

Musea Brugge: een drie-eenheid



foto: Sarah Bauwens

Stedelijke musea bekeken door een economische bril

Hubert De Witte • Adjunct-directeur Musea Brugge

Met een cluster van 16 stedelijke museumlocaties, samen goed voor ruim 900.000 bezoekers per jaar, is Brugge bij uitstek de museum(hoofd)stad van West-Vlaanderen. De stadsmusea genereren 4,6 miljoen euro inkomsten met een team van 210 medewerkers (170 VTE). Extra economische toegevoegde waarde haalt dit cultuurhistorisch erfgoed uit het bestedingspatroon van de verblijftoeristen die mee aangetrokken worden door het museale aanbod en de thematentoonstellingen. De private sector springt mee op (en trekt mee aan) de kar met specifieke museumconcepten.



Hubert De Witte

Musea zijn in de werelderfgoedstad Brugge niet weg te denken en ze spelen in deze toeristisch aantrekkelijke stad dan ook een belangrijke culturele en economische rol.

Op het einde van de 19^{de} eeuw, vanaf 1876 onder burgemeester Amedée Visart de Bocarmé, nam het Brugse stadsbestuur fundamentele beslissingen die vandaag nog altijd de basis vormen van de economische ontwikkeling van de stad en de regio¹.

Naast het streven naar de uitbouw van een zeehaven met als doel de economische welstand van de late middeleeuwen te doen terugkeren, werden ook de eerste

stappen gezet naar de ontwikkeling van een toeristisch beleid. Hiervoor ging de aandacht naar het herscheppen van het middeleeuwse stadsbeeld door het stimuleren van restauraties van gebouwen en door het promoten van de neogotiek. Maar er ging evenzeer aandacht naar het rijke roerend erfgoed dat in Brugge bewaard was gebleven.

Vandaag zijn de zorg voor onroerend en roerend erfgoed nog altijd overwegend de motor voor de toeristische ontwikkeling van Brugge. Monumentenzorg is nog steeds van uiterst groot belang voor het behoud van een aantrekkelijk stads-

beeld. De door het Brugse stadsbestuur uitgebate musea (Musea Brugge) trekken jaarlijks bijna 1 miljoen bezoekers aan. De locaties van Musea Brugge zijn daarenboven mee beeldbepalend voor het Brugse stadscentrum. De meeste zijn immers ondergebracht in (een deel van) een historisch gebouw. Denken we maar aan het Stadhuis, het Belfort, de Gentpoort, de Brugse Vrije, het Gruuthusemuseum, het Sint-Janshospitaal, enz.

Het succes van deze door de stedelijke overheid gerunde musea heeft de privé-sector ertoe aangezet om zelf museale initiatieven te gaan ontwikkelen om in deze sector een graantje mee te pikken:

het Diamantmuseum, Choco-story, het Lampenmuseum en het Frietmuseum. De laatste ontwikkeling in die zin is de opening van het Historium op de Brugse Markt. Hoewel het niet om een echt museum gaat, zoekt het zijn bezoekers wel in eenzelfde marktsegment.

Structuur & tewerkstelling

De dienst Stedelijke Musea, zoals de organisatie tot een tiental jaar geleden genoemd werd, nu dus Musea Brugge, werd midden de jaren 50 van de 20ste eeuw opgestart met amper een twintigtal personeelsleden. Vandaag zijn er **210** personen tewerkgesteld (circa **170 VTE**). Dit toont meteen de enorme expansie aan van de organisatie en tevens het belang ervan in de huidige werking van het stadsbestuur en de belangrijke culturele en toeristische rol die Musea Brugge speelt. 40 personeelsleden zijn universitair geschoold. In de zomermaanden worden in totaal een **25-tal jobstudenten** ingeschakeld, vooral in het onthaal, