele partners	Aantal samenwerkingen	2026
Verderzetten vriendenwerking incl. vrijwilligerswerking	Vrienden van Musea Brugge	Aanbod vriendenactiviteiten en vrijwilligers-vrienden	Jaarlijks
Verbinding zoeken met de (lokale) bedrijfswereld via 'art & economy'-projecten	Lokale, nationale en internationale bedrijven	Aantal samenwerkingen	2025
Connecteren met diverse onderwijs- en onderzoeksinstellingen	Howest; Vives; KASK; KUL; UGent; VUB ...	Aantal gezamenlijke projecten	2026

OD 8.3. Het publieksaanbod in het Museumkwartier is vernieuwd, met aandacht voor vier focusdoelgroepen en locatiespecifieke doelgroepen

MB maakt werk van een hoogkwalitatieve, gelaagde en gedifferentieerde publieksbemiddeling volgens de publieksmatrix* van MB. Er komen specifieke tools per museumlocatie, zowel ter plaatse als online, met een focus op de verschillende doelgroepen. De actieve vrijwilligerswerking zorgt voor een sterk lokaal ambassadeurschap. Deze loyale community wordt verder uitgebreid en ingezet in de publieksbemiddeling, de hospitality en de collectiewerking.

*Zie bijlage

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Updaten en ontwikkelen publieksaanbod voor de focusdoelgroepen in het Museumkwartier	Socioculturele partners	Realisatie publieksaanbod	Jaarlijks
Stimuleren lokale doelgroepen tot herhaalbezoek aan het Stille Kwartier en intense participatie aan MB	Socioculturele partners, lokale verenigingen en organisaties	Aantal bezoekers	Jaarlijks
Systematisch screenen van de locaties op het beoogde publieksbereik en bijsturen waar nodig		Monitoring publieksdata	Jaarlijks
Verder uitwerken vrijwilligerswerking via actieve rekrutering	Lokale verenigingen en communities	Aantal vrijwilligers	Jaarlijks

OD 8.4. In het bijzonder binnen het Museumkwartier zet MB in op high level hospitality voor alle bezoekers van over de hele wereld

Binnen deze beleidsperiode besteedt MB extra aandacht aan vier focusdoelgroepen: Generatie Z, gezinnen, groepen en cultureel diverse bezoekers. Naast maximale en integrale toegankelijkheid voorziet MB in voldoende comfort en faciliteiten voor elk type bezoeker. Esthetische, warme materialen en positieve signalisatie en communicatie in de typische tone of voice (inclusief taalgebruik inbegrepen) dragen daartoe bij. D.m.v. publieksonderzoek wil MB zijn hospitality systematisch meten en bijsturen en zo kwalitatieve data m.b.t. museumbezoek vergaren, wat ook relevant is voor datagedreven marketing.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Realiseren grootschalig publieksonderzoek in het Museumkwartier	ICOM; Museumpas; universiteiten en hogescholen	Realisatie conclusierapport	Driejaarlijks vanaf 2026
Realiseren grootschalig publieksonderzoek in het Stille Kwartier	Idem	Realisatie conclusierapport	Zesjaarlijks vanaf 2028
Organisatie trainingen hospitality voor museum personeel		Aantal trainingen	Jaarlijks
Uitvoering screening toegankelijkheid	Spermalie; onderwijs; socioculturele verenigingen	Realisatie screeningsrapport	Tweejaarlijks
Toepassen hospitalityvisie bij inrichting BRUSK en vernieuwing Groeningemuseum	Gespecialiseerde bedrijven	Realisatie hospitalitybeleid	Vanaf 2025-2026
Vernieuwen onthaalfaciliteiten Volkskundemuseum	Vrijwilligers; gespecialiseerde bedrijven	Realisatie nieuw onthaal	2028

Implementatie bevindingen uit publieksonderzoeken en onderzoek customer journeys	Visit Bruges; Westtoer; Toerisme Vlaanderen	Aantal ingrepen	Vanaf 2026
--	---	-----------------	------------

OD 8.5. MB versterkt verder zijn branding en werving met het oog op een grotere, internationale bekendheid, meer zichtbaarheid, een sterker imago en een groter gediversifieerd bereik

MB implementeert de komende beleidsperiode verder de nieuwe merkstrategie met doorgedreven campagnes rond de merknaam Musea Brugge en de afgeleide submerken, op basis van de recent ontwikkelde tone of voice. In eigen land moet MB als CEI nog meer toonaangevend worden. Op internationaal vlak drukt MB nadrukkelijk zijn stempel als hedendaagse, vernieuwende museumorganisatie met een collectie van wereldniveau. Belangrijk hierbij is om de rijke diversiteit in het algemene aanbod van MB communicatief in de verf te zetten.

