

MUSÉE
D'IXELLES

MUSEUM
VAN ELSENE

Wetenschappelijk en Cultureel Project

Fragmenten geselecteerd in het kader van de OPROEP TOT HET CREËREN VAN
EEN ORIGINEEL KUNSTWERK VOOR DE NIEUWE ONTVANGSTRUIMTE VAN HET
MUSEUM VAN ELSENE

INHOUDSTAFEL

I.	VOORAF – HET MUSEUM VAN ELSENE, VERLEDEN EN TOEKOMST	2
	HET WETENSCHAPPELIJK EN CULTUREEL PROJECT: EEN STRATEGISCH MIDDEL VOOR DE TOEKOMST	2
	VAN DE VERWORVENHEDEN UIT HET VERLEDEN... (Aanknopingspunten).....	2
	NAAR HET MUSEUM VAN DE TOEKOMST: HET MUSEUM VAN ELSENE IN VERANDERENDE TIJDEN .	3
	BOUWKUNDIG PROJECT – UITBREIDING EN RENOVATIE:	4
	HET MUSEUM VAN ELSENE IN EEN PAAR BELANGRIJKE CIJFERS	5
II.	KRACHTLIJNEN EN CONCEPT	6
	ONHERROEPELIJKE DOELSTELLINGEN EN TAKEN VAN HET MUSEUM	6
	VISIE – SYNTHES	6
	DNA – WAARDEN – UITDAGINGEN	7
	ORGANEN EN REFERENTIE TEKSTEN	8
III.	DE COLLECTIES.....	9
	BEKNOPT ANALYSE VAN DE COLLECTIES (samenstelling, oriëntering)	9
	ALGEMENE DOELSTELLINGEN	10
	VEILIGHEID – DE GAAFFEID EN VEILIGHEID VAN DE COLLECTIES VRIJWAREN (diefstal, brand, beschadiging...).....	11
	AANWINSTEN: OPVULLING VAN DE LEEMTEN/VERWERFING VAN WERKEN VAN TIJDGENOTEN...	11
	VOORSTELLING VAN DE COLLECTIES – PARCOURS	12
	EEN RUSTGEVEND PARCOURS.....	12
	TOEGANKELIJKHEID EN TOE-EIGENING VAN DE COLLECTIES.....	13
IV.	RESEARCH – WETENSCHAPPELIJK LEVEN	14
V.	TENTOONSTELLINGEN	14
	EEN PROGRAMMA TUSSEN ONTDEKKING EN PRESTIGE, TOEGANKELIJKHEID EN VERBAZING (ORIËNTERING)	15
	CONSOLIDERING VAN EEN VEELZIJDIGE AANPAK	16
	EXPORT EN PROMOTIE VAN ONZE TENTOONSTELLINGEN	17
VI.	PUBLIEKSWERKING - PUBLIEKSGERICHTTE CULTURELE ACTIE.....	17
	EEN PLEK VOOR PLEZIER EN BEWONDERING: DE BEZOEKERVARING	18
VII.	DIGITAAL BELEID.....	21
	DIGITALE TECHNOLOGIE BIJ DE VERSPREIDING/VERRIJNING VAN DE COLLECTIES.....	21
VIII.	TERRITORIALITEIT – POSITIONERING – IMAGO – COMMUNICATIE	22
	TERRITORIALITEIT: EEN VERBINDEND CONCEPT	22
	HET MUSEUM VAN ELSENE – EEN LOKAAL MUSEUM.....	22
	HET MUSEUM VAN ELSENE – EEN GLOBAAL MUSEUM	23

I. VOORAF – HET MUSEUM VAN ELSENE, VERLEDEN EN TOEKOMST

HET WETENSCHAPPELIJK EN CULTUREEL PROJECT: EEN STRATEGISCH MIDDEL VOOR DE TOEKOMST

Het Wetenschappelijk en Cultureel Project (WCP) is een strategisch document, dat een gericht museumbeleid mogelijk maakt.

De belangrijkste oriëntaties en strategieën van het museum over een periode van verschillende jaren worden erin gedefinieerd (in dit geval is het vooral gericht op de heropening en de eerste werkingsjaren).

Het betreft een (intern en extern) **participatief en inclusief** proces waarbij de opdracht van het museum en zijn ontwikkeling worden gedefinieerd. Het is gebaseerd op een analyse van de opdracht en de omgeving van het museum, waarbij getracht wordt de verwachtingen en verlangens van het publiek te omschrijven. Het WCP is dus in de eerste plaats een **denkoefening**, waaruit een algemene dynamiek en concrete actieplannen moeten voortvloeien.

Om dit te realiseren heeft het Museum van Elsene de volgende **methode** aangewend:

- Een introspectief (intern) onderzoek, verricht in teamverband en door elk van de teamleden afzonderlijk
- Een raadpleging in een geest van overleg en participatie: rondetafelgesprekken waarbij een vijftigtal personen van diverse achtergronden werden bevraagd
- Actieve (collectieve en individuele) doorlichting van het museumbeleid, als aanvulling bij een doorlopende professionele waakzaamheid

Daarenboven:

- Een **publieksenquête**, gespreid over het hele jaar 2021, heeft het WCP aanzienlijk verrijkt en aangevuld, vooral op het vlak van de bezoekerservaringen.

Aan het eind van dit grootschalige werk dat in maart 2018 werd aangevat, neemt het WCP van het Museum van Elsene een concrete vorm aan.

Het **instrument** is bedoeld om duidelijke **richtsnoeren** te geven voor onze aanpak en dit met het oog op de **heropening van het museum in de loop van 2025**.

Het 'ultieme' doel bestaat erin het 'nieuwe museum' vast en duurzaam te verankeren in het lokale, regionale, nationale en internationale culturele landschap van de 21^{ste} eeuw.

VAN DE VERWORVENHEDEN UIT HET VERLEDEN... (Aanknopingspunten)

Het Museum van Elsene werd op 31 mei **1892** opgericht in een voormalig, bijna 40 meter lang slachthuis, dat werd geflankeerd door twee vierkante zalen en op een heuveltop lag. Een schenking van dierenschilder Edmond De Pratere aan de gemeente Elsene vormde de grondslag van de collectie. Geografisch en sociologisch was het een gunstige periode voor de kunsten. Tal van kunstenaars en mecenasen met een hart voor kunst woonden in deze residentiële voorstad van Brussel en stimuleerden de aankopen en schenkingen van dit nieuwe Museum voor Schone Kunsten.

In 1893 werd een feestzaal van bijna 1100 vierkante meter loodrecht aangebouwd tegen het

oorspronkelijke pand. De zaal werd hoofdzakelijk gebruikt voor prijsuitreikingen, concerten en bals, hoewel er nu en dan ook schilderijen werden tentoongesteld. Weldra echter werden de oorspronkelijke lokalen te klein, met name door de aangroei van de collectie dankzij allerlei schenkingen in 1906: de 600 affiches geschonken door Joseph Botte, de collectie pre-impressionistische doeken van Fritz Toussaint (1846-1920) en de schenking van Octave Maus (1856-1919), die een hoofdrol speelde in de avant-garde. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werden bijna 800 werken opgeslagen in de kluizen van de Nationale Bank.

Van **1949 tot 1952** werden renovatiewerkzaamheden uitgevoerd: nieuwe verwarming, restauratie van de feestzaal, nieuwe galerij van 200 m².

Vanaf de jaren **1960** werd een meer gedurfd aankoopbeleid gevoerd. Er werd fotografisch en abstract werk in de collectie opgenomen. Dankzij vernieuwende tentoonstellingen werden er banden gesmeed met eigentijdse kunstenaars, wat alweer tot een aantal belangrijke schenkingen heeft geleid.

In **1973** werd een nieuwe vleugel gebouwd, met een grote opslagplaats in de kelder, een tentoonstellingszaal en kantoren voor het personeel, zodat de ruimte voor tentoonstellingen en bewaring aanzienlijk toenam. Door het legaat van Max Janlet in 1977 werd de verzameling uitgebreid met nieuwe meesterwerken, waaronder een Miró en niet minder dan vier schilderijen van Magritte.

In **1994** kreeg het Museum een grote ruimte voor tijdelijke tentoonstellingen: de feestzaal werd volledig gerenoveerd en was voortaan uitsluitend bestemd voor de organisatie van prestigieuze thematische en monografische tentoonstellingen. Tegelijkertijd bleef de collectie groeien dankzij schenkingen en ook door een bewuste strategie om hoofdzakelijk Belgische hedendaagse werken aan te kopen.

