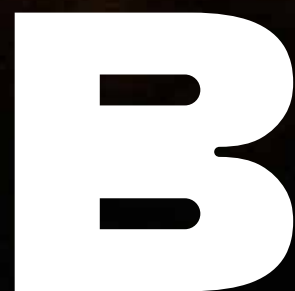




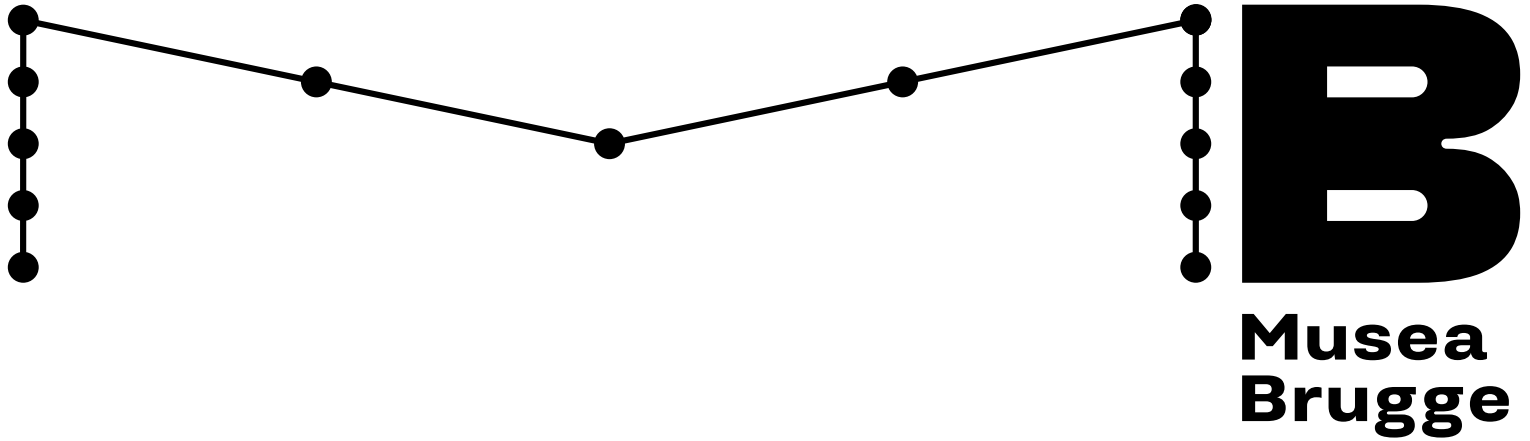
Dossier Musea Brugge

Cultureel-erfgoedinstelling



**Musea
Brugge**

1	●	Musea Brugge: unieke speler in het internationale museumveld	3
2	●	De museale functies internationaal geworteld <i>Criterion 1</i> Een levende collectie Toekomst verzekerd Meer willen weten Voor onze gasten Mét onze gasten Transversale speerpunten	11
3	●	Een wereldvermaarde collectie <i>Criterion 2</i> Eeuwenlang verwervingsverhaal Verzameling met aanzien Collectie van een Europese kunstmetropool	20
4	●	Erfgoed van de wereld <i>Criterion 3</i> Het team, motor van MB Internationale wisselwerking en uitstraling Verweven in het Vlaamse erfgoedlandschap	38
5	●	Geaard in de culturele wereld en in de maatschappij <i>Criterion 5</i> Lokale en bovenlokale inbedding Open huizen voor iedereen Maatschappelijk geëngageerd	45
6	●	Waardige infrastructuur <i>Criterion 6</i> Iconische museumlocaties Een zee aan ruimte Veilig depot Bron van kennis Palet aan ruimtes voor publieksactiviteiten	50
7	●	Zakelijk en financieel beheer <i>Criterion 7</i> HR-beleid Administratief beleid Financieel beleid	56
	●	KLAAR VOOR MEER	67



1 Unieke speler in het internationale museumveld

Musea Brugge (MB) is een frisse, eigentijdse groep van **13 musea**, in de 3de grootste stad van Vlaanderen.

Hoewel we erfgoed beheren dat teruggaat tot de Romeinse tijd, zijn we ervan overtuigd dat onze collecties relevanter zijn dan ooit tevoren. Onze extraverte houding – open voor mens, maatschappij en toekomst – maakt dat we mee evolueren met de sterk veranderende samenleving.

Elke dag zoeken we actief naar samenwerkingen met nationale en internationale bezoekers, partners, onderzoekers, kunstenaars en naar nieuwe doelgroepen en toekomstig publiek. Het is onze ambitie om onze Brugse musea verder uit te bouwen tot essentiële, dynamische plekken in de stad, waar iedereen zich welkom voelt. Plekken waar mensen elkaar ontmoeten, tentoonstellingen het publiek prikkelen en waar we tot dialoog en reflectie met elkaar komen.

MB heeft een sterk uitgebouwde lokale, regionale, nationale en internationale werking. De focus in dit document ligt voornamelijk op dat laatste aspect. En op de toekomst. Want zowel voor als achter de schermen zetten we continu **stappen voorwaarts, vertrekkend vanuit onze sterktes:** onze tot de verbeelding sprekende historische locaties, de wereldvermaarde iconische collectie, onze wereldwijde aantrekkingskracht en ons professioneel team.

Som van 13

Binnen de (inter)nationale museumwereld neemt MB een bijzondere positie in: we brengen kunst en erfgoed van wereldklasse op **beeldbepalende historische sites** in de Unesco Werelderfgoedstad Brugge.

In het Museumkwartier liggen 5 van onze locaties op een steenworp van elkaar: het Sint-Janshospitaal, de Onze-Lieve-Vrouwekerk, het Gruuthusemuseum, het Arentshuis en het Groeningemuseum. Rond de Markt vormt de cluster van 3 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.

Met de ontwikkeling van **BRUSK** zetten we bovendien onze decennialange expertise in om te bouwen aan een nieuw type beeldende kunstsituatie in het hart van de stad, die een verrijking zal vormen voor Brugge, Vlaanderen en de wereld. BRUSK wordt de **katalysator** en het **kernpunt** van onze totale werking. De opening is voorzien eind 2025 en lost de nood aan geschikte tentoonstellingsruimte voor oude, moderne en hedendaagse kunst in. Naast de expositie- en ontmoetingsruimte komt er een depot voor schilderijen en werken op papier, met restauratieateliers. Ook zal ons onderzoekscentrum zich hier vestigen, hét uithangbord voor de wetenschappelijke werking van MB.

Topcollectie aan boord

MB heeft een lange geschiedenis als internationaal gerenommeerde cultureel-erfgoedorganisatie en museale instelling.

Over een periode van 200 jaar telden aankopen, schenkingen, legaten, overdrachten en langdurige bruiklenen op tot een **topcollectie op wereldniveau**. Veel werken hebben een link met de geschiedenis van Brugge als Europese metropool. De collectie omvat iconische stukken die op het netvlies van miljoenen mensen staan gebrand. De veelzijdigheid van de deelcollecties en de verbondenheid met de plaats van bewaring maakt MB uniek in Vlaanderen en uitzonderlijk in de wereld.

Internationale resonantie

In niet-coronatijden verwelkomen we jaarlijks **bijna 1 miljoen bezoekers**, van wie 80% uit het buitenland. De meeste musea zijn grotendeels gericht op dat internationale publiek, al verliezen we ook onze lokale en nationale bezoekers niet uit het oog.

MB dankt zijn **ijzersterke internationale reputatie** o.m. aan haar bakermatfunctie voor grote bruikleententoonstellingen, zoals 'Jan Van Eyck en het Zuiden' (2002), 'Karel De Stoute' (2009), 'William Kentridge' (2017) en 'Haute Lecture by Colard Mansion' (2018). BRUSK wordt een onmiskenbare hefboom die ons zal toelaten om de traditie van toonaangevende tentoonstellingen verder te zetten.

Expertenteam

Als organisatie valt MB onder het Brugse stadsbestuur, waarin het een autonome inhoudelijke werking heeft. Als enige grote museumgroep in Vlaanderen dragen we sinds 2017 het Vlaams kwaliteitslabel voor de totaalwerking. Vanuit gedeeld leiderschap voert een driekoppige directie een team van 200 medewerkers aan, die regelmatig worden bevraagd en internationale culturele partners en musea graag bijstaan met advies. Samen nemen we de taak op om MB verder op de kaart te zetten als **internationaal georiënteerde museumgroep**.

Musea Brugge verbindt zijn rijke en veelzijdige collectie met mens en maatschappij, met verleden, heden en toekomst. We ontroeren en verwonderen, inspireren en begeistere(n), dagen uit tot reflectie en kritisch denken. Maatschappelijke relevantie en impact is wat ons drijft.

Missie Musea Brugge

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

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

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



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

Mens

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

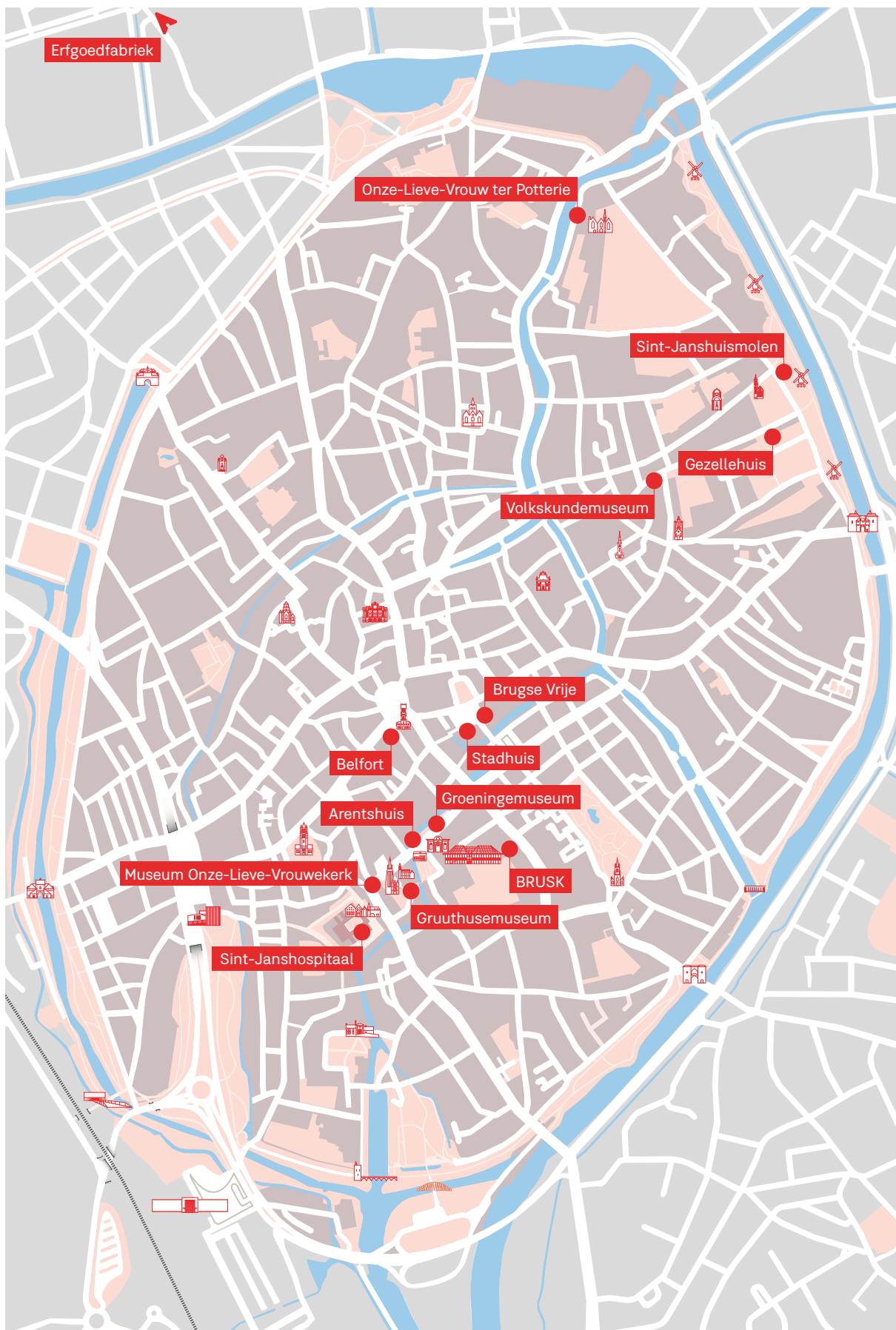
Maatschappij

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



Muzikale performance op de zolder van het Sint-Janshospitaal tijdens de nocturne van STROOK (maart 2022).

Musea Brugge op 13 beeldbepalende plekken in de stad





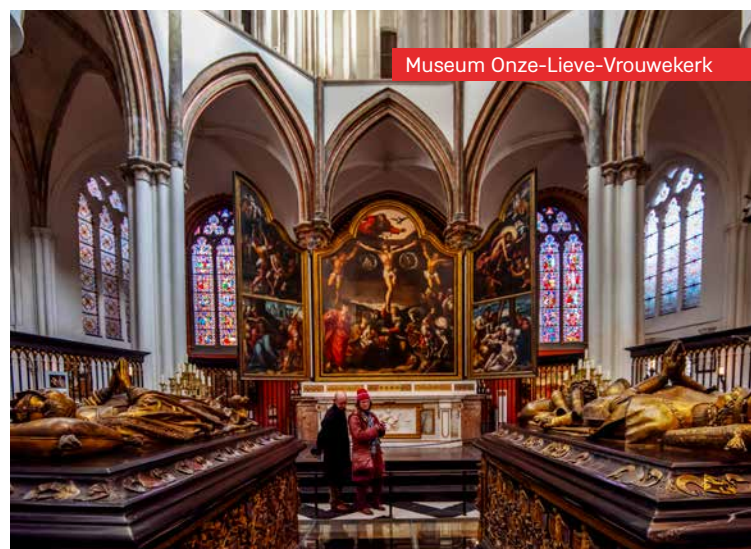
Groeningemuseum



Sint-Janshospitaal



Gruuthusemuseum



Museum Onze-Lieve-Vrouwekerk



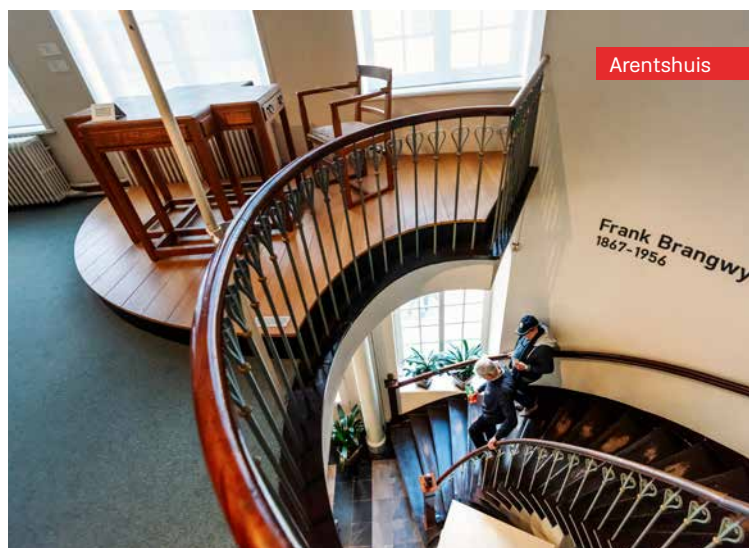
Stadhuis



Belfort



Volkskundemuseum



Arentshuis



Brugse Vrije



Onze-Lieve-Vrouw ter Potterie



Gezellehuis



Sint-Janshuismolen



'It's only a matter of time', STROOK in de Onze-Lieve-Vrouwekerk

2 De museale functies internationaal geworteld *criterium 1*

Een levende collectie

Brugge was lange tijd de bakermat van onze westerse kunst- en cultuurgeschiedenis. Als metropool van Noordwest-Europa was het een stad waar vakmanschap, talent, exclusieve materialen en kapitaal leidden tot een ongekende luxe-industrie, die internationaal werd gemaakt. Hierdoor herbergt onze stad eeuwenlang de meest indrukwekkende kunst- en erfgoedschatten. MB beroept zich op deze erfenis en zet de geschiedenis verder. Door tal van historisch belangrijke aanwinsten is onze collectie van uitzonderlijke kwaliteit. Maar liefst 61 objecten maken deel uit van de Vlaamse Topstukkenlijst. Geen wonder dat de verzameling erfgoedliefhebbers en wetenschappers van over de hele wereld aantrekt.