Centraal hierin staat ook een proactief pers- en pr-beleid. MB positioneert zich nadrukkelijk op de (inter)nationale mediadar, niet alleen met tentoonstellingen en collectie-innovaties, maar ook met vernieuwende publieksinitiatieven en -trajecten. Door als cultureelergoedinfluencer te spreken voor 'het veld' stijgt ook de aandacht in belangrijke peer-to-peercommunicatie.

Op basis van doelgerichte communicatie- en marketingplannen zet MB, veelal i.s.m. diverse partners, elk jaar gerichte en actieve wervingen op m.b.t. tentoonstellingen, museumwerking en vaste collectiepresentaties, afgestemd op verschillende doelgroepen en op lokale, regionale, landelijke en internationale potentiële bezoekers. Online campagnes en communicatie spelen hier een steeds grotere rol in. Hoewel off-line communicatie de komende jaren nog steeds deel uitmaakt van de communicatiemix, maakt MB nadrukkelijk een beweging richting printless.

Contentmarketing en -communicatie over de totaliteit van de museumwerking vormt een nieuwe basis van de communicatiestrategie. Eerdere positieve ervaringen met 'inijk achter de schermen'-rubrieken, zoals de 'MB verhuist'-blog en initiatieven op sociale media, leren dat dit een belangrijk engagement oplevert van bepaalde publieksgroepen en een mooie toegevoegde waarde biedt. MB voegt aan de louter evenementiële communicatie dus een pijler communicatie voor de meerwaardezoeker toe. De unieke diversiteit van de dertien locaties en kwartieren komt ook in de marketing en communicatie nadrukkelijk tot uiting.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Realiseren grootschalige, internationale promotiecampagnes	Mediapartners (bv. Klara, De Standard); MuseumPassMusées, creatieve agentschappen; Visit Bruges en Toerisme Vlaanderen; sterke brands buiten de culturele sector (bv. retail partnership)	Realisatie promotiecampagnes; monitoring bezoekerscijfers en online data	Jaarlijks
In kaart brengen noden meerdaagse bezoekers	Visit Bruges; Toerisme Vlaanderen; ICOM; publiq of FARO	Tools en afspraken voor marketing en communicatie	2024-2025
Branding en werving enten op vier specifieke doelgroepen, maar ook op de brede (inter)nationale bezoekers	Experten in datamining; creatieve agentschappen; Visit Bruges; Westtoer; Toerisme Vlaanderen; gespecialiseerde media en pers	Merkbekendheid en klanttevredenheid per doelgroep stijgt elk jaar	

Inzetten op vernieuwende communicatieve partnerships	Mediapartners (bv. Klara, De Standard); MuseumPassMusées; Visit Bruges en Toerisme Vlaanderen; andere musea nationaal/internationaal; brands buiten de culturele sector (bv. retail partnership) d.m.v. co-branding	Structurele partnerships	Jaarlijks
Verzamelen data via kassagegevens, publieksonderzoek of beperkte marktonderzoeken	Visit Bruges	Input optimalisatie museumwerking	Continu
Versterken van verbinding met de toeristische sector	Flavourite Bruges; Visit Bruges; Toerisme Vlaanderen; Discover Bruges; Gilde der Brugse Gastenverblijven; Horeca Vlaanderen	Aantal partnerships en acties	Jaarlijks

SD 9. MB is een eigentijdse en toekomstgerichte organisatie

MB heeft de voorbije jaren ingezet op een horizontale organisatiestructuur en schaalvergroting om flexibeler, efficiënter, doelmatiger en meer projectmatig te werken. Dat maakt dat MB zich beter en sterker landelijk en internationaal kan profileren. Dankzij de samenwerking tussen de drie afdelingen is er synergie en coherentie in de werking. Het is de ambitie van MB om verder te groeien en performanter te worden, met meer slagkracht en met een duidelijk beleid rond cultureel ondernemerschap.

OD 9.1. MB maakt verder de transitie naar een performante en efficiënte museumgroep

Met de komst van BRUSK staat MB voor een kantelperiode, ook in zijn organisatorische en zakelijke werking. De realisatie van BRUSK is het uitgelezen moment om behalve het businessplan ook de algemene werking van de organisatie en de relatie tot de Stad Brugge te herbekijken. Aandachtspunten zijn efficiëntiewinst, wendbaarheid, daadkracht, draagkracht en optimalisatie om het cultureel ondernemerschap te vergroten.