Dankzij een belangrijk financieel legaat uit **1997** kon het gebouw naast de tentoonstellingszaal aangekocht worden. Zo begon een nieuwe fase in de ontwikkeling van het museum en zijn verankering in de 21^{ste} eeuw. In de **lente van 2018** werden grootschalige werkzaamheden aangevat, gericht op een uitbreiding enerzijds en anderzijds op een diepgaande structurele renovatie. Met de transformatie wordt ingezet op een betere ontvangst van het publiek, meer comfort en, algemeen, een aangenamer bezoek. De plannen voorzien een nieuwe inkomsthal en balie, een café, een winkel, pedagogische ruimten, technische ateliers en een nieuwe groenzone.

Deze nieuwe fase in de ontwikkeling van het Museum van Elsene betekent het logische sluitstuk van dit uitzonderlijke verhaal en ze houdt voor de toekomstige generaties meteen de belofte in dat het avontuur in de beste omstandigheden zal worden voortgezet.

NAAR HET MUSEUM VAN DE TOEKOMST: HET MUSEUM VAN ELSENE IN VERANDERENDE TIJDEN

De voorbije 130 jaar heeft het Museum van Elsene niet alleen op het Belgische museale toneel, maar ook op internationaal vlak een belangrijke plek veroverd. Door zijn prestigieuze collecties, die 15.000 werken bevatten, zijn dynamische, gedurfde programma van tijdelijke tentoonstellingen en zijn sterke pedagogische inzet geldt het Museum van Elsene voortaan als een onontkoombare culturele hotspot, die de belangstelling en de betrokkenheid opwekt van een heel ruim publiek.

Zijn kunstschat, zijn charmante kader, zijn aangename inrichting, zijn 'menselijke' dimensie: het zijn stuk voor stuk troeven van dit mooie museum, waar niet alleen de inwoners van Elsene, maar bij uitbreiding ook de Brusselaars en Belgen prat op gaan.

Enthousiast en begeistert, bescheiden en trots werken we samen aan de ontwikkeling van

het Museum en staan we achter het nieuwe uitbreidings- en renovatieproject, zodat het museum meer dan ooit een juweel blijft ten dienste van de kunst en de bezoekers.

Het WCP is het resultaat van een combinatie van zelfdiagnose en kritische aanmerkingen – een proces dat plaatsvond van maart 2018 tot december 2020. De regelmatige interne teamvergaderingen, de raadpleging van talrijke contactpersonen in de vorm van rondetafelgesprekken in 2019 en tijdens het eerste trimester van 2020 (met experts en partners uit diverse vakgebieden: musea, culturele sector, communicatie, kunstenaars, partnerships met sponsors en mecenasen, bemiddelaars, vaste dienstverleners... – in totaal zowat vijftig contactpersonen), de bezoeken in teamverband aan Belgische musea, de ontelbare persoonlijke contacten van het team met collega's uit andere musea...: dat alles heeft het mogelijk gemaakt een kritische balans te maken en op basis hiervan geleidelijk voort te bouwen aan de rijping en uitwerking van de strategische visie die in het voorliggende document wordt beschreven. Het WCP vormt de neerslag van een ad hoc reflectie en kan uiteraard achteraf verder evolueren.

BOUWKUNDIG PROJECT – UITBREIDING EN RENOVATIE:

Het bouwkundige renovatie- en uitbreidingsproject moet:

- De relatie tussen het gebouw en zijn omgeving benadrukken
- Zijn zichtbaarheid in de stedelijke context bevorderen
- De omstandigheden voor de ontvangst van het publiek verbeteren (vlotte doorstroming, veiligheid, comfort, enz.)
- De binnen- en buitenruimten op een kwalitatieve manier herinrichten
- Zorgen voor functionele diensten, met een aantrekkelijk, gezellig karakter (café, museumshop, polyvalente ruimte, educatieve ruimten, grotere groene ruimten, enz.)
- De dienstverlening aan bezoekers en de kwaliteit van het bezoek optimaliseren
- De tentoonstellingsruimten uitbreiden (toegang tot de galerijen op de tweede verdieping)

Eerste fase 2018 -2022:

In 2013 haalde **B-Architecten** de opdracht binnen. Samen met studiebureaus Util (stabiliteit) en Boydens (techniek) heeft het ontwerpbureau hard aan de verbouwingsplannen gewerkt. Voor het concept werd uitgegaan van de sterke punten van het bestaande museumcomplex. Het uitgangspunt van het project bestond erin het Museum van Elsene open te stellen voor het publiek en een dialoog tot stand te brengen met zijn onmiddellijke stedelijke omgeving.

De belangrijkste ingrepen zijn de volledige herinrichting van de ingang (met nieuwe functies als het café en de museumshop) en de uitbreiding (educatieve ruimte, polyvalente ruimte, technische werkplaatsen, toegang tot het tuinterras enz.) Deze fase ving aan in juni 2018 en werd eind 2022 afgesloten.

Tweede fase 2023 – 2025:

In 2020 werd een andere opdracht binnengehaald door **Trio**. Ditmaal betrof het de verbetering van de energieprestaties van het hele gebouw (vochtigheid, airconditioning, isolatie, enz.). De

werkzaamheden van deze fase vangen aan in de herfst van 2023 en zullen in de loop van 2025 voltooid zijn.

Voornaamste fasen van het huidige renovatie- en uitbreidingsproject:

- 2007: aankoop van het pand op nummer 75 van de Jean Van Volsemstraat (object van de uitbreiding) ;
- 2007-2010: inventarisatie, nieuw bestuur, uitwerking van een nieuwe strategie en reflectie over het renovatie- en uitbreidingsdossier;
- eind 2013: beoordeling door de jury van deskundigen (stedenbouwkundigen, architecten, museumdeskundigen) van de in de architectuurwedstrijd voorgestelde projecten;
- 2014: de gemeente Elsene vertrouwt het bouwkundige project toe aan Bureau B-Architecten;
- 27 juli 2017: afgifte van de stedenbouwkundige vergunning;
- 8 november 2017: afgifte van de milieuvergunning;
- februari 2018: kennisgeving van de gunning aan de hoofdaannemer;
- 5 juni 2018: begin van de bouwwerkzaamheden (verwacht wordt dat deze fase eind 2022 voltooid is);
- 2020: het gemeentebestuur van Elsene vertrouwt de aanpassing van het museum aan de hygrometrische normen (isolatie en warmtefluxen) en de externe transformatie toe aan Bureau Trio = fase twee van de werkzaamheden;
- 2023-2025; uitwerking van fase 2;
- heropening voorzien in de loop van 2025.

Totale begroting voor beide fasen: 9.410.285,20 € BTW inbegrepen

HET MUSEUM VAN ELSENE IN EEN PAAR BELANGRIJKE CIJFERS

- Oprichting in 1892
- 3.700 m² gewijd aan de kunst; 4.000 m² in 2024
- 15.000 werken die een volledig overzicht bieden van de Belgische kunst, met inbegrip van een aantal opmerkelijke uitzonderingen (Dürer, Toulouse-Lautrec, Miró, enz.)
- Een gemiddeld jaarlijks en honderd procent gemeentelijk budget van 1.600.000 €.
- Een tweejaarlijks aankoopbudget van € 180.000
- Een team van 14 personen
- Een jaarlijks stijgend gemiddeld bezoekersaantal, tot 80.000 bezoekers in 2017
- Een gedurfd en prestigieus tentoonstellingsprogramma
- Een bouwkundige geschiedenis aangepast aan een natuurlijke, gunstige evolutie:
 - Fase 1: eind 19e eeuw, oprichting van het museum in voormalige slachthuizen
 - Fase 2: moderne uitbreiding in de jaren 1970 met metaal- en glasconstructie om de tentoonstellingsruimte te vergroten
 - Fase 3: jaren 1990, renovatie en inrichting van de tijdelijke tentoonstellingsruimte (inrichting van de gemeentelijke feestzaal als museumzaal – architect Georges Baines, financiering JP Morgan)
 - Fase 4: 2018-2025, uitbreiding en renovatie in samenwerking met B-Architecten en Trio

II. KRACHTLIJNEN EN CONCEPT

ONHERROEPELIJKE DOELSTELLINGEN EN TAKEN VAN HET MUSEUM

Definitie van het museum en zijn taken volgens ICOM (International Council of Museums - UNESCO)

'Een museum is een permanente instelling zonder winstoogmerk ten dienste van de samenleving die materieel en immaterieel erfgoed onderzoekt, verzamelt, conserveert, interpreteert en tentoonstelt. Musea staan open voor het publiek, zijn toegankelijk en inclusief, en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze opereren en communiceren ethisch, professioneel en met de participatie van gemeenschappen, en bieden gevarieerde ervaringen voor educatie, plezier, reflectie en het delen van kennis.'