Ons collectieplan bepaalt de anatomie en de kwaliteiten van onze collectie, die minstens 75.000 erfgoedobjecten omvat. De verzameling is opgedeeld in 32 disciplines, de ene keer gebaseerd op materiaal (vb. koper), de andere keer op functie (vb. muziekinstrumenten) of op de periode van ontstaan (vb. hedendaagse kunst).

De belangrijkste pijlers van het huidige collectie- en verzamelbeleid zijn:

- Kunst en erfgoed uit de Bourgondische en Habsburgse Nederlanden, met een belangrijke link met Brugge
- Kunst en erfgoed van de 'lange' 19de eeuw met een belangrijke link met Brugge, waaronder academie, neoclassicisme, neogotiek en het symbolisme
- Brugge en haar identiteit, met nadruk op de manier waarop de perceptie van Brugge vorm kreeg
- Het verrijken van Brugs erfgoed met hedendaagse kunst en design (met als aandachtspunt het presentatiebeleid in BRUSK)

Naast de aandacht voor specifieke verzamel-domeinen, hebben we ook oog voor de wisselwerking ertussen. We verbreden de cultuur- en kunsthistorische scope van de collectie door de context ervan mee te nemen. Zo zal MB zijn collectie Vlaamse primitieven – als de kans zich voordoet – aanvullen met beeldhouwwerken, glasschilderkunst en werken op papier van tijdgenoten, lokaal en internationaal. De sterktes van de collectie worden dus niet bepaald binnen één materiaal, techniek of periode, maar vanuit een overkoepelende visie.

Bijkomend is MB zich bewust van het uitmuntende erfgoed dat elders in Brugge wordt bewaard, en we hebben hier ook toegang toe. Naast onze eigen collectie staan we in voor het beheer van 18 Brugse topstukken. Samen met partners als de Openbare Bibliotheek en het Stadsarchief bouwen we aan een visie over de Collectie Brugge, waartoe ook het religieuze erfgoed behoort dat verspreid is over vele kerken en kloosters op Brugs grondgebied.

Het verzamelbeleid steunt op een museaal aankoopfonds, dat voortdurend aangroeit dankzij een percentage van de ticketverkoop. MB kon zo in de periode 2019-2021 voor €1.808.360 aan aankopen realiseren, naast o.a. het verwerven van schenkingen en legaten. De Vrienden van MB (zie verder) nemen hierbij een actieve rol op. Daarnaast zet MB in op het versterken van de collectie via langdurige internationale bruiklenen. Momenteel gaat het om 48 objecten van 24 verschillende



Topstuk het spinet (Hans Ruckers de Oude, 1591) uit de deelcollectie Muziekinstrumenten toont de diversiteit en de kwaliteit van de collectie van MB.

instellingen en privépersonen. Die werken versterken de vaste presentaties en zijn bij ons ondergebracht omwille van behouds- of onderzoekswedsties. Omgekeerd ondersteunt MB ook vele toonaangevende internationale tentoonstellingen en vaste collectiepresentaties door werken in bruikleen te geven. Kwaliteit en wetenschappelijke onderbouwing zijn daarbij belangrijke criteria.

DIGITALE DATABASE

Onze rijke collectie is analoog geregistreerd in inventarisboeken en fiches. Sinds de jaren 2000 zetten we ook systematisch in op **digitale collectieregistratie** via de database Adlib/Axiell, zodat de verzameling **wereldwijd doorzoekbaar** is. Dat gebeurt met ondersteuning van het Departement CJM. MB volgt op dit vlak sowieso nauwgezet de ontwikkelingen door de Vlaamse overheid en meemoo, en hecht veel belang aan standaarden. Persistente identificatoren (PIDS) en auteursrechten vormen sleutelementen waardoor we maximaal kunnen inzetten op een open databeleid.

Voor het grootste deel van de collectie streven we een verhuis-, basis- of verdiepende registratie na (voor bv. penningen en gereedschappen volstaat bulkregistratie). Parallel hieraan, ondersteund door het collectieplan, worden de eerste stappen gezet in de waardering van deelcollecties die al

volledig geregistreerd zijn. Zo wordt het mogelijk om een afstotingsbeleid te ontwikkelen.

Online ontsluiting van de collectie gebeurt via **diverse platformen**, zoals collectie.museabrugge.be (IIIF-vensters), erfgoedinzicht.be, erfgoedbrugge.be, arthub.vlaamsekunstcollectie.be, artinflanders.be en wikidata.

IMMATERIEEL CULTUREEL ERFGOED IN DE KIJKER

Brugge heeft niet alleen een wereldvermaard kunst- en gebouwenpatrimonium, maar is ook **rijk aan immaterieel erfgoed**. Veel eeuwenoude tradities leven vandaag nog voort. Denk maar aan de Heilig Bloedprocessie, het molenaarsambacht, de wapengilden, kantklossen, eetcultuur... Met een actieve molen (Sint-Janshuismolen) en beiaard (Belfort) draagt MB bij tot het in standhouden van deze praktijken. MB zoekt ook actief aansluiting bij de nog bestaande erfgoedgemeenschappen in de stad om haar collectie beter te documenteren en tegelijk deze gemeenschappen te betrekken. In de komende jaren zal MB bijzondere aandacht besteden aan tradities en overtuigingen, die nu nog niet gerepresenteerd zijn in de museale collectie en werking en die de culturele identiteit van Brugge verrijken. Op die manier volgt MB de internationale tendens om meer aandacht te schenken aan immaterieel cultureel erfgoed (ICE) en diversiteit, wat past binnen onze visie dat kunst en erfgoed dicht bij mensen liggen.



Een documentaire over 'Secret-Reflet' van Khnopff op weg naar de Neue Nationalgalerie in Berlijn.



Het collectieteam aan de slag met de voorbereiding van de verhuis van 50.000 collectiestukken naar de Erfgoedfabriek.

Toekomst verzekerd

Een collectie zoals die van MB vraagt een kwalitatief behoud- en beheerbeleid. Dankzij systematische monitoring en uitstekend beheer is de staat van onze collectie globaal genomen goed. Momenteel worden zo'n 7.400 van de 75.000 objecten op zaal getoond, de overige worden bewaard in 40 depotruimtes verspreid over 7 plaatsen in de stad. Met de realisatie van nieuwe depots in BRUSK en de Erfgoedfabriek zullen op termijn alle objecten op 2 state-of-the-artlocaties worden ondergebracht. Met deze ontwikkelingen zet MB grote stappen voorwaarts.

De ingebruikname van de nieuwe depots wordt een niet te onderschatten stap vooruit in de preventieve conservatie van onze erfgoedverzameling. Bovendien zijn beide infrastructuurprojecten cruciaal om de werking van onze afdeling Collectie verder te laten groeien. Daarom komen BRUSK en de Erfgoedfabriek uitgebreid aan bod bij criterium 6.

MB kan ook rekenen op een uitmuntend team Infrastructuur & Veiligheid, dat instaat voor de infrastructurele, technische en organisatorische veiligheid van alle objecten van MB. Recent werd nog een vernieuwingsoperatie van de volledige veiligheidsketen afgerond. De interne veiligheid-sentrale zorgt 24/7 voor opvolging en bewaking. Voor het Groeninge- en Gruuthusemuseum wordt in 2022 een calamiteitenplan voor de collectie opgemaakt. In 2023 volgen het Sint Janshospitaal en de Erfgoedfabriek.

Alle locaties beschikken bovendien al over een geactualiseerd calamiteitenplan voor personen en een verzegelde Collectie Hulpverleningskit.

Meer willen weten

MB heeft een lange traditie op het vlak van wetenschappelijk onderzoek. We beschouwen onze internationaal relevante collectie immers niet als een reeks objecten, maar als een verzameling van verhalen. Het is de taak van onze conservatoren en internationale wetenschappers om die verhalen te ontdekken door onderzoek, en ze vervolgens te delen met het publiek. Door een object of cluster van objecten vanuit verschillende perspectieven te benaderen, komen nieuwe inzichten aan het licht en kunnen linken worden gelegd met andere disciplines en (clusters) objecten, ook uit andere (internationale) collecties. Een internationale wetenschappelijke adviesraad helpt om nieuwe invalshoeken voor onderzoek te verkennen.

Externe samenwerking met andere culturele en wetenschappelijke instanties vult ons eigen wetenschappelijk onderzoek aan. Dat gaat van het raadplegen van archieven tot het analyseren van vergelijkbare objecten in andere collecties, het bevragen van specialisten, of het uitbesteden van een bepaald type (natuur)wetenschappelijk onderzoek. MB kan hiervoor rekenen op een duurzaam internationaal netwerk, waar we continu aan bouwen. Op hun beurt doen deze externen regelmatig een beroep op de expertise aanwezig binnen MB. Verschillende medewerkers zetelen hiertoe in externe redactieraden en wetenschappelijke comités (zie criterium 3).

MB hecht ook veel belang aan onderzoek door derden. We willen dit maximaal faciliteren, zowel in het geval van individuen als onderzoeksprojecten. Heldere afspraken over copyrights en intellectueel eigendom zorgen dat de onderzoeksresultaten naar ons terugstromen. Professionele en collegiale samenwerkingen met o.m. KIK/IRPA (Van Eyck Research in Open Access-project), Universiteit Antwerpen (loodwit- en kopersulfatenproject), Nigulist Museum (Glory and Luxury in Tallinn: the altarpiece of Saint Mary) en The Wallace Collection (Pourbus' Allegory of True Love) hebben een solide basis gelegd voor nog meer samenwerkingen in de toekomst.

De resources en inspiratie die een museum-bibliotheek biedt aan onderzoekers is van onschatbare waarde. Onze bibliotheek krijgt in 2025 een plek in BRON, het onderzoekscentrum van Musea Brugge waar alle conservatoren en registratoren zullen werken (zie criterium 6). Ook dat wordt een open huis, maximaal toegankelijk voor experts en 'leken', waardoor het een katalysator wordt voor zowel intern als extern internationaal onderzoek.

Voor onze gasten

Samen met de collectie vormen de (potentiële) bezoekers van MB de reden van ons bestaan. Vanuit een publieksgedreven visie willen we blijven evolueren naar een open huis voor een publiek van over de hele wereld, dat een afspiegeling vormt van de steeds veranderende maatschappij. Via onze vaste collecties, tentoonstellingen en het publieksaanbod brengen we bezoekers oog in oog met onvergetelijke belevenissen, die ze koesteren en wereldwijd delen met anderen.

De 13 locaties van MB zijn het hele jaar open, met uitzondering van de vaste wekelijkse sluitingsdag. Tijdelijke events en



avondopeningen voegen extra belevingslagen toe aan de vaste of tijdelijke presentaties. Zo bieden we onze bezoekers een indrukwekkende waaier aan mogelijkheden. Zeker omdat we onze musea continu verbeteren.

De afgelopen jaren investeerden we stevig in het Museumkwartier, met een herinrichting van zowel de Onze-Lieve-Vrouwekerk als het Gruuthuse- en Groeningemuseum. In 2022 wordt de museale beleving in de historische zaal van het Stadhuis geactualiseerd en in 2023 volgt het Sint-Janshospitaal met een conceptwijziging van de vaste opstelling. We maken van de vernieuwingen gebruik om elk museum een steviger identiteit te bezorgen, waardoor onze locaties telkens garant staan voor een gedifferentieerde ervaring. Een

grondige renovatie van het Groeningemuseum volgt na de bouw van BRUSK (in 2026).

Tot de opening van BRUSK (2025) blijven de internationaal georiënteerde tentoonstellingen plaatsvinden in het Sint-Janshospitaal of Groeningemuseum. De solotentoonstelling van de internationaal gerenommeerde kunstenares Otobong Nkanga en de tentoonstelling 'Oog in Oog met de Dood', waarbij Hugo van der Goes centraal staat, staan symbool voor de vernieuwde tentoonstellingssignatuur van MB. Al die projecten starten vanuit nieuwe kennis of een vernieuwende blik op de collectie. Ook daarna bouwen we gestaag verder aan de tentoonstellingssignatuur en blijven we de lijn aanhouden waarbij we oude, moderne en hedendaagse kunst in context brengen en relevante verhalen vertellen voor het publiek van vandaag.

MB rolt de komende jaren ook een nieuw strategisch plan communicatie en marketing uit, na de volledige implementatie van de nieuwe *brand* dit voorjaar. Collectiezichtbaarheid en gerichte doelgroepenwerking staan centraal in de beoogde internationale campagnes.

MUSEA AT HOME

De afgelopen beleidsperiode zette MB volop in op digitaal presenteren en toeleiden. De **COVID-pandemie** versnelde deze processen en leidde tot **proeftuinen** waarin we **succesvol** konden **experimenteren** met curator talks, videoverhalen, e-tentoonstellingen en 360° tours, allen gebundeld op de website museabrugge.be/athome. Door de meertaligheid (EN, FR, D, SP) was en is de website vlot toegankelijk voor ons internationaal publiek. Omdat de online community aan belang blijft winnen, zetten we de komende jaren structureel in op digitale publieksbemiddeling.



Krikkarak Festival herfst 2021



Klimaatdichters tuin Gezellehuis tijdens Triënnale Brugge 2021

Mét onze gasten

Wij zetten in op dialoog, participatie en meerstemmigheid: bezoekers dragen bij (deelnemen), werken samen (deelhebben) of gaan co-creëren met (deel uitmaken van) MB. Zo komen we dicht(er) tot volledig inclusieve musea, waar inhoud en betekenis steeds vaker ontstaan in wisselwerking met onze gasten. Dat versterkt het draagvlak van MB en maakt onze collectie relevant voor iedereen. Vandaag en in de toekomst.

Enkele voorbeelden van de participatieve trajecten en projecten:

- Voor het nieuwe educatief aanbod van het Groeninge- en Volkskundemuseum werkten we samen met **leraren en educatief medewerkers uit het veld**. Hun bevindingen werden voorafgaand aan de implementatie afgetoetst bij de doelgroep: **kinderen**.
- Sinds 2014 zetten we in op participatie van generatie Z, bv. via de **denktank Young Amabassadors**. Ook reflecteert een jongerengroep via artistieke trajecten op onze tentoonstellingen en vaste collecties.
- We werken structureel samen met sociale en culturele organisaties om participatieve projecten uit te bouwen. De expo **'Biomod [BRG13]'** van het internationale Space Ecologies Art & Design (**SEADS**) werd zowel conceptueel als productief volledig gerealiseerd samen met 120 deelnemers.
- Samen met een **eigen gidsenpool** stellen we een rondleidingsprogramma op.
- MB kan rekenen op 105 **vrijwilligers** die dagelijks bijdragen tot onze werking, o.m. dankzij de Vrienden.
- We zetten in op **digitale participatie** via **crowdsourcing**. Via crowdsorceplatform DoeDat hebben 85 vrijwilligers geholpen om 4.000 voorwerpen voor het project 'Verrijk de kijk op Brugge' te registeren. De geslaagde methodiek krijgt een vervolg in het project 'Leerling - Meester'. Zo bieden we onze opgebouwde expertise aan voor het IIIF3-project van de VKC.



Het Gruuthusemuseum kreeg in 2021 de prestigieuze Portimao Museum Prize als Most Welcoming Museum of Europe.



Tracé, een project van Briklyoung, de artistieke, participatieve jongerenwerking van Musea Brugge (maart 2022).

Digitaal, duurzaam, divers en vernetwerkt

MB houdt de vinger aan de pols. Daarom investeren we uitdrukkelijk in vier transversale speerpunten, die urgente evoluties vormen binnen onze maatschappij. De komende jaren blijven we gerichte initiatieven ontwikkelen om hieraan bij te dragen, steeds binnen een langetermijnperspectief. Hier volgt een kernachtig overzicht van zaken waar we op inzetten. Veel van de gegeven voorbeelden komen doorheen dit document uitgebreider aan bod.

DIGITAAL BELEID

Sinds de coronacrisis leven we meer dan ooit in een digitale wereld. Vanuit ons Digiteam stemmen we de digitale strategie voor onze volledige organisatie af met o.a. stad Brugge en Cluster Cultuur. Efficiëntie, zichtbaarheid, ondersteuning en innovatie vormen de focuspunten.

ECOLOGISCHE DUURZAAMHEID

MB zet ecologische duurzaamheid hoog op de agenda vanuit de wens niet aan de zijlijn te staan, maar bij te dragen aan een verdere sensibilisering rond dit thema. Met concrete acties maken we onze locaties en onze werking duurzaam.

MAATSCHAPPELIJKE EN CULTURELE DIVERSITEIT

MB ambieert een inclusief en open huis te zijn. Meerstemmigheid en het inzetten op maatschappelijke en culturele diversiteit vormen speerpunten van dergelijk beleid. We willen dit verweven in de volledige werking.

VERNETWERKING

MB zit geworteld in de samenleving waarin het opereert. Samenwerken en connecteren is cruciaal om de vinger aan de pols te houden en ad rem te blijven. MB integreert zich dus in verschillende netwerken, zoekt partnerschappen op of stimuleert ze. Hierdoor zijn wij op lokaal, nationaal en internationaal niveau een belangrijke speler.

Performance van slam poet Muabana tijdens de opening van de tentoonstelling Line Boogaerts - é/change (Arentshuis, december 2021).



Een niet-limitatieve opsomming met enkele voorbeelden:

	Digitaal beleid	Ecologisch duurzaamheid	Maatschappelijke en culturele diversiteit	Vernetwerking
Organisatie	• Interne communicatie via eigen SharePoint • Digitale projectplanningstool • Opleidingsaanbod	• BRUSK 2x zuiniger dan huidige BEN-normen • Aanpassingen aan beschermde monumenten • Intern ecoteam • Deelname aan Pulse Transitienetwerk (o.m. lid AV) en Greentrack	• Diversiteit bij recrutering en stages • MB als grondlegger van het Brugs lerend netwerk culturele diversiteit • Actieplan genderneutrale toiletten op alle locaties	• Verrijkende samenwerkingen met Vooruit Gent, Vives Hogeschool... • Actieve adviesgroepen met doelgroepen Young Ambassadors, Lerarenplatform, Wetenschappelijke Raad • Facilitator van tijdelijke, grootschaligere netwerken bij onderzoeksprojecten, tentoonstellingen en publiekstrajecten
Collectie	• Digitale collectieregistratie in Adlib/Axiell • Open databeleid met PIDS en uitgeklaarde auteursrechten • Online collectieontsluiting • Duurzaam databeleid met gebruik van DAM (in evolutie) • Intense samenwerking met meemoo en VKC	• Bewust omspringen met inpakmateriaal • Nieuwe depotruimtes energiezuinig • Onderzoek naar verduurzamen van kunsttransport en koerierbeleid	• Criterium in collectieplan • Open voor maatschappelijke evoluties • Onderzoek naar collectie met meerstemmige en bredere invalshoeken	• Deel van internationale netwerken als CODART, SARC, PULSE, HNA, Contactgroep Vroeg-Nederlandse schilderkunst, ICOM ...
Tentoonstellingen	• E-tentoonstellingen • Verdiepende en meertalige info via multimedia-toepassingen • Beleving via multimedia verhogen	• Scenografie (modulaire elementen, circulair hergebruik, recyclage) • Transport (samenwerking voor groepstransport) • Insteek voor programmatie (bv. 'Biomodd')	• Kern van tentoonstellingssignatuur	• Uitgebreid netwerk van (inter) nationale partners en contacten in diverse soorten organisaties i.f.v. tentoonstellingen en wetenschappelijke projecten
Publieksaanbod	• Digitaal onthaal met nieuw ticketingplatform • Verdiepende publieksbemiddeling met wifi, QR-tours	• Duurzaam consumeren (o.a. shops, catering) • Afbouw offline communicatie	• Aanstelling coördinator communities, kansengroepen en vrijwilligers • Publieksaanbod voor divers publiek • Keuze voor inclusieve taal en beelden • Structurele samenwerking met Brugs Netwerk Vrijtijds-participatie tegen kansarmoede	• Structurele partnerships Concertgebouw Brugge, Toerisme Vlaanderen, Visit Bruges, KIK...



'Madonna met kind' van Michelangelo (1501-1504) in de Onze-Lieve-Vrouwekerk, één van de topstukken in beheer van Musea Brugge.

3 Een wereldvermaarde collectie *criterium 2*

Met meer dan 75.000 objecten en 256 lopende meter aan archeologische artefacten uit opgravingen in Brugge en het Ommeland, is de collectie van MB bijzonder rijk en divers. Veel van onze objecten zijn nauw verbonden met de Brugse geschiedenis en de locaties waar ze worden getoond. Naast kunstvoorwerpen van lokaal en nationaal belang, zijn er talrijke met een internationale topstatus. Het is de opdracht van MB om ons prestigieus erfgoed te behouden, te beheren, te onderzoeken en te ontsluiten voor toekomstige generaties.

Eeuwenlang verwervingsverhaal

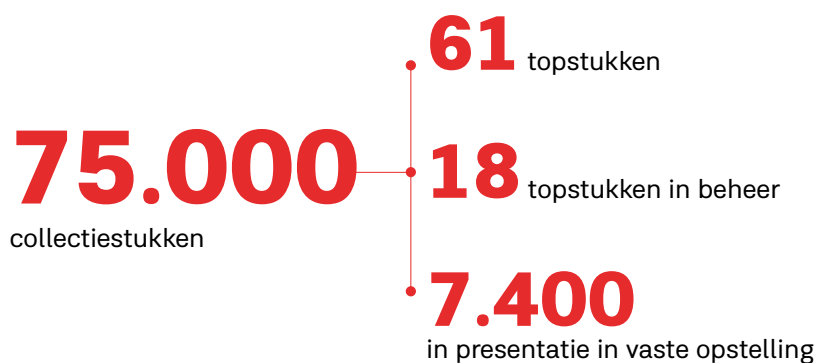
Het Brugse collectieverhaal begint in 1717 met de oprichting van de Brugse Academie, een van de oudste academies voor schone kunsten in de Nederlanden. Elke student-kunstenaar moest hier een werk aan schenken. Eind 19de eeuw kreeg het stadsbestuur de hele collectie in zijn bezit, die sinds het einde van het napoleontisch bewind ook een belangrijk ensemble Vlaamse primitieven omvatte.

Vanaf begin 20ste eeuw werd de stedelijke collectie actief uitgebreid. Aankopen, schenkingen, legaten en overdrachten hebben geleid tot de huidige rijke en gevarieerde collectie met internationale uitstraling. Enkele sleutelmomenten in het verwervingsverhaal zijn:

- 1863: de collectie prenten, tekeningen en boeken van John Steinmetz
- 1927-1937: schenkingen van kunstenaar Frank Brangwyn



'De uitvinding van de tekenkunst' van Joseph Benoit Suvée (1791); één van de toppers van de collectie neoclassicisme.



- 1955: de collectie van het Oudheidkundig Genootschap van Brugge
- 1973: de collectie van de Bond van de West-Vlaamse Volkskundigen
- 1984 & 2010: delen van de collectie Tony en Anton Herbert
- 2010: de collectie van het Brugse Vrije (Provincie West-Vlaanderen)
- 2014: gedeelde aankoop en schenking van 2.000 prenten van de Brugse verzamelaar Guy van Hoorebeke
- 2021: volledige collectie van OCMW Brugge en AZ Sint-Jan in beheer van MB, met maar liefst 6.500 objecten, waarvan een belangrijke cluster in O.L.V.-ter-Potterie

MB integreert ook traditiegetrouw langdurige (inter)nationale bruiklenen in de vaste presentaties. Zo kunnen lacunes in de collecties worden ingevuld en de verhaallijnen versterkt. Groot pluspunt hiervan is dat stukken die normaal in de privésfeer bewaard worden tijdelijk

toegankelijk worden voor het brede publiek en makkelijker beschikbaar zijn voor onderzoekers. Momenteel zijn er 48 bruiklenen opgenomen in de vaste presentaties van het Groeninge-, het Gruuthuse-, het Volkskundemuseum en het Sint-Janshospitaal.

Begin 2020 leidde de reorganisatie van MB tot de oprichting van een afdeling Collectie. Hiermee kwam een einde aan de kunstmatige opdeling van de collectie over drie museumgroepen, en wordt de hele verzameling voor het eerst als één geheel benaderd. Nu de schotten tussen de deelcollecties zijn weggefallen komt de kracht van de gehele, brede verzameling volledig tot zijn recht.

Verzameling met aanzien

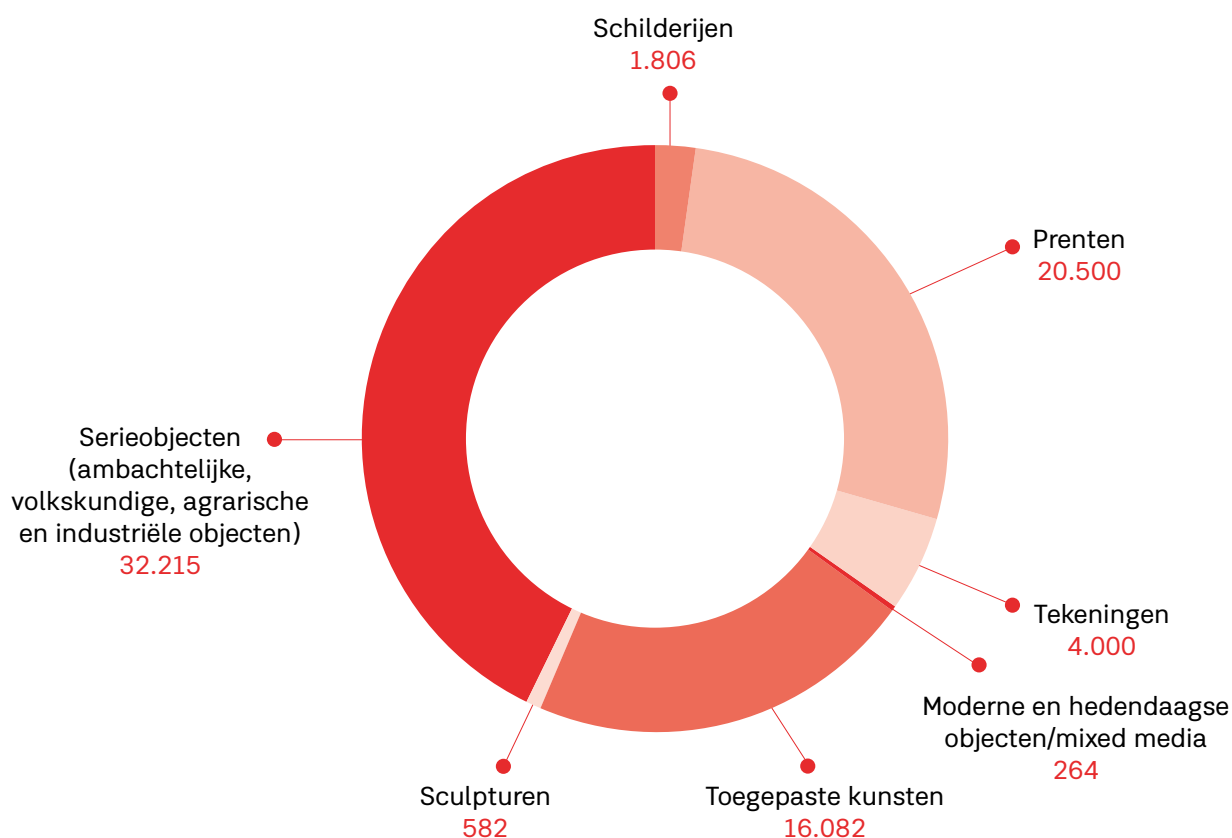
MB beheert momenteel maar liefst 61 objecten van de Vlaamse Topstukkenlijst. Ook is onze collectie met twee werken vertegenwoordigd in het Codart Canon van 100 meesterwerken Nederlandse en Vlaamse kunst 1350-1750. Daarnaast beheren we 18 tot topstuk verheven werken van partners. In elke zaal van de grote locaties bevinden zich topstukken, vooral binnen de deelcollecties Vlaamse primitieven, Brugse neoclassicisten en sculptuur.

Onder meer daardoor heeft onze collectie qua omvang, samenstelling en kwaliteit een toppositie binnen de internationale beeldendekunstmusea.

- De **schilderkunst van de Vlaamse primitieven**, en bij uitbreiding de collectie schilderkunst uit de **renaissance**, is onze belangrijkste deelcollectie. Ze is gezichtsbepalend voor MB en was van groot belang bij de erkenning van de historische binnenstad van Brugge als Unesco Werelderfgoed in 2000. Nationaal zijn vooral de collecties van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen en de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België vergelijkbaar. Beide zijn groter in omvang, maar in beide musea zijn er minder nauwe banden tussen het erfgoed en de plaats van bewaring. In Brugge is de verbondenheid tussen de originele locatie, de vervaardigings- en bewaarplaats wereldwijd uitzonderlijk. Internationaal kan je onze collectie vergelijken met die van National Gallery Londen, Louvre Parijs en Prado Madrid. De omvang van de verzamelingen is groter, maar



'Heilige Veronica' van de Meester van de (Brugse) Legende van de Heilige Ursula (laatste kwart 15de eeuw); een recente aanwinst.



256

lopende meter depotrek

75.449

+ archeologische objecten
+ 48 objecten in langdurige bruikleen

“Musea Brugge heeft zich in de afgelopen tijd ontwikkeld tot een toonaangevende instelling op het gebied van Europese cultuur. Het gevoel voor plaats en menselijke maat die de unieke gebouwen waarin de musea gevestigd zijn geven en de overwegend Vlaamse aard van de collectie zorgen ervoor dat dat kunst en geschiedenis hier hand in hand gaan. Dat komt niet alleen door de collectie, die met name wat betreft de vijftiende- en vroeg zestiende-eeuwse Vlaamse kunst tot de allermooiste van de wereld behoort, maar ook door een voorbeeldig tentoonstellingsprogramma, waarin op een originele en inhoudelijk sterke manier de collectie in een internationaal perspectief wordt geplaatst en van grote relevantie is voor de maatschappij.”

Taco Dibbits
Directeur Rijksmuseum Amsterdam



Jan van Eyck, Madonna met kanunnik Van der Paele, 1436, olieverf op paneel



Knielende engel, ca. 1451-1500, Brugge (?), eikenhout



Hugo van der Goes, De dood van Maria, ca. 1472-1481



Jheronimus Bosch, Laatste oordeel, ca. 1486, olieverf op paneel



Hans Memling, Reliekschrijn van de heilige Ursula, 1489, Brugge, olieverf op paneel





De heilige Joris en aartsengel Michaël, ca. 1500, Brugge, gebrandschilderd glas



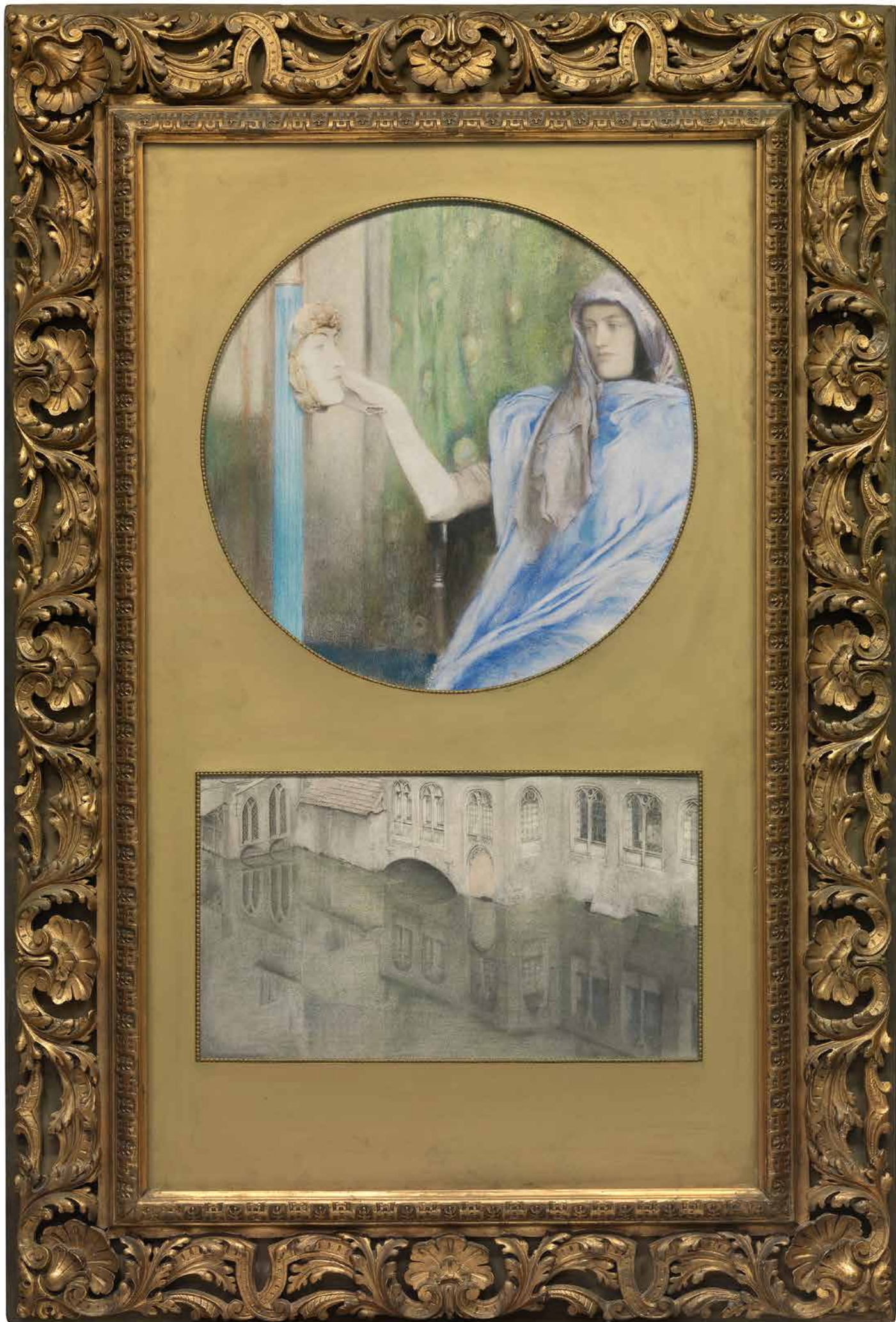
Conrad Meit, Buste van Karel V, ca. 1520, Vlaanderen, terracotta en hout



Jacob de (II) Gheyn, Jong meisje op de rug gezien, 1601-1610, pentekening



Detail uit 'De zeven vrije kunsten', Cornelius Schut, 1675-1680, Brugge, wol en zijde



Fernand Khnopff, Secret-Reflet, 1902, pastel en gekleurde potloodtekening



Gustave van de Woestyne, Laatste Avondmaal, 1927, olieverf op doek

de connectie met de bewaarplaats veel losser dan bij MB.