MB streeft naar kortere beslissingslijnen, vereenvoudigde procedures en de mogelijkheid om snel in te spelen op opportuniteiten. Dat is noodzakelijk voor o.m. de samenwerking met partners en kunstenaars, de organisatie van tentoonstellingen en congressen, de aankoop van kunst en het schenkingsbeleid.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Realiseren van een wendbare, efficiënte werking i.f.v. BRUSK, BRON en de Erfgoedfabriek	Stadsbestuur; diverse stadsdiensten	Uitgewerkte procedures, draaiboeken en samenwerkingen	Jaarlijks
Afsluiten SLA's met stadsdiensten en leveranciers	Opdrachtcentrale; financiën; leveranciers	Aantal SLA's	2024-2025
Uitbouw van een format voor aanvullende financiering (o.m. giften en sponsoring) binnen de bestaande structuur als stadsdienst	Bestuur; Cluster Cultuur	Uitgewerkt format	2024
Verdere uitbouw van samenwerkingsrelatie met Raakvlak en de Erfgoedcel (structureel en inhoudelijk)	Raakvlak; Erfgoedcel; bestuur	Afsprakenkader	2024

OD 9.2. Dankzij een eigentijdse governance worden de principes van goed bestuur toegepast

MB volgt als deel van de rechtspersoon Stadsbestuur Brugge de wetgeving van toepassing op lokale besturen, de deontologische code van de Stad en de wettelijke bepalingen van goed bestuur. Daarnaast gelden de ICOM-code en de principes van de Bestuurscode Cultuur, opgesteld door het Fonds voor Cultuurmanagement. Recent is sterk ingezet op het stroomlijnen van de procedures doorheen de organisatie en het versterken van de financiële expertise. De financiële dienst van de Stad Brugge staat in voor de checks & balances. Het dienstcharter is als intern afsprakenkader een levend document dat aan de wisselende omstandigheden wordt aangepast. In de volgende beleidsperiode bouwt MB verder op deze stevige basis en worden de processen, charters en codes geactualiseerd.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Versterken van het bewustzijn en handelen rond deontologische principes	Vakorganisaties en P&O	Update deontologische code Stad Brugge	Jaarlijks

Herwerken dienstcharter voor medewerkers, bestuur en directie	Idem	Update dienstcharter MB	2024
Vernieuwen van het financieel good governance met inzet op het financieel bewustzijn bij elke medewerker	Financiën	Update interne boekhoudprocessen en controleprocessen; aangepaste toekenningsprocedure consultatierechten boekhouding	Jaarlijks
Optimaliseren van het juridisch en financieel correct werken bij bestellingen en aanbestedingen	Opdrachtcentrale	Aantal raamcontracten	Jaarlijks

OD 9.3. MB zet de evolutie na de reorganisatie verder om de organisatie te versterken via duurzame en stabiele processen

De groeiende ambities van MB en zijn rol als CEI vragen een doorgedreven professionele en performante manier van werken. De digitaliseringsstrategie speelt daar een belangrijke rol in. MB wil een smart museum worden en zet gebundelde data in om wendbaar te blijven op diverse fronten. De projectplanningstool iMuseum brengt locaties, planningen en bestaande interne processen in beeld. MB wil die systematisch evalueren, zowel voor de vele dagelijkse processen in het museumbedrijf als bij kleine of grote calamiteiten, proactief werken, geleerde zaken implementeren en het beleid afstemmen. Deze expertise wil MB ook delen met de sector.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Verder uitbouw en gebruik van projectplanningstool als instrument voor de projectflow, interne communicatie en stock- en gebouwenbeheer	ESB	Aantal fiches in iMuseum	Elk kwartaal
Op punt stellen interne shared services en hun verhouding t.o.v. die van Stad Brugge	P&O; Financiën; IT; opdrachtcentrale	Monitoring en bijsturing shared services	Jaarlijks
Centraliseren persoonsgegevens via CRM-systeem		Uitbouw CRM	2024

OD 9.4. MB ontwikkelt een geïntegreerd waarderend en warm HR-beleid, met aandacht voor diversiteit, persoonlijke ontwikkeling en opleiding

