

Museum voor Schone Kunsten Gent

Beleidsplan
2024–2028

Lijst van afkortingen

AGB	Autonomo Gemeentebedrijf Kunsten & Design
AGB's	Autonome Gemeentebedrijven Kunsten & Design en Erfgoed
B2B	Business to business
CaGeWeB	Catalogus van Gentse Wetenschappelijke Bibliotheken (buiten de Universiteit Gent)
CEI	cultureel-erfgoedinstelling
CODART	Dutch and Flemish art in museums worldwide
CoGent	Collectie van de Gentenaar
CRM	customer relationship management
District09	ICT-partner Stad Gent
ESNA	European Society for Nineteenth-century Art
FARO	Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed
FM	Departement Facility Management Stad Gent
Ghent CDH	Ghent Centre for Digital Humanities, UGent
GKO	Gents Kunstenoverleg
G.R.A.C.E.	Ghent Research Institute for Art & Cultural Heritage Crime and Law Enforcement
GUM	Gents Universiteitsmuseum
HISK	Hooger Instituut voor Schone Kunsten
HVAC	heat, ventilation and air conditioning
ICOM-ICMS	ICOM - International Committee for Museum Security
Inter	Vlaams Expertisecentrum Toegankelijkheid
IPARC	International Platform for Art Research and Conservation
KASK	Koninklijke Academie voor Schone Kunsten
KIK	Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium, Brussel
KMSKA	Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen
KMSKB	Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België, Brussel
LDES	Linked Data Event Streams
meemoo	Vlaams Instituut voor het archief
O365	Office 365
OBE	Organisatorische, bouwkundige en elektrotechnische veiligheidsmaatregelen
OKBV	Overleg Kunstbibliotheken Vlaanderen
OKV	Openbaar Kunstbezit Vlaanderen
OTA	Online Travel Agency
Pulse	transitienetwerk cultuur, jeugd en media
RvB	Raad van Bestuur
S.M.A.K.	Stedelijk Museum voor Actuele Kunst
TO	Touroperator
TOP	Werkgroep Toegankelijkheid, Outreach en Participatie
Visit Flanders	Toerisme Vlaanderen
VKC	Vlaamse Kunstcollectie
VLEVA	Vlaams-Europees verbindingssagentschap
VOKA	Vlaams netwerk van ondernemingen
VVBAD	Vlaamse vereniging voor bibliotheek, archief & documentatie

	Missie en visie	5
1	Bedrijfsvoering	6
2	Zakelijk en commercieel beleid	9
3	Facilitair beheer, veiligheid en beveiliging	11
4	Collectie	13
5	Onderzoek	16
6	Tentoonstellingen en presentaties	19
7	Publieksparticipatie	22
8	Marketing en communicatie	25
9	MSK en S.M.A.K.	28
10	MSK en zakelijk team AGB	30
11	MSK en de Vrienden van het Museum	32

Beleidsplan MSK 2024-2028

Bij de opmaak is vertrokken vanuit het beleidsplan 2019-2023, de tussentijdse evaluatie door Vlaanderen (2022) en de bevindingen door de externe commissie in de procedure voor de erkenning als CEI (2022). Het beleidsplan is opgesteld in 2022 in een intensief proces waarbij alle teams betrokken zijn, met een groot aantal stakeholders gesproken is en de coördinatie en afstemming bij de staf (afdelingshoofden en directeur) lag. Het is een visie met keuzes gedragen door staf en medewerkers, een plan waar de organisatie in gelooft en waar het MSK voluit voor wil gaan in de komende beleidsperiode.

Belangrijk uitgangspunt is dat het MSK zich meer zelfbewust wil positioneren, met duidelijke (internationale) ambities en het blijvend nastreven van hoge kwaliteit doorheen de hele werking. Ten opzichte van de subsidievraag 2019-23 stijgt de aanvraag, al is onze vraag proportioneel minder dan het geheel van de sterk gestegen werkingskosten, de indexaties en inflatie sinds vijf jaar. De constatering in de tussentijdse evaluatie (2022) en de commissie CEI (2022) dat het MSK op een hoog kwaliteitsniveau werkt maar onder-gefinancierd en vooral onderbezet is in de structurele werking, vertaalt zich met name in een aangepast organogram en investering in personeel. Dat beschouwen we als een absolute noodzaak om de hieronder beschreven plannen en de door de overheden verwachte ambities te kunnen verwezenlijken.

Belangrijke beleidsaccenten:

- Een ambitieus, gevarieerd en internationaal aansprekend tentoonstellingsprogramma op Van Eyck-niveau – op weg naar Gent 2030;
- Een museale voortrekkersrol in Gent en Vlaanderen;
- Een actieve culturele speler in Gent;
- Actief bijdragen aan het maatschappelijke debat, op schaal van het museum;
- Veiligheid voor collectie, bezoekers en medewerkers staat centraal, gastvrijheid is de norm;
- Inclusie, diversiteit en participatie staan centraal, in publiekswerking en kunsteducatie wil het MSK een voortrekkersrol blijven spelen;
- Extra muros werking in Gent opgezet tijdens het jubileumjaar verankeren in structurele werking;
- MSK is hét museum in Vlaanderen dat structureel de brug legt tussen de academische wereld en musea;
- Partnerships in onderzoek staan centraal in de brede museale werking, ook wat betreft publiekswerking en veiligheid;
- Digitalisering wordt een integraal onderdeel van de werking – in partnership met derden en versterking intern;
- Meer zelfbewuste en uitdagende communicatie en marketing - er mag af en toe een hoekje af zijn;
- In duurzaamheid zetten we de inspanningen ism VOKA op basis van de 17 VN-duurzaamheidsdoelstellingen verder;
- Versterken en actualiseren van de organisatiestructuur en systematisch implementeren van projectmatig werken;
- Gezamenlijke AGB-werking ondersteunen en versterken;
- De samenwerking met het SMAK intensifiëren en structureren;
- Actieve partner zijn in de ontwikkeling van de Citadelparksite als culturele hub;
- Fundraising en financieel-zakelijk partnerships uitbouwen, met oog voor ethische normen, maatschappelijke ontwikkelingen en inhoudelijke positionering;
- In alle acties van het MSK zijn Stad Gent, zijn afdelingen en de AGB's de basispartners.

Missie

Het MSK is een gastvrije plek in een uniek architecturaal kader, waar beeldende kunst mensen duurzaam verbindt, waar bewondering en verwondering, reflectie en debat centraal staan. Het MSK staat ten dienste van een breed en divers publiek, binnen én buiten het gebouw. Het museum focust op het uitdragen van Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context, gefundeerd door wetenschappelijk onderzoek en verweven in een dynamisch netwerk met partners en bezoekers.

Visie

Het MSK is het oudste museum van België en een van de oudste in Europa. Het museumgebouw, door velen geliefd, is een absolute troef. Het museum draagt zorg voor een waardevolle, samenhangende collectie Vlaamse en Belgische kunstwerken in een internationale context, van de 14de tot het midden van de 20ste eeuw. Met deze verzameling als bron van inspiratie bouwt het museum voort op het verleden, met een scherp oog op het heden, en draagt het MSK actief bij aan de toekomst van Gent als eigentijdse cultuurstad.

Het *Mouseion* (de tempel van de muzen) uit het antieke Griekenland is in essentie nog altijd actueel als concept: een publiek toegankelijke plek waar schoonheid, objecten, onderzoek, debat en reflectie samenkomen, met een bibliotheek en onderzoekers als kloppend hart. Het MSK wil hiervan een levendige, eigentijdse versie zijn. Ons museum staat ten dienste van een superdiverse samenleving, waarmee wij een open dialoog voeren, kennis uitwisselen en onze passie voor kunst delen. We betrekken de ruimere gemeenschap actief bij onze werking en geven haar een forum, in en zeker ook buiten het museum. Via een brede, interactieve waaier aan kanalen en tools (ook digitale) zetten we de deuren naar ontdekking, participatie en beleving wijd open.

De toekomstbestendige kernactiviteiten van het MSK zijn onderzoek, verzamelen, behouden, toegankelijk maken en tentoonstellen, op een kwalitatief hoog niveau. Inclusie, diversiteit en duurzaamheid zijn daarbij cruciale uitgangspunten. Om onze werking in de volle breedte te versterken zetten we in op samenwerking en partnerships in Gent, Vlaanderen en op internationaal vlak. Die brede blik is voor ons vanzelfsprekend – de collectie en de werking zijn van meer dan stedelijke en landelijke betekenis. Structurele samenwerking met onderwijs- en onderzoeksinstellingen zien we als een belangrijke en onderscheidende rode draad.

Het MSK is een transparante organisatie in alle facetten van zijn werking en streeft naar professionele performance. Zorg en veiligheid voor het gebouw en de collectie, voor bezoekers en medewerkers zijn belangrijke uitgangspunten. De lat ligt hoog en onze (recente) geschiedenis bewijst dat het museum die ambities waar kan maken - Gent, de collectie, het gebouw en onze rijke geschiedenis verdienen dat.

Waarden die door de AGB's Kunsten & Design en Erfgoed gezamenlijk zijn vastgelegd als onderdeel van gemeenschappelijke toekomstvisie en worden door het MSK binnen die context volop gesteund

- Menselijk
- Slagkrachtig
- Ambitieuw
- Autonoom
- Verbindend
- Museaal

1 Bedrijfsvoering

SD 1 Via een onderbouwd, doelgericht, planmatig en slagkrachtig management versterkt het MSK zijn streven naar een performante, duurzame, gedigitaliseerde, kennis delende en inclusieve organisatie.

OD 1.1 Het MSK draagt zijn visie en missie uit op basis van relevant onderzoek, doelgerichte strategische besluitvorming en realistisch middelenbeheer.

Acties

- Relevant structureel onderzoek en databeheer uitvoeren, evalueren en bijsturen i.f.v. doelgerichte beleidsvoering, programmatie, organisatie en informatiedoorstroming.
- Een duidelijke beslissings- en rapporteringscascade opmaken, uitrollen, evalueren en bijsturen, gealigneerd met de nieuwe missie, visie, organisatiestructuur en doelstellingencascade, i.f.v. doelgerichte beleidsvoering en -rapportering.
- De doelstellingen realistisch budgetteren, prioriteren en realiseren met beschikbare middelen.

Indicatoren

- Aantal gevoerde onderzoeken
- Kwaliteit van verkregen data
- Financiële gezondheid van het MSK

OD 1.2 Het MSK verankert transversale meerjarenplanning, evaluatie en bijsturing in de dagelijkse werking d.m.v. structureel multidisciplinair overleg, functionele werkgroepen en weloverwogen projectmanagement.

Acties

- Een concrete en functionele meerjarenplanning over alle domeinen van de organisatie heen opmaken, uitrollen, evalueren en bijsturen.
- Een interne overleg- en projectstructuur opmaken, uitrollen, evalueren en bijsturen, gealigneerd met de nieuwe missie, visie, organisatiestructuur en doelstellingencascade.
- Functionele informatiedoorstroming en verslaggeving verderzetten en optimaliseren.
- Huidige rapporteringslijnen evalueren en optimaliseren, en nieuwe implementeren i.f.v. efficiëntiewinst.

Indicatoren

- Evolutie uitrol meerjarenplanning
- Evolutie uitrol interne overleg- en projectstructuur
- Evolutie informatiedoorstroming en rapportering

OD 1.3 Het MSK vergroot zijn slagkracht door zijn eigenheid en relevantie trots uit te dragen, door kwaliteitsvolle managementrapportering en door een daadkrachtig omgevingsbewust relationeel beleid te voeren om de stakeholders optimaal te betrekken en maximaal te overtuigen in het mee realiseren en uitdragen van zijn missie en doelstellingen.