- Onze **collectie neoclassicisme** kan nationaal vergeleken worden met die van de Koninklijke Musea van België en het Museum voor Schone Kunsten Gent. Internationaal zijn er evenwaardige verzamelingen te vinden in Frankrijk en Italië.
- Voor de **collectie werken op papier**, gegroeid uit de Steinmetz-verzameling, heeft zoals veel historische prentverzamelingen een breed Europees karakter met werken uit o.a. Italië, Frankrijk, Duitsland, Engeland en heeft een duidelijke oriëntatie op werk uit de Lage Landen. Het karakter van de verzameling is hiermee vergelijkbaar met Museum Plantin-Moretus op Vlaams vlak, de Koninklijke Bibliotheek van België op nationaal vlak, het Rijksprentenkabinet in Amsterdam en Fondation Custodia in Parijs op internationaal vlak; hoewel de schaal kleiner is.
- De collectie werken op papier van **Marcel Broodthaers** verdient vermelding als deelcollectie die het nationale niveau ruimschoots overstijgt.
- Met de verwerving van een deel van de verzameling Tony en Anton Herbert heeft de collectie Vlaams **expressionistische schilderijen** een betekenisvol accent gekregen met nationale uitstraling.
- Binnen de deelcollectie toegepaste kunsten springen vooral de **kantcollecties** Liedts en Verstraete-Lamoral, de collectie Brugse **wandtapijten** en het **ambachtszilver** in het oog.
- De collecties van de O.L.V.-kerk en het Brugse Vrije zijn onroerend door bestemming. De **'Madonna met Kind'** van **Michelangelo** is een internationaal topstuk in de O.L.V.-kerk, wat zeker ook geldt voor de **Renaissanceschouw** van het Brugse Vrije naar ontwerp van **Lancelot Blondeel**.



Ook topstukken in de collectie werken op papier, zoals deze 'Transfiguratie' van Maerten de Vos (1578).

Collectie van een Europese kunstmetropool

De collectie van MB is eigendom van de Stad Brugge, net als de collecties van het Stadsarchief, de Openbare Bibliotheek en de Stadsschouwburg. Deze concentratie aan eeuwenoud uitzonderlijk erfgoed binnen Brugge is een internationale troef. Samen vertellen deze collecties de rijke geschiedenis van onze stad als Europese kunstmetropool.

MB wil de bestaande goede samenwerking met deze drie stedelijke cultuurinstellingen verderzetten, zowel via tijdelijke projecten als op structurele basis.

- In de vaste presentaties integreert MB (via een beurtrol) **manuscripten en incunabelen** van de Openbare Bibliotheek en **documenten** uit het Stadsarchief. Voor beide partners is MB de belangrijkste presentatieplek.
- De website ErfgoedBrugge.be ontsluit de **stedelijke erfgoedcollecties als één geheel**.
- Met het 'Verrijk de kijk'-project werden de raakvlakken binnen de **collecties beeldmateriaal van Brugge** in kaart gebracht.

- We ondersteunen het registratie- en presentatieproject van de collectie van de Stadsschouwburg.
- MB kocht in 2021 samen met de Openbare Bibliotheek een geïllumineerd blad uit een manuscript van Lodewijk van Gruuthuse en het Obsequiale van Jan De Witte.

Op het Brugs grondgebied is nog veel meer Collectie Brugge aanwezig in kerken en kloosters. We verwachten dat een deel van dit erfgoed in de loop van de komende decennia een nieuw onderkomen zal nodig hebben. Het erfgoed uit de kerken wordt momenteel geïnventariseerd, geregistreerd en gedigitaliseerd door de consultant religieus erfgoed (in dienst van MB) en Erfgoedcel Brugge, met ontsluiting via ErfgoedBrugge.be. Samen willen we de komende jaren nog meer zicht krijgen op dit erfgoed, waarderingstrajecten opzetten en een verdere relatie uitbouwen met de beheerders ervan.

Onder de vleugels van MB bevinden zich ook Erfgoedcel Brugge en de Intergemeentelijke Onroerend Erfgoeddienst Raakvlak. Beide organisaties genieten afzonderlijke Vlaamse subsidiëring en hebben een autonome werking, die versterkt wordt door hun inbedding binnen MB. We zetten de expertise van beide satellietorganisaties ook gericht in binnen onze totaalwerking.



Musea Brugge en Openbare Bibliotheek Brugge hebben in 2021 samen een vel aangekocht uit een waardevol handschrift uit de voormalige bibliotheek van Lodewijk van Gruuthuse (ca. 1475).



Het technisch atelier van Musea Brugge is uiterst gespecialiseerd in art handling.

4 Erfgoed van de wereld

Criterion 3

Vanuit zijn kwaliteitsvolle en gevarieerde werking kan MB rekenen op een grote toevloed van bezoekers. Jaarlijks verwelkomen we ongeveer 900.000 erfgoedliefhebbers (pre-corona), steeds vanuit een state of the art hospitality. Ruim 80% van onze bezoekers reist af vanuit het buitenland. Daarom wordt onze publieksbemiddeling minimaal in 4 talen gebracht, in het Museumkwartier zelfs in 6 talen (NL, FR, D, ENG + IT, SP).

Dankzij de veelzijdigheid van onze locaties en collectie kan MB sterk inzetten op de waaier van de acht motivationele strategieën om een museum te bezoeken. Samen met de focus op specifieke doelgroepen en de verschillende types van publieksbemiddeling brengen we reliëf in ons aanbod en zetten we onze musea gericht in de markt, van lokaal tot internationaal. Op die manier wordt ons publiek steeds ruimer en diverser.

Ook ons digitaal publieksbereik groeit stelselmatig. Terwijl onze digitale kanalen in 2020 nog 260.025 virtuele bezoekers mochten ontvangen, waren dat er in 2021 ruim 406.444. De website VisitBruges.be vormt een belangrijk portaal voor internationale bezoekers.

Brugge heeft en ontwikkelt een Museumkwartier, dat een nog grotere internationale weerklank zal krijgen met de site van BRUSK. Zo plaatsen we ons in een rij met museumkwartieren van Wenen, Berlijn en Rotterdam. BRUSK zal een groene oase vormen in het drukke, toeristische centrum van de stad. Het park trakteert bezoekers op een portie rust en biedt ze de kans om even op te laden. Zo worden zowel het Museumkwartier als de site van BRUSK plekken waar Bruggelingen en bezoekers van verschillende generaties en culturele achtergronden graag naartoe komen om cultuur op te snuiven, anderen te ontmoeten of net de stilte op te zoeken. De geplande renovatie van het Groeningemuseum past binnen de rol van deze museumsite als de centrale spil van onze museumwerking, en de veruitwendiging van onze missie.

Het team, motor van MB

De bijna 1 miljoen bezoekers die van over de hele wereld afreizen om onze collectie te zien op een warme én kwalitatieve manier onthalen, is onmogelijk zonder een sterk team. MB kan hiervoor rekenen op ruim 200 personeelsleden (187 VTE), 105 enthousiaste vrijwilligers en 54 gidsen.

AFDELING ZAKELIJK BEHEER

- Team Onthaal & Uitbating
- Team Infrastructuur & veiligheid
- Digiteam
- Team Bedrijfsorganisatie
- Projectcoördinatie

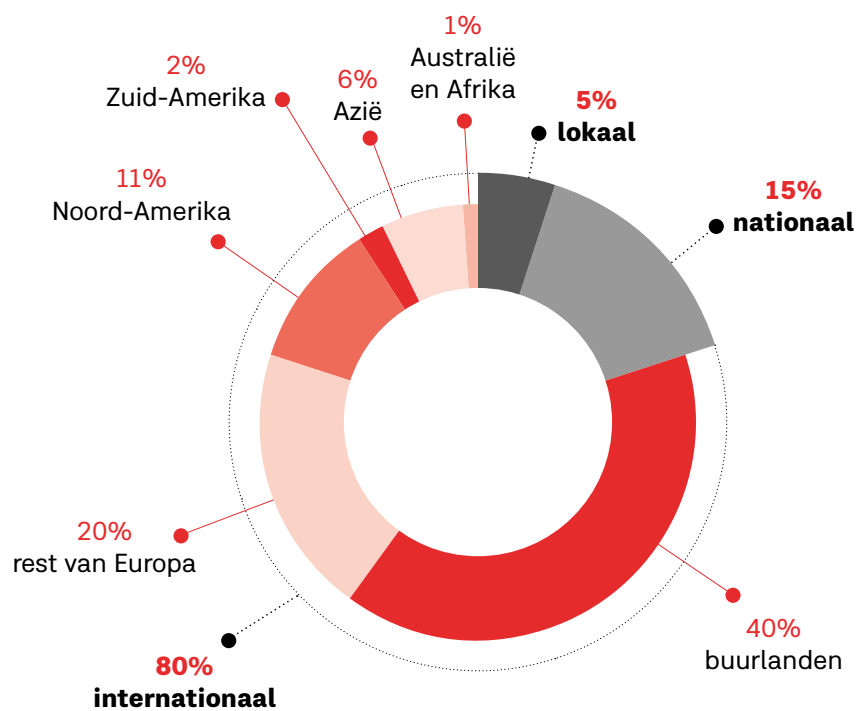
AFDELING COLLECTIE

- Team Conservatie
- Technisch atelier / art handling
- Team Collectieonderzoek: conservatoren en bibliotheek
- Team Collectieonderzoek: registratoren
- Vlaams onderzoekscentrum voor Kunst in de Bourgondische Nederlanden
- Raakvlak

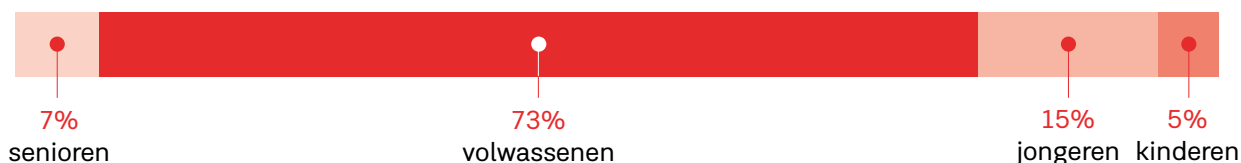
AFDELING PUBLIEK EN TENTOONSTELLINGEN

- Team Presentaties
- Team Publieksbemiddeling
- Team Marketing & trade
- Team Communicatie
- Team Retail
- Erfgoedcel

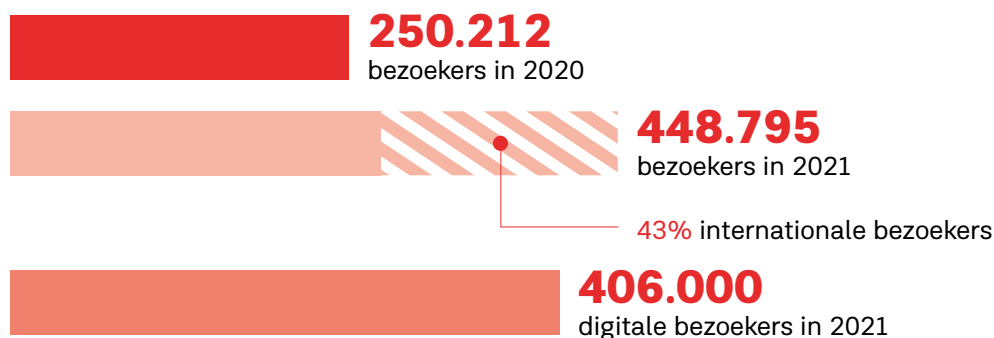
Samenstelling bezoekers



Gemiddeld **900.000** bezoekers/jaar



Impact COVID-pandemie



De voorbije jaren vond een reorganisatie plaats, waardoor MB voortaan functioneert als één organisatie met drie grote afdelingen: Collectie, Publiek & Tentoonstellingen en Zakelijk Beheer. Dankzij deze verfrissende aanpak zijn de functies van onze museumstaf niet langer generiek ingevuld, maar kunnen ten volle specialisaties worden uitgebouwd.

De expertise, omvang en diversiteit van ons team vormen een grote meerwaarde in het wereldwijde museumlandschap. Zo hebben we in 2021 meer dan 200 adviesvragen beantwoord over onze collectie, naast de vragen voor de museumbibliotheek. Daarnaast wordt een beroep gedaan op MB om ervaringen te delen rond publieksbemiddeling, bv. naar aanleiding van onze samenwerking met het Parijse bureau Tactile Studio rond sensorische beperkingen, en projectmanagement bij onze grote projecten. Onze personeelsleden worden ook gevraagd om advies en expertise te delen in jury's en selecties.

MB wil zich verder ontwikkelen als netwerkorganisatie. Contacten zien wij niet zozeer persoonsgebonden, maar gelinkt aan de organisatie. Zo versterken onze directie en medewerkers samen ons overkoepelend netwerk via hun ervaringen en projecten. Tijdens de coronapandemie was het niet evident om in te zetten op internationale netwerking, maar

die draad wordt nu weer opgepikt. Prospectie gebeurt niet alleen door de directie, curatoren en conservatoren, maar door het hele team.

Enkele voorbeelden:

- De coördinator e-cultuur gaat in april '22 een week op **studiereis in New York en Washington**.
- De projectcoördinator neemt in mei '22 deel aan de conferentie van het **European Museum Forum (EMYA)** in Estland, om contacten uit te bouwen en onze Portimao-award door te geven aan de volgende laureaat.
- In de zomer '22 staat een studiereis naar **Nederland** gepland met collega's uit verschillende teams om **best practices** te bekijken ten behoeve van onze infrastructuurprojecten.
- In mei '22 vindt een bezoek aan **Budapest** plaats i.f.v. BRON research centre, om expertise te delen en partnerschappen tot stand te brengen.
- MB neemt zowel live als digitaal deel aan het aanbod van **MuseumNext**, zoals The future of Museum Storytelling (New York 2019), XR Summit (2021), Museums Health and Wellbeing Summit (2022) en Green Museums Summit (2022). De inspiratie en expertise wordt actief gedeeld in een collega-leermoment binnen de organisatie.



Internationale studenten tijdens Musea Brugge Research School

Internationale reflex

Internationale contacten worden ook ingezet i.f.v. tentoonstellingsprojecten, zoals voor Otobong Nkanga (prospectie naar Kunsthau Bregenz), de tentoonstelling 'Oog in Oog met de Dood' rond Hugo van der Goes, waar indrukwekkende internationale bruiklenen op de objectenlijst staan en die in samenwerking met Gemäldegalerie in Berlijn wordt georganiseerd, of de voorbereidende gesprekken met Musée de Marseille en Capodimonte in Napels i.v.m. de tentoonstelling rond de caravaggist Louis Finson (2024).