MB heeft een nieuw organogram uitgetekend met een groeipad rekening houdend met de komst van de Erfgoedfabriek, BRUSK en BRON, met de ambities van MB als CEI en de grote maatschappelijke en organisatorische uitdagingen. De medewerkers, stagiairs, gidsen en vrijwilligers zijn met hun kennis, inzichten en vaardigheden het 'human capital' van MB. Ze zijn ambassadeurs van de organisatie en dragen de missie en visie uit. Een eigentijds, warm HR-beleid is prioritair en draagt bij aan de profilering van MB als lerende organisatie. Zo vormt het ook een wapen in 'the war on talent'. Cruciaal daarbij is het welbevinden van elke medewerker. MB zet hierop in via instrumenten zoals o.a. onboarding, starterstrajecten, coaching, een waarderings- en attentiebeleid en een periodieke welzijnsbevraging. Vanuit de missie om het museum te verbinden met mens en maatschappij is maatschappelijke en culturele diversiteit een streven voor de hele organisatie en werking.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Investerings in interne en externe vorming, met een organisatiebrede aandacht voor digitale maturiteit	Stadsbestuur; vakorganisaties; P&O	Scores bevraging digitale maturiteit; aantal opleidingen	Jaarlijks
Actieve inzet op stages als lerende organisatie	P&O; hogescholen en universiteiten; andere culturele instellingen	Aantal stages	Jaarlijks
Inspanningen om het personeelsbestand te diversifiëren, met gerichte communicatie en aangepaste selectieprocedures	DO vzw; P&O	Samenstelling personeelsbestand	Jaarlijks
Aanwervingen van de bijkomende functies die noodzakelijk zijn voor het realiseren van de ambities van MB als CEI dankzij de meervraag van Vlaamse subsidies*	P&O; CJM	Implementatie kader	2024-2025

*In het financieel overzicht wordt het budget voor de acht functies vermeld bij OD 9.4.

OD 9.5. MB zorgt voor een transparant en gezond financieel beleid, met sterke focus op aanvullende financiering

MB hecht veel aandacht aan de versterking van de financiële basis en profileert zich als cultureel ondernemer. Dat omvat zowel een sterkere focus op het verhogen en diversifiëren van de inkomstenstromen, als op het zo efficiënt mogelijk aanwenden van de beschikbare budgetten. MB werkte in de loop van de huidige legislatuur een businessplan uit met de financiële becijfering van een aantal organisatorische scenario's. Grondig onderzoek van de beschikbare data en cijfers liet toe om verschillende categorieën inkomsten en uitgaven te onderscheiden binnen de huidige museumwerking. Hierbij werden opportuniteiten voor het verhogen van de organisatorische efficiëntie en effectiviteit geïdentificeerd, net als opportuniteiten voor bijkomende inkomsten. Het uitgewerkte cijfermodel dient als basis om met aanvullende financiering prioritaire aanwervingen en andere uitgaven te kunnen bekostigen.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Verhogen van reguliere eigen inkomsten en rendabiliteit via ticketing, reca, verhuur, shops, e-shop, events, marketingdeals, gidsenwerking	Visit Bruges; Toerisme Vlaanderen; tradepartners; centrummanager Brugge; vzw Horeca Brugge	Bedrag eigen inkomsten	Jaarlijks
Actief inspelen op aanvullende inkomsten zoals sponsoring, fundraising, mecenaat (= schenkingen/giften), financieel relevante partnerships en andere subsidiëring van overheden/fondsen/stichtingen	Vrienden MB; Kon. Boudewijnstichting; EU-cel Brugge; Cluster Cultuur Brugge	Bedrag eigen inkomsten	Jaarlijks
Openen van twee nieuwe, rendabele museumshops op strategische locaties aanvullend op de vier bestaande shops	Financiën	Nieuwe museumshops in Volkskundemuseum en BRUSK	2025-2026
Monitoring budgetten en bijsturen i.f.v. het businessplan	Adviesraad kunstaankopen MB	Budgetcontroles en rapportages	Driemaandelijks

Behoud en optimalisering collectie- en infrastructuurfonds	FARO; collega-CEI	Groiefondsen	Jaarlijks
Uitschrijven en implementeren van een verdienmodel rond 'museum as a service'	Eigendommen Brugge	Cijfers dienstverlening; uit-gewerkt verdienmodel	Jaarlijks
Opzetten commercieel interessante en kwalitatieve concessie voor de horeca bij BRUSK		Concessieovereenkomst	2024

OD 9.6. MB investeert in zijn infrastructuur en veiligheid

Elf van de dertien museumlocaties van MB zijn erkende historische monumenten. Het Groeningemuseum en BRUSK vormen hierop fraaie toevoegingen als brug tussen verleden en heden. Deze iconische historische locaties brengen echter ook uitdagingen met zich mee op het vlak van beheer, onderhoud, duurzaamheid, inrichting, technieken en beveiliging. Naast de grote infrastructuurprojecten (zie SD1) blijft het continu onderhouden, optimaliseren en beheren van het gebouwenpatrimonium derhalve een belangrijke doelstelling.

MB zet traditioneel sterk in op de beveiliging van zijn museumlocaties. De veiligheidsketting wordt permanent bewaakt en uitgebouwd, van conciërges tot interne bewakingsdienst. MB is bovendien een prioritaire klant voor de alarmcentrale van de Stad Brugge, wat de garantie biedt voor een 24/7 monitoring van de locaties. In combinatie met de interne beveiligingsdienst en de processen rond onthaal en uitbating resulteert dat in een uitgewerkt beleid rond veiligheid voor personeel, bezoekers en collectie.

Acties	Partners	Indicator	Meetfrequentie
Opmaken SLA's en implementeren van structureel overleg met de dienst FaB	FaB	Overleg vindt plaats en SLA's zijn opgemaakt	Jaarlijks
Opzetten en implementeren van een digitale tool voor gebouwenbeheer, met inbegrip van risicoanalyses voor de museale gebouwen	FaB; gespecialiseerde partners	Realisatie tool; regelmatige update risicoanalyse	2025-2026; tweejaarlijks
Implementatie eenvormige klimaatsturing over de diverse gebouwen van MB heen	Idem	Realisatie klimaatsturing	2026-2027
Vervangen analoge camera's door digitale camera's	Idem	Aantal digitale camera's	Jaarlijks
In gebruik nemen nieuw Danger Managementsysteem (DMS) i.s.m. veiligheidscentrale van Stad Brugge	FaB	Nieuw DMS	2026
Implementatie veiligheidsplan Erfgoedfabriek, BRON en BRUSK	FaB	Realisatie veiligheidsplan	2025
Verder uitbouwen digitaal radiocommunicatiesysteem (via 4G en wifi)	Gespecialiseerde partners	Realisatie gebouwdekking	Jaarlijks



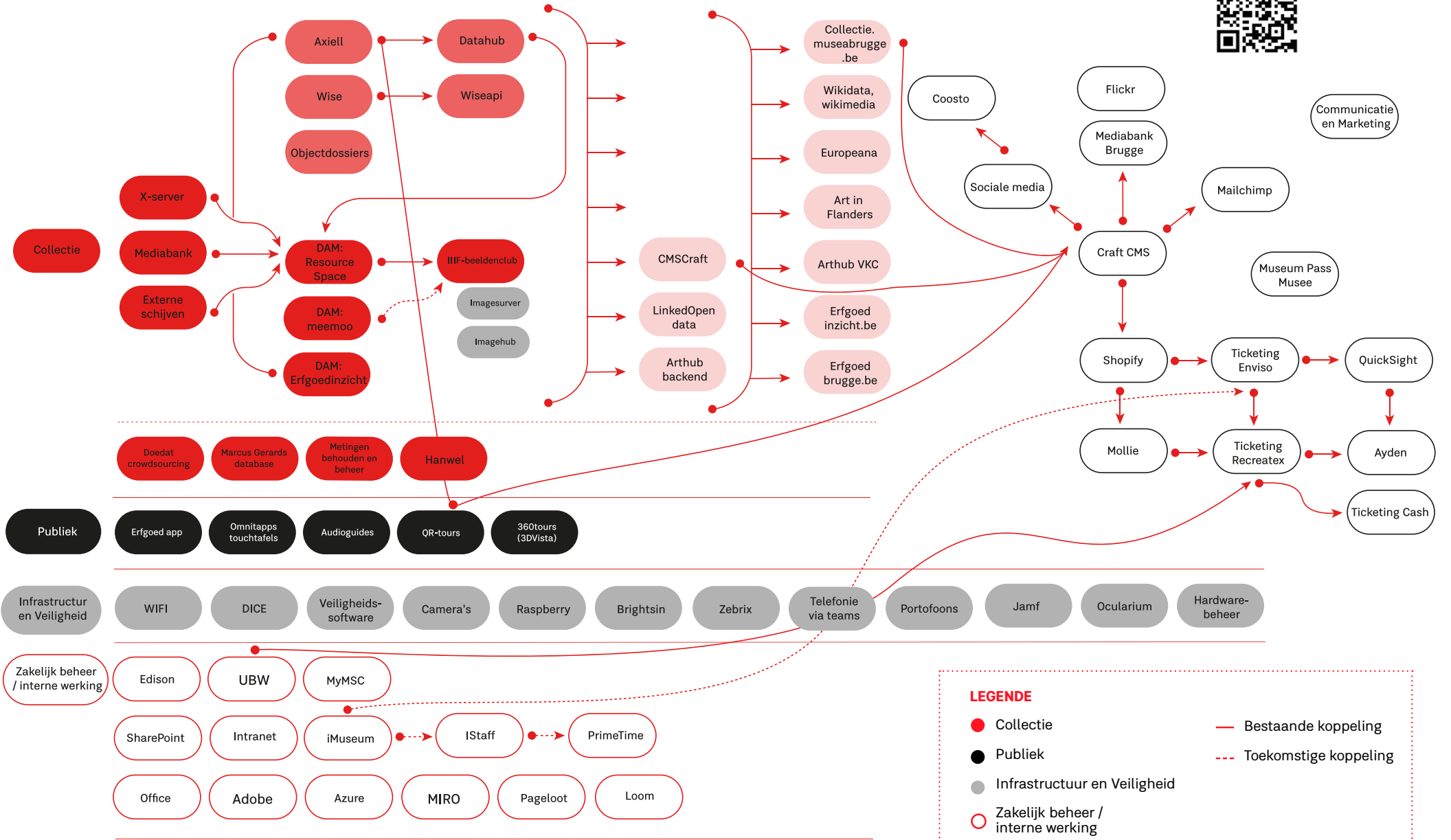
**Bijlagen Strategisch
plan Musea Brugge**



**Musea
Brugge**

Digitale infrastructuur Musea Brugge

Digitale infrastructuur



LEGENDE

- Collectie
- Publiek
- Infrastructuur en Veiligheid
- Zakelijk beheer / interne werking
- Communicatie en Marketing
- Bestaande koppeling
- - - Toekomstige koppeling

Visie museumwerking MB

- kennis delen en ontwikkelen
- toonaangevende positie in het landschap
- intergrale (hoge) kwaliteit nastreven
- lerende, efficiënte en performante organisatie
- cultureel ondernemerschap
- netwerkorganisatie



... collectie, kennis,
medewerkers, presentaties,
publieksbemiddeling, gidsen,
evenementen, locaties,
vrijwilligers, partners, ...

- open huizen
- inclusief
- participatie: deelnemen > deelhebben
- hospitality all-in
- 8 verschillende museumbelevingen
- samenwerken en vernetwerken
- ...

- meerstemmig
- transhistorisch en transcultureel
- geëngageerd betrokken, extern gericht
- voelsprietten op actualiteit
- interactie actuele kunsten en kunstenaars
- kritisch denken stimuleren
-

Mens

... zoveel mogelijk mensen,
diversiteit en inclusie,
kwetsbare mensen en groepen,
vergrijzing, jongeren,
participatie en co-creatie ...

Maatschappij

... ecologische duurzaamheid,
digitale transitie, diversiteit en
culturele diversiteit,
democratische uitdagingen,
toerisme van morgen, belang
van culturele en creatieve
sectoren ...

Niet-limitatief schematisch overzicht van de transversale thema's doorheen de strategische doelstellingen