In navolging van deze definitie, die als referentie geldt in de internationale museumgemeenschap, streeft het Museum van Elsene de volgende **onherroepelijke doelstellingen** na:

- De conservering/het behoud/de verrijking/de bestudering van zijn erfgoed
- De promotie en de verspreiding bij het publiek (tentoonstellingen, publicaties, enz.)
- Educatieve en pedagogische opdracht om dit erfgoed door te geven aan het grote publiek
- Nastreven van de individuele en collectieve ontwikkeling
- Sensibilisering voor de kunst en de hedendaagse artistieke creatie en valorisatie ervan
- Veelzijdig maatschappelijk doel: collectief geheugen, maatschappelijke betrokkenheid...

VISIE – SYNTHESE

Het Museum van Elsene is een openbare museale instelling die een breed gamma van kunstwerken uit de Belgische (en Europese) kunstgeschiedenis van de 19e eeuw tot heden bewaart en presenteert.

Het neemt een belangrijke plaats in op de Brusselse en nationale museale scène en geniet daarenboven een internationale reputatie. Vanwege zijn lokale en algemene verankering en zijn hoge prestige geldt het als een dynamische culturele medespeler die een belangrijke, coherente opdracht wil vervullen in zijn omgeving en in de samenleving. Door nieuwe kennis te verwerven over de kunst/kunstverzamelingen en door zijn discours voortdurend te vernieuwen wordt het zowel op lokaal als op internationaal vlak beschouwd als een belangrijke culturele medespeler. Het biedt het publiek, de culturele medespelers en de kunstenaars niet alleen nieuwe ervaringen aan op het gebied van de kunst, de kunstgeschiedenis en de culturele actualiteit, maar zorgt ook voor uitwisseling van ideeën en voor debat. Op die manier plaatst het Museum van Elsene de wisselwerking tussen kunst, creatie en samenleving in het middelpunt van de huidige en toekomstige maatschappelijke vraagstukken.

DNA – WAARDEN – UITDAGINGEN

DNA

- **Menselijke schaal:** toegankelijk – nabij – familiaal – ‘feel good’ vs. ‘kunsttempel’ - plezier – soberheid – bescheidenheid – tijdloos
- **Openheid / out of the box:** open plek/voor iedereen – toegankelijkheid – ruime culturele open geest
- **Sterke collectie:** meesterwerken – prestige – kwaliteit – diversiteit – panorama van de Belgische kunst – toegankelijk (vs. ‘elitair’) – aanwinsten – hedendaags
- **Karakteristieke architectuur:** ambiance – schrijn – juweel – ‘wow’, wat een expozaal! – intiem
- **‘Belgitude’:** panorama van de Belgische kunst – verbondenheid – trots

WAARDEN

- **Toegankelijkheid** (culturele rechten en inclusie)
- **Delen en banden smeden** (generositeit)
- **(Sociaal) engagement en kritische geest:** museum als agora en forum – aangepast aan de noden van de tijd
- **‘Humanisme’:** idealistisch en optimistisch denkkader – ontplooiing en stimulering van positieve aanpassingen – dialoog en positieve instelling (samenwerkingen)
- **Authenticiteit**

UITDAGINGEN

- Cultureel
- Didactisch
- Maatschappelijk / Sociaal
- Wetenschappelijk
- Ethisch
- Ecologisch

Een museale instelling - en a fortiori het Museum van Elsene - is geen gesloten eiland, geen ivoren toren. Het is een **essentiële pijler** en een **dynamische en actieve speler in het middelpunt van het maatschappelijke leven**, die tal van uitdagingen aangaat.

Deze komen in mindere of meerdere mate tot uiting in alle aspecten van het culturele project dat door de instelling wordt ontwikkeld op basis van het (financiële, menselijke...) potentieel, de middelen en de aan zijn kader inherente voorwaarden.

Vanwege de schaal van het museum, zijn status, zijn middelen en/of zijn structuur kan het niet te allen tijde helemaal beantwoorden aan alle uitdagingen, taken en doelstellingen die in het kader van dit WCP werden bepaald. Het museumteam zal zijn best doen om steeds een billijk evenwicht tussen al deze aspecten te vinden.

ORGANEN EN REFERENTIE TEKSTEN

- ICOM Deontologische code – definitie en deontologie van de musea (sinds 1946)
- ICOM Belgium; Brussels Museums; Culture et Démocratie; RAB-BKO; Faro;
- Verklaring van Fribourg – toegankelijkheid en culturele rechten (Observatorium van de diversiteit en van de culturele rechten - 1993)
- Verslag van de missie « *Inventer des musées pour demain. Mission Musées XXI^e siècle* » (Musea uitvinden voor de toekomst. Missie Musea voor de 21^{ste} eeuw)
(Ministerie van Cultuur en Communicatie, Frankrijk, 2016-2017)

III. DE COLLECTIES

De museumcollecties zijn bepalend voor het bestaan van een museum. **Zonder collecties, geen museum!** Het bestaan van de instelling, haar oriëntatie en doelstellingen vloeien dus voort uit de inhoud van haar collecties. Hoewel de **conservering** van de werken de **kerntaak** van het museum vormt, is in de loop van de tijd de weg vrijgemaakt voor aanvullende, niet minder belangrijke opdrachten (**educatie, kennisoverdracht, ontspanning** enz.). Tegenwoordig berusten de museumactiviteiten op een – soms delicaat – evenwicht tussen het **beheer van de collecties** (conserveren, studie, presentatie/valorisatie...) en het **publiekswerking** (het museum als plaats van kennis, verwondering, plezier, ervaring, maatschappelijk engagement...). **Deze benaderingen vloeien uiteraard in elkaar over, er vinden voortdurend interacties plaats.** Voor de duidelijkheid worden deze aspecten in ons WCP niettemin afzonderlijk belicht. We zullen er hoe dan ook bij onze lezers regelmatig op hameren dat ze onze voorstellen vanuit een **transversaal perspectief** moeten beschouwen.

BEKNOPT ANALYSE VAN DE COLLECTIES (samenstelling, oriëntering)

De permanente collecties van het Museum van Elsene bevatten **15.000 werken**. Ze behoren tot de traditionele categorieën van de **Schone kunsten** – schilderijen, beeldhouwwerken en grafiek... – met alvast één bijzonderheid: de aanwezigheid van een belangrijke verzameling affiches (bijna duizend stuks) waaronder met name de volledige reeks originele affiches van Toulouse-Lautrec. De collectie wordt vervolledigd door een aantal kunstobjecten en een reeks medailles. Ze bevat een aantal meesterwerken waarop de internationale faam van het museum gebaseerd is en vertegenwoordigt de **belangrijkste stromingen in de Belgische en Europese kunst, vanaf de oude tot de actuele kunst**. In hun geheel vormen de schenkingen, legaten en aankopen een afspiegeling van hun tijd (met uitzondering van een schenking van tweehonderd oude kunstwerken, hoofdzakelijk uit de 17^e en 18^e eeuw en een reeks oude etsen). De grote stromingen uit de Belgische kunst van het laatste kwart van de 19^{de} eeuw tot heden, met een aantal buitenlandse uitzonderingen, vormen het leeuwenaandeel uit de collectie. De religieuze iconografie en de historische schildering ontbreken er vrijwel volledig.

Voortgang van de inventaris en studie van de collecties

Tot 2018 stond de inventaris op getypte kartonnen steekkaarten, die werden overgetikt in Word-bestanden. De afbeeldingen van de werken stonden op cd-roms uit de jaren 2004-2005. In september 2018 werd begonnen met een **inventarisering** per locatie/conserveringsruimte, die vervolgens werd overgebracht naar een **nieuwe databank**. In juni 2023 waren 13.000 werken ingevoerd. Het betreft hier nog een vrij ruwe, partiële codering, die moet worden aangevuld met de informatie uit de Word-documenten. Van elk geïnventariseerd werk wordt een documentaire foto gemaakt.

Nieuwe digitale database

Sinds 2019 bezit het Museum van Elsene een nieuwe databank. Ze is te danken aan een grootschalig partnership met het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, dat de ontwikkeling en de kostprijs van het project, waarbij verschillende Brusselse erfgoedcollecties betrokken zijn, volledig vergoedt. Dankzij deze nieuwe databank wordt het Museum van Elsene grotendeels verankerd in de 21e eeuw: informatisering van de inventaris, geoptimaliseerd beheer van de collecties en voor iedereen toegankelijke online raadpleging van de collecties via de openbare website: <https://collections.heritage.brussels/nl>)

Juridisch / administratief statuut van de collecties en van het museum

De collecties van het Museum van Elsene zijn eigendom van de gemeente en hebben dus de status van **openbaar bezit**. Vanwege hun museale status hebben ze als hoofdkenmerk dat ze **onvervreemdbaar** zijn. De geïnventariseerde collecties van het Museum van Elsene zijn dus **niet overdraagbaar, verkoopbaar of inwisselbaar**... Zelfs in het geval van externe of langdurige bruiklenen blijven ze het exclusieve eigendom van de gemeente Elsene. Dit **stabiele statuut is een conditio sine qua non voor een optimale, duurzame conservering en beheer**.

De onvervreemdbaarheid van de museumcollectie is een gouden regel van de museale ethiek en werking (ICOM-regels). Elk geïnventariseerd werk wordt meteen onvervreemdbaar: het kan niet meer worden verkocht of afgestaan. Wel kunnen er uitwisselingen gebeuren, die dan in termen van bewaargeving en bruikleen – van wisselende duur – worden opgevat. Door dit basisprincipe van de museale ethiek en werking wordt de duurzaamheid van de museumcollecties gegarandeerd en hun status van openbaar bezit versterkt.

ALGEMENE DOELSTELLINGEN

De rijkdom, kwaliteit en faam van de **collecties** – die een **breed overzicht bieden van de Belgische kunst** van de tweede helft van de 19^{de} eeuw tot de actuele kunst, en ook een aantal niet te verwaarlozen internationale meesterwerken bevatten – vormen de **belangrijkste bestaansreden van het museum**, zijn opdracht, doelstellingen en bijgevolg van **het geheel van zijn activiteiten**.

Een groot deel van de museumactiviteit is en blijft in de eerste plaats gericht op het **behoud, de studie, de verrijking/uitbreiding, de consolidatie en de uitstraling van de collecties**. Vanuit deze kern en rond deze hoofdas worden alle activiteiten van het museum ontplooid.

Uiteraard behoort het tot de belangrijkste doelstellingen van het museum zijn collecties voor te stellen aan en te delen met het publiek. Zijn rijkdommen zichtbaar maken, die schatten permanent tentoonstellen in het museum of daarbuiten (tentoonstellingen, bruiklenen, specifieke projecten...): het behoort allemaal tot de kernactiviteiten van onze instelling.

In dit verband wijzen we op volgende uitermate belangrijke doelstellingen:

- **De instandhouding** van de collecties op een **efficiënte, duurzame manier consolideren** via een actief, optimaal **risicobeheer**
- Methoden voor het **beheer van de collecties** ontwikkelen en **optimaliseren**
- Een hoogstaande **voorstelling** (panorama) bieden, waarbij de voorkeur wordt gegeven aan een dynamische rotatie (afwisseling), zodat de collecties aan **verschillende perspectieven** worden onderworpen en de bezoekers telkens opnieuw met (her)ontdekkingen of verrassingen geconfronteerd worden.

- Het museum zo **toegankelijk** mogelijk maken, ook van buitenaf, dankzij technologische middelen (toegang via de databank) + valorisatie met nieuwe technologieën + via een dynamisch extern bruikleenbeleid en/of via allerlei nieuwe projecten op basis van de collecties.
- **Veelzijdige cross-over benaderingen** ontwikkelen/aanbieden **waarbij out of the box wordt gedacht**: behalve de permanente, traditionele bemiddelingsstools (hulpmiddelen als verklarende bijschriften, teksten, audiogidsen...) ook nieuwe benaderingen bedenken, die worden afgetoetst aan diverse kritische blikken (van kunstenaars, personaliteiten uit verschillende domeinen, van het publiek zelf) en nieuwe instrumenten...
- Ervoor zorgen dat elk type bezoeker zich makkelijk de collecties kan **toe-eigenen**
- Het **actieve onderzoek** van de collecties stimuleren door meer interne wetenschappelijke activiteit en ook door het afsluiten van relevante partnerships

VEILIGHEID – DE GAAFHEID EN VEILIGHEID VAN DE COLLECTIES VRIJWAREN (diefstal, brand, beschadiging...)

Het Museum van Elsene beschikt over een bewakingssysteem voor zijn collecties: branddetectiesysteem - videobewakingssysteem - inbraakalarmsysteem... Het actuele systeem is up-to-date en wordt regelmatig 'geüpgraded'

AANWINSTEN: OPVULLING VAN DE LEEMTEN/VERWERFING VAN WERKEN VAN TIJDGENOTEN

Het is van **essentieel belang voor de vitaliteit van de instelling**, en vooral voor een museum dat een overzicht wil bieden van de evolutie van de kunstgeschiedenis, dat de collecties **voortdurend verrijkt** worden. Het zou strijdig zijn met de richting die het Museum van Elsene sinds zijn oprichting uitgaat als de collecties zouden bevroren worden: dit zou blij geven van een radicale, niet pertinente houding. Bovendien zou de coherentie van de verzameling bedreigd worden als er een breuk kwam in het aanwinstenbeleid. Maar om praktische redenen (het beheer van de hogervermelde ruimten) en vanwege de budgettaire logica dient de **dynamiek van de aanwinsten op een duidelijk omschreven logische en heldere manier worden voortgezet** (commissie van experts, reglement van inwendige orde). Voortbouwend op het DNA van de collecties sinds 1892 (kunstwerken behorend tot het domein van de schone kunsten), is het **aanwinstenbeleid van het Museum van Elsene dus gericht op twee centrale pijlers**:

- **Aanvulling van de historische puzzel** (kunstenaars/werken die 'in hun tijd' niet in de museumcollectie werden opgenomen); daarom worden de buitenkansen en aanbiedingen op de kunstmarkt voortdurend in de gaten gehouden.
- **Voortzetting van het aanwinstenbeleid op het vlak van representatieve/symptomatische werken uit de belangrijkste hedendaagse, nationale tendenzen** die gelden als de zekere waarden van de toekomst (de 'maturiteit' van de kunstenaar, de representativiteit van zijn werk en/of de stroming waartoe het behoort, een 'pedigree' op basis van een belangrijk tentoonstellingscurriculum/biografie, die voorgelegd wordt aan een commissie van experts).

Het behoort dus tot de **taken van de aanwinstencommissie** kunstenaars en werken te ontdekken en te objectiveren die aan deze **selectiecriteria** beantwoorden, kansen te ontdekken/creëren om

dergelijke werken op te sporen en over de aankoop ervan te onderhandelen. Deze selectiecriteria gelden ook voor schenkingen of legaten, zodat het museum de **volledige controle behoudt over de evolutie** van de verzameling, essentiële voorwaarde voor het behoud van de **coherentie** ervan en uiteindelijk ook voor haar kracht/rijkdom. Bijgevolg is het pertinent en zelfs onvermijdelijk dat het museum sommige buitenkansen moet 'weigeren', als die niet passen in het geschetste kader of niet aan de doelstellingen beantwoorden.

Hoewel er bij het aankoopbeleid grote aandacht uitgaat naar de representativiteit op het vlak van genre, herkomst, cultuur enz., blijven de belangrijkste criteria de intrinsieke kwaliteit van het werk (met daarenboven de staat van bewaring en voorstelling aan het publiek) en de representativiteit van de artistieke stroming op nationaal vlak. Aldus kunnen de voorspelbare valkuilen inherent aan quota of 'gemakkelijke' aankopen vermeden worden (schenkingen die niet aan de criteria voldoen, 'lokale' voorstellen, keuzen die afhankelijk zijn van tegenprestaties enz.)

De aanwinsten moeten derhalve beantwoorden aan een wetenschappelijk proces waarbij de onafhankelijkheid van het aankoopcomité wordt gewaarborgd, en aan objectieve criteria die passen bij het DNA van de instelling en haar verzameling.

VOORSTELLING VAN DE COLLECTIES – PARCOURS

Het voordeel van de **zalen van de permanente collecties** is dat ze **middelgroot** zijn. Niet te lang, niet te kort, een **parcours** vol afwisseling dat in afzonderlijke zones is onderverdeeld en opvalt door zijn **rijkdom** (aanwezigheid van meesterwerken), de **verrassing** die ervan uitgaat (opname van bij het grote publiek minder bekende werken of een onverwachte benadering) en de **betekenis/reflectie** die het laat ontstaan (thematisering, confrontatie/dialogoog van de werken, 'genodigde' werken uit andere collecties, hedendaagse FOCUS, enz.). Dankzij de verscheidenheid en rijkdom van de verzameling kan er regelmatig gekozen worden voor een nieuwe opstelling (mogelijke rotatie in functie van de tijdelijke tentoonstellingen) en kunnen de **collecties vanuit verschillende ooghoeken belicht** worden.

Zo kan een op een historisch 'overzicht' gefocust parcours verrijkt worden met andere benaderingen, toe-eigeningen en lezingen. In dit verband kunnen we diverse externe medespelers uitnodigen (kunstenaars, kunsthistorici, critici, filosofen, sociologen..., maar ook het grote publiek) om **nieuwe perspectieven** te genereren.

In het permanente parcours zal ook grote aandacht uitgaan naar de **valorisatie van de hedendaagse collecties en recente aanwinsten**, die een volledige zaal zullen innemen. Tijdens de fase voor de aanvang van de werkzaamheden werd dit belangrijke onderdeel van de verzameling immers niet langer op systematische manier voorgesteld. Dankzij de uitbreiding en het domino-effect van de toegenomen tentoonstellingsruimte zal deze lacune verholpen worden.

EEN RUSTGEVEND PARCOURS

De vele uitdagingen opgeroepen door de presentatie van de collecties en de talloze ambities die er gepaard mee gaan, mogen in geen geval de indruk wekken van een warrige caleidoscoop. De **rijkdom en coherentie van het parcours zullen met name weerspiegeld worden in een vloeiende, gezellige materiële presentatie die typerend is voor de intimistische geest en de menselijke dimensie die van het museum uitgaan**. De ruimte, die deels in natuurlijk zonlicht baadt en in harmonieuze tinten

werd geschilderd, maakt een rustig bezoek mogelijk. De bezoekerservaring gaat ons na aan het hart en het museumteam is bijgevolg bijzonder gevoelig voor de materiële omstandigheden ervan (mogelijkheid om te gaan zitten, duidelijke bewijzing, vloeiend parcours, makkelijk raadpleegbare bezoekersinformatie...).

Het Museum van Elsene streeft naar **een geprivilegieerde relatie van zijn publiek met de werken**, naar momenten van vredige contemplatie (bv. voorbeeld van het gemeentelijke parcours 'Stiltebubbels'), binnen het **'recht op de (digitale) pauzeknop'**.

TOEGANKELIJKHEID EN TOE-EIGENING VAN DE COLLECTIES

De **toegankelijkheid** en **toe-eigening** van de collecties door een zo divers mogelijk publiek vormt dus een van de belangrijkste doelstellingen. Of het nu gaat over de presentatie in de permanente ruimten, over het culturele aanbod en/of over de relevantie van de pedagogische en didactische instrumenten die meerdere invalshoeken mogelijk maken, over de toegankelijkheid van de inventaris dankzij de voor iedereen toegankelijke online database, over research en studie, over verwondering of plezier...: **alle invalshoeken zijn zinvol en worden door het team van het Museum van Elsene zonder taboe in overweging genomen**, op voorwaarde dat ze overeenstemmen met het DNA van de instelling en haar collecties. Naargelang de beschikbare middelen worden er uiteraard keuzen gemaakt, maar die worden stevast ingegeven door een **coherente, relevante aanpak**.

OVERZICHT VAN DE DIVERSE FUNCTIES VAN DE COLLECTIES

- **Historische functie en erfgoedfunctie:** de collecties vormen het collectieve geheugen van een samenleving, en in dit geval hebben ze betrekking op de artistieke getuigenissen van vroeger en nu
- **Wetenschappelijke functie, kennisfunctie:** de collectie – grote referentiële 'databank' – maakt het mogelijk de huidige en vroegere artistieke schepping te kennen (basis van alle fundamenteel onderzoek), zonder de inzet uit het oog te verliezen, die te maken heeft met de kennis van de artistieke context en de werking ervan.
- **Culturele en sociale functie:** als bron van betovering, vaak vanaf zeer jonge leeftijd, ondersteunt zij de verspreiding van kunsthistorische kennis en moedigt dialoog en reflectie aan.

IV. RESEARCH – WETENSCHAPPELIJK LEVEN

De studie van de collecties, het wetenschappelijk onderzoek en de kennisverspreiding bij het publiek behoren tot de **fundamentele taken** van het museum (zie die ICOM-definitie). Het wetenschappelijk leven van het museum is inderdaad een wezenlijke **inspiratiebron voor al zijn activiteiten**: conservatie, valorisatie/presentatie van de collecties, tentoonstellingen, bruiklenen, publicatiebeleid, cultureel aanbod/bemiddeling... Met de huidige (menselijke en financiële) middelen kan het Museum van Elsene zijn wetenschappelijke functie slechts gedeeltelijk vervullen. Er is voor dit belangrijke aspect van het museumleven dus nog veel **ruimte voor verbetering**. De ontwikkeling van een strategie om het wetenschappelijke leven te intensiveren vormt bijgevolg een bijzonder belangrijk aandachtspunt in het herstructureringsproject van het museum.

V. TENTOONSTELLINGEN

De tijdelijke tentoonstellingen bekleden al vele decennia een **centrale plaats in het leven van het museum**, een ontwikkeling die beantwoordt aan de algemene evolutie in de hedendaagse museologie van de jaren 1960-1980. Sindsdien valt het Museum van Elsene op door een dynamisch en ambitieus beleid inzake regelmatige tijdelijke tentoonstellingen waarop **talrijke aspecten van de kunstgeschiedenis en de artistieke actualiteit werden belicht/gevaloriseerd, maar die tegelijkertijd de belangstelling van een gevarieerd publiek wisten aan te wakkeren/vernieuwen**. Het museum heeft zijn bekendheid grotendeels te danken aan zijn beleid inzake tijdelijke tentoonstellingen. Het beschikt over een zaal van 1000 m² die speciaal aan die tijdelijke tentoonstellingen is gewijd (dankzij het huidige renovatieproject, waardoor de tweede galerij toegankelijk wordt, is de ruimte met 20% toegenomen) en over een ruimte voor kleinere tentoonstellingen (de zaal achterin van 100 m²). Een groot deel van zijn gewone activiteiten is dus aan de tentoonstellingen gewijd (programmatie, concept, organisatie, coproductie, verkoop...). Deze hebben een veelzijdige hefboomfunctie en **vormen een centraal aspect in het bestaan van het toekomstige museum**:

- verdieping/vernieuwing van de kennis (toegepast onderzoek)
- steun aan de kunstenaars
- aanbod tot bemiddeling, afgestemd op/aangepast aan het publiek (toe-eigening, vermaak)
- consolidatie/toename van de bekendheid
- consolidatie/toename van het bezoekersaantal
- economische opportuniteit (ticketverkoop, coproductie, doorverkoop, partners-sponsors...)
- gelegenheid tot (institutionele, culturele, financiële...) partnerships

Het kwalitatieve en bewust **gediversifieerde beleid inzake tijdelijke tentoonstellingen** van het Museum van Elsene is erop gericht om zich – vanaf de heropening – verder te ontwikkelen volgens onderstaande krachtlijnen:

EEN PROGRAMMA TUSSEN ONTDEKKING EN PRESTIGE, TOEGANKELIJKHEID EN VERBAZING (ORIËNTERING)

Of het nu gaat over thematische, monografische, chronologische of transversale tentoonstellingen, of ze onderwerpen behandelen uit de kunstgeschiedenis van de 19^{de} of 20^{ste} eeuw of over actuele kunst gaan, **we streven bewust een gevarieerd programma na**. De kwaliteit en de overeenstemming met het DNA van de collecties (Belgische en internationale kunst van de 19^{de} eeuw tot nu); de schone kunsten in al hun variatie en de toegankelijkheid/leesbaarheid ervan blijven het referentiekader. Dit leidt hoe dan ook tot een breed, bloeiend spectrum aan mogelijkheden.

Om de positieve verworvenheden van het vroegere tentoonstellingsbeleid voort te zetten en te verankeren zal onze aandacht vooral uitgaan naar een evenwichtige afwisseling tussen ‘referentie/prestigieuze’ tentoonstellingen (monografische presentaties van befaamde kunstenaars, van gevestigde stromingen in de Belgische en internationale kunst...) en ‘ontdekkingen’ (meer experimentele, verkennende, ontginnende tentoonstellingen...) Dit evenwicht beantwoordt aan de inherente taak van onderzoek en valorisatie van de kunst.

Drie formaten/concepten van aanvullende tentoonstellingen kunnen naast elkaar bestaan:

- **grote ‘referentie’ tentoonstellingen:** ze vinden plaats in de grote ruimte van de tijdelijke tentoonstellingen en handelen over prestigieuze onderwerpen die een grote weerklink kunnen krijgen (ondergebracht in de grote exporuimte).
- **tentoonstellingen opgebouwd rond ontdekkingen/onderzoek:** deze ‘aanvullende’ (meer beperkte) tentoonstellingen belichten (in België actieve) kunstenaars en historische stromingen die minder tot hun recht komen in de grote zaal, maar waarvan de studie en valorisatie interessant zijn voor de groei van de kennis (wetenschappelijke taak). Behalve historische kunstenaars wordt het, in de geest van de ‘ontdekking’ ook mogelijk om zowel rijzende als gevestigde vertegenwoordigers uit de hedendaagse artistieke wereld te programmeren. Op die manier bevestigt het museum zijn rol als steunpilaar van de actuele kunst en worden bevoorrechte banden met de kunstenaars gesmeed (en vervolgens duurzaam onderhouden). Dit alles komt het museum uiteraard ten goede (een kunstgemeenschap met positieve relaties tot het museum, gelegenheid om relevante netwerken op te bouwen, ontstaan van duurzame banden, potentiële legaten of schenkingen). Doelgerichte partnerships met organisaties die jonge kunstenaars ondersteunen kunnen aldus in stand worden gehouden en verder ontwikkeld (samenwerking met jury’s van kunstopleidingen, Art Contest-wedstrijd, Belgian Art Prize, Marie-Louise Rousseau-prijs, stichtingen, galleries, kunstbeurzen...)
- **3/ de ‘FOCUS’-tentoonstellingen:** een werk van een actuele, in België actieve kunstenaar wordt opgehangen in de zaal van de permanente collecties. In het verleden bleek dit een waardevolle formule, die moet worden gecontinueerd om de hierboven opgesomde doelstellingen te verwezenlijken (het museum als steun en promotor van jonge talenten – creëren van een vertrouwensrelatie met de kunstenaars – een band creëren tussen de ‘Focus’-kunstenaar en de museumcollecties – stimuleren van kruisbestuivingen en diverse perspectieven).