Acties

- Een gedragen waarden- en referentiekader, dat de identiteit van het MSK bepaalt en de uitstraling van het museum vormgeeft, opmaken, uitrollen, evalueren en bijsturen (zie OD.8.1).
- Een kwalitatief management van stakeholders voeren om hun betrokkenheid te verhogen, door bestaande relatienetwerken en samenwerkingsverbanden te onderhouden, uit te bouwen en te evalueren, en nieuwe te onderzoeken en initiëren.
- Een kwalitatieve managementrapportering opmaken, uitrollen, opvolgen, evalueren en bijsturen om de betrokkenheid van de stakeholders te verhogen.
- Een kwalitatief stakeholderaanbod opmaken, uitrollen, opvolgen, evalueren en bijsturen om hun betrokkenheid te verhogen.
- Opportuniteiten structureel monitoren met het oog op nieuwe samenwerkingen.
- Procesflow van klachtenmanagement structureren.

Indicatoren

- Opmaak van waarden en referentiekader
- Evolutie van input stakeholderdata in CRM
- Periodieke bevraging van stakeholders
- Periodieke rapportering aan stakeholders
- Aantal initiatieven/activiteiten voor stakeholders

Partners

- Klankbordgroep MSK-S.M.A.K.; de Vrienden van het Museum; Schoonvolk!; AGB's; Gentse musea; departementen en diensten van Groep Gent; bovenlokale overheden

OD 1.4 Het MSK zet verder in op een hogere efficiëntie en kwaliteit van de dagelijkse werking d.m.v. een welomschreven organisatiestructuur, door de werking structureel te documenteren, evalueren en bij te sturen en door structurele interne kennisdeling en rapportering te optimaliseren.

Acties

- De nieuwe organisatiestructuur implementeren binnen alle aspecten van de organisatie via een interne reorganisatie.
- Huidige en nieuwe werkprocessen, procedures en protocollen screenen, evalueren, optimaliseren en actualiseren (vastleggen).
- Een efficiënte interne communicatie opmaken, uitrollen, evalueren en bijsturen.

Indicatoren

- Evolutie implementatie nieuwe organisatiestructuur
- Aantal optimalisatietrajecten rond werkprocessen
- Aantal infomomenten via verschillende informatiekanalen

OD 1.5 Het MSK zet zijn duurzaamheidsbeleid op basis van de zeventien ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties verder en ambieert een ambassadeursrol binnen het AGB op te nemen.

Acties

- De interne werkgroep duurzaamheid structureel verderzetten.
- Ons actieplan 'Duurzaam ondernemen' i.s.m. VOKA Oost-Vlaanderen verder opvolgen, uitrollen en evalueren.
- Expertise samenbrengen en een gezamenlijk duurzaamheidsbeleid uitwerken met het S.M.A.K. (zie OD 9.4).
- Actieve participatie in overkoepelende overlegorganen rond duurzaamheid verderzetten.

Indicatoren

- Aantal interne overlegmomenten over duurzaamheid
- Aantal gerealiseerde acties van het jaarlijkse actieplan
- Aantal deelnames aan overkoepelende overlegmomenten

Partners

- VOKA Oost-Vlaanderen; S.M.A.K.; FARO; Pulse; Gents Kunstenoverleg

OD 1.6 In nauwe afstemming met de AGB's zet het MSK verder in op digitale transformatie door zijn digitale strategie stapsgewijs uit te rollen om zijn werking efficiënter, toekomstbestendig en duurzaam te maken en de connectie met zijn belanghebbenden te verbeteren en verruimen.

Acties

- Het MSK engageert zich in het Gents lerend netwerk digitaal erfgoedbeleid van de elf landelijk erkende cultureel-erfgoedactoren op en rond het Gentse grondgebied, met focus op afstemming en informatie-uitwisseling.
- Participeren aan het structureel overleg van de digitale strategen van de zes AGB-musea, ondersteund door de ICT-coördinator van de zakelijke cel (zie OD 10.3).
- Actief meewerken aan de verdere digitale transformatie door mee invulling te geven aan de gezamenlijke noden van de zes AGB-musea (zie OD 10.2 en OD 10.3).
- Het actieplan 'Digichange' i.s.m. VOKA Oost-Vlaanderen opmaken, uitrollen, evalueren en ajourneren om de eigen digitale strategie stapsgewijs uit te voeren.

Indicatoren

- Aantal gerealiseerde acties van het jaarlijkse actieplan
- Efficiëntiewinst in VTE door digitalisering van werkprocessen
- Kwaliteit en omvang van digitaal ontsloten collectiestukken
- Aantal deelnames aan het AGB-overleg
- Aantal deelnames aan het lerend netwerk

Partners

- VOKA Oost-Vlaanderen; AGB's; Stad Gent - District09; meemoo; CoGent; Ghent CDH; Gents lerend netwerk digitaal erfgoedbeleid

OD 1.7 Het MSK profileert zich in het intern borgen en uitdragen van zijn expertise, kennis en kunde.

Acties

- Expliciteren met welke expertises, kennis en kunde het MSK zich wil profileren.
- In kaart brengen via welke (digitale) kanalen het MSK expertise, kennis en kunde zal uitdragen.
- Via weloverwogen (digitale) kanalen consequent en kwaliteitsvol de expertise, kennis en kunde uitdragen.

Indicatoren

- Aantal ingezette kanalen om expertise, kennis en kunde uit te dragen
- Frequentie van het uitdragen van expertise, kennis en kunde
- De mate waarop de uitgedragen expertise, kennis en kunde positief geëvalueerd worden.

OD 1.8 Het MSK is een inclusieve organisatie die iedereen herkent en erkent, ongeacht herkomst, leeftijd, gender, levensbeschouwing of beperking.

Acties

- De dienst publiekswerking initieert de afdelingsbrede denkoefening om tot een visienota over en een leidraad voor de verankering van een inclusief beleid in het MSK te komen.
- Acties op korte termijn in kaart brengen en uitrollen.
- Start van pilootprojecten en concrete try-outs in de diverse afdelingen om inclusiviteit te bevorderen.

Indicatoren

- Opmaak van een visienota
- Opmaak van een actieplan
- Uitvoeren van het actieplan
- Opstart van pilootproject en try-outs (2025)

2 Zakelijk en commercieel beleid

SD 2 Het MSK zet financiële middelen en menselijk kapitaal plichtsbewust, doordacht en zorgzaam in en breidt zijn financiële draagkracht verder uit door een verantwoord commercieel beleid te voeren.

OD 2.1 Het MSK past de vigerende regelgeving toe. In samenwerking met het zakelijk team van het AGB volgt de zakelijke cel de financiële gezondheid van de organisatie nauwgezet op en waakt ze over de toepassing van de noodzakelijke financiële processen binnen de verschillende afdelingen (zie OD 10.1).

Acties

- De (digitale) noden in kaart brengen en toepassen m.b.t. tools en mechanismen i.f.v. budgettaire monitoring, optimalisatie van financiële processen, rapportering en beheer, met het oog op efficiëntiewinst, duurzaamheid en beheertransparantie (zie OD 1.6).
- Databeheer optimaliseren i.f.v. gerichte financiële rapportage en onderbouwd budgetbeheer en -opmaak (zie OD 1.4).
- Toepassing van de wet op overheidsopdrachten verder professionaliseren door systematisch museumspecifieke typesjablonen op te maken,

langdurige opdrachten uit te schrijven en het opmaak- en goedkeuringproces in de meerjarenplanning op te nemen (zie OD 1.2).

Indicatoren

- Efficiëntiewinst in VTE door databeheer te optimaliseren en tools en mechanismen toe te passen
- Toenemende transparantie in financieel beheer
- Daling in papier- en printverbruik
- Daling in werkdruk m.b.t. opmaak en gunning overheidsopdrachten

OD 2.2 Door een duidelijke organisatiestructuur en een doordacht rekruterings-, tewerkstellings- en reglementeringsbeleid verhoogt het MSK de performantie van zijn arbeidsorganisatie.

Acties

- De nieuwe organisatiestructuur uitrollen door de functieprofielen te actualiseren en te vernieuwen, door teams en medewerkers te heroriënteren en nieuwe medewerkers aan te werven (zie OD 1.4).
- Mandaten, verantwoordelijkheden en rapporteringslijnen toewijzen, verfijnen en toepassen (zie OD 1.4).
- De geldende arbeids- en personeelsreglementering en het huishoudelijk reglement opfrissen, verduidelijken en waar nodig bijsturen i.f.v. toepassing op de werkvloer (zie OD 1.4).
- Het nieuwe onthaalbeleid toepassen, evalueren en bijsturen (zie OD 1.4).
- Kennis en ervaring borgen door extra aandacht voor overdracht n.a.v. de toekomstige personeelsuitstroom (zie OD 1.7).

- De visie op inclusie in het personeelsbeleid inbedden, met het 'Strategisch kader voor een divers en inclusief personeelsbeleid 2021-2025' van Stad Gent als leidraad (zie OD 1.8).
- Een professionele vrijwilligerswerking verder uitbouwen (zie OD 1.3).

Indicatoren

- Evolutie van de uitrol van de nieuwe organisatiestructuur
- Aantal interne infomomenten over HR-topics
- Aantal acties die diversiteit bevorderen
- Toename van het aantal vrijwilligers en hun inzetbaarheid

OD 2.3 Het MSK versterkt zijn menselijk kapitaal door de interesses, talenten, competenties, expertise en vaardigheden van zijn medewerkers te benutten en zorgzaam te waken over het welzijn van elk lid van het personeel.

Acties

- Bij het heroriënteren van de teams en de medewerkers i.f.v. de nieuwe organisatiestructuur wordt rekening gehouden met hun interesses, talenten, competenties, expertise en vaardigheden (zie OD 1.4).
- Vorming en persoonlijke ontwikkeling maken integraal deel uit van de jaarlijks te voeren samenwerkingsgesprekken (zie OD 1.7 en OD 1.5).
- I.s.m. de musea van de AGB 's bijdragen aan het opmaken en uitrollen van het plan van aanpak om digitale skills en het digitale denken en werken van de MSK-medewerkers te versterken (zie OD 10.1 en OD 10.3).

- Jaaractieplannen welzijn n.a.v. de resultaten van de welzijnsenquête opmaken, uitrollen, evalueren en bijsturen (zie OD 1.5).
- De werkgroep feestcomité verderzetten (zie OD 1.5).

Indicatoren

- Jaarlijks te voeren samenwerkingsgesprekken met aandacht voor vormingsplan medewerkers
- Aantal daadwerkelijk gevolgde geplande vormingen en opleidingen
- Resultaten van de welzijnsbevraging
- Aantal gerealiseerde acties uit het jaarlijkse actieplan welzijn

OD 2.4 Het MSK zet de bestaande financiering verder, boort nieuwe, adequate aanvullende financieringsbronnen aan en versterkt zijn financiële draagkracht door een evenwichtig en gedragen commercieel beleid te voeren.

Acties

- Via bilateraal overleg met de afdelingen het aanvullende financieringsbeleid aligneren op de meerjarenplanning en prioriteiten/focus bepalen en uitvoeren om aanvullende financiële middelen te vergroten (zie OD 1.2).
- Een ethisch kader m.b.t. aanvullende financiering, gealigneerd met de identiteit van het MSK, opmaken, uitrollen en evalueren (zie ook OD 1.3 en OD 8.1).
- Bestaande en aanvullende inkomstenbronnen/opportunities (cf. inkomsten-genererende activiteiten) optimaliseren en nieuwe ontwikkelen i.f.v. de toename van eigen inkomsten.
- Het aanbod aan (internationale) subsidiebronnen monitoren.
- Gestuurd door de MSK-visie, -missie en -meerjarenplanning intekenen op (aanvullende) (internationale) subsidiebronnen die de museale werking versterken en/of een substantiële meerwaarde bieden.
- Medewerkers, vrijwilligers, gidsen,... sensibiliseren om een fondsenwervingscultuur structureel te verankeren in elk facet van de werking, door hen actief bij het fondsenwervingsbeleid te betrekken.

- De samenwerking met externen uitbouwen en optimaliseren door samenwerkingsovereenkomsten op te maken met verwijzing naar wederzijdse return (cf. ruilvereenkomsten).
- Het MSK-netwerk uitbreiden met corporate teams van andere musea i.f.v. kennisdeling.
- De werkgroep merchandising verderzetten om het shopaanbod verder uit te bouwen en te blijven vernieuwen, met speciale aandacht voor lokale makers.