Telkens opnieuw begeistere we onze organisatie om verder te kijken dan de landsgrenzen, vanuit een internationale reflex.

- Via frequent **internationaal bruikleenverkeer** is MB aanwezig op grote en kwalitatieve tentoonstellingen wereldwijd.
- De collectie is onderwerp van **internationaal wetenschappelijk onderzoek**, wat resulteert in bijdragen in toonaangevende tijdschriften, websites, publicaties en colloquia.
- De werking wordt gerealiseerd in een groot **internationaal professioneel netwerk**, met frequente formele en informele contacten. Speciale aandacht gaat uit naar beloftevolle

internationale jonge academici via het eigen stagebeleid, de MB Research School, en als initiatiefnemer van de Summer Course for the Study of the Arts in Flanders.

- MB zet ook verder in op de **wisselwerking met internationale universiteiten en andere onderzoeksinstituten**: de opleiding master Museumconservator Rijksuniversiteit Groningen, de opleidingen Research-Master Universiteit Utrecht en Universiteit van Amsterdam, en het Courtauld Institute of Art.
- MB neemt een actieve rol op in **netwerkorganisaties** ICOM, CODART en Museumpeil.
- We wonen **nationale en internationale lezingen, studiedagen en congressen** bij, zowel als deelnemer en als spreker. MB organiseert ook zelf congressen: bv. de organisatie van het tweejaarlijkse internationale en interdisciplinaire 'Symposium for the Study of Underdrawing and Technology in Painting', samen met Illuminare – het Studiecentrum voor Middeleeuwse Kunst (KU Leuven), het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium (KIK-IRPA, Brussel) en de Université Catholique de Louvain (UCL). In maart 2022 is Brugge de (online) gaststad.

Daarnaast publiceerde MB verschillende **wetenschappelijke publicaties** die internationaal gesmaakt werden:

- 'Forgotten Masters, Pieter Pourbus and Bruges painting from 1525-1625'
- 'Colard Mansion, incunable, prints and manuscripts in Medieval Bruges'
- 'European Master Drawings from the Bruges Print Room'
- Momenteel is de publicatie 'Van Eyck in Bruges' in voorbereiding (publicatie zomer 2022)

Ons Vlaams onderzoekscentrum nam ook het voortouw in de Harvey Miller-reeks 'Distinguished Contributions to the Study of arts in the Burgundian Netherlands' (meest recente uitgave van Miyako Sugiyama, Images and Indulgences in Early Netherlandish Painting), en droeg o.a. bij aan 'The Charterhouse of Bruges' en 'Hans Memling, Portraiture, Piety and a Reunited Altarpiece'.

"Musea Bruges manages a most valuable collection highly connected with the rich history of the city, Flanders and Europe. Collegial partnership between our institutions has been established throughout mutually inspiring co-operation in the field of scholarly research, significant exhibitions and exchange of knowledge in conservational practices and experience. We appreciate Musea Bruges' enthusiasm in preserving and presenting cultural heritage according to the highest standards and consider its institutions as one of our most motivating future partners."

Dr. László Báán, General director
Museum of Fine Arts, Budapest

Onderzoek met Macro X-stralen Poeder Diffractie Scanning (MA-XRPD) in het Groeningemuseum i.s.m. Universiteit Antwerpen (januari 2021)



Verweven in het Vlaamse erfgoedlandschap

MB deelt zijn expertise ook maximaal binnen Vlaanderen, via denktanks en wetenschappelijke adviesraden, bij congressen, studiedagen, redactieraden, artikelen in vaktijdschriften, het schrijven van handleidingen, het delen van best practices en door zich in te zetten voor het Vlaamse museum- en cultuurlandschap.

- MB zit in de **Raad van Bestuur van ICOM Vlaanderen** en engageert zich in werkgroepen die steunpunt **FARO** opzet.
- Vanuit het samenwerkingsverband **Vlaamse Kunstcollectie** werken we gericht en doeltreffend samen met het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen, het Museum voor Schone Kunsten Gent, M Leuven en Mu.ZEE Oostende.
- Met **meemoo**, waaronder Art in Flanders, is er een structurele samenwerking voor het digitale beeldbeheer.
- MB treedt op als constructieve partner in het **Vlaams Museumoverleg** en was een van de trekkers voor de ontwikkeling van een **Belgische museumpas**.
- We engageren ons om mee vorm te geven aan de verdere **ontwikkeling van het Vlaamse**

cultureel-erfgoedbeleid. Zes personeelsleden maken deel uit van de expertenpool. De directeur Publiek & Tentoonstellingen zetelt in de Strategische Adviesraad voor Cultuur, Sectorraad Kunsten en Erfgoed.

- Vanuit de hefboomrol die MB speelt op het vlak van internationaal toerisme maken we werk van structureel overleg met **Toerisme Vlaanderen**.
- MB zet in op een goede wisselwerking met diverse **federale instellingen en musea** (KIK-IRPA, Koninklijke Bibliotheek van België, Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België, Studiecentrum Vlaamse primitieven) en met Brusselse cultuur- en erfgoedorganisaties (BOZAR).
- Met **private collectionneurs** gaat MB duurzame samenwerkingen aan.
- MB zetelt in de **redactieraden** van Museumpeil, Codartfeatures en Handelingen van het Genootschap van Geschiedenis.
- We zetelen tevens in **wetenschappelijke adviesraden**: Mmmonk; Errara-schetsboek; Symposium for the Study of Underdrawing and Technology in Painting ...
- Daarnaast zet MB in op **structurele wisselwerking met universiteiten en onderzoeksinstituten**, zoals KIK-IRPA, GiCA&S (Universiteit Gent) en AXESgroep (Universiteit Antwerpen).

Otobong Nkanga aan de slag in Textiellab Tilburg in voorbereiding voor de tentoonstelling 'Underneath the Shade We Lay Grounded' in het Sint-Janshospitaal (juni-september 2022)





Take-over door het Concertgebouw tijdens Mind the Artist in de tuin van het Gezellehuis: Pluto Ensemble & Stevie Wishart

5 **Geaard in de culturele wereld én in de maatschappij**

Criterion 5

MB is op vlak van collectie, locaties en medewerkers één van de grootste museale entiteiten in België. Het is een knooppunt in lokale, regionale, nationale en internationale netwerken. Samenwerking is een prioriteit binnen onze organisatie en zien we als een voorwaarde om onze maatschappelijke rol als museumgroep op te nemen.

Lokale en bovenlokale inbedding

Je kan MB niet los zien van de stad en de regio waarin we onze werking uitbouwen. Wij gaan aan de slag met Brugge. En dat vanuit verschillende hoedanigheden: Brugge als cultuurtoeristische internationale topbestemming, als erfgoedstad, als levendige centrumstad én als een leefgemeenschap met 11 deelgemeenten en heel verschillende bevolkingsgroepen. In onze werking reflecteren we op die gelaagdheid. We stellen de stad waar nodig in vraag of dagen ze

uit. Zo draagt MB bij tot de verdere stedelijke en maatschappelijke ontwikkeling. MB heeft nauwe banden met diverse actoren:

- Met de stedelijke erfgoeddiensten (Stadsarchief, Openbare Bibliotheek, Erfgoedcel, Raakvlak) is er een lange traditie van **inhoudelijke kruisbestuiving en samenwerking**.
- MB deelt als grootste erfgoedorganisatie van Brugge zijn expertise met een **brede waaier aan Brugse collectiebeheerders**. Wat ze gemeen hebben is de wil om hun erfgoed levend te houden. MB treedt hierbij op als katalysator, zoals de publicatie 'Brugge in 100 objecten' treffend aantoont. Onze consulent religieus erfgoed staat kerken en kloosters bij met raad en daad. In bovenlokale context participeert MB in het meerjarig project 'Erfgoedlab Sint-Janshospitaal Damme'.

Geurkunstenaar Peter de Cupere ontwierp het Olfabet – een geuralfabet – voor de tentoonstelling 'De wereld binnen handbereik' (Arentshuis, 2021).



In de Erfgoedfabriek wordt een regionaal erfgoeddepot geïntegreerd waar erfgoedcollecties uit de regio's Brugge en Oostende (in totaal 9 gemeenten) terecht kunnen.

- We zetten in op **cross-sectorale wisselwerking** met andere Brugse kunsten- en cultuurorganisaties zoals Concertgebouw Brugge, kunstencentrum KAAP, Cactus Muziekcentrum, De Batterie, De Republiek, DO vzw en Het Entrepot. Tweemaandelijks komen 25 Brugse professionele culturele organisaties samen om kennis te delen en elkaar te inspireren. Hier wordt de kiem gelegd voor nieuwe, experimentele samenwerkingen. De dynamische wisselwerking erfgoed-kunsten is ook een vertrekpunt voor de verdere uitbouw van BRUSK, in het bijzonder met Concertgebouw Brugge. Allebei hebben we een vuurtorenfunctie in het culturele landschap, en een duidelijk engagement om elkaar daarin te versterken als organisaties.
- **Visit Bruges** is een vaste partner, met een afstemmingsbeleid in twee richtingen, zoals de optie om een nieuw toeristisch infokantoor te openen in het Museumkwartier. Andere toeristische partners zijn Historium, Handmade in Brugge, de hotelsector en andere horeca, lokale retail ...
- Het merendeel van onze locaties zijn beschermde monumenten. MB treedt dus dagelijks op als **monumentbeheerder**, waardoor een kruisbestuiving met de bevoegde instanties onroerend erfgoed (op stedelijk en Vlaams niveau) van wezenlijk belang is. De publiekswerking extra muros kan ook niet los worden gezien van een eigentijdse beleving van de werelderfgoedstad. MB betreft de onroerenderfgoedcollega's telkens bij de voor hen relevante projecten.

“Brugge staat voor traditie en vernieuwing, koestert haar erfgoed en profileert zich als een levendige kunstenstad. Musea Brugge en Concertgebouw Brugge willen duurzaam een trekkersrol opnemen als Erfgoedinstelling en Vlaamse Kunstinstelling, elk vanuit zijn sterktes én ook gezamenlijk en elkaar versterkend. Ons rijk en divers kwaliteitsvol aanbod prikkelt culturele meerwaardezoekers uit binnen- en buitenland en verzekert de internationale uitstraling van Brugge en Vlaanderen in de wereld.”

Katrien Van Eeckhoutte
Algemeen directeur Concertgebouw Brugge



Voor de ontwikkeling van het Gruuthusemuseum kregen we met de Portimao-award van het European Museum Forum de bekroning tot 'Europe's most welcoming museum 2021'.

Open huizen voor iedereen

MB werkt actief drempels voor cultuurparticipatie weg, want wij geloven dat iedereen toegang moet hebben tot de verrijkende wereld van erfgoed en cultuur. Daar maken we werk van samen met ons stevig lokaal en nationaal partnernetwerk:

- Met de **participatieve kunstenorganisatie** De Batterie zet MB verschillende jongerentrajecten uit.
- Met **culturele ondernemer** De Republiek zoeken we naar wisselwerking met creatief talent en jonge ondernemers.
- Via het project '**Culture Crossing**' van DO vzw (expert inzake culturele diversiteit) krijgen jongeren met een migratieachtergrond de kans om mee het MB-aanbod te maken.
- Met Inter, Doof Vlaanderen en Toerisme Vlaanderen bouwde MB in het Gruuthusemuseum en de O.L.V.-kerk aangepaste belevingsformules uit voor mensen met een **sensoriële beperking**. Voor de ontwikkeling van het Gruuthusemuseum kregen we met de Portimao-award van het European Museum Forum de bekroning tot '**Europe's most welcoming museum 2021**'.
- Samen met vzw De Kade en het Koninklijk Instituut Spermalie worden rondleidingen georganiseerd in onze locaties voor bezoekers

met een **visuele en mentale beperking**.

De samenwerking mondde ook uit in de gezamenlijke presentatie 'De wereld binnen handbereik' en een verankering van de collectiepresentatie in het Spermalie-instituut.

- Samen met de Brugse gidsenverenigingen bouwen we een **eigen gidsenpool** uit, die inzet op extra specialisatie naar doelgroepen als kinderen, bezoekers met culturele diverse achtergrond, met een beperking, met dementie...
- Met Oetang Learning Design Studio vernieuwen we het **educatieve aanbod voor kinderen** in het Groeninge- en Volkskundemuseum.
- Samen met andere Brugse cultuurhuizen, -organisaties, het Conservatorium en de Academie zetten we onze schouders onder een **lerend netwerk cultuureducatie**, dat inzet op ontmoetingen met leerkrachten om zo ons aanbod op punt te houden.
- Met de Vooruit, Concertgebouw en Cactus Muziekcentrum programmeren we regelmatig **muziek en dans voor jongeren, jongvolwassenen of podiumliefhebbers**.
- Vanaf 2023 wordt een **Uitpas-werking** uitgerold in Brugge en een tiental omliggende gemeenten, waardoor de toegankelijkheid van de werking van MB voor regiobewoners nog zal toenemen.

Maatschappelijk geëngageerd

MB staat als museumgroep in de maatschappij. De maatschappelijke realiteit en actualiteit vertalen we naar alle lagen van onze werking.

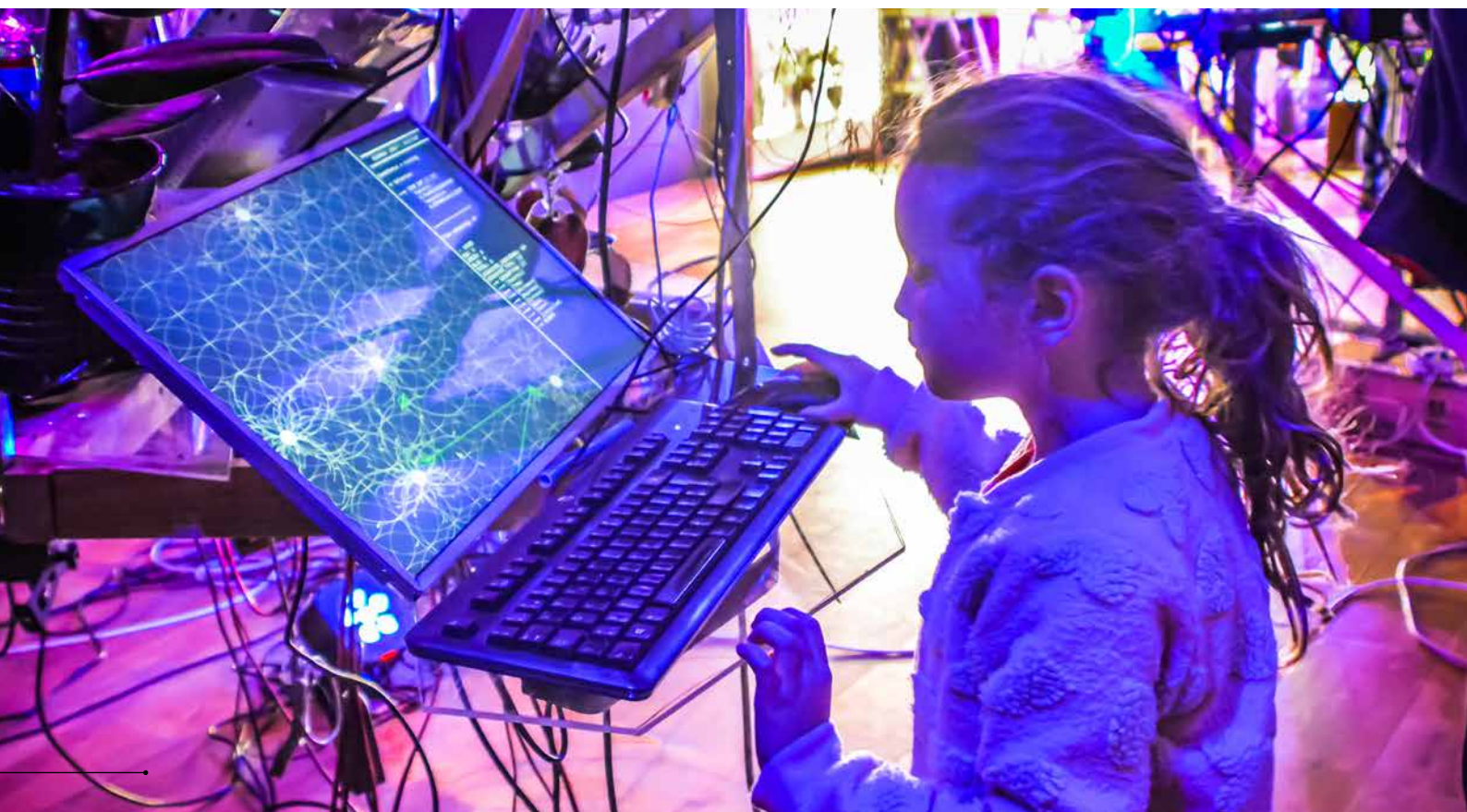
- MB haakt in zijn werking in op **maatschappelijke uitdagingen en thema's** zoals (super)diversiteit, duurzaamheid en ecologie, burgerschap en solidariteit, globalisering en glocalisering, duurzaam toerisme... Om deze vraagstukken vast te pakken onderhoudt MB contacten met spelers uit sectoren als welzijn, onderwijs, preventie, ruimtelijke ordening en klimaat. De koppeling aan de museale werking kan hierbij verschillende vormen aannemen: debatavond, lezingencyclus, artistiek of participatief traject, maar ook resulteren in nieuwe tentoonstellingsprojecten (voor bv. 'Salon Arents' ontwikkelden kunstencentrum KAAP, creatieve hub De Republiek en DO vzw samen met hun netwerk de expositie van a tot z). In aanloop naar BRUSK willen we met nieuw publiek in dialoog gaan over onze presentaties en collectie.
- We ontvangen bezoekers van over de hele wereld, maar die behoren veelal tot dezelfde maatschappelijke groep: hoogopgeleiden met een westerse culturele achtergrond. Onze collectie werd de afgelopen 200 jaar

ook vanuit die groep gevormd. Wij willen onze blik verruimen. We zetten in op het verbreden van ons publieksbereik én maken onze totaalwerking toegankelijker voor **mensen met een cultureel diverse achtergrond**.