Het **tentoonstellingsbeleid** is een voortzetting van de lijn die de voorbije tien jaar werd uitgestippeld: tegelijkertijd **ambitueus, kwalitatief, verrassend, ongewoon maar – altijd – toegankelijk**.

In de geest van het algemene karakter van het museum, zijn menselijke en authentieke schaal, wordt met het tentoonstellingsprogramma een hoogstaande benadering nagestreefd, die hoe dan ook toegankelijk is voor allen en de valkuil weet te vermijden van een 'ons-kent-ons' elitisme. Vanwege de plaatselijke en nationale concurrentie moet het zich onderscheiden door een gedurfd, aantrekkelijk programma, waarbij het team visionaire keuzen durft te maken en gebruikmaakt van een sterk netwerk (kunstenaars, experts, curators, culturele sector, intellectuelen, verzamelaars, galeristen), wat een weerklank vindt in interessante, relevante tentoonstellingen. Om succes te kennen is het in dit verband ook noodzakelijk dat de toezichhoudende autoriteit een volledig, duurzaam vertrouwen stelt in onze expertise.

CONSOLIDERING VAN EEN VEELZIJDIGE AANPAK

De tentoonstellingen zullen, als ware discursieve instrumenten, niet alleen zorgen voor ontspanning maar ook een meerwaarde vormen voor de brede perspectieven die het Museum van Elsene wil verspreiden. Door bepaalde tentoonstellingen open te stellen voor curatoren met een heel **divers profiel** (kunsthistorici, filosofen, kunstenaars, cineasten, schrijvers, leden van het publiek enz.) streeft het Museum van Elsene naar **diversiteit in de benadering van de kunstgeschiedenis** en stimuleert het aldus de kritische zin. Met een aangepast bemiddelingsaanbod en uitgelezen partnerships vormen de tijdelijke tentoonstellingen (net als de vaste tentoonstellingen) **hefbomen voor reflectie, debat en voor de positionering van de instelling als middel om de verankering van zijn publiek in de samenleving te bevorderen**.

Vernieuwing van de bezoekerservaring (frequentie van de tentoonstellingen)

Tot 2018 was het programma van het Museum van Elsene gebaseerd op de opeenvolging van drie seizoenen per jaar of: hoofd- en aanvullende tentoonstellingen van gemiddeld drie en een halve maanden en 6 à 8 tentoonstellingen per jaar (tussen de verschillende tentoonstellingen in was het museum gemiddeld één maand gesloten voor demontage en montage).

In functie van de **kwaliteit** en de **optimalisering van het algemene museumbeleid** en in functie van de (met name **financiële**) **rentabiliteit** van de projecten, wordt dit ritme voortaan teruggebracht naar **twee langere seizoenen van vijf maanden zonder tussentijdse sluiting**. De 'verdeling' en de belangrijkste kenmerken kunnen er als volgt uitzien:

- een seizoen 'herfst-winter' (oktober tot februari)
- gevolgd door een seizoen 'lente-zomer' (april tot eind augustus)
- De twee tussenperioden voor de montage/démontage in de grote zaal zouden bijgevolg plaatsvinden in september en in maart
- Dankzij de nieuwe indeling van de ruimte zou het met dit schema mogelijk zijn het museum **NIET tussentijds te sluiten voor het publiek** (permanente toegang tot de vaste collectie).

Met het oog op een heldere communicatie met het publiek, om efficiënte relaties te ontwikkelen met de pers en om efficiënte promotiecampagnes te voeren, zouden alle tentoonstellingen op dezelfde data plaatsvinden.

Dankzij de organisatie van **regelmatige en ad hoc activiteiten** (nocturnes, deelname aan de museumnachten...) blijft het museum **het hele jaar door aantrekkelijk (en wordt het vaker bezocht)**, wat belangrijk is om een nieuw publiek aan zich te binden.

EXPORT EN PROMOTIE VAN ONZE TENTOONSTELLINGEN

De productie van tentoonstellingen brengt grote kosten met zich mee (concept, voorbereiding van de werken, curator, transport, catalogus, promotie, bemiddeling...). Met het oog op de **rationalisering/het delen** van het kostenplaatje zullen bepaalde projecten in **coproductie** met andere instellingen worden uitgevoerd. Op die manier krijgt de bewuste tentoonstelling meteen een grotere uitstraling en worden tegelijkertijd onze **knowhow** en ons **netwerk** uitgebreid, wat nieuwe kansen creëert (zie Partnerships...).

Tijdelijke tentoonstellingen tussen 'durf' en 'prestige'.

De voorbije decennia brachten we zowel originele als prestigieuze tentoonstellingen, die ware musts zijn geworden in het Brusselse, Belgische en zelfs internationale culturele leven. Sommige ervan hebben blijvend hun stempel gedrukt, denk maar aan * Exposition, graffiti kunst in Brussel (2011) * Jean Dubuffet, architect (2012) * Vasarely, hommage (2013) * Paul Delvaux ontsluit (2014) * Duane Hanson (2014) * Belgische landschappen (2015) * Nervia - Sint-Martens-Latem (2015) * American Photorealism (2016) * Pierre & Gilles, Clair-obscur (2017) * Robert Doisneau (2017) * Hop (tentoonstelling voor kinderen (2017)*

VI. PUBLIEKSWERKING - PUBLIEKSGERICHTE CULTURELE ACTIE

Dankzij de algemene culturele evolutie van de voorbije decennia zijn **nieuwe relaties ontstaan tussen publiek en musea**, een **nieuw soort rondleidingen**, maar werden ook **nieuwe verwachtingen en eisen** opgewekt bij dat publiek. Daarom staat de **publiekswerking centraal in het nieuwe museale project**, hoewel het helemaal losstaat van de andere aspecten in het leven van de instelling, waaronder de collecties.

Sinds een vijftiental jaar heeft het Museum van Elsene grote stappen vooruit gezet op het vlak van zijn publiekswerking. Dat gebeurde met name door de oprichting van een publieksdienst, die zich actief inzet voor de uitbouw van een rijk, gevarieerd cultureel aanbod dat gebaseerd is op het programma. Zo werden verschillende bemiddelende acties uitgetoetst, die ertoe hebben geleid dat het museum nieuwe bezoekers heeft aangetrokken. Als gevolg hiervan is de kwaliteit van de relatie met het publiek aanzienlijk verbeterd en werden veel meer bezoekers aangetrokken.

De voorbije jaren aangevatte transformatie en de sluitingsperiode, waarin gefocust werd op een participatieve aanpak (accent op de proximiteit en de toe-eigening van de collecties) moet thans uitmonden in een consolidatie/veiligstellen van de kerntaken. Ze moet leiden tot een rijpe, strategische aanpak, ontwikkeld volgens een visie in overeenstemming met het DNA van het museum: op menselijke schaal, genereus, authentiek, stimulerend voor de nieuwsgierigheid, de verbazing, de reflectie, het engagement, de participatie en de verwondering...

De herstructurering van het Museum van Elsene is gebaseerd op het bouwkundige renovatie- en uitbreidingsproces. Ze richt zich voortaan op een publiekswerking die focust op aan de tijd aangepaste kerntaken. Nu het een hybride plek is geworden, richt '[...] **het museum zich op de participatieve cultuur en zet het in op collectieve intelligentie. De bemiddeling krijgt vorm door de nieuwe relatie tot het publiek. Er begint wisselwerking te ontstaan tussen de diverse functies van het museum.**' ('Uitvinding van het museum van de toekomst', p. 47)

Het project rond onze publiekswerking streeft naar een op volgende krachtlijnen/objectieven gebouwde ontwikkeling:

- **EEN PLEK VOOR IEDEREEN – TOEGANKELIJKHEID**
- **EEN GEDEELDE ONTMOETINGSPLEK – EEN MUSEUM ‘WAAR BANDEN WORDEN GESMEED’**
- **EEN PLEK VOOR REFLECTIE EN ONTDEKKINGEN – EEN MUSEUM ALS ‘FORUM’**
- **EEN PLEK VOOR PLEZIER EN VERWONDERING – DE BEZOEKERVARING**

EEN PLEK VOOR PLEZIER EN BEWONDERING: DE BEZOEKERVARING

Behalve de hierboven vermelde aspecten maakt het museumproject ook een benadering mogelijk die gebaseerd is op noties als ruimte voor **genot/plezier/persoonlijke ontplooiing**.

Dit zijn uiteraard erg relatieve noties. Plezier of persoonlijke ontplooiing kan op heel wat verschillende manieren worden gestimuleerd (didactisch, recreatief, actief, passief...). Maar in deze benadering staat voor het Museum van Elsene één gemeenschappelijk element centraal: de **bezoekervaring moet in de eerste plaats menselijk, authentiek en genereus** zijn. Door een **hartelijke, warme relatie** met het publiek geniet de ontmoeting van een grote bonus en ontstaat uiteindelijk een duurzame **vertrouwensband**.

Parallel hiermee is de **kwaliteit van de ontvangst** een belangrijke bezorgdheid (balie, informatie, bewijzing, aangeboden diensten, aangepast en divers cultureel aanbod, veiligheidsgevoel, doorstroming...). Opdat een bezoek aan het museum geslaagd zou zijn, **moet je je er goed voelen**. Op dat vlak beschikt het Museum van Elsene over heel wat troeven, onder meer dankzij de bouwkundige en conceptuele herstructurering: zijn programma, de collecties, de kwaliteit van de ontvangst, zijn menselijke schaal, zijn warme, lichte omgeving, zijn geschikte openingstijden en tarieven (zie ‘Zoom’ hieronder), zijn gevarieerde programma en, aangezien het zich geregeld richt tot bepaalde gemeenschappen/soorten bezoekers (Street artists, LGBTQIA+, burens, gezinnen...), bevordert de evenwichtige aanwezigheid van al deze ingrediënten het ontstaan van duurzame banden met het publiek (**herinneringen, emoties, goedheid**). Deze banden kunnen eventueel op korte of lange termijn uitmonden in **een of andere vorm van steun** (Vrienden van het Museum, eenmalige geldinzamelingsacties, **gemeenschapszin**).

Als kruising tussen **gemeenschapsruimte en persoonlijke ruimte, ontmoetingsplek, plaats voor bezoeken en feelgood-ruimte** geeft het museum gestalte aan het hedendaagse leven en creëert het een nieuwe, mogelijk duurzame band met het publiek.

Met het oog op kwaliteit en feelgood-ervaring, toegankelijkheid en toe-eigening worden de tools waarmee het bezoek wordt begeleid dan ook in die geest opgevat (aanwezigheid van gidsen en sprekers, audiogidsen, zaalteksten, een interactieve zaal waar de collectie wordt voorgesteld...). Er zal dus veel aandacht uitgaan naar al deze aspecten, in overeenstemming met de hierboven uiteengezette strategische visie. Het betreft:

- **een algemeen aanbod (algemene tools voor het bezoek)**
en
- **een doelgericht aanbod (specifieke tools voor bepaalde doelgroepen).**

Zoals tot nog toe uiteengezet worden de **digitale instrumenten beschouwd als aanvulling bij de niet technologische, klassieke instrumenten en de menselijke kennisoverdracht** en/of als aanvulling bij specifieke/doelgerichte experimentele ad hoc projecten (zie hoofdstuk Digitaal beleid).

Ten slotte wil het museum, voor de uitbouw van een legitieme, volwaardige relatie tussen het publiek en de instelling, eenvoudige en toegankelijke systemen ontwikkelen voor de benadering van de werken en de museumruimte: feestelijke gebeurtenissen; meditatieve bezoeken (recht op een 'pauzeknop'); multidisciplinaire activiteiten als lezingen of concerten; zintuiglijke, thematische parcours...

Samengevat streven we naar een soepele en diverse, open en menselijke, kwalitatieve en originele, inclusieve en toegankelijke publiekswerking die past bij de kwaliteit van de collecties, het programma, de identiteit en het DNA van het Museum van Elsene, waarvan ze het 'evidente' verlengstuk vormt doordat ze een zo divers mogelijk publiek en een sterke gemeenschap nastreeft.

ZOOM

- **De veiligheid, een verantwoordelijkheid en een waarborg voor een kwalitatief hoogstaand bezoek:** in het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen zullen we, in het kader van de herinrichting van het museum, een volledige audit verrichten, zodat het gebouw en zijn werking aan de veiligheidsnormen worden aangepast. De optimalisering hiervan is van prioritair belang met het oog op de heropening en de toekomstige werking van het museum.
- **Indicatieve evolutie van de bezoekersaantallen:**
2004: 25.513 bezoekers; 2011: 34.575 bezoekers; 2014: 47.122 bezoekers; 2015: 61.178 bezoekers; 2017 + eerste trimester 2018: 100.000 bezoekers
- **Betere kennis van het publiek (observatie, analyse): een geslaagde strategie vereist een goede kennis van het publiek.** Om een strategie te ontwikkelen waarin een globale en een doelgerichte aanpak in evenwicht zijn, is het nodig het publiek te kennen, niet alleen in zijn algemeenheid maar ook in zijn specificiteit. Daartoe zal een permanent analysesysteem (bezoekersstatistieken en lokale en globale demografische monitoring) worden opgezet.
- **Openingstijden, tarieven, seizoenen, ticketverkoop, diensten**
Het publiek krijgt de keuze tussen twee dienstregelingen. In de week van 9.30 tot 17.00 uur en in het weekend van 10.30 tot 18.00 uur. Dit beantwoordt aan diverse eisen en mogelijkheden (van schoolbezoeken in de week tot meer recreatieve bezoeken in het weekend...). Er wordt gedacht aan maandelijkse nocturnes (tot 20 u.), en jaarlijkse, uitzonderlijke nocturnes bij evenementen (Museum Night Fever tot 1 u 's ochtends, Nocturnes van de Brusselse musea tot 22 u.) worden eveneens overwogen en kunnen nieuwe bezoekers aanspreken.
In de nieuwe structuur zal het museum onderbroken open zijn tussen de tentoonstellingen in (vroeger werd het driemaal per jaar voor een maand gesloten voor de montage/demontage van de tentoonstellingen).
Ook het reserveringssysteem moet worden verbeterd, met name door het creëren van een onlinesysteem.
Ten slotte zal, op basis van een grondige analyse van de algemene financiële werking van het nieuwe museum en van de recente bezoekersaantallen, een tariefaanpassing worden overwogen, waarbij we er uiteraard naar streven een maximale toegankelijkheid te handhaven.
Om het comfort, de gebruiksvriendelijkheid en het plezier tijdens het bezoek te vermeerderen bieden we het publiek een aantal nieuwe diensten aan: café, shop, wifi, online reserveringen, terras- en tuinbeleving...
- **Een veelzijdig cultureel aanbod, open voor iedereen:** rondleidingen, vertelde rondleidingen, spelletjes, à la carte gidsen, multimedia gidsen, workshops voor gezinnen, conferenties, lessencycli, debatten, didactische en recreatieve projecten, spelboekjes...: een culturele waaier die probeert te beantwoorden aan elk type bezoeker van het Museum van Elsene. Het aanbod is gebaseerd op regelmatig terugkerende activiteiten en

op projecten gebaseerde ad hoc activiteiten in functie van het programma en door partnerships gecreëerde kansen. Het wil de diversiteit van het publiek weerspiegelen en een antwoord bieden aan de actuele culturele praktijk.

VII. DIGITAAL BELEID

Onze **digitale strategie** is gebaseerd op **evenwicht en maat**. Op het vlak van technologische innovatie en urgentie willen we elke maatschappelijke druk vermijden **en ons in plaats daarvan afvragen: wat willen wij bereiken met de digitale integratie? Wat willen we ons publiek laten ervaren en duidelijk maken?**

Het Museum van Elsene onderscheidt zich inderdaad door zijn menselijke schaal, zijn authenticiteit, de gemakkelijke toegang tot zijn collecties en zijn hoogstaande tentoonstellingen die in een warme omgeving plaatsvinden volgens een evenwichtig parcours. De kwestie van de digitale aanpak zou op het eerste gezicht in strijd kunnen lijken met deze kwaliteit. Toch vinden we het nodig de binaire verhouding tot de digitale wereld en het debat tussen 'technofielen' en 'technofoben' te overstijgen en een **relevante, beredeneerde houding tegenover het digitale** aan te nemen.

De digitale strategie van het Museum van Elsene is gericht op de ontwikkeling van instrumenten en diensten met het oog op **drie hoofddoelen**:

1. **verspreiding/valorisatie van de collecties**
2. **bemiddeling**
3. **communicatie**

De facto vloeien deze aspecten soms in elkaar over.

Omdat kwaliteit vooropstaat zal het museum de voorrang geven aan **'inhoudelijke' en/of informatieve instrumenten**, waarbij vooral wordt gelet op betrouwbaarheid en technologische duurzaamheid. Zo hopen we de valkuilen van verouderend materiaal, de (on)bekwaamheid van de technologische controle binnen onze instelling of buitensporige investeringen te vermijden.

DIGITALE TECHNOLOGIE BIJ DE VERSPREIDING/VERRIJNING VAN DE COLLECTIES

In 2018 begon de digitalisering van de museumcollecties in de **databank 'Heritage.Brussels'**, onder impuls van Urban.Brussels dat alles coördineert. Het betreft zowel een **instrument om de collecties te beheren** als een **website die openstaat voor iedereen**. Geleidelijk aan worden de collecties gedigitaliseerd zodat ze door iedereen geraadpleegd kunnen worden (afbeelding, technisch dossier). Tal van werken worden bovendien aangevuld met beschrijvende notities en aanvullende informatie (beschrijving in zowat 20 regels; op heden staan er al een honderdtal notities online en jaarlijks komen er ongeveer 25 bij).

Dankzij dit instrument heeft het museum een grote sprong voorwaarts gemaakt, niet alleen wat betreft het beheer van de collecties, maar ook wat betreft de zichtbaarheid, de valorisatie en de toe-eigening van de collecties. Mettertijd zal het uitgebouwd en gestoffeerd worden, zodat het een belangrijk uitstalraam van het museum wordt en een gebruiksvriendelijk, voor iedereen (studenten, onderzoekers, collega's, amateurs, nieuwsgierigen...) toegankelijk informatiekanaal.

VIII. TERRITORIALITEIT – POSITIONERING – IMAGO – COMMUNICATIE

Op intuïtieve, empirische wijze, los van objectieve cijfers als het aantal werken in de collectie, de bezoekersaantallen of de verslagen in de pers over de museumactiviteiten, hebben we de indruk dat het Museum van Elsene een belangrijke plaats inneemt op het Brusselse, nationale en tot zekere hoogte op de internationale culturele en museale scène. De uitstraling van zijn collecties, zijn tentoonstellingen, zijn gevarieerde culturele aanbod, zijn waarden en DNA zijn stuk voor stuk factoren die niet alleen zorgen voor een **‘aparte’ plaats in de plaatselijke en ruimere culturele wereld maar ook voor een bijzondere band met het publiek**. Hoewel dit een wezenlijke troef betekent voor de heropening van het museum, moeten we hoe dan ook de krachtlijnen van deze bijzondere positie conceptualiseren en structureren – zonder dat de smaak en betovering verloren gaan, die van deze symbiose uitgaan. Zo kunnen ze stevige, duurzame pijlers worden voor het heropende Museum van Elsene en zijn verdere ontwikkeling.

Hiertoe zullen we vooral **volgens twee krachtlijnen werken**:

- **Uitbreiding van onze territoriale acties**
- **Aanpassing, verduidelijking en consolidering van het imago/de communicatie**

TERRITORIALITEIT: EEN VERBINDEND CONCEPT

Vanwege zijn centrale plaats in een dicht, residentieel stedelijk netwerk en door zijn ruime uitstraling en reputatie lijkt het Museum van Elsene ogenschijnlijk onder een tegenstrijdige noemer te vallen: het is tegelijkertijd een **lokaal en een globaal museum** en vormt aldus een mooie illustratie van de ‘glocalisering’. Deze dualiteit wordt door ons beschouwd als een kracht, waaraan we bewust moeten blijven werken.

HET MUSEUM VAN ELSENE – EEN LOKAAL MUSEUM

Het Museum van Elsene streeft ernaar een **stabiele pijler midden in het grondgebied van Elsene** te worden. Het gaat hier niet alleen om een symbolisch streven (het museum als lokale ‘baken’ van cultuur), maar ook om de concrete wil om een plek te worden in dienst van de omringende gemeenschap. Bovendien wil het museum de **culturele, sociale, didactische en economische ontplooiing van die plek stimuleren**.

Het Museum van Elsene wil de rol van in het grondgebied geïntegreerd **‘gemeenschapshuis’** spelen en via zijn cultureel aanbod de ongelijkheden bestrijden. Zo wordt het museum vanzelf een plek waar je ‘samen leeft’, waar je je verhaal kwijt kunt. Als logische voortzetting van activiteiten als *Museum aan huis* (2018-heden) of de grote *Publieksenquête* (2021) maakt de **participatieve krachtlijn** die door het Museum van Elsene werd uitgetekend een **duurzame samenwerking met het naburige publiek** mogelijk. Zij is gebaseerd op het aanbod/ programma en de waarden van het museum, en op zijn **geest van samenwerking**. Door de territoriale verankering in de omgeving kunnen artistieke en urbanistische projecten op stapel worden gezet die het museum rechtstreeks verbinden met de naburige straten (as Museum – Van Aa – Rabelais, of Museum – Malibran – Flagey bijvoorbeeld).

Ten slotte werpt het Museum van Elsene zich op als lokaal dienstverlener (ontvangst van

lokale socio-culturele verenigingen, intensief, duurzaam werk met plaatselijke groeperingen) en beschouwt het zich als **onmisbaar radertje in de lokale sociale cohesie**. Het Museum van Elsene staat ten dienste van elk publiek – en met name zijn burens, de inwoners van Elsene, en het biedt een luisterend oor aan alle gemeenschappen waaruit de gemeente bestaat. Concreet betekent deze sterke **territoriale verankering** dat er relevante partnerships kunnen worden ontwikkeld (zie hoofdstuk Publiekswerking). Door die verankering, zijn programma en aanbod levert het museum een belangrijke bijdrage tot de sensibilisering van het publiek voor de **diversiteit in de samenleving en stimuleert het een open instelling**.

Bovendien kan die **territorialiteit**, door **coherente en duurzame banden te smeden met lokale culturele spelers** (Flagey, Civa, galleries, stichtingen, kunstscholelen enz.), ook als **verbindende hefboom** worden ingezet. Binnen een duidelijk afgebakend grondgebied – Naamsepoort / Flagey / Louiza / Ter Kameren / Museum van Elsene, Museum van Europese geschiedenis – vind je een rijke, **‘culturele hotspot’** waarmee samenwerkingen mogelijk zijn en die geactiveerd horen te worden (zie hoofdstuk Partnerships). Samen met de betrokken instellingen (culturele en andere verenigingen, ondernemingen...) wil het Museum van Elsene actief bijdragen aan deze lokale verankering. Via gemeenschappelijke projecten zal dit de sociale, culturele en educatieve cohesie bevorderen. De plaatselijke actieve bevolking zou zich op die manier sterk profileren, maar dit zou meteen ook nieuwe toeristische en bijgevolg economische perspectieven bieden.

HET MUSEUM VAN ELSENE – EEN GLOBAAL MUSEUM

De **nationale en internationale faam van het Museum van Elsene** is met name te danken aan zijn rijke collecties, zijn hoogstaande tentoonstellingen, zijn culturele aanbod en niet te vergeten zijn originele communicatie met elk type publiek. Automatisch straalt dit positief af op de hierboven besproken plaatselijke territorialiteit. Door een goed ingebedde lokale actie kunnen alle betrokken partners zichzelf in het museum herkennen en een gevoel van samenhang en trots ontwikkelen, dat niet alleen het museum maar ook de gemeente ten goede komt. De **lokale ‘ambassadeursvereniging’** kan eventueel, met het oog op de heropening en de herneming van de gewone activiteiten, opnieuw geactiveerd worden. Het lokale versterkt het globale en omgekeerd.

‘De toekomst van het museum wordt bepaald door de diensten en ervaringen die het aanbiedt: het museum als een plaatselijke openbare dienst, ten dienste van elk type publiek. Een museum dat stevig verankerd is in zijn omgeving, luistert naar en nauw in contact staat met de gemeenschappen die er leven. Een museum dat zowel openstaat voor ouderen als voor jongeren, voor een traditioneel publiek net zo goed als voor een sociaal kwetsbaar publiek uit de sociale hulpverlening, een museum dat zichzelf voortdurend heruitvindt en partnerships aangaat met wetenschappelijke, educatieve, medische en sociale... kringen. Elk museum, en het maakt niet uit of het op lokaal of nationaal vlak actief is, moet alle mogelijkheden verkennen om nieuwe banden aan te knopen, en dit teneinde zich zo goed mogelijk in zijn omgeving te verankeren. Wij zijn er vast van overtuigd dat het museum zijn ware legitimiteit als permanente instelling in onze samenleving aan dit principe te danken heeft.’ In: Jacqueline EIDELMAN (dir.), *Inventer des musées pour demain*. Rapport de la mission Musées du XXI^e siècle, Paris, La documentation Française, 2017, p. 88.