	SD1	SD2	SD3	SD4	
Digitalisering	Digital signage, publieksbemiddeling BRUSK, gebouwenbeheersysteem	Volwaardige digitale strategie, digitale maturiteit, innovatie en experiment, open databeleid met PIDS en uitgeklaarde auteursrechten, online collectieontsluiting, duurzaam databeheer DAM	Inhaalbeweging en voorsprong nemen	Digitale collectieregistratie; objectdossiers;	
Ecologische duurzaamheid	Hernieuwbare energie, circulair gebruik; BRUSK 2x zuiniger dan huidige BEN-norm	Printless communiceren ; BYOD; ecologische duurzame materialen voor publieksactiviteiten	Uitgewerkt ecobeleid; lid van Pulse (o.m. A.V.), Greentrack;		
Maatschappelijke en culturele diversiteit		Iedereen digi-vaardig	Speerpunt binnen MB-beleid; grondlegger Brugs lerend netwerk culturele diversiteit	Participatief verzamelen; crowdsourcing; aandachtspunt in collectieplan;	
Vernetwerking		Samenwerkingen partners en onderwijs;	Als museumgroep midden in de samenleving; fris, relevant en actueel blijven; actieve adviesgroepen	Uitwisselen van ervaringen en methodologieën; adviescommissie grote aankopen; samenwerking kunstenaars	
	SD5	SD6	SD7	SD8	SD9
Digitalisering	Scancodes depotbeheer; processen collectie zorg en depotbeheer;	Ontsluiten onderzoeksresultaten	In presentaties en publieksbemiddeling, digitaal programmeren, digitale promotie en marketing	BRUSK als baken en educatieve rol; publieksbemiddeling, communicatie en marketing; experiment en innovatie; online community	iMuseum; smart museum; interne communicatie; opleidingsaanbod
Ecologische duurzaamheid	Energiezuinige depotruimtes; kunsttransport en koerierbeleid; inpakmateriaal	Verhuis museumbib naar BRON na duurzame vernieuwbouw	Modulaire scenografie, hergebruik materialen, transport, papier afbouwen, catering en shops	Beperken ecologische voetafdruk in BRUSK; thematisch in projecten en tentoonstellingen; afbouw offline communicatie	Ecologisch verantwoord reizen voor personeel ; afbouwen print; ecologisch duurzaam inkopen
Maatschappelijke en culturele diversiteit		Herkomstonderzoek delen van de collectie	Kern van tentoonstellingssignatuur, partnerships, samenwerking externe curatoren en professionals, actuele invalshoeken	Open huizen ; BRUSK als inclusieve plek; cultureel diverse bezoekers; kwetsbare bezoekers	Diversiteit in rekruteringen en stages; actieplan genderneutrale toiletten
Vernetwerking	Adviesraden voor restauraties; regionale collectiezorg	Werking BRON; (Inter)nationale netwerken en samenwerkingen als CODART, ICOM, contactgroep Vroeg-NL schilderkunst; wetenschappelijke adviesraad;	Samenwerkingen partners en (inter)nationale musea, privé-verzamelingen	Vanuit BRUSK actief verbinden en vernetwerken; samenwerking; 'connecting the dots' van lokaal tot internationaal; structurele partnerships	Museum as a service;

Publiekmatrix Musea Brugge

KWARTIER	MUSEUM	STRATEGIE	TYPE PUBLIEKSBEMIDDELING*	DOELGROEP
Museumkwartier	Sint-Janshospitaal	Ervaringen delen / begrijpen	VEELZIJDIG	Jonge mensen, cultureel divers, gezinnen, groepen
	OLV-kerk	Bewonderen / verstillen	TOERISTISCH	Volwassenen, senioren
	Gruuthusemuseum	Kennis doorgeven / samen beleven	VEELZIJDIG	Jonge mensen, cultureel divers, gezinnen, groepen
	Groeningemuseum	Anderen ontmoeten / bewonderen	VEELZIJDIG	Jonge mensen, cultureel divers, gezinnen, groepen
	BRUSK	Anderen ontmoeten / begrijpen	XL	Iedereen
	Brugse Vrije	Bewonderen / begrijpen	BASIS	Groepen
	Belfort	Bewegen / samen beleven	TOERISTISCH	Jonge mensen, gezinnen
	Stadhuis	Samen beleven / begrijpen	TOERISTISCH	Jonge mensen, cultureel divers
Stille kwartier	OLV ter Potterie	Verstillen / bewonderen	BASIS	Volwassenen, senioren
	Sint-Janshuismolen	Kennis doorgeven / ervaringen delen	BASIS	Gezinnen
	Gezellehuis	Bewegen / ervaringen delen	LOKAAL	Jonge mensen, cultureel divers
	Volkskundemuseum	Kennis doorgeven / ervaringen delen	LOKAAL	Gezinnen, senioren

***Basis:** in het museum is een basis aan publiekbemiddeling aanwezig waarbij de informatie (zoals zaalteksten en labels) die gericht is op modale volwassenen in drie talen wordt verstrekt met name Nederlands, Frans en Engels.

Toeristisch: in het museum wordt de informatie die gericht is op modale volwassenen in vijf talen verstrekt met name Nederlands, Frans, Engels, Duits en Spaans. Een extra laag publiekbemiddeling is vooral gericht op laagdrempelige beleving, specifiek naar niet-lokale bezoekers en niet-herhaalbezoek.