Dat vraagt om een doorgedreven nieuwe kijk, waarbij we ook andere lokale partners betrekken. Het lerend netwerk culturele diversiteit binnen de professionele Brugse kunsten- en cultuurorganisaties – waarvan MB één van de oprichters is – belooft een voedende rol te spelen in dit proces.

- MB draagt zijn steentje bij aan het wegwerken van **maatschappelijke diversiteit**. Dankzij het Brugs Netwerk Vrijetijdsparticipatie is er een goed contact met netwerkorganisaties rond mensen in armoede. We blijven verder inzetten op een aanbod op maat vanuit onze publiekswerkers, en behouden een aantal plaatsen in onze atelierwerking voor mensen in armoede.
- Daarnaast haakt MB in op de **solidaire kracht** van zijn werking, vooral op de locaties van het Stille Kwartier. Het jaarlijkse Midwinterfeest in en rond het Volkskundemuseum steunt eveneens op betrokkenheid van de lokale bevolking. Zo blijft MB injecties geven aan het maatschappelijk weefsel van deze stadswijk.

De 'Biomodd'-installatie voor het Sint-Janshospitaal werd gecreëerd met meer dan 120 deelnemers uit Brugge en het SEADS-netwerk.





Als Unesco Werelderfgoedstad vormt Brugge als het ware één groot openluchtmuseum. Daar plukken wij dankbaar de vruchten van. 11 van onze 13 museumlocaties zijn erkende historische monumenten. Het Groeningemuseum en BRUSK vormen fraaie toevoegingen die de brug helpen slaan tussen het verleden en de toekomst. Hierdoor verrast en verenigt ons Museumkwartier bezoekers van overal ter wereld.

exemplarisch voor de toekomstige make-overs van het Sint-Janshospitaal (2023) en het Groeningemuseum (2026).

We dragen ook toegankelijkheid hoog in het vaandel. In overleg met het gespecialiseerde bureau Inter zijn waar mogelijk de standaarden rond toegankelijkheid toegepast. We zijn ons er terdege van bewust dat toegankelijkheid veel verder gaat dan infrastructuur en zetten eveneens in op digitale bereikbaarheid, laagdrempeligheid, prijzenbeleid, toegankelijk taalgebruik, etc.

Iconische museumlocaties

Bij restauratie en herinrichting van de locaties van MB zoeken we altijd naar de beste omstandigheden om het bezoekersonthaal, -comfort en de ecologische duurzaamheid te verbeteren (bv. door verwarming via een warmtenet of BEO-veld). Dat gebeurt telkens in evenwicht met het monumentale karakter. Zo werd de herinrichting van het Gruuthusemuseum ingebed in een totaalaanpak van de site, waarbij het historische gebouw dat het plein afsluit werd voorzien van educatieve ruimtes, sanitair en ontmoetingsruimtes voor het personeel. Een hedendaags onthaal- en ticketpaviljoen maakt het geheel af. Het Gruuthuse-traject is

Een zee aan ruimte

De museumlocaties in het Museumkwartier bieden momenteel de meeste mogelijkheden op vlak van vaste en tijdelijke prestaties, samen met het Volkskundemuseum. Na de vernieuwing van de vaste presentaties in het Gruuthusemuseum (2019), Groeningemuseum (2020) en de Onze-Lieve-Vrouwekerk (2021) volgt in 2023 een radicale make-over van het Sint-Janshospitaal, waarbij de context van de historische, grootschalige hospitaalsite wordt meegegeven. Hiervoor staat een budget van 2,5 miljoen euro

Binnenzicht in de grootste tentoonstellingsruimte van BRUSK (1.600 m²)



op de begroting. MB besteedt veel aandacht aan duurzame tentoonstellingsscenografie, waarbij we vanaf nu ook inzetten op modulaire elementen, circulair hergebruik van materialen en optimale recyclage.

Met de realisatie van BRUSK (2025) door architecten Robbrecht & Daem en Olivier Salens Architecten komt er een dynamische culturele hub voor internationale expo's in het hart van het Museumkwartier bij. Dit state-of-the-artmuseum-gebouw stelt integrale duurzaamheid, architecturale vernieuwing en harmonie voorop. BRUSK zal bestaan uit twee tentoonstellingsruimtes die flexibel inzetbaar zijn en ook als één geheel kunnen functioneren. De zalen beloven zich sterk te onderscheiden door een natuurlijke lichtinval uit het noorden en de hoogte van de ruimtes, die de historische herinnering aan een kerk met zich meedragen en toelaten om ook werken van uitzonderlijke schaal te presenteren.

Het nieuwe gebouw maakt deel uit van een totaalaanpak die zal leiden tot een bruisende kunstsituatie en een inspirerende onderzoeks- en ontmoetingsplek. BRUSK wordt dé plaats om onze schitterende collecties op vooruitstrevende wijze te verbinden met een eigentijdse cultuurbeleving. De subsidies van de Vlaamse overheid van 27,2 miljoen euro betekenen een sterke hefboom voor de verdere realisatie van dit museumproject ter waarde van 47,5 miljoen.

Veilig depot

Geen goed beheer zonder een uitmuntende bewaring. Zoals eerder aangehaald bij criterium 1 zal MB de komende jaren cruciale stappen zetten om de kwaliteit van bewaring van onze collectie op te tillen naar de meest hedendaagse normen.

Momenteel wordt de collectie van MB nog bewaard in zeven verschillende gebouwen in de Brugse binnenstad, die niet als museumdepot zijn ontworpen. Sinds 2021 wordt de verhuis van de volledige collectie naar twee nieuwe depotsites voorbereid. Bij de ontwikkeling van de nieuwe infrastructuurprojecten zetten we maximaal in op duurzaamheidsstandaarden (beide krijgen bv. een energieopwekkend dak).

- In **BRUSK** komen de depots en restauratieateliers voor werken op papier en schilderijen, polyvalente ruimtes voor fotografie, natuurwetenschappelijk onderzoek en een consultatieruimte voor het Prentenkabinet. Samen goed voor 1.100 m² aan ruimte voor collectiezorg.
- Voor de overige deelcollecties wordt een nieuw centraal depot gerealiseerd: de **Erfgoedfabriek**. Hier is 6.269 m² aan ruimte beschikbaar. Er komen ook werkruimtes om de objecten te behandelen (o.a. anoxie), klaar te maken voor transport en fotografiestudio's. In de Erfgoedfabriek komt verder ook een

De werken aan de Erfgoedfabriek zijn gestart in het voorjaar 2022.



regionaal erfgoeddepot en werkruimte voor de intergemeentelijke onroerend erfgoeddienst Raakvlak en het kostuumatelier van Stad Brugge.

Alle locaties van MB zijn aangesloten op een recent vernieuwde alarmcentrale die, naast de conciërges, zorgen voor centrale managing. De gebouwen zijn uitgerust met camera- en objectbewaking. Naast technische beveiliging worden de locaties zo optimaal mogelijk bouwkundig beveiligd.

Bron van kennis

Naast het nieuwbouwproject BRUSK komt er in 2025 in het hart van de museumsite ook een **onderzoekscentrum, BRON research centre**. Je kan het beschouwen als het brein van MB: de plaats waar onderzoek naar de collectie gebeurt, waar internationale wetenschappers, gidsen, studenten en museummedewerkers elkaar ontmoeten, waar gebrainstormd wordt over projecten en waar je je kan terugtrekken met een boek of vaktijdschrift. Hier wordt de collectie digitaal ontsloten en worden constant nieuwe gegevens over de collectie van MB gegenereerd.

- De bestaande basisschool Sint-Andreas-instituut wordt gerenoveerd tot BRON research centre, waar ook de nieuwe bibliotheek een plaats krijgt en het hart vormt van deze **nieuwe onderzoeks- en collectiehub**. De drempel tussen conservatoren en registratoren en andere bibgebruikers wordt verlaagd.
- Ons **Vlaams onderzoekscentrum voor de kunst in de Bourgondische Nederlanden** bouwde het afgelopen decennium een representatieve werking door onderzoek naar de Vlaamse primitieven te stimuleren, faciliteren, initiëren en te profileren. Deze werkwijze wordt in BRON research centre verbreed, met specifieke aandacht voor de vier pijlers van het collectieplan.
- **BRON research centre** is via een passerelle ook verbonden aan de **backoffice van BRUSK**, waar de restauratieateliers, onderzoeksruimte en de depots voor werken op papier en schilderijen zijn gelegen. In de nieuwbouw wordt bovendien een ruimte voorzien voor de bewaring van het museale archief en bibliotheekdepot.

Nu al deelt MB de resultaten van onze onderzoekswerking maximaal, zowel binnen onze vakwereld als daarbuiten. Van bijdragen op (inter)nationale symposia en publicaties, van expo's tot e-tentoonstellingen, van gallery talks

Zicht op BRUSK met aanpalend het gebouw voor BRON research centre.





Creatieopdracht door David Claerbout voor de zolder van het Sin-Janshospitaal voor de expo Memling Now (2020).

tot slow art: onze conservatoren dragen hun kennis over onze collectie (inter)nationaal uit en gaan hierover in dialoog. BRON research centre belooft zo een referentieplek te worden voor kunst- en cultuurhistorisch onderzoek binnen Vlaanderen, Europa en de wereld.

Palet aan ruimtes voor publieksactiviteiten

De afgelopen jaren investeerde MB ook aanzienlijk in extra ruimte voor publieksactiviteiten:

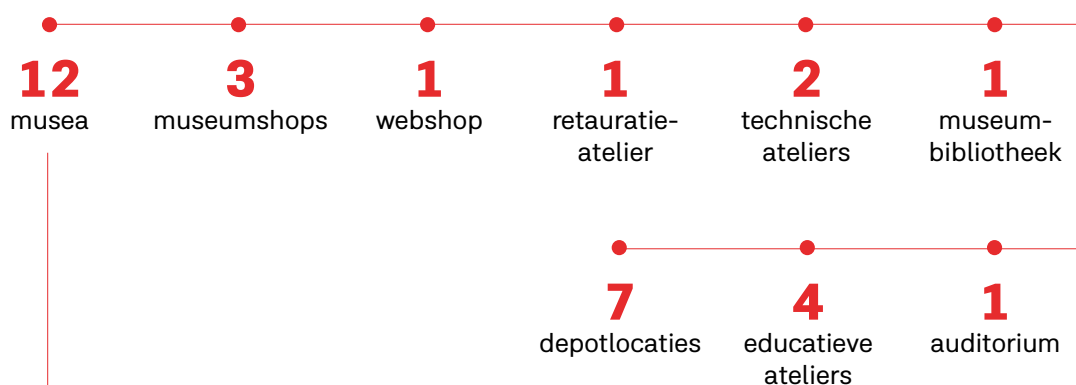
- MB beschikt over **vier educatieve ateliers** op de site van het Gruuthusemuseum en in het Volkskundemuseum.
- **Studio+** bevindt zich op de zolder van het Gruuthusemuseum. Het is een plek voor tijdelijke presentaties, workshops en kleinschalige lezingen.
- In het Groeningemuseum is er een **polyvalente ruimte** waar lezingen, vergaderingen, studiedagen en ontvangsten kunnen doorgaan tot 150 personen. De kleine zolder van het Sint-Janshospitaal kent een gelijkaardige capaciteit.
- In het centrale kantoor Dijver 12 bevindt zich een vergaderzolder met capaciteit tot 20 personen.

- MB heeft een **centrale museumshop** in het Arentshof en **shops** in het Groeningemuseum, Sint-Janshospitaal en Belfort.
- **BRUSK** zal op alle vlakken de beschikbare ruimte voor publieksactiviteiten versterken. Het gelijkvloers is ontworpen als een open plein. Hierop aansluitend komen er drie educatieve ateliers en een auditorium dat flexibel kan worden ingericht. Er zijn bovendien horecafaciliteiten met uitgebreide keukens en terras.
- Binnen **BRON research centre** zullen twee brainstormhubs en twee vergaderzalen gevestigd zijn.

We mogen daarnaast de stemmige groene omgeving van verschillende locaties niet vergeten als buitengewoon kader voor gesmaakte publieksactiviteiten:

- De **tuin van het Gezellehuis** leent zich uitstekend voor intieme voorstellingen, concerten of filmklassiekers.
- In de **groene binnenruimte** van het Volkskundemuseum kan de bezoeker oude volkssporten verkennen of nagenieten met een drankje.
- Het **museumpark** dat straks zal ontstaan op de BRUSK-site wordt een nieuwe vertoevingsplek voor zowel Bruggelingen als stadsbezoekers.

11.919,2 m² in beheer



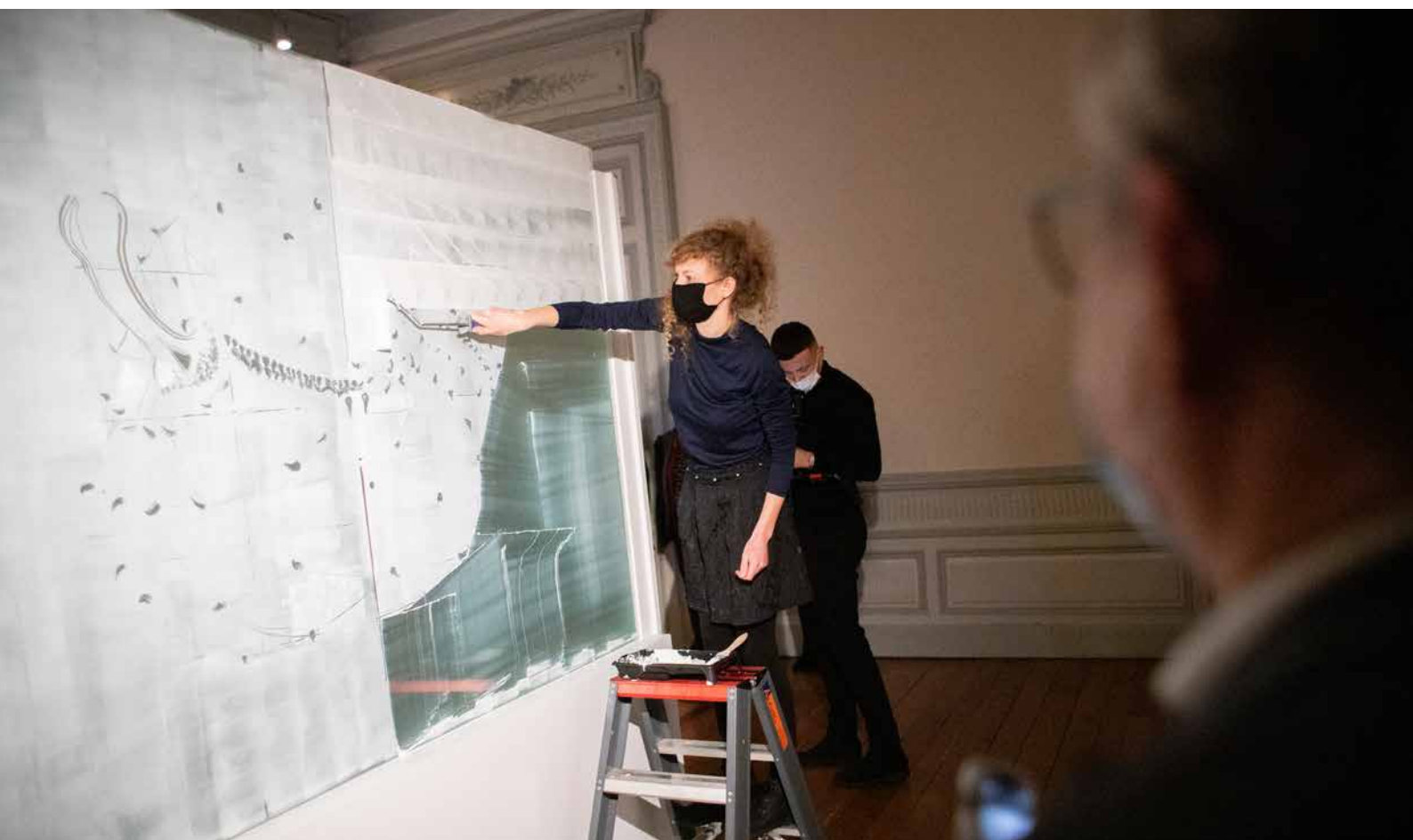
• **BRUSK**

• **4.700 m²**
publieks- en tentoonstellingsruimte

• **2.100 m²**
facilitaire ruimte voor collectie en werking

• **750 m²**
museumbibliotheek en wetenschappelijke werking

Performance van Line Boogaerts in het kader van haar tentoonstelling 'é/change', voor Mind the Artist.