Indicatoren

- Opgemaakt ethisch kader
- Toename van aanvullende financiële middelen
- Aantal gescreende, ingediende en verworven subsidies
- Toename van de shopverkoop

Partners

- Betrokken departementen en diensten van hogere overheden; concessiehouder museumcafé/huiscateraar; Koning Boudewijnstichting; Nationale Loterij; Testament.be; de Vrienden van het Museum; VLEVA; Cultuurloket; Kunstenpunt

3 Facilitair beheer, veiligheid en beveiliging

SD 3 Het MSK draagt zorg voor een gastvrije omgeving waarin het comfort en de veiligheid van de collectie, de bezoekers en het personeel centraal staan.

OD 3.1 Het MSK investeert in een functioneel, kwaliteitsvol en duurzaam gebouwenbeheer met het oog op een optimaal gebruik en beleving (zie ook OD 1.5 en OD 4.1).

Acties

- De afdelingen Facilitair beheer en Collectie werken continu en (pro)actief aan een performante bewaar- en presentatieomgeving, samen met de gebouweigenaar en het zakelijk team van het AGB.
 - Het calamiteitenplan periodiek evalueren en actualiseren, met bijzondere aandacht voor de collectiehulpverlening (zie OD 4.1).
 - Het ruimtegebruik binnen het museumgebouw aligneren met het organogram en de beleidsdoelstellingen (zie OD 1.4).
 - Klimatisatie en luchtverversing optimaliseren i.f.v. evoluerende noden en behoeften (zie OD 4.1).
 - Op facilitair vlak het goede verloop van de laatste restauratiefase van *De aanbidding van het Lam Gods* in het MSK garanderen.
 - Als lid van het projectteam Citadelpark+ een actieve rol opnemen in de verdere uitbouw van de Citadelparksite (zie OD 1.3, OD 4.4 en OD 9.3).
- Aantal effectieve ingrepen i.f.v. optimalisatie van klimatisatie en luchtverversing
 - Aantal overlegmomenten i.f.v. het evalueren en aanpassen van het calamiteitenplan
 - Aantal oefeningen i.f.v. collectiehulpverlening
 - Aantal oefeningen i.f.v. incidentbeheer
 - Aantal opleidingen i.f.v. calamiteitenplan en collectiehulpverlening
 - Aantal ingrepen i.f.v. verbetering van de museumtechnieken
 - Aantal ingrepen i.f.v. efficiënter energieverbruik
 - Aantal keren dat de meterstanden worden doorgegeven aan betrokken medewerkers en partners
 - Aantal overlegmomenten met de stuurgroep Lam Gods
 - Aantal acties om een vlot verloop van de laatste restauratiefase van *De aanbidding van het Lam Gods* in het MSK te garanderen
 - Aantal overlegmomenten met de projectgroep Citadelpark+

Indicatoren

- Een geactualiseerde beheersovereenkomst met de Stad Gent
- Aantal effectieve ingrepen i.f.v. een optimale bewaar- en presentatieomgeving
- De mate van opvolging, continuïteit en feedback van het HVAC-systeem, en nakomen van afsprakennota

Partners

- Zakelijk team AGB; departement Cultuur; Stad Gent, Facility Management; Stad Gent - District09; Gent – kerkfabriek Sint-Baafskathedraal; Projectgroep Citadelpark+; FARO; calamiteitendenktank FARO

OD 3.2 Het MSK bestendigt hospitality vanuit facilitair beheer naar gebruikers en bezoekers, en bouwt verder aan de optimalisatie van de technische en logistieke arbeidsorganisatie.

Acties

- Inzetten op structureel overleg tussen alle medewerkers die in direct contact staan met het publiek i.f.v. kennisdeling, wederzijds begrip en het behalen van de beleidsdoelstellingen op het vlak van inclusie, hospitality en security (zie OD 1.4 en OD 1.8).
 - De interne afdelingsoverschrijdende werkgroep evenementen structureel verderzetten i.f.v. een efficiënte praktische organisatie van alle activiteiten in het museum (zie OD 1.4).
 - De logistieke en technische ondersteuning van de museumwerking optimaliseren.
- Aantal overlegmomenten met de werkgroep evenementen
 - Opvolging van de overlegmomenten met de werkgroep evenementen
 - Jaarlijkse evaluatie en – indien nodig – bijsturing van de werkgroep evenementen
 - Museumbrede bevraging van noden en behoeften op het vlak van logistieke en technische ondersteuning van de museumwerking
 - Jaarlijkse evaluatie en – indien nodig – bijsturing van de logistieke en technische ondersteuning van de museumwerking
 - Aantal overlegmomenten om de logistieke en technische ondersteuning van de museumwerking te verbeteren
 - Aantal acties om de logistieke en technische ondersteuning van de museumwerking te verbeteren

Indicatoren

- Aantal overlegmomenten/bijeenkomsten tussen publieksgerichte medewerkers
- Verslagen van de overlegmomenten tussen publieksgerichte medewerkers
- Aantal kwalitatieve bevragingen van publieksgerichte medewerkers m.b.t. kennisdeling, wederzijds begrip en het behalen van de beleidsdoelstellingen op het vlak van inclusie, hospitality en security

Partners

- AGB; gidsen; vrijwilligers; Schoonvolk!; Stad Gent - District09 (ondersteuning digitaal aanbod); S.M.A.K. (productieteam)

OD 3.3 Het MSK bouwt het integrale veiligheidsbeleid verder uit in samenwerking met en door kennisdeling met lokale, landelijke en internationale partners.

Acties

- Inzetten op de verdere professionalisering en modernisering van organisatorische, bouwkundige en elektrotechnische beveiliging.
 - Een actieve rol opnemen in de uitbouw van een interne bewakingsdienst binnen het huidige en het nieuw op te richten AGB (cf. OD 10.2).
 - Expertise over museale veiligheid delen op (inter) nationaal niveau (zie OD 1.7).
 - Samenwerkingsverbanden en partnerschappen met lokale en internationale partners op het vlak van veiligheid en beveiliging bestendigen en waar nodig versterken (zie OD 1.3).
- Aantal evaluaties en tests/oefeningen om de performantie van het veiligheidsbeleid (OBE-maatregelen) te onderzoeken en optimaliseren
 - Effectieve uitrol en opnemen van een trekkende rol in de verdere professionalisering van de interne bewakingsdienst
 - Aantal deelnames aan (inter)nationale fora, studiedagen en netwerkmomenten over museale veiligheid op (inter) nationaal niveau
 - Aantal overlegmomenten met lokale en internationale partners over veiligheid en beveiliging

Indicatoren

- Aantal ingrepen voor de verdere professionalisering en modernisering van de organisatorische, bouwkundige en elektrotechnische beveiliging

Partners

- AGB; ASIS Benelux; ASIS International; Expertisecentrum kunstcriminaliteit G.R.A.C.E.; calamiteitendenktank FARO; ICOM – ICMS; lokale politie Gent; UGent; federale politie; (inter)nationale musea; securityconsultants

4 Collectie

SD 4 Het MSK draagt zorg voor zijn levendige collectie, voor vandaag en morgen, en stelt ze ter beschikking aan een zo groot en verscheiden mogelijk publiek.

OD 4.1 Met het collectieplan als leidraad behoudt het MSK de collectie duurzaam en performant in een gezonde en veilige bewaar- en presentatieomgeving.

Acties

- Een verantwoorde en realistische conservatie- en restauratieplanning hanteren, uitgevoerd door interne en externe restauratoren (zie OD 1.2).
- Regelmatig collectiestukken controleren die in langdurige bruikleen zijn gegeven aan de bestuurlijke diensten.
- Specifieke aandacht ontwikkelen voor de door de Topstukkenraad geactualiseerde bewaaromstandigheden van de decretaal beschermde topstukken.
- Inhoudelijk geactualiseerde, digitale en meertalige conditierapporten ontwikkelen en implementeren (zie OD 1.6).
- Een actieve rol opnemen in de krachtenbundeling van de AGB's i.f.v. een optimaal en efficiënt collectiebehoud (zie OD 10.4).
- (Pro)actief inzetten op het behoud van een gezonde en veilige bewaar- en presentatieomgeving, zowel in het eigen museumgebouw als in de stadsbrede centrale erfgoeddepots (zie OD 3.1).
- Risicoanalyse en -beheersing activeren, en daartoe periodiek de collectiehulpverlening binnen het calamiteitenplan actualiseren (zie OD 3.1).

Indicatoren

- Aantal uitgevoerde conservatie- en restauratiebehandelingen van collectiestukken die *intra* en *extra muros* tentoongesteld worden (op jaarbasis)
- Aantal uitgevoerde conservatie- en restauratiebehandelingen van collectiestukken die deel uitmaken van de herwaarderingstrajecten (volgens het ritme van de herwaardering)
- (Toenemende) digitalisatie van precieuze boeken en archivalia (tegen 2028)
- Ingebruikname en toename van tweetalige (NL/EN) digitale conditierapporten (tegen 2025)
- Jaarlijkse deelname aan het structureel overleg tussen de Gentse musea en periodieke consultatie van hun collectiebeheerders

Partners

- Stad Gent – District09, AGB's; Gent, Universiteitsbibliotheek; Vlaamse overheid (Topstukkendecreet); meemoo/VKC; Vlaamse en Belgische musea voor beeldende kunsten; meemoo; VVBAD; OKBV; KIK; IPARC; Fonds Baillet Latour; privérestaurateurs van schilderijen, beelden, papier en boeken, lijsten; FARO

OD 4.2 Met het collectieplan als leidraad maakt het MSK zijn collectie verder zichtbaar en toegankelijk via analoge en digitale kanalen, zowel in eigen regie als met partners (zie OD 1.6).

Acties

- Op regelmatige basis de doorgaans verborgen collectiestukken uit de depots onder de aandacht brengen, zowel *intra* en *extra muros* als in de museumzalen en op de online-museumkanalen (zie SD 6).
- De mogelijkheid onderzoeken om restauraties van eigen collectiestukken op zaal in het restauratieatelier te laten plaatsvinden, na afloop van de restauratiecampagne van *De aanbidding van het Lam Gods* van de gebroeders Hubert en Jan van Eyck.
- Inzetten op de verdere kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van de gestandaardiseerde en online raadpleegbare metadata van de collectie.
- Het gebruik van de (digitale) collectieregistratie optimaliseren i.f.v. een efficiënte informatieverstrekking over de collectie en de collectieadministratie.
- Het overkoepelend, duurzaam en gebruiksvriendelijk beeldbeheer en -gebruik perfectioneren, wat zich vertaalt naar de volgende acties:
 - een realistisch stappenplan voor (nieuwe) beeldopnames ontwikkelen en implementeren;
 - de bestaande collectiegebonden en documentaire museumbeeldendatabank schonen;
 - een duurzame beeldopslag van historische en nieuwe opnames zoeken en vinden.
- De (online)publicatie van de bestandscatalogus tekeningen vervolmaken.

- De bestandscatalogus beeldhouwwerken (online) publiceren.

Indicatoren

- Stijging van het bezoekersaantal (on- en offline)
- Grotere diversiteit van de bezoekers (on- en offline)
- Stijging van toegankelijke collectiedata op de museumwebsite
- Stijging van nieuwe geautomatiseerd geregistreerde objecten
- Stijging van geschoonde, gecorrigeerde en aangevulde records
- Stijging van genormaliseerde records
- Stijging van het aantal digitale collectiedossiers
- Aantal nieuwe beeldopnames
- Aantal raadplegingen van en bestellingen bij meemoo/Lukas
- Publicatie van de bestandscatalogus tekeningen
- Publicatie van de bestandscatalogus beelden

Partners

- Stad Gent – District09, AGB's; Gent, Cageweb; Erfgoed in Zicht; meemoo/VKC; meemoo/Lukas; overleg georganiseerd tussen de Vlaamse musea en de geïnteresseerde Vlaamse universitaire faculteiten op het vlak van metadataleid; FARO, Europeana

OD 4.3 Met het collectieplan als leidraad versterkt het MSK zijn collectie 'Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context'.