Lokaal: in het museum wordt de informatie aangeboden op niveau 'Basis'. Dit museum is vooral gericht naar lokale bezoekers, wil herhaalbezoek daarom zoveel mogelijk stimuleren en voorziet daarbij activiteiten voor deze lokale bezoekers.

Veelzijdig: in het museum wordt de informatie aangeboden op niveau 'Basis' met uitbreiding van Spaans en Duits voor extra informatie zoals audioguides. Dit museum biedt een extra publieksaanbod voor een aantal welomlijnde doelgroepen.

XL: in het museum wordt de informatie aangeboden op niveau 'Basis'. Dit museum biedt een extra en dagelijks publieksaanbod aan voor zo goed als alle doelgroepen waardoor het museum een dynamische ontmoetingsplek wordt en dus een volwaardig open huis.

Verklarende woordenlijst en afkortingen

Adlib/Axiell	Collectiemanagementsoftware; Adlib heeft zich vernieuwd tot Axiell Collections, volledig webbased			M HKA	Museum voor Hedendaagse Kunst Antwerpen
BI-tool	Business Intelligence-tool, een tool om gegevens en analyses over de werking van Musea Brugge te kunnen maken.	IIIF	IIIF staat voor International Image Interoperability Framework, een set van open standaarden die archieven, bibliotheken en musea helpt om gedigitaliseerde of born digital collecties te hosten en uit te wisselen. Het raamwerk definieert verschillende API's die het mogelijk maken om op een gestandaardiseerde manier zowel afbeeldingen als (presentation based) metadata via het web te beschrijven en aan te bieden.	NFT	Non-fungible token
BMCC	Beurs-, meeting- en congrescentrum Brugge	ICT	Informatie- en communicatietechnologie	Opdrachten-centrale	Dienst voor het begeleiden van overheidsopdrachten Stad Brugge
BYOD	Bring Your Own Device	CEI	Dienst ICT (Stad Brugge)	P&O	Dienst Personeel en Organisatie (Stad Brugge)
CEI	cultureel-erfgoedinstelling	IPM-plan	Integrated Pest Management plan streeft naar duurzame detectie en bestrijding van plagen en bewustzijn van de staf daarrond, in dit geval specifiek toegespitst op depots en museale locaties	publiq	Organisatie uit de culturele bovenbouw Vlaanderen die zich specialiseert in communicatie van het publieke vrijetijdsaanbod in Vlaanderen.
CEST	Cultureel Erfgoed Standaarden Toolbox, een wegwijzer in het gebruik van standaarden bij het creëren, beheren en toegankelijk maken van digitale erfgoedcollecties	KBR	Koninklijke Bibliotheek België	TVL	Toerisme Vlaanderen
CJM	Departement Cultuur, Jeugd en Media van de Vlaamse Overheid	KIK	Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium	UBW	Softwarepakket voor het financieel beheer van Stad Brugge (Musea Brugge)
Cluster Cultuur	Stadsarchief Brugge, Erfgoedcel Brugge, Openbare Bibliotheek Brugge, Musea Brugge, Cel Cultuurbeleid, Raakvlak, Cultuurcentrum Brugge en Brugge Plus	KMSKA	Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen	VDAB	Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding
DAM Resource Space	Een open source Digital Asset Management (DAM) tool waarmee Musea Brugge zijn intern beeldbeheer organiseert.	LOD	Linked Open Data, gestructureerde gegevens die zijn gekoppeld aan andere gegevens, zodat ze beter bruikbaar worden door semantische zoekopdrachten. Linked Open Data bouwt voort op standaard webtechnologieën zoals HTTP, RDF en URI's, maar in plaats van die te gebruiken om webpagina's alleen voor mensen leesbaar te maken, breidt het die uit om informatie zodanig te delen dat die automatisch door computers kan worden gelezen.	VKC	Vlaamse Kunstcollectie
ESB	Event Software Benelux, leverancier van de tool iMuseum en iStaff om respectievelijk projectplanning en personeelsplanning mogelijk te maken	meemoo	Organisatie uit de culturele bovenbouw Vlaanderen inzet voor de digitale archiefwerking van organisaties in cultuur, media en overheid	VSMB	Vrienden Musea Brugge
FaB	Dienst Facilitair Beheer (Stad Brugge)	MB	Musea Brugge		
FARO	Vlaams Steunpunt voor Cultureel Erfgoed				
Financiën	Dienst Financiën (Stad Brugge)				