De expo van Sanam Khatibi in Groeningemuseum, voor Mind the Artist.

7 Zakelijk en financieel beheer *criterium 7*

MB onderging een reorganisatie met een duidelijk doel: een hedendaagse, vooruitstrevende en dynamische organisatie worden, die ambities verwezenlijkt en bekwaam een antwoord kan bieden op maatschappelijke uitdagingen. Er was nood aan een meer horizontale structuur, schaalvergroting en de mogelijkheid om flexibel en projectmatig te werken. Bovendien moeten medewerkers de kans krijgen om zich te ontplooiën en om hun specifieke expertises optimaal te benutten binnen hun werkdomein.

HR-beleid

ORGANISATIE MET NIEUW ELAN

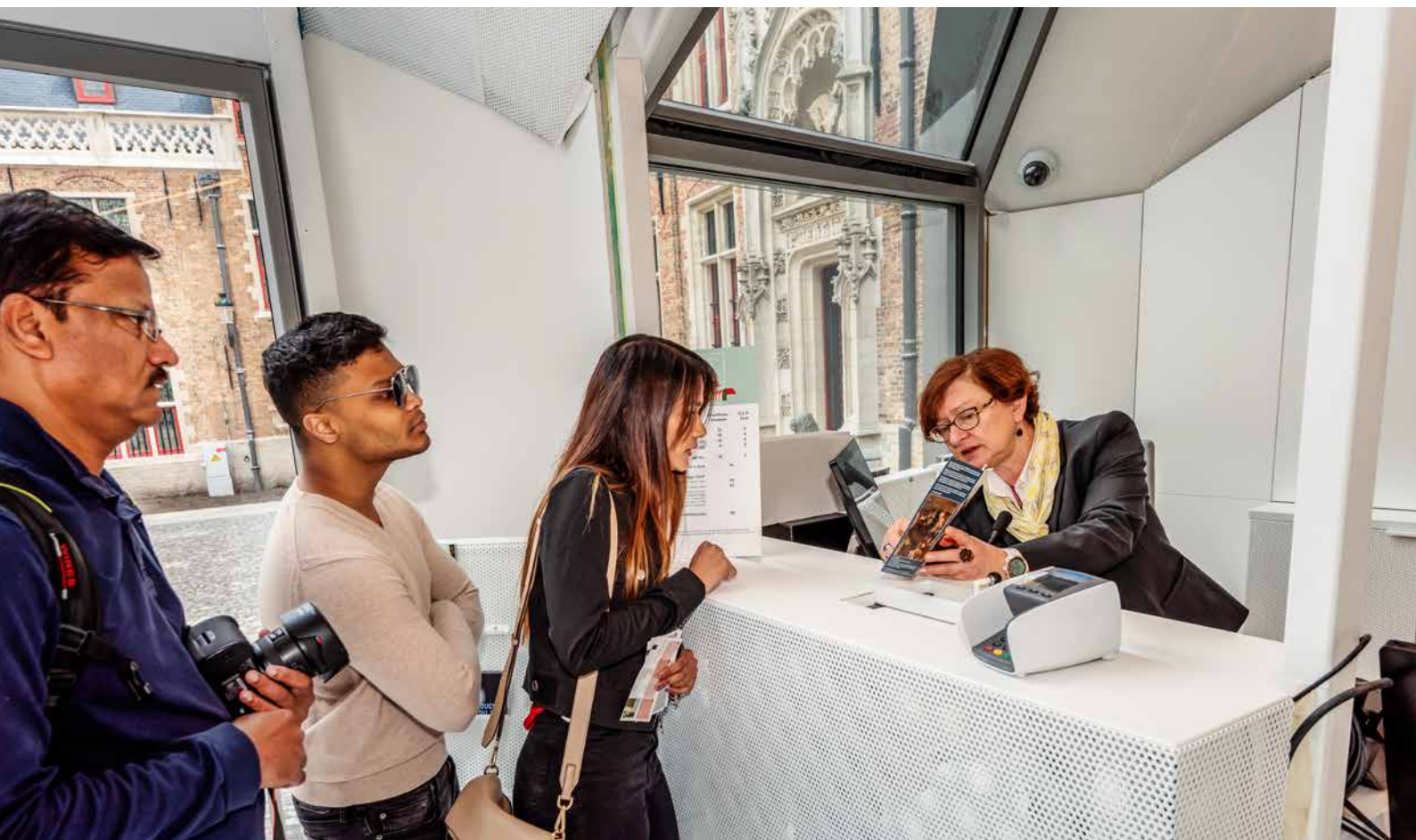
Elke afdeling bestaat uit een aantal teams met leidinggevendenden. Elke medewerker beschikt over een duidelijke functieomschrijving. Het nieuwe organogram omvat een groeipad waarin rekening werd gehouden met de ambities van o.m. BRUSK. De komende jaren worden de vacatures verder ingevuld, met ondersteuning van de stedelijke dienst Personeel & Organisatie. De vroegere

evaluatiecyclus voor personeel is vervangen door een coachend waarderingsbeleid. Het verloningsbeleid van MB volgt het beleid van de Stad. De rechtspositieregeling geldt voor alle stadsmedewerkers, net zoals de diverse salarisschalen.

Naast de medewerkers in het organogram zetten we in op flexi-jobs en BIS-medewerkers. Dat geeft jonge mensen een springplank tot de arbeidsmarkt en creëert een waardevolle dynamiek binnen de organisatie.

Omdat onze organisatie 200 medewerkers telt, is goede interne communicatie cruciaal. We zetten in op een mix van formele en informele interne communicatie, op maat van de diverse personeelsgroepen. Ook onze interne SharePoint-pagina is een doeltreffend instrument, zowel voor beleidsinformatie, de operationele werking als voor een warme werkomgeving. Daarnaast werd een projectplanningstool geïntegreerd ter vervanging van te veel mailverkeer en vele losse documenten. We besteden steeds aandacht aan de coaching van collega's om hun digitale vaardigheden te versterken.

Het nieuwe paviljoen op de Gruuthusesite is een centrale plek voor ticketverkoop.



AFDELING ZAKELIJK BEHEER

Directeur

TEAM BEDRIJFSORGANISATIE

- Coördinator
- Cel administratie
- Cel Boekhouding

TEAM ONTHAAL & UITBATING

- Coördinator
- Teamcoaches onthaal en uitbating
- Technisch hoofdmedewerker
- Technisch medewerker
- Ploeg onthaal en uitbating

TEAM INFRASTRUCTUUR & VEILIGHEID

- Diensthoofd
- Expert museumbeheer
- Expert museumtechnieken
- Teamcoach conciërges en schoonmaak
- Conciërges
- Ploeg onderhoud

DIGITEAM

- Coördinator e-cultuur
- Digi-coach
- Junior projectmedewerker

PROJECTCOÖRDINATIE

- Projectcoördinator

57

Team Musea Brugge (VTE)

Zakelijk beheer



123,8

94,4 onthaal en uitbating

Collectie



32,6

Publiek en Tentoonstellingen



30,58

AFDELING COLLECTIE

Directeur

TEAM COLLECTIEONDERZOEK: CONSERVATOREN EN BIBLIOTHEEK

- Conservator Vlaamse primitieven en renaissance
- Conservator schilderkunst
- Conservator beeldhouwkunst, meubelen en keramiek
- Conservator natuurwetenschappelijk onderzoek
- Conservator metaal, glas en numismatiek
- Conservator textiel
- Conservator schilderkunst barok tot 1945 en beeldende kunst na 1945
- Conservator erfgoed van het dagelijks leven
- Bibliothecharis
- Projectmedewerker tentoonstelling

TEAM COLLECTIEONDERZOEK: REGISTRATOREN

- Senior registrator
- Registratoren
- Consulent religieus erfgoed

TEAM CONSERVATIE

- Coördinator conservatie
- Registrator depotbeheerder
- Depotbeheerder
- Projectmedewerker erfgoedfabriek
- Collectiezorger papieren erfgoed

TECHNISCH ATELIER / ART HANDLING

- 7 art handlers/ schrijnwerkers, een metaalbewerker, elektriciën en schilder

RAAKVLAK

- Diensthoofd
- Stadsarcheoloog
- Erfgoeddeskundigen
- Depot- en projectarcheologen
- Publieksmedewerker
- Adjunct-erfgoeddeskundige
- Technische ploeg
- Administratieve medewerker

VLAAMS ONDERZOEKSCENTRUM VOOR KUNST IN DE BOURGONDISCHE NEDERLANDEN

- Coördinator

AFDELING PUBLIEK & TENTOONSTELLINGEN

Directeur

TEAM PRESENTATIES

- Coördinator publieksbemiddeling tentoonstellingen
- Curator oude kunst, cultuur en geschiedenis
- Curator moderne kunst, cultuur en geschiedenis
- Curator hedendaagse kunst, cultuur en geschiedenis
- Junior projectmedewerker

TEAM PUBLIEKSBEEMIDDELING

- Coördinator communities, kansengroepen & vrijwilligers
- Coördinator toeristen & gidsen
- Coördinator kinderen, families & basisonderwijs
- Coördinator volwassenen, Life Long Learning & Hoger onderwijs
- Team reservaties & onthaal
- Administratieve medewerker
- Polyvalente medewerker
- Stadsbeiaardier

- Gidsen en vrijwilligers

TEAM MARKETING EN TRADE

- Coördinator marketing, branding en partnerships
- Coördinator traveltrade en citymarketing
- Medewerker databeheer
- Eventmanager en coach Vrienden Musea Brugge
- Administratieve medewerker
- Polyvalente medewerker

TEAM COMMUNICATIE

- Coördinator pers en communicatie
- Medewerker digitale communicatie
- Administratieve medewerker

TEAM RETAIL

- Retailmanager
- Administratieve medewerker retail
- Administratieve medewerker
- Polyvalente medewerker

ERFGOEDCEL

- Coördinator
- Erfgoedconsulenten
- Administratieve medewerker



De herberg van het Volkskundemuseum wordt gerund door vrijwilligers.

LERENDE ORGANISATIE

MB beschikt over een royaal vormingsbudget voor opleidingen in binnen- en buitenland, in de vorm van cursussen, congressen en studiedagen, (inter)nationale prospecties, netwerkactiviteiten of bruikleenverkeer. Als lerende organisatie maken we ruimte voor onze medewerkers om zich te ontwikkelen, te experimenteren en te innoveren. Daarnaast kan MB een beroep doen

op een generiek aanbod van de Stad waardoor medewerkers algemene opleidingen kunnen volgen (zoals digitale opleidingen of opleiding 'bewakingsagent').

VRIJWILLIGERS

MB heeft een goed geïntegreerde vrijwilligerswerking, met een coördinator en een duidelijk kader rond de inzet van vrijwilligers. De Brugse Vrijwilligerscentrale staat in voor de verzekering van de helpers. Er wordt met elke vrijwilliger een overeenkomst afgesloten met taken en een eventuele onkostenvergoeding.

We werken met zowel eigen vrijwilligers (66) als vrijwilligers via de Vriendenvereniging (39). Zij helpen o.a. de herberg in het Volkskundemuseum uitbaten, onderhouden de moestuin van het Gezellehuis, steken een handje toe bij de collectieregistratie en het bezoekersonthaal bij events, of dragen bij via specifieke projecten:

- Bij het **crowdsourcingproject** 'Verrijk de kijk op Brugge' zorgden 87 vrijwilligers voor het beschrijven van maar liefst 4.000 beelden.
- De tentoonstelling '**Biomodd [BRG13]**' groeide uit de krachtenbundeling van het SEADS-collectief met 120 vrijwilligers.
- MB werkt samen met **Refu Interim**, waarbij nieuwkomers via vrijwilligerswerk kunnen bijdragen tot onze werking.

Samenstelling vrijwilligers en vrienden en gidsen



Administratief beleid

GOED BESTUUR

MB vormt een volwaardig onderdeel van de rechtspersoon Stadsbestuur Brugge. Wij vallen bijgevolg onder alle wetgeving die van toepassing is op gemeentebesturen: het gemeentedecreet, de wet op overheidsopdrachten, openbaarheid van bestuur... De Brugse gemeenteraad is het democratisch verkozen bestuursorgaan dat toeziet op het dagelijkse bestuur van de Stad. Het college oefent het dagelijks bestuur in de praktijk uit, onder leiding van de burgemeester. De algemeen directeur staat aan het hoofd van de gemeentelijke administratie.

Als onderdeel van de Stad Brugge volgt MB de deontologische code van de Stad en de wettelijke bepalingen van goed bestuur, de ICOM-code en de principes van de Bestuurscode Cultuur, opgesteld door het Fonds voor Cultuurmanagement.

PROCEDURES EN BEVOEGDHEDEN

De afdeling Zakelijk Beheer ondersteunt onze hele werking. Dit zorgt ervoor dat alle processen centraal gestuurd en bewaakt worden. Het team Bedrijfsorganisatie is verantwoordelijk voor heldere en schriftelijke procedures en uniforme workflows. Deze centrale ondersteuning geldt voor interne controle en risicoanalyse van administratief en financieel beheer, veiligheid en infrastructuur, hospitality en algemene uitbating en digitalisering.

De Stad heeft een Opdrachtcentrale die ook voor MB de correcte procedures wat betreft overheidsopdrachten opvolgt en begeleidt. Daarnaast staat de Stad ook garant voor verschillende ondersteunende diensten: Personeel en Organisatie, Facilitair Beheer, Financiën, IT, Communicatie en Citymarketing. Bij elk van die diensten kan MB terecht voor gerichte ondersteuning. Dit verloopt via protocollen waarbij een deel van de verantwoordelijkheid binnen MB ligt en specifieke taken en processen overkoepelend zijn.



MB ALS STADSDIENST

Er is frequent overleg met de schepen van Cultuur, de burgemeester en hun kabinetten. Zij zorgen voor draagvlak voor het beleid van MB en tegelijk voor aansturing en controle. Belangrijke dossiers worden voorgelegd aan het schepencollege, investeringsdossiers en meerjaren-engagements krijgen fiat op de gemeenteraad.

MB maakt deel uit van de cluster Cultuur, aangestuurd door de cultuurbeleidscoördinator, waarbij gezocht wordt naar gezamenlijke trajecten of inhoudelijke synergieën tussen de stedelijke culturele organisaties. De cultuurbeleidscoördinator maakt deel uit van het managementteam van MB.

BELEIDSPANNING EN DOELSTELLINGEN

De werking van MB is ingebed in de beleids- en beheerscyclus van het Stadsbestuur Brugge, waarbij een meerjarenplanning is opgebouwd over de gemeentelijke legislatuur heen. Jaarlijks wordt die meerjarenplanning geëvalueerd en bijgestuurd.

Tegelijk voert MB binnen die stedelijke administratieve context een eigen zakelijk en inhoudelijk beleid. MB heeft hierbij een grote autonomie in het ontwikkelen van een eigen visie en beleid. Het beleidsplan en de beheersovereenkomst met het Departement Cultuur, Jeugd en Media is een werkinstrument dat richting geeft aan de dagelijkse werking en als toetssteen wordt gehanteerd.