Acties

- Een afstotings- en herbestemmingstraject initiëren i.f.v. een coherent collectieprofiel én het economisch beheer van de beschikbare bewaaromgeving.
- I.s.m. de zakelijke afdeling d.m.v. gerichte acties op zoek gaan naar alternatieve financieringsbronnen i.f.v. het verhogen van de verwervingskracht (zie OD 2.4).
- Het bestaande netwerk van privéverzamelaars onderhouden en uitbreiden i.f.v. de gerichte (tijdelijke) verrijking van de museumcollectie.
- Een blijvende geprivilegieerde partner zijn van de Vlaamse overheid voor het langdurig in bewaring nemen van (top)stukken uit de Collectie Vlaamse Gemeenschap.
- Nazorg op maat van (langdurige) bruikleengevers en schenkers ontwikkelen.
- Een geprivilegieerde samenwerking ontwikkelen met zorgvuldig gekozen cultureel-erfgoedinstellingen voor het (tijdelijk) in bewaring nemen van collectiestukken in het kader van collectiemobiliteit.
- Initiatief nemen tot periodiek overleg met Vlaamse en Belgische collectiebeherende instellingen i.f.v. afstemming van het verzamelbeleid en informatie-uitwisseling.

- Ons zorgvuldig blijven informeren over actuele prijsevoluties op de (inter)nationale kunstmarkt en die opvolgen.

Indicatoren

- Aantal herbestemde collectiestukken
- Aantal kwaliteitsvolle en marktprijsconforme aankopen
- Stijging van het aantal aanvullend verworven collectiestukken die een noodzakelijke aanvulling op de bestaande collectie zijn (via langdurige bruiklenen, schenkingen en legaten)
- Stijging van het aantal (top)stukken uit de Collectie Vlaamse Gemeenschap

Partners

- Stad Gent – juridische dienst, zakelijk team AGB; de Vrienden van het Museum; Vlaamse overheid (Collectie Vlaamse Gemeenschap en Topstukkendecreet); Koning Boudewijnstichting; stedelijke, regionale, Vlaamse, Belgische en Europese partnermusea en culturele partnerinstellingen; meemoo/VKC; verzamelaars en kunsthandel

OD 4.4 Het MSK verbindt de collectie met haar omgeving.

Acties

- Een generieus bruikleenbeleid hanteren:
 - met aandacht voor balans tussen de lokale en bovenlokale publieksontsluiting en het borgen van de conditie van het kunstwerk;
 - waarbij de museale kennis en expertise mee uitgedragen worden (zie OD 6.5).
- I.s.m. het S.M.A.K. en GUM in het Citadelpark een herwaarderingstraject van het opgestelde ensemble beeldhouwwerken initiëren en de mogelijkheid van nieuwe opstellingen onderzoeken (zie OD 9.3).
- Verder inzetten op de dynamische wisselwerking, gerelateerd aan de collectie en haar geschiedenis, met de Gentse musea en met het S.M.A.K. en het STAM in het bijzonder (zie OD 9.1).
- Een samenwerkingstraject uitbouwen met de regionale partnermusea uit de Schelde- en de Leiestreek (zie OD 6.5).
- Actief meewerken aan de verdere ontwikkeling en uitvoering van het Topstukkendecreet.
- Maximaal inzetten op betrokkenheid bij de (verdere) ontwikkeling van het Museum van Vlaanderen (zie OD 10.3).

Indicatoren

- Aantal uitgaande bruiklenen
- Aantal bijdragen (o.m. in de vorm van artikels en lezingen) aan initiatieven van bruikleennemers
- Analoge en/of digitale informatieverstrekking over de (historische en culturele) relatie van het MSK met het Citadelpark
- Analoge en/of digitale informatieverstrekking over de aanwezigheid van historische beeldhouwwerken in het Citadelpark
- Aantal collectiestukken uit de collecties van het S.M.A.K. en het STAM dat tentoongesteld wordt in het MSK
- Aantal collectiestukken uit de collectie van het MSK dat tentoongesteld wordt in het S.M.A.K. en het STAM
- Deelname aan studieopdrachten i.f.v. de verdere ontplooiing van het Topstukkendecreet

Partners

- Stad Gent; zakelijk team AGB; de Vrienden van het Museum; Gent – S.M.A.K., Charles Vandenhovepaviljoen, GUM, STAM, UGent, Universiteitsbibliotheek; regionale partnermusea: mudel, MDD, Raveelmuseum, SteM; Vlaamse overheid (Topstukkendecreet)

5 Onderzoek

SD 5 Het MSK is een toegankelijke en stimulerende bron van kennis en informatie over de collectie en haar geschiedenis. (zie OD 1.7)

OD 5.1 Het MSK deelt geactualiseerde kennis en informatie over de collectie en haar geschiedenis via diverse kanalen, zowel in eigen regie als in (inter)nationale partnerships.

Acties

- Geactualiseerd onderzoek van de museum- en collectiegeschiedenis.
- De studie van deelaspecten van de verzameling oude kunst actualiseren (zie OD 6.1).
- (Pro)actief bijdragen aan het verder te ontwikkelen bovenlokale restitutiebeleid en zelf aan herkomstonderzoek doen.
- Een veelzijdig aanbod aan lezingen (door museummedewerkers en externen) ontwikkelen over gekende en minder gekende aspecten van de collectie en haar geschiedenis.
- De resultaten van wetenschappelijk en kunsthistorisch onderzoek van museummedewerkers vertalen naar bijdragen voor de Museumkrant en webpublicaties.
- De wetenschappelijke, kunsthistorische en museale kennis en expertise van museummedewerkers *extra muros* uitdraagen via publicaties, lezingen en deelname aan jury's en wetenschappelijke en bestuurscommissies (zie OD 4.4 en 6.1).

Indicatoren

- Tentoonstelling en ontsluiting van onderzoek naar aspecten van de verzameling oude kunst
- Ondersteuning van CODART en deelname aan CODART-activiteiten

- Overleg met en uitwisseling tussen de Belgische en Vlaamse musea voor beeldende kunsten
- Overleg met en uitwisseling tussen relevante faculteiten van (inter)nationale universiteiten, en van de UGent in het bijzonder
- Publicatie van een nieuwe studie over de museum- en collectiegeschiedenis
- Publicatie van de bestandscatalogus beeldhouwwerken
- Publicatie van de bestandscatalogus tekeningen
- Aanwezigheid van museumgeschiedenis en collectiegerelateerde items op de analoge en digitale museumkanalen
- Aantal deelnemers aan activiteiten met een wetenschappelijk karakter
- Aantrekken van externe onderzoekers van aspecten van de collecties

Partners

- Stad Gent – juridische dienst, zakelijk team AGB; de Vrienden van het Museum; Vlaamse, Belgische en internationale universiteiten en hogescholen; UGent; stedelijke, regionale, Vlaamse en Belgische partnermusea en culturele instellingen; KIK; Fonds Baillet Latour; netwerkfora: Groep XIX, ESNA, CODART ...; stedelijke, Vlaamse en federale instanties m.b.t. restitutiebeleid

OD 5.2 Het MSK ontwikkelt zich verder als kennis- en informatiecentrum voor de Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context uit de 19de en eerste helft 20ste eeuw.

Acties

- Cultuurhistorische onderzoekslijnen initiëren, gerelateerd aan de collectie en haar geschiedenis, zoals het project 'Digitaal kruispunt van de Belgische officiële Salons, 1792-1914, een online doorzoekbaar data- en onderzoekplatform'.
- Kennis van de museumcollectie vergroten door collectiedata te verbinden met documentatie over de collectie (archief, beeld, bibliotheek) en externe bronnen.
- Onderzoeksresultaten van museummedewerkers over de Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context uit de 19de en eerste helft 20ste eeuw publiceren in relevante vaktijdschriften en catalogi (zowel in eigen regie als in (inter)nationale partnerships).
- Actief deelnemen aan lokale, landelijke en internationale onderzoeksgroepen over de Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context uit de 19de en eerste helft 20ste eeuw.
- Onderbouwd kunsthistorisch advies verstrekken op aanvraag (on- en offline).

- Verzamelaars assisteren en persoonlijke banden met hen creëren en onderhouden.

Indicatoren

- Ontwikkeling van het online doorzoekbare data- en onderzoekplatform 'Digitaal kruispunt van de Belgische officiële Salons, 1792-1914'
- Aantal verschenen publicaties
- Aantal deelnames aan kennisdelingsmomenten
- Aantal zetels in advies- en wetenschappelijke raden
- Aantal vragen om informatie (on- en offline)
- Aantal contacten met verzamelaars

Partners

- Stad Gent, Stad Gent - District09; Erfgoed in Zicht; stedelijke, regionale, Vlaamse, Belgische en internationale musea; Vlaamse, Belgische en internationale universiteiten en hogescholen; UGent; Vlaamse, Belgische en internationale culturele en archiefinstellingen; Vlaamse overheid (Topstukkendecreet); netwerkfora: Groep XIX, ESNA ...; verzamelaars

OD 5.3 Het MSK versterkt zijn bibliotheek, documentatiecentrum en collectie- en museumarchief en maakt ze toegankelijk om verder onderzoek naar de collectie en haar geschiedenis te stimuleren.

Acties

- De (digitale) zichtbaarheid van de bibliotheek, het documentatiecentrum en het collectie- en museumarchief vergroten.
- Blijvend inzetten op participatieve en kwaliteitsvolle dienstverlening op maat van de bezoeker (fysiek en virtueel).
- Een inhaalbeweging opzetten voor het klasseren en inventariseren van documentatie en archivalia.
- Het collectieplan voor de deelcollectie precieuzere reserve uit de verzameling van de museumbibliotheek ontwikkelen en implementeren.
- Het collectieplan voor de deelcollectie archivalia, en het digitaliserings- en ontsluitingsplan in het bijzonder, ontwikkelen en implementeren.

Indicatoren

- Stijging van de aanvragen en consultaties van het bibliotheek-, documentatie- en archiefbestand ter plaatse en op afstand
- Stijging van het boeken- en tijdschriftenbestand
- Grotere zichtbaarheid van documentatie en archivalia in onderzoeksresultaten, tentoonstellingen en online-museumkanalen

Partners

- Cağeweb; Gent, Universiteitsbibliotheek; OKBV; VVBAD; Archiefbank Vlaanderen; Antwerpen, Letterenhuis; Brussel, KMKSb, Archief voor Hedendaagse Kunst

OD 5.4 In de wisselwerking met onderwijs- en onderzoeksinstituten, en met de Universiteit Gent in het bijzonder, neemt het MSK een actieve opleidingsfunctie op.

Acties

- Een kader creëren en implementeren waarin het museum als een gastvrije leerplek voor docenten en studenten fungeert (zie OD 7.5).
- De kennis en beleving van alle geleidingen van de museumwerking actief delen met docenten en studenten.
- Het stagebeleid voor studenten kunstwetenschappen intensifiëren (zie OD 2.2).
- Materiaal-technisch onderzoek van de eigen collectiestukken initiëren i.s.m. relevante partners.
- Via docenten aan studenten onderzoeksonderwerpen voorstellen, gerelateerd aan de collectie en haar geschiedenis, die een visuele vertaalslag krijgen in het Vandenhovepaviljoen.
- Een forum bieden om onderzoeksresultaten van docenten en studenten te valoriseren (zie OD 6.1 en 6.4).
- (Doctorale) onderzoeksprojecten van studenten begeleiden en jureren.

Indicatoren

- Verhoogde bezoekersaantallen van studenten
- Aantal gelopen stages
- Aantal door het museum geïnitieerde onderzoeksprojecten ontwikkeld door de UGent
- Aantal deelnames aan begeleiding en jurering van (doctorale) onderzoeksprojecten

Partners

- UGent; Vlaamse, Belgische en internationale universiteiten en hogescholen

6 Tentoonstellingen en presentaties

SD 6 Het MSK bouwt verder aan een evenwichtig presentatie- en tentoonstellingsbeleid, met als vertrekpunt de eigen verzamelingen beeldende kunst en die van derden uit de Nederlanden en België in een internationaal perspectief, gefocust op de vier lange termijn-onderzoekslijnen.

OD 6.1 Het MSK grijpt de uitdagende opportuniteiten aan die de verzameling oude kunst te bieden heeft voor een verruimende kijk op de kunst uit de Nederlanden en daarbuiten.

Acties

- Het MSK bewaart een (tot nog toe onderbelichte) ruime collectie tekeningen en prenten uit de 17de eeuw. De collectiepresentatie zoomt in op diverse aspecten van het gebruik van het medium ten noorden en zuiden van de Alpen, met focus op de Nederlanden (gepland 2025).
- Samen met de vakgroep Kunstwetenschappen van de UGent werken aan een tentoonstelling *Het portret in de Nederlanden 1580-1620* (werktitel), over een periode waarin zowel in de noordelijke als zuidelijke Nederlanden het relatief jonge genre van het portret tot bloei kwam (gepland voor 2028).
- Samen met de Gemäldegalerie Berlijn de mogelijkheid onderzoeken om een collectiepresentatie te wijden aan de wedersamenstelling van het veelluik van de 14de-eeuwse Florentijnse meester Puccio di Simone, waarvan het centrale paneel 'De kroning van Maria' in het MSK wordt bewaard (gepland 2029).

Indicatoren

- Deze tentoonstelling en collectiepresentaties hebben een wetenschappelijk en inhoudelijk vernieuwend karakter
- Bij de tentoonstelling *Het portret in de Nederlanden 1580-1620* verschijnt een meertalige publicatie
- Deze tentoonstelling is minstens voor 3/4 samengesteld met kunstwerken uit nationale en internationale toonaangevende collecties
- Ze is gebaseerd op partnerships met nationale en/of internationale musea, stichtingen, universiteiten en onderzoekscentra
- Ze heeft het potentieel om te reizen
- De tentoonstelling en collectiepresentaties worden omkaderd door een ruim interdisciplinair randprogramma met diverse, ook inclusieve vormen van publieksparticipatie
- Ze worden mede gefinancierd door derden

OD 6.2 Het MSK blijft inzoomen op betekenisvolle ontwikkelingen van beeldende kunst uit de periode 1789–1950, in een interdisciplinair kader met Vlaanderen en België als vertrekpunt en in een internationale context.

Acties

- Samen met het Brücke-Museum (Berlijn) en de Erich-Heckel-Stiftung een tentoonstelling wijden aan het werk van de Duitse expressionistische kunstenaar Heckel, die tijdens WO I o.m. in Gent actief was. Een van de uitgangspunten is Heckels belangrijke schilderij *De Augustijnenrei in Brugge* uit het legaat Lasnitski (gepland 2024).
- Met een tentoonstelling over Henri Evenepoel inzoomen op het belang van Parijs voor de kunstenaar en zijn contacten daar in progressieve kringen (gepland 2025). Met *De Spanjaard in Parijs* bezit het museum een absoluut hoofdwerk van Evenepoel.
- Voortbouwend op verschillende vroegere onderzoeksprojecten werken aan een overzichtstentoonstelling over de van oorsprong Gentse kunstenaar Frits Van den Berghe. Zijn oeuvre wordt gekaderd in de nationale en internationale context van voor, tijdens en na WO I (gepland 2027).
- De komende jaren periodiek inzetten op monografische en thematische presentaties van deelcollecties op zaal. Aandacht gaat naar kunstenaars als James Ensor, Paul Joostens, Félicien Rops, Victor Servranckx en Paul De Vigne, maar ook naar onderwerpen als kleur en vorm, mythen en muzen (zomerpresentaties).
- Op basis van de deelcollectie historische publicaties in de afdeling kostbare werken van de museumbibliotheek, periodiek het aandeel van geïllustreerde publicaties in de ontwikkeling van de moderne Europese kunst belichten. Deze deelstudies kunnen leiden tot een bredere historische tentoonstelling over het boek in de beeldende kunst (gepland 2029).

Indicatoren

- Bij de tentoonstellingen verschijnt een meertalige publicatie
- Deze tentoonstellingen en collectiepresentaties hebben een wetenschappelijk en inhoudelijk vernieuwend karakter
- Deze tentoonstellingen zijn minstens voor 3/4 samengesteld met kunstwerken uit nationale en internationale toonaangevende collecties
- Ze zijn gebaseerd op partnerships met nationale en/of internationale musea, stichtingen, universiteiten en onderzoekscentra
- Ze hebben het potentieel om te reizen
- De tentoonstellingen en collectiepresentaties worden omkaderd door een ruim interdisciplinair randprogramma met diverse, ook inclusieve vormen van publieksparticipatie
- Ze worden mede gefinancierd door derden

OD 6.3 Het MSK verbreedt de in het verleden opgezette beleidslijn rond het werk van vrouwelijke kunstenaars, door de thematiek in het kader van actueel internationaal onderzoek te plaatsen en via cases vanuit de collectie te onderzoeken.

Acties

- Samen met het National Museum of Women in the Arts in Washington het project *Northern Women: Dutch and Flemish Artists of the Baroque* (werktitel) voorbereiden. Deze tentoonstelling ontkracht het idee dat vrouwelijke kunstenaars in die tijd zeldzaam waren en laat zien dat zij een essentieel onderdeel van de bloeiende artistieke economie van de zogenaamde Gouden Eeuw vormden (gepland 2026).
- Het aandeel van vrouwelijke kunstenaars in de collectie bestuderen en onderzoekscases en presentaties opzetten rond specifieke, vaak anonieme werken (gepland 2026).
- Deze tentoonstelling en collectiepresentaties hebben een wetenschappelijk en inhoudelijk vernieuwend karakter
- Deze tentoonstelling is minstens voor 3/4 samengesteld met kunstwerken uit nationale en internationale toonaangevende collecties
- Ze is gebaseerd op partnerships met nationale en/of internationale musea, stichtingen, universiteiten en onderzoekscentra
- Ze heeft het potentieel om te reizen
- De tentoonstelling en collectiepresentaties worden omkaderd door een ruim interdisciplinair randprogramma met diverse, ook inclusieve vormen van publieksparticipatie
- Ze worden mede gefinancierd door derden

Indicatoren

- Bij de tentoonstelling *Northern Women: Dutch and Flemish Artists of the Baroque* verschijnt een meertalige publicatie

OD 6.4 Het MSK zet periodiek in op het verwijderen van traditionele invalshoeken door een tegendraadse blik op kunsthistorische axioma's te richten. Dwarse gezichtspunten, gevoed door actuele maatschappelijke thema's, verlengen het perspectief en doorbreken de conventionaliteit waarmee zowel oude als moderne kunst doorgaans worden benaderd.

Acties

- N.a.v. het festival Gent Jongerenhoofdstad samen met de eigen organisatie Schoonvolk! en externe partners een collectiepresentatie uitwerken waarin jongeren actief op zoek gaan naar linken tussen de 'schone kunsten' en hun eigen leefwereld (gepland 2024).
- Met *Stephan Vanfleteren. Transcripts of the Sea* (werktitel) het niet eerder getoonde meerjarenproject rond de zee van deze internationaal gerenommeerde fotograaf in een context van historische, voornamelijk 19de- en 20ste-eeuwse marinekunst plaatsen (gepland 2025).
- I.s.m. de vakgroep Kunstwetenschappen van de UGent een tentoonstellingsproject opzetten dat inzoomt op het thema Queer. Met open vizier wordt dit onderwerp getoetst aan de beeldende kunst uit het verleden en de wisselende opvattingen erover in de afgelopen eeuwen (gepland 2027).
- Samen met S.M.A.K collectiepresentaties en een grotere tentoonstelling ontwikkelen waarin beide collecties samenkomen (gepland 2026; zie meer uitgebreid OD 9.1).
- Onderzoek uitvoeren voor een tentoonstellingsproject over *trompe l'oeil*-kunst van de late 16de tot midden 20ste eeuw (gepland 2030).

Indicatoren

- Deze tentoonstellingen en collectiepresentaties hebben een wetenschappelijk en inhoudelijk vernieuwend karakter
- Bij deze tentoonstellingen verschijnt een meertalige publicatie
- Ze zijn minstens voor 3/4 samengesteld met kunstwerken uit nationale en internationale toonaangevende collecties
- Ze zijn gebaseerd op partnerships met nationale en/of internationale musea, stichtingen, universiteiten en onderzoekscentra
- Ze hebben het potentieel om te reizen
- Ze worden omkaderd door een ruim interdisciplinair randprogramma met diverse, ook inclusieve vormen van publieksparticipatie
- Ze worden mede gefinancierd door derden
- Bij de organisatie van de collectiepresentatie n.a.v. Gent Jongerenhoofdstad krijgen jongeren een grote curatoriale vrijheid
- Minimaal een uitgebreide collectietentoonstelling organiseren samen met het S.M.A.K.

OD 6.5 Het MSK deelt zijn expertise op het vlak van de organisatie van tentoonstellingen en collectiepresentaties door mee te werken aan significante *extra muros*-tentoonstellingsprojecten in binnen- en buitenland.

Acties

- Naar aanleiding van de honderdste sterfdag van Emile Claus wijdt mudel een overzichtstentoonstelling aan zijn werk. Als geprefereerde partner geeft het MSK zijn volle steun hieraan via betekenisvolle bruiklenen en op curatorieel vlak (gepland 2024).
- De mogelijkheden onderzoeken om de eerder geplande tentoonstelling rond het tekenwerk van Jules De Bruycker naar verschillende locaties te laten reizen.
- Lopende en ad hoc-samenwerkingsverbanden met nationale en internationale onderzoeks- en

bewaarinstanties verderzetten en nieuwe opstarten met het oog op collectiepresentaties en tentoonstellingen bij derde instellingen.

Indicatoren

- Aantal projecten waarin het MSK bijdraagt aan het uitdragen van de eigen visie en expertise in *extra muros*-projecten
- Draagwijdte en uitstraling van de *extra muros*-projecten
- De mate waarin de MSK-collectie bijdraagt tot de realisatie van de *extra muros*-projecten

7 Publieksparticipatie

SD 7 In een superdiverse samenleving is het MSK een publieksvriendelijke plek waar de bezoeker een centrale rol speelt. Om het publieksaanbod te optimaliseren en nog meer drempels tot kunstbeleving weg te nemen, streeft het MSK ernaar het steeds veranderende publiek beter te leren kennen en op maat te bedienen, zowel in als buiten het museum.

OD 7.1 Het MSK waakt over de fysieke en financiële toegankelijkheid van het museumbezoek, verlaagt drempels voor kunstbeleving en cultuureducatie, en verbindt mensen met elkaar via een gevarieerd gamma aan publieksbemiddeling, dat doorlopend geëvalueerd en bijgestuurd wordt.

Acties

- De gidsenwerking stroomlijnen via een visienota, evaluatie-instrument en oproep voor nieuwe profielen, om de ploeg en de vertelde verhalen te diversifiëren en de bezoekers nog meer op maat te bedienen.
- De dienst publiekswerking stemt af met alle MSK-afdelingen en het AGB om de fysieke en financiële toegankelijkheid optimaal te houden, inhoudelijke drempels te detecteren en te remediëren (zie OD 1.2 en OD 10.2).
- In samenwerking met de zakelijke afdeling gaat de dienst publiekswerking op zoek naar alternatieve financieringsbronnen voor de ontwikkeling en uitrol van nieuw aanbod (zie OD 1.2 en OD 2.4).
- Een gevarieerd meertalig en taalafhankelijk aanbod voor museumbezoekers op diverse instapniveaus onderhouden, evalueren, en waar nodig bijsturen. Met het oog op inclusie de bemiddeling waar mogelijk zo inbedden dat ze ook zonder reservatie beschikbaar is (zie OD 1.8).
- Deelnemen aan momenten van expertiseontwikkeling en -deling over het toegankelijk maken en houden van het museum (zie OD 1.7).
- Onderzoek uitvoeren om het publieksaanbod beter zichtbaar te maken en zo herhaalbezoek te stimuleren (zie OD 1.1).

Indicatoren

- Opmaak van een visienota gidsenwerking; opmaak van een evaluatie-instrument; gidsenploeg is doorgelicht en gediversifieerd; aantal nieuwe themarondleidingen
- Aantal overlegmomenten van het team publiekswerking
- Aantal evaluatiemomenten; diversiteit deelnemers; toename van aanbod beschikbaar zonder reservatie; aantal bezoekers dat gebruikmaakt van het aanbod
- Deelname aan de Gentse werkgroep Toegankelijkheid, Outreach en Participatie; deelname aan vormingen en studiedagen
- Onderzoek publieksaanbod is gevoerd en mogelijke ingrepen zijn doorgevoerd

Partners

- Stad Gent – departement Cultuur, afdeling sociale communicatie, departement Onderwijs, dienst Ontmoeten en Verbinden, Jeugddienst, OCMW; partners binnen specifieke publiekssegmenten, o.a. IN-Gent, Inter, Gezinsbond, Blindenzorg Licht en Liefde, VCOK, Paradox vzw, De Centrale vzw, Victoria Deluxe, Manoeuvre, Cinemaximiliaan, Mus-E, Home Thaleia, DKO, UiTPAS, De Rode Antraciet, Vrijuit, Iedereen Verdient Vakantie, museumPASSmusées; koepels socioculturele verenigingswereld en levenslang leren: Davidsfonds, Willemsfonds, Cultuursmakers, Okra, Femma, Markant, Amarant, Leerpunt; Gentse musea, Historische Huizen, GUM en culturele actoren Citadelparksite; kennisdeling en gezamenlijk aanbod, werkgroep TOP

OD 7.2 De uitwerking van het publieksaanbod gebeurt participatief, waardoor het museum een plaats is waar mensen deelhebben aan de hele werking en die tegemoetkomt aan hun noden.

Acties

- De methodiek van het traject 'Collectie naar buiten' structureel verankeren in de vorm van (terugkerende) samenwerkingen die het museum rechtstreeks bij een Gentse partner brengen en de collectie inzetten als een manier om mensen te verbinden.
- Met de hulp van externe partners en beoogde publieken de publieksbemiddeling geregeld evalueren en vernieuwen om in te spelen op veranderende maatschappelijke noden en vernieuwende thematische insteken en werkvormen. (Ver)nieuw(d) aanbod samen uitwerken, testen en bijsturen (zie OD1.3).
- Museumbezoekers en intermediairs (scholen, verenigingswereld, welzijnsorganisaties ...) actief bevragen over hun ervaring en behoeften i.f.v. de bijsturing van het aanbod (zie ook OD 1.1).
- Bij de ontwikkeling van het aanbod niet enkel reageren op noden van het publiek, maar bezoekers occasioneel uitdagen door proactief in te spelen op nieuwe maatschappelijke tendensen.

Indicatoren

- Minstens één traject 'Collectie naar buiten'
- Publieksbemiddeling: aantal evaluatiemomenten; veelzijdigheid van de partners; nieuw participatief gecreëerd aanbod; aantal deelnemers
- Aantal en verscheidenheid van de bevragingen; antwoorden op de bevraging (positieve evolutie over meerdere bevragingen heen)

Partners

- Stad Gent – dienst Ontmoeten en Verbinden, Jeugdendienst, Cultuurdienst; DKO; collega-groep diversiteit FARO; Gentse musea, Historische Huizen, GUM en culturele actoren Citadelparksite (kennisdeling en gezamenlijk aanbod, werkgroep TOP); partners binnen specifieke publiekssegmenten, o.a. IN-Gent, Gezinsbond, Blindenzorg Licht en Liefde, VCOK, Paradox vzw, De Centrale vzw, Victoria Deluxe, Manoeuvre, Cinemaximiliaan, Mus-E, Home Thaleia, DKO, UiTPAS, De Rode Antraciet, Vrijuit, Iedereen Verdient Vakantie, museumPASSmusées, vzw Jong, De Kopergieterij, Mais Quelle Chanson, 404, WoninGent, AZ Jan Palfijn; AGB (bevragingen via BOEKjeBEZOEK)

OD 7.3 Het MSK streeft actief naar verdere publieksverjonging door het bestaande aanbod voor kinderen, families en onderwijs te versterken en de betrokkenheid van jongeren bij de werking te intensifiëren. Hierdoor brengt het museum tegelijk nieuwe bezoekers én nieuwe invalshoeken binnen.

Acties

- Door deelname aan evenementen zoals Erfgoeddag, Museumnacht of Kunstendag voor Kinderen cultuureducatie stimuleren en jong (en oud) laten kennismaken met het MSK.
- Familieaanbod bestendigen en waar nodig aanpassen aan evoluerende noden, en het aantal families vergroten dat ervan gebruik kan maken.
- De Schoonvolk!-werking structureel inbedden, o.a. door het jaarproject in het kader van Gent Europese Jongerenhoofdstad 2024 en door Schoonvolkers bij de klankbordgroep te betrekken.
- Verder streven naar het bereiken van een jonger publiek met diverse achtergrond, o.a. via meer activerende communicatie gericht op gezinnen met diversiteitsachtergrond of superdiverse scholen, en blijvende aandacht voor het diversifiëren van de leden van Schoonvolk!.
- Samenwerken en kennis delen met o.a. het GUM en het S.M.A.K. rond jongerenwerking en -communicatie, in het kader van Gent Europese Jongerenhoofdstad 2024 (zie OD 9.2).

Indicatoren

- Aantal evenementen; aantal deelnemers
- Tussentijdse evaluatie; aantal deelnemers; groter aantal gezinnen met toegang tot atelierwerking
- Vernieuwende programmatie en samenwerkingen n.a.v. Gent Europese Jongerenhoofdstad 2024; overlegmomenten tussen leden van Schoonvolk! en andere diensten; aantal activiteiten en communicatieacties vanuit Schoonvolk!; aantal deelnemers

Partners

- Schoonvolk!; Gentse musea en Historische Huizen Gent (kennisdeling, Late Donderdag, Museumnacht); FARO (Erfgoeddag); opleidingspartners Gent (kunst, kunstgeschiedenis, pedagogie, talen, toerisme): UGent, KASK School of Arts, HISK, LUCA School of Arts, DKO; partners voor jongerenpubliek: Schamper, Subbacultcha, Tumult.fm, BILL; Gezinsbond; VCOK, MOOSS

OD 7.4 Het MSK verbreedt het aanbod dat toegankelijk is buiten de museummuren en waaraan het publiek (ook) kan deelnemen los van een museumbezoek.

Acties

- Samen met de digitaal strateeg de rol van de website en andere onlinekanalen onderzoeken om museaal aanbod toegankelijk te maken buiten het museum (zie OD 1.6).
- Samen met de digitaal strateeg en de museumgidsen de mogelijkheid onderzoeken om digitaal of hybride aanbod te ontwikkelen (zie OD 1.6).
- Activiteiten uitwerken die buiten het museum plaatsvinden.
- Actief gesprekken aangaan met de professionele culturele en sociale sector in Gent (o.a. wijkregisseurs, (wijk)programmeurs, flatwachters, lokale wijkactieteams, buurtwerkers ...) om meer

niet-bezoekers op de hoogte te brengen van wat het MSK voor hen kan betekenen en waar mogelijk in te spelen op behoeften aan lokaal aanbod (zie OD 1.3).

Indicatoren

- Onderdelen van het publieksaanbod zijn online beschikbaar (o.a. lezingen, downloadbaar materiaal ...)
- Aantal overlegmomenten
- Uitrol van het aanbod; aantal deelnemers

Partners

- Stad Gent - District09; meemoo/VKC; FARO

OD 7.5 Het MSK neemt i.s.m. educatieve partners een actieve rol op inzake cultuureducatie, van kleuter- tot voortgezet onderwijs (zie OD 1.7).

Acties

- Inspiratiemateriaal ontwikkelen voor educatief gebruik in diverse segmenten van het lager, middelbaar en hoger onderwijs.
- De samenwerking met onderwijspartners en organisaties voor levenslang leren verder structureren, zowel op het vlak van events en publieksaanbod als door museumruimtes beschikbaar te stellen voor educatieve activiteiten, als studeerruimte ... (zie OD 5.4).
- Publieksmedewerkers en communicatiemedewerkers stemmen af over het optimaal inzetten van digitale storytelling en contentmarketing als vorm van kennisdeling.
- Het huidige laagdrempelige educatieve materiaal ('kunstbabbelkaarten' en 'dialoogkaarten') omvormen tot nog ruimer inzetbare 'kunstkaarten', gericht op meerdere doelpublieken en organisaties met (cultuur) educatieve doelstellingen. Specifiek aandacht schenken aan meertaligheid en taalafhankelijkheid i.f.v. gebruik door een publiek met diverse achtergronden (zie OD 1.8).

Indicatoren

- Lancering van inspiratie- en lesmateriaal; aantal downloads of reservaties
- Structureel overleg; aangepast aanbod waar nodig; aantal activiteiten i.s.m. deze partners
- Structurele opname van contentmarketing binnen de communicatie
- Lancering van de 'kunstkaarten'

Partners

- Onderwijscentrum Gent; Gent, Hogeschool Artevelde en VUB (lerarenopleiding); opleidingspartners Gent (kunst, kunstgeschiedenis, pedagogie, talen, toerisme): UGent, KASK School of Arts, HISK, LUCA School of Arts, DKO, VCOK; Klascement.net; Brede School Gent; lager en middelbaar onderwijs Oost-Vlaanderen; partners levenslang leren: Davidsfonds Academie, Amarant, Leerpunt; Stad Gent - District09 (ondersteuning van digitaal aanbod)

8 Marketing en communicatie

SD 8 Het MSK krijgt meer dan voorheen een eigen en voor iedereen herkenbaar gezicht, op basis waarvan de marketingaanpak geoptimaliseerd wordt om een breder nationaal en internationaal publiek te bereiken, zowel fysiek als online.

OD 8.1 De communicatiedienst neemt initiatieven om op basis van de eigenheid van de instelling en in nauwe afstemming tussen de afdelingen het gewenste MSK-imaço te verscherpen en het uitdragen ervan sterker in te bedden in de werking.

Acties

- Overleg tussen de afdelingen initiëren om samen de kernelementen van het gewenste MSK-imaço te verscherpen en tot een concrete methodiek te komen waarmee elk team sneller kan beoordelen of geplande acties het imaço ondersteunen (zie OD 1.3).
- Meerjaren-marketingstrategie en -communicatieplanning uitschrijven die het verscherpte imaço uitdragen en het MSK sterker in de kijker zetten (zie OD 1.2).
- Een beslissingscascade opmaken en uitrollen die de rol van de communicatiedienst bij uitgaande communicatie verheldert (zie OD 1.1).

- Een stijlgiðs voor interne en uitgaande communicatie opmaken (zie OD 1.4).

Indicatoren

- Aantal overlegmomenten, uitrol van de methodiek
- Opmaak persona; meerjaren-strategie en meerjarenplanning; gehaalde (media-)aandacht
- Ingebruikname van de methodiek
- Opmaak en ingebruikname van de stijlgiðs

Partners

- Musea nationaal en internationaal (kennisdeling en *good practices*); procesbegeleider; klankbordgroep

OD 8.2 Het MSK maakt zijn veelzijdige museumwerking zichtbaar, zowel voor als achter de schermen.

Acties

- In de uitgaande communicatie via storytelling en bij het aanspreken van de media aandacht besteden aan alle aspecten van de museumwerking.
- Door nauwere afstemming met de diverse afdelingen potentiële content op een gestroomlijnde manier verzamelen. Ook collega's buiten de communicatiedienst ertoe aanzetten om deze content mee te produceren (zie OD 1.2).
- Een overzichtelijke en gedeelde contentkalender opmaken en uitrollen, om het evenwicht tussen kanalen, content en frequentie te garanderen en zichtbaar te maken buiten de communicatiedienst (zie OD 1.2 en OD 1.4).