PARTICIPATIEF BELEID

MB is een netwerkorganisatie, en wil dit nog meer worden. In het kader van de nieuwe organisatiestructuur en de huidige ambities geven we vorm aan begeleidings- en reflectieorganen. We vinden het belangrijk dat participatie ook op het hoogste niveau in onze organisatie wordt toegepast: het kritisch

interfereren van doelgroepen en stakeholders houdt onze organisatie scherp.

De inbreng van externe reflectie zit vervat in diverse begeleidingsgroepen die de werking ondersteunen en begeleiden:

- Voor **BRUSK** wordt een **reflectiegroep** opgericht met internationale focus.
- Adviesgroep **Young Ambassadors** zijn 15 jongeren die zich een jaar lang engageren als kritisch klankbord binnen de werking van MB.
- Om onderzoek naar de collectie te intensiveren en inhoudelijk te verbreden is een internationaal **wetenschappelijke adviesraad** samengesteld, die focust op de inhoudelijke werking rond onderzoek, tentoonstellingen en permanente presentaties.
- Ook op **projectmatige basis** voeden externe actoren ons met hun expertise, bv. via de denktank met vertegenwoordigers uit het onderwijs, een klankbordgroep voor de ontwikkeling van de visie op BRON research centre, de out-of-the-box-denkgroep met o.m. vertegenwoordigers uit de kunstensector naar aanleiding van de herinrichting van het Sint-Janshospitaal ...

ZORG VOOR EIGEN ARCHIEF

Er is de voorbije jaren ingezet op de digitalisering van het administratief archief. Medewerkers krijgen ondersteuning bij het archiveren van de vele administratieve documenten. Het Stadsarchief helpt om zaken af te voeren dan wel te archiveren, dit volgens vaste procedures.

Vanuit de museumbibliotheek wordt gezorgd voor het museale archief. Dankzij de uitbouw van BRON zal het eigen museaal archief als kennisbron een extra troef betekenen. Dankzij digitalisering zal de algemene inventarisatie uitgediept worden en ontsloten naar een groter publiek.

Financieel beleid

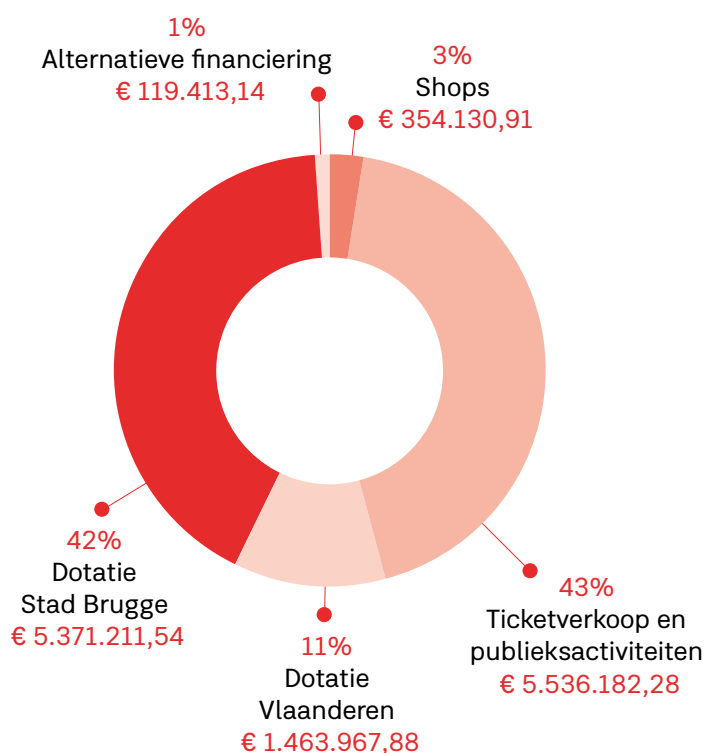
MB heeft een gezond financieel beleid. Belangrijke noot bij de interpretatie van de huidige cijfers is dat corona hier tijdelijk een aanzienlijke impact op heeft gehad, zowel qua inkomsten (bv. ticketverkoop, shops) als qua uitgaven (bv. tentoonstellingen).

INKOMSTEN

- Eigen museale inkomsten via **shops, publieksactiviteiten en tickets**. MB beschikt over een uniek museaal aankoopfonds dat bestaat sinds 1994 en dat wordt gespijsd uit een percentage van de ticketverkoop: van elk verkocht ticket gaat 15% naar collectieverwerving.
- Stad Brugge zorgt voor een **stabiele, financiële dotatie** voor exploitatie en loonkosten. Deze dotatie staat in verhouding tot de inkomsten die MB zelf genereren.
- De structurele bijdrage van de Vlaamse overheid staat voor 11% van de jaarlijkse werkingsmiddelen. Dit is inclusief de subsidies voor projectwerking.
- Projectsubsidies** zijn een belangrijke financiële injectie voor de werking. Dankzij drie gehonoreerde subsidieaanvragen binnen de inhaalbewegingen digitale collectiedata van de Vlaamse overheid, kon MB hier de voorbije jaren grote stappen in vooruitzetten.
- Alternatieve financiering** is er o.m. via de Vrienden van MB, zaalverhuur, ruilovereenkomsten, sponsoring of giften. Voor het XXIIInd 'Symposium for the Study of Underdrawing and Technology in Painting' wordt MB gesponsord door Bruker en Opus Instruments. In de toekomst willen we dit verder uitbreiden met BRUSK als hefboom. In het kader daarvan lopen gesprekken met mogelijke structurele sponsors.

€ 12.844.905,64

Gemiddelde werkingsinkomsten/jaar
2019-2023

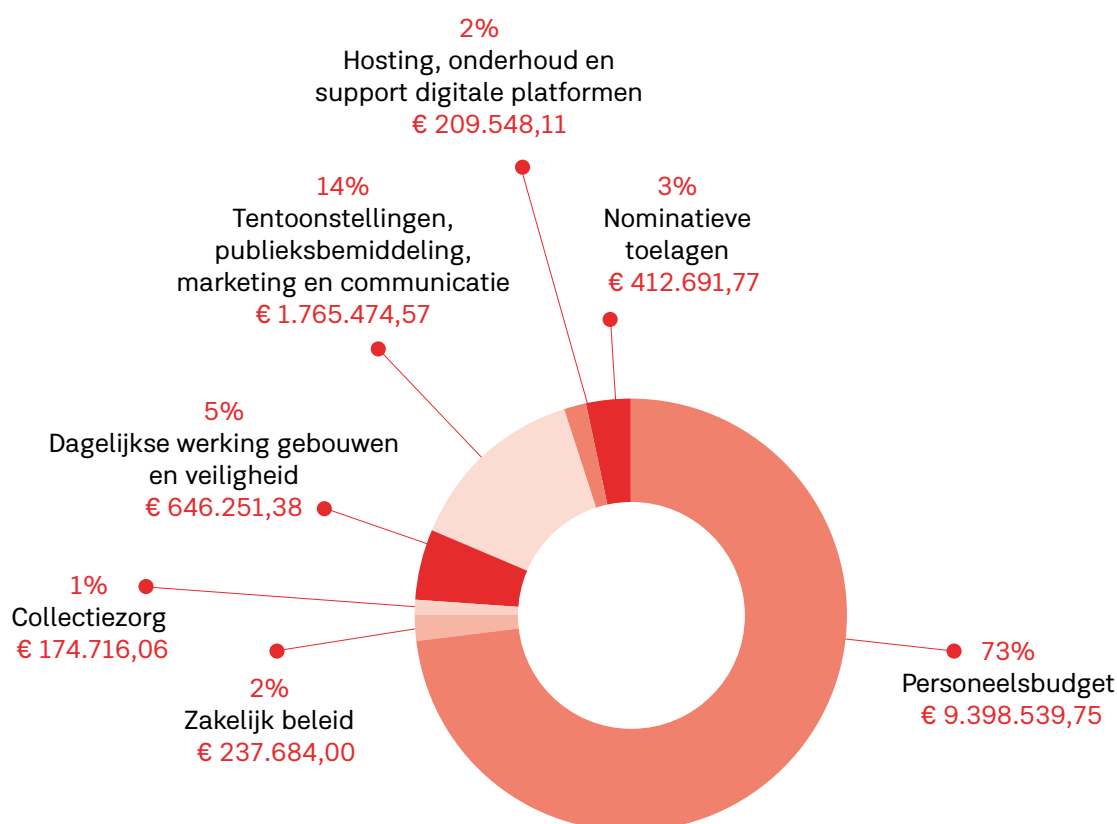


UITGAVEN

- De grootste uitgave voor MB is het **personeel**. Hoewel het gaat om een aanzienlijk bedrag, beschouwen we dat als een investering in menselijk kapitaal. Het zijn onze medewerkers die met hun kennis en competenties onze werking en hospitality mogelijk maken
- In de beleidsperiode 2019-2023 heeft MB 4,5 miljoen euro ingezet voor het realiseren van **tentoonstellingen**. De uitgaven voor internationale marketing komen grotendeels van Visit Bruges en worden van daaruit ingezet op de belangrijkste markten en voor specifieke doelgroepen.
- Infrastructuur en veiligheid is een constant aandachtspunt in onze werking. MB voorziet budget voor de dagelijkse museale werking van gebouwen en beveiliging. Hierin zit ook de werking van het technisch atelier vervat. De **stadsdienst Facilitair Beheer** neemt de structurele onderhoudskosten voor zijn rekening, naast onderhoudscontracten en energie uitgaven.
- De nominatieve toelage staat voor een jaarlijkse bijdrage aan drie vzw's: vzw Kenniscentrum (380.191 euro), de VKC (31.000 euro) en de West-Vlaamse Volkskundigen (1.500 euro).
- Naast het budget voor **collectiezorg** bij MB zit dit deel van de werking ook vervat in de toelage aan de vzw Kenniscentrum (o.m. restauraties).
- Omwille van het belang dat wordt gehecht aan netwerking en vorming is een ruim budget voorzien bij **zakelijk beleid**, naast representatiemiddelen en dagelijkse werking. De hosting van websites, digitale platformen en WIFI is een jaarlijks wederkerend budget.

€ 12.844.905,64

Gemiddelde werkingsuitgaven/jaar
2019-2023



INVESTERINGEN

- Onze ambitie vertaalt zich in een **steverige investeringsportefeuille** van 65.010.950,27 euro voor de periode 2017-2025. Dit staat voor herinrichtingen van museumlocaties, de realisatie van BRUSK en de Erfgoedfabriek, investering in ledverlichting en hardware, vernieuwing van de shops...
- **Structurele investeringswerking** aan ons gebouwenpatrimonium of **restauranties** worden door de dienst Facilitair Beheer opgenomen.
- De Stad Brugge investeert graag fors in zijn musea, **investeringsubsidies** zijn daarbij weliswaar onontbeerlijk. Die subsidies staan voor ongeveer 50% van de investeringsuitgaven, waaronder 27,3 miljoen via het Departement Cultuur, Jeugd en Media voor de realisatie van BRUSK, 1,3 miljoen euro van Toerisme Vlaanderen voor de ontwikkeling van de Gruuthusesite, 2 miljoen euro van de provincie West-Vlaanderen voor de realisatie van de Erfgoedfabriek.

Investerings MB – uitgaven* periode 2017-2025

*Inkomsten via subsidies bedroegen ongeveer 50% van de uitgaven voor investeringen

Vernieuwing Gruuthusemuseum (exclusief restauratie)	€ 5.663.117,18
Realisatie project BRUSK	€ 38.912.151,02
Realisatie Erfgoedfabriek	€ 6.346.461,21
Kunstaankopen en kunstgerelateerde aankopen	€ 5.686.960,45
Herinrichting Groeningemuseum 2019-2020	€ 324.272,82
Herinrichting Sint-Janshospitaal	€ 1.774.457,68
Herinrichting museumshop 2022	€ 153.337,25
Realisatie BRON research centre	€ 2.631.546,18
Diverse investeringen (beveiliging, verlichting, digitalisering, onderhoud, belfort...)	€ 3.518.646,48
TOTAAL	€ 65.010.950,27
+ reeds goedgekeurde investeringen volgende meerjarenbegroting: Projectmiddelen BRUSK	€ 9.980.000,00

BUDGET

Het budget wordt op stedelijk vlak opgemaakt per beleidsperiode, voor een periode van zes jaar.

- Elk team heeft inzicht en monitort uitgaven via het **financieel digitaal platform** UBW.
- Binnen het directieteam wordt het budget meermaals per jaar geëvalueerd: mogelijke verschuivingen, aanpassingen in functie van de noden worden daar besproken.
- Eénmaal per jaar kunnen verschuivingen binnen het stedelijk meerjarenplan worden doorgevoerd.
- Elk jaar gaat de stedelijke **jaarrekening** naar de gemeenteraad.
- MB maakt elk jaar een omstandig **jaарverslag** op voor de Vlaamse overheid, zowel inhoudelijk als financieel.
- Elk jaar publiceert de Stad een openbaar jaarverslag.

De drie afdelingen beheren hun eigen budget. Elk team monitort permanent uitgaven. Het team Bedrijfsorganisatie zorgt voor de begeleiding. Het finaal toezicht gebeurt door de zakelijk directeur.

CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Dat MB deel uitmaakt van een solide overheid heeft vele voordelen. Denk aan de financiële draagkracht en het engagement, twee sterktes die eens te meer belangrijk blijken tijdens de COVID-pandemie. En aan het model van checks and balances en de ruime omkadering van andere stadsdiensten.

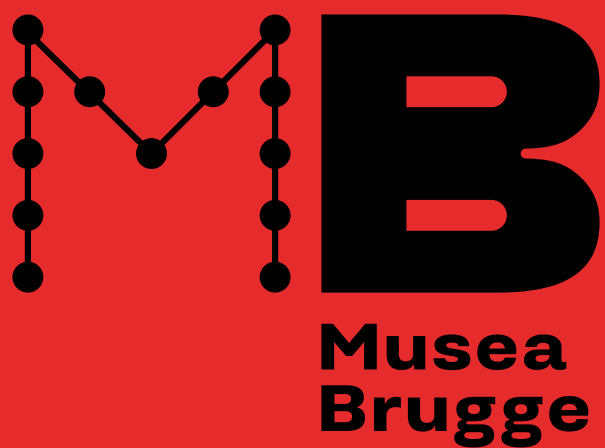
Tegelijk zijn zowel MB als het stadsbestuur zich bewust van de beperkte flexibiliteit en limieten voor een cultureel bedrijf als MB in de huidige structuur. De Stad en Universiteit Antwerpen onderzoeken daarom de meest efficiënte beheerstructuur om met de toekomstige uitdagingen op een (nog) meer flexibele en efficiënte/effectieve manier om te gaan. Deze oefening is essentieel om meer te kunnen inzetten op cultureel ondernemerschap.



● Klaar voor meer

Het dossier van Musea Brugge als kandidaat cultureel-erfgoedinstelling geeft een venster op onze organisatie, al is veel niet te vatten op papier of in beelden. Het toont wie we zijn en hoe we, vertrekkend van onze historiek en expertise, met dynamiek en goesting bouwen aan wie we verder willen worden. De erkenning als cultureel-erfgoedinstelling zou een oprechte waardering betekenen voor de weg die we al hebben afgelegd, en tegelijk een essentiële steun voor de vele ambities en uitdagingen van de toekomst. Het zou een mijlpaal zijn in onze geschiedenis. We hopen met het hele team deze erkenning en betekenis te mogen verdienen en (inter)nationaal te mogen uitdragen.





© Musea Brugge - dossier cultureel-erfgoedinstelling - maart 2022

Redactie: Toon Berckmoes, Lothar Casteleyn, Aleid Hemeryck, Jonathan Nowakowski, Anne van Oosterwijk, Elviera Velghe
Eindredactie: Tom Deschacht, Kristina Rybouchkina

© afbeeldingen: Musea Brugge

Tenzij

Cover, pg. 6: c Alex Vanhee

Pg. 8 (Gruuthusemuseum): Karin Borghouts

Pg. 8 (Sint-Janshospitaal), pg. 9 (Volkskundemuseum), pg. 67: Inge Kinnert

Pg. 11, 20 t.e.m. 36: Dominique Provost

Pg. 49-50, 52 : Ontwerpteam Robbrecht en Daem Architecten – Olivier Salens Architecten – CIT Blaton

Pg. 51: Ontwerpteam Claeys / Haelvoet Architecten