Indicatoren

- Storytelling: verscheidenheid aan thema's die aan bod komen in de externe communicatie; diverse thema's in gehaalde (media-)aandacht
- Aantal overlegmomenten of opzet van heldere informatiestromen, aantal bijdragen (bv. focusartikelen) geschreven door medewerkers buiten de communicatiedienst
- Opmaak van contentkalender, afspraken tussen diensten rond het gebruik ervan, keuze van de juiste tool

OD 8.3 Om het MSK in de erfgoedgemeenschap te onderscheiden en clichés te doorbreken zet het museum gericht in op verrassende communicatie.

Acties

- Evenementen of zichtbaarheidsacties met promotioneel potentieel organiseren, die het museum op een originele manier onder de aandacht van een breed publiek brengen.
- In de communicatie experimenteren met nieuwe en minder klassieke kanalen, boodschappen en vormgeving, en testen/bevragen of dit een positieve impact heeft op het bereik van de communicatie.

Indicatoren

- Minstens één origineel event of zichtbaarheidsactie per jaar
- Aantal testcases, evaluatie van het globale bereik

Partners

- Procesbegeleider/communicatiebureau; evenementiële partners

OD 8.4 Het MSK hanteert efficiënte en effectieve tools (ook digitale) om de marketingaanpak verder te professionaliseren en evalueert doorlopend de bestaande werking en uitgevoerde acties.

Acties

- Vaste evaluatiemomenten, marktonderzoek en publieksbevraging van acties, kanalen en boodschappen organiseren – i.s.m. externe partners - om de vinger aan de pols te houden van nieuwe marktevoluties en de marketingstrategie bij te sturen waar nodig (zie OD 1.1).
- Leertrajecten opzetten rond nieuwe communicatiematerie, -kanalen en -middelen, zowel begeleid door externen als via interne testtrajecten.
- Het gezamenlijke CRM inzetten om de marketing en communicatie te professionaliseren, en *marketing automation* implementeren, in nauwe samenwerking tussen de verschillende teams die het CRM ook zullen gebruiken voor relatiebeheer (zie OD 10.2 en 10.3).

Indicatoren

- Aantal evaluatiemomenten; minstens één publieksbevraging en marktonderzoek
- Aantal leermomenten en -trajecten; groei van de nieuw/anders ingezette MSK-kanalen
- Overlegmomenten tussen de diverse diensten; uitbreiding van het contactenbestand; uitbouw van thematische nieuwsbrieven; sterker doorgedreven *marketing automation* ingevoerd

Partners

- Gentse musea; AGB, zakelijk team (bevragingen via BOEKjeBEZOEK); Stad Gent - District09/Gantner; Collegagroep Communicatie FARO; meemoo/VKC; opleidingspartners voor uitvoering van publieksonderzoek (LMOV Local Market Research, UA, Hogeschool Artevelde ...)

OD 8.5 Het MSK spreekt nieuwe publiekssegmenten aan door samenwerkingsverbanden met relevante stakeholders verder uit te bouwen en te verduurzamen (zie OD 1.3).

Acties

- Een workflow tussen de communicatie- en publieksmedewerkers opmaken om contactenlijsten up-to-date te houden en uit te breiden, en communicatielijnen naar stakeholders en intermediairs activeren (o.a. naar scholen, sociaal werkers, organisaties voor personen met een beperking) om doelpublieken aan te trekken die momenteel te weinig bereikt worden (zie OD 1.2).
- In afstemming tussen communicatie-, publieks- en evenementenmedewerkers onverwachte partnerschappen opzetten in het museum en samenwerkingen uitbouwen met actoren in het museumkwartier, die het geheel van de museumsite op een originele manier onder de aandacht van nieuwe publieken brengen (zie OD 1.2).
- De bestaande contacten met de brede verenigingswereld onderhouden en updaten via o.a. gerichte communicatie, deelname aan beurzen

of de gezamenlijke organisatie van activiteiten en bijbehorende communicatie.

Indicatoren

- Toename in contactgegevens; aanwezigheid op kanalen van deze stakeholders/intermediairs; interne werkmethode is vastgelegd
- Toename in bezoek door deze publieken en/of deelname aan activiteiten op hun maat; groei van de MSK-kanalen
- Aantal partnerschappen of residenties; aantal deelnemers aan activiteiten; gehaalde (media-)aandacht en groei van de MSK-kanalen; aantal gezamenlijke trajecten met andere actoren in het museumkwartier
- Aantal gerichte communicatieacties; aanwezigheid op kanalen van deze doelpublieken; aantal gezamenlijke activiteiten; minimaal stabiliteit in bezoekersaantallen in groep; positieve evaluatie van de BOEKjeBEZOEK-werking

Partners

- Stad Gent – departement Cultuur, afdeling Sociale communicatie, departement Onderwijs, dienst Ontmoeten en Verbinden, Jeugdendienst, OCMW; communicatiepartners binnen specifieke publiekssegmenten, o.a. Subbacultcha, OKV, *rekto:verso*, *De Witte Raaf*, IN-Gent, OCMW, Gezinsbond, Blindenzorg Licht en Liefde, VCOK, Paradox vzw, De Centrale vzw, FARO, UiTPAS, Vrijuit, Iedereen Verdient Vakantie, museumPASSmusées; koepels

van socioculturele verenigingen en voor levenslang leren: Davidsfonds, Willemsfonds, Cultuursmakers, Okra, Femma, Markant, Amarant, Leerpunt; nationale en internationale museumsector en bruikleengevers; onderwijspartners in België; Gentse musea, Historische Huizen, GUM en culturele actoren van de Citadelparksite; UitinVlaanderen; (kunst)pers nationaal en internationaal; communicatiepartners en -fora, bv. CODART; *artists in residence* en evenementiële partners

OD 8.6 Het MSK vergroot zijn (inter)nationale zichtbaarheid om zo de online-museum community te versterken en meer toeristen in Gent tot een fysiek bezoek aan te zetten.

Acties

- De MSK-marketingstrategie nauw verweven met de strategieën van Visit Gent, Visit Flanders en de Gentse hotelsector, en met het communicatieoverleg op AGB-niveau, om via afstemming en nauwere samenwerking het toeristische potentieel in de stad nog beter aan te spreken.
- Via samenwerking met OTA's en TO's de cultuurtoeristen aanspreken tijdens de beslissingsfase van hun *customer journey*, zowel in het buitenland als in Gent.
- Voor een gericht aanbod afzonderlijke internationale promotiecampagnes uitwerken i.s.m. toeristische of museale partners binnen en buiten Gent.
- Een internationale communicatiecampagne opzetten rond fase 3 van de restauratie van *De aanbidding van het Lam Gods*, gericht op binnen- en buitenlandse toeristen.

Indicatoren

- Structureel overleg of informatie-uitwisseling met toeristische partners; aanwezigheid op kanalen van

toeristische partners en toeleiding naar MSK-kanalen; gezamenlijke communicatieacties; aandeel internationale bezoekers

- Aantal tickets verkocht via OTA's en TO's; aantal gerichte communicatieacties naar/met deze actoren en toeleiding naar MSK-kanalen
- Aantal gezamenlijke communicatieacties
- Gehaalde (media-)aandacht; aandeel internationale bezoekers voor een activiteit rond het *De aanbidding van het Lam Gods*

Partners

- Visit Gent; Toerisme Oost-Vlaanderen; Visit Flanders; Gent Hotels vzw en B&B-sector Gent; Puur Gent; onlineactoren toerisme: Tripadvisor, Booking.com; (kunst)pers nationaal en internationaal; OTA's: Tiquets, Musement, Getyourguide; zakelijk team AGB; Stad Gent - District09/Gantner; Gent, kerkfabriek Sint-Baafskathedraal

OD 8.7 Het MSK garandeert een inclusief taal- en beeldgebruik en stemt zo de museale communicatie af op een superdiverse samenleving (zie OD 1.8).

Acties

- Checklists opmaken en bijscholing volgen over inclusieve communicatie (al dan niet in de vorm van intervisie binnen de dienst) om een helder, persoonlijk en laagdrempelig taalgebruik te bereiken in alle museumcommunicatie.
- Een laagdrempelige 'eerstekennismakingsfolder' opmaken voor (en met input van) de moeilijkst te bereiken doelgroepen.
- Afstemmen tussen communicatie- en HR-medewerkers over interne vorming rond inclusieve communicatie, met focus op de publieksgerichte medewerkers.

Indicatoren

- De stijlguides (zie SD 8.1) bevat richtlijnen rond inclusieve communicatie; aantal opleidingen en/of kennisdelingsmomenten
- Creatie en inzet van de eerstekennismakingsfolder
- Overleg is geïnitieerd; interne vorming is doorgegaan en wordt verder opgevolgd

Partners

- Musea nationaal en internationaal (kennisdeling en *good practices*); Collegagroep Communicatie FARO; Stad Gent, dienst Ontmoeten en Verbinden; IN-Gent; Inter; onderwijspartners rond communicatie

9 MSK en S.M.A.K.

SD 9 Het MSK en het S.M.A.K. intensifiëren hun samenwerking op een duurzame manier in het kader van de ontwikkeling van de unieke Citadelparksite.

Het MSK en het S.M.A.K. zijn burens en bovendien de enige twee kunstmusea in Gent. Historisch is er een enorme verwevenheid tussen de beide musea. Tussen 1975 en 1999 was het S.M.A.K. (toenmalig Museum voor Hedendaagse Kunst) gehuisvest in het MSK, en ook de oorsprong van een deel van de collectie van het S.M.A.K. is in het MSK terug te vinden. Het gemeenschappelijke verleden legitimeert een intensere samenwerking, maar ook het perspectief op de toekomst overtuigt ons om dit te doen.

Vandaag zijn er al organische en sporadische vormen van samenwerking tussen beide musea. Zo is er bv. de tentoonstellingsreeks 'Heen en Terug', waar werken uit de collectie van het S.M.A.K. tijdelijk opnieuw op hun plaats van creatie in het MSK worden

geïnstalleerd, zijn er 'brug-rondleidingen' met de beide musea als voorwerp van de rondleiding, is er het gemeenschappelijke veiligheidsbeleid en delen we de overtuiging dat je van kunst een beter mens wordt.

In het belang van het publiek en de ontwikkeling van de site zijn het MSK en het S.M.A.K. ervan overtuigd dat slimme samenwerking ten goede komt aan de eigen instellingen, de bezoekers van beide musea en de uitstraling van beide musea. Voor de komende beleidsperiode worden samenwerkingen ontwikkeld die inhoudelijk én organisatorisch te situeren zijn. Kernwoorden van de samenwerking zijn de collectie, de jongerenwerking, de Citadelparksite en de organisatorische win-win.

OD 9.1 Het MSK en het S.M.A.K. vinden elkaar in het maken van tentoonstellingen en het onderzoeken van de collectie.

De collectie van beide musea is de grondstof van de werking. Naast de museumspecifieke tentoonstellingen en onderzoeksprojecten zijn beide musea ervan overtuigd dat 'joint ventures' vanuit de beide collecties gemaakt kunnen worden. De apotheose wordt een grote collectietentoonstelling vanuit beide collecties in beide musea. Andere acties zijn voorbereidend of kunnen toekomstige perspectieven genereren.

Acties

- In 2026 maken het MSK en het S.M.A.K. een grote collectietentoonstelling in beide musea, met als grondstof de beide collecties van de instellingen (zie OD 6.4).
- Heen en Terug-presentaties worden verdergezet: werken die historisch *in situ* ontstaan zijn in het MSK maar behoren tot de collectie van het S.M.A.K. worden punctueel opnieuw *in situ* gepresenteerd.
- Mogelijkheden onderzoeken voor collectiemobiliteit en het zichtbaar maken ervan, in het bijzonder voor de periode van de jaren 1950.
- Het MSK en het S.M.A.K. voorzien de mogelijkheid hun tentoonstellingsruimte te delen als dat de inhoud of kwaliteit van een tentoonstelling(sproject) van één van beide partners kan verbreden en versterken.

OD 9.2 Het MSK en het S.M.A.K. leveren gemeenschappelijke inspanningen om meer jongeren aan te trekken.

Ook het MSK en het S.M.A.K. staan voor de grote uitdaging om blijvend publiek aan te trekken, en aantrekkelijk te blijven voor jongere generaties bezoekers. Beide musea leveren gemeenschappelijke inspanningen om jongeren naar de musea toe te leiden. In 2024 is Gent Jongerenhoofdstad van Europa, een uitstekende gelegenheid om beide musea nog meer open te zetten voor jongeren, en jongeren als co-creator van de musea te zien.

Acties

- Een gemeenschappelijk bemiddelingsproject opzetten in 2024, het jaar waarin Gent Jongerenhoofdstad van Europa is.
- De jongeren van het MSK en het S.M.A.K. ontwikkelen samen een reeks activiteiten voor jongeren die aansluiten bij de programmatie van beide musea.
- De jongerenwerkingen van het MSK en het S.M.A.K. initiëren en creëren in 2026 een project dat de connectie tussen beide collecties maakt.
- Het MSK en het S.M.A.K. werken een programma uit voor kinderen uit gezinnen in armoede, samen met de DKO-wijkateliers.

OD 9.3 Het MSK en het S.M.A.K. investeren in initiatieven die het unieke karakter van de Citadelparksite valideren.

Het Citadelpark is het Central Park van Gent. Naast drie musea zijn er in het historisch unieke park een Internationaal Congres Centrum (ICC), een wielertempel (Het Kuipke) en een architecturale parel (Floraliahal). De kwaliteiten en mogelijkheden van het Citadelpark blijven tot op vandaag onontgonnen. Het MSK en het S.M.A.K. zijn ervan overtuigd de motor te kunnen zijn om de toekomst van het park mogelijk te maken i.s.m. de buurt, andere culturele partners en de verschillende stedelijke en Vlaamse administraties.

Acties

- I.s.m. GUM zetten beide musea een tweejaarlijks Park- en Museumfeest op, in dialoog met andere organisaties actief in het Citadelpark.
- Het MSK en het S.M.A.K. doen onderzoek naar de kwalitatieve inplanting van kunst in de openbare ruimte in het Citadelpark (zie OD 4.4).
- Het MSK en het S.M.A.K. ontwikkelen een traject om de buurt rond de beide musea actief te betrekken.

OD 9.4 Het MSK en het S.M.A.K. verkennen organisatorische parallellen en transformeren die projectmatig tot structurele samenwerkingen.

Naast een deels verstregelde geschiedenis en inhoudelijke linken hebben het MSK en het S.M.A.K. ook op organisatorisch vlak heel wat kenmerkende parallellen, waaruit organische samenwerkingen kunnen voortvloeien. Deze parallellen bevinden zich op twee sporen. Enerzijds hebben ze betrekking op de specifieke werking van een kunstmuseum, anderzijds biedt de ligging van beide musea op dezelfde site heel wat mogelijkheden. Vanuit een projectmatige aanpak willen het MSK en het S.M.A.K. de samenwerkingen met het meeste potentieel activeren en op termijn structureel verankeren. De beoogde doelen zijn een verbeterde dienstverlening voor de bezoekers, een efficiënter gebruik van middelen en een verhoging van de duurzaamheid van beide huizen.

Acties

- Het MSK en het S.M.A.K. werken een gezamenlijk duurzaamheidsbeleid uit dat in beide huizen wordt geïmplementeerd en brengen expertise samen in een werkgroep duurzaamheid (zie OD 1.5).
- Het MSK en het S.M.A.K. verkennen de noden en behoeften op facilitair vlak die overkoepelend gelendig kunnen worden (werken met derden, werkorders opvolgen, schoonmaak, ruimte- en materiaalgebruik) en zetten hierrond enkele projecten op.
- Het MSK en het S.M.A.K. werken samen verder aan een integraal veiligheidsbeleid, met bijzondere aandacht voor het ontwikkelen van een afsprakenkader over collectiehulpverlening in het kader van de calamiteitenplannen van beide musea.
- In navolging van het tweejaarlijkse parkfeest dat het MSK en het S.M.A.K. samen organiseren, brengen beide huizen expertise samen rond het duurzaam organiseren van evenementen.
- Het MSK en het S.M.A.K. stemmen hun horeca-activiteiten (café, brasserie, events met catering) op elkaar af vanuit een verscherpte profilering en betere dienstverlening voor de bezoeker.
- Het MSK en het S.M.A.K. stemmen hun evenementen- en tentoonstellingskalenders op elkaar af.

10 MSK en zakelijk team AGB

SD 10 Het MSK laat zich versterken door het zakelijk team van het AGB en neemt deel aan de dialoog over de gezamenlijk aan te pakken noden van de musea van het AGB, met specifieke aandacht voor digitale transformatie.

OD 10.1 Het zakelijk team van het AGB versterkt en ondersteunt het zakelijk management van het MSK zodat het MSK zich maximaal kan focussen op het uitvoeren van zijn kerntaken.

Het zakelijk team focust zich op het creëren van tools en frames die de musea en hun dienstverlenende rol in staat stellen het zakelijk management op het vlak van bestuurlijke, financiële en personeelsmatige werking te vereenvoudigen en optimaliseren. Er wordt voor gezorgd dat de wettelijke verplichtingen worden nagekomen, de bestuurlijke transparantie verzekerd is en het zakelijk management verduurzaamd wordt.

Acties

- Voorzien in gebruiksvriendelijke planningstools voor budgetopmaak en constante monitoring van dat budget, voor de planning van het personeelsbeleid en voor de besluitvorming (zie OD 10.3).
- Inzetten op de ontwikkeling van digitale intervisie- en kennisplatformen (O365) en ook op fysieke momenten van intervisie en kennisdeling voor de zakelijke profielen van de musea (zie OD 10.3).
- Inzetten op data- en informatiesystemen om een kwalitatieve monitoring van kerndata te versterken, bv. inzake budgetopvolging, planning van de budgetcycli, personeelsbeleid, personeelsrapportering, bezoekerscijfers en- monitoring, ticket- en shopverkoop, evolutie van de verkoopmarge. Hiervoor wordt een nieuw aan te werven IT-profiel voorzien (zie OD 10.3).
- De digitale transformatie van het MSK ondersteunen door hun gezamenlijke digitaal strateeg waar nodig te ondersteunen met een plan van aanpak voor het ontwikkelen van digitale skills en het dichten van de digitale kloof bij de medewerkers (zie OD 10.3 en OD 1.6).
- Gezamenlijke uitdagingen inzake aankoopbeheer, prijzenevoluties en aanwervingsbeleid detecteren.
- Een juridisch correct en algemeen faciliterend kader ontwikkelen om het zoeken naar aanvullende financiering door de musea te versterken.

OD 10.2 Het zakelijk team van het AGB coördineert de gezamenlijke werking en ondersteunt en trekt projecten die een antwoord bieden op de gezamenlijke noden van de musea binnen het AGB, met het oog op een sterke samenwerking en efficiëntiewinst.

Het zakelijk team neemt op vraag van de musea een coördinerende rol op door de projectwerking te faciliteren, en vervolgens de reguliere samenwerking te structureren met de medewerkers van de verschillende musea. Op die manier biedt de gezamenlijke aanpak een meerwaarde voor elk museum afzonderlijk en voor de AGB('s), zonder daarbij de eigenheid van elk museum aan te tasten.

Acties

- Overleg en gezamenlijke werking van collectiebeheerders, veiligheid en bewaking, FM,... faciliteren, ondersteunen en duurzaam verankeren (zie OD 10.3).
- De uitrol van het CRM-systeem opvolgen en de mogelijkheden ervan in de toekomst exploreren (zie OD 10.3).
- De data-stewards in de musea ondersteunen, bijeenbrengen en opvolgen om het onderhoud van het

CRM-systeem en de verdere digitale ontwikkelingen inzake bezoekersdata en rapportering te verbeteren. Het zakelijk team faciliteert de werking van de data-stewards en waakt tegelijk over de boomstructuur van de masterdata (zie OD 10.3).

- De gezamenlijke verkoop van gegidste rondleidingen digitaliseren om de verwerkingstijd van de gegidste rondleidingen aanzienlijk korter te maken en de data van het reservatiepunt in de gezamenlijke CRM te onderhouden (zie OD 10.3).
- Gezamenlijke contacten beheren, de datastructuur binnen het AGB en de B2B-kortingen in het systeem onderhouden. De musea zelf staan in voor de actieve marketing (zie OD 10.3).
- Het gezamenlijke depotbeheer coördineren (zie OD 10.4).
- Als aanspreekpunt naar Vlaanderen fungeren over museumpas en UiTPAS.

OD 10.3 AGB Erfgoed en AGB Kunsten en Design werken samen aan de digitale transformatie, complementair met de eigen digitale strategie en digitaliseringsplannen van de musea, en zetten hierrond een structurele werking op, ondersteund vanuit het zakelijk team.

Acties

- Een planningstool (laten) ontwikkelen (zie OD 10.1).
- Onderzoeken of een gemeenschappelijk kennisplatform kan worden ontwikkeld (zie OD 10.1).
- Een IT-coördinator aanwerven bij het zakelijk team (zie OD 10.1).
- Plan van aanpak ontwikkelen en opvolgen om de digitale skills bij alle medewerkers aan te scherpen (zie OD 10.1 en OD 1.6).
- Structureel overleg tussen de digitale strategieën van de musea installeren, ondersteund door de IT-coördinator van het zakelijk team (zie OD 10.2).

- CRM beheren en datanetwerk binnen de musea coördineren (zie OD 10.2).
- Het online-reservatiepunt voor gegidste rondleidingen opvolgen (zie OD 10.2).
- E-depot maximaal aligner met het beeldbeheersysteem van meemoo (zie OD 10.2).
- Gemeenschappelijk termennetwerk opstarten: mogelijkheden van duurzaamheid CoGent bekijken (bv. LDES), aansluitend op mogelijke netwerken binnen Vlaanderen (bv. virtueel museum).
- Collectiedatabeheer: indien mogelijk aansluiten op het erfgoeddatabanken-verhaal van meemoo.
- eTicketing opvolgen.

OD 10.4 De musea van AGB Erfgoed en AGB Kunsten en Design bundelen de krachten i.f.v. een optimaal en efficiënt collectiebeheer (zie OD 4.1).

Acties

- Het gebruik van de centrale erfgoeddepots optimaliseren, in dialoog met de gezamenlijke depotbeheerder.
- Kennis uitwisselen en efficiëntie bundelen i.f.v. de restauratie- en conservatiewerking.
- De gezamenlijke administratieprocessen en procedures optimaliseren (inzake herbestemming

en afstoting, schenkingen en legaten, verzekering, bruikleenovereenkomsten).

- Gezamenlijk plan van aanpak / kennisuitwisseling voor de opmaak en bijsturing van de collectiehulpverlening.
- Jaarlijks, structureel overleg tussen de collectiebeheerders en deelname aan eventuele thematische werkgroepen met afgebakende opdrachten.

11 MSK en de Vrienden van het Museum

SD 11 Het MSK koestert de band met de Vrienden van het Museum en beschouwt hen als nauw betrokken ambassadeurs die het museum in hun activiteiten en aankopen steunen.

Acties

- Gezamenlijk bekijken op welke wijze de Vrienden van het Museum de collectie kunnen verrijken, met inhoudelijke sturing door het museum.
- Gezamenlijk de Museumkrant uitgeven, met inhoudelijke sturing door het museum.
- Het takenpakket van de medewerker die de vriendenwerking coördineert optimaliseren en actualiseren.
- Nauw overleg initiëren i.f.v. meer zichtbaarheid voor de vriendenwerking op website en sociale media, een museaal aanbod voor hun leden uitwerken en hun ledenaantal uitbreiden.
- Een rapporteringsvorm opmaken en uitrollen i.f.v. van grotere transparantie over de (financiële) samenwerking tussen het MSK en de Vrienden van het Museum.
- Het afsprakenkader voor de samenwerking in dialoog herijken en actualiseren, met bijzondere aandacht voor de taakverdeling rond sponsorwerving.
- Gezamenlijk een periodieke ledenbevraging organiseren.

Indicatoren

- Aantal (steunende) leden
- Feedback op de Museumkrant nieuwe stijl
- Respons op het museale aanbod
- Aantal kunstwerken verworven met steun van de Vrienden van het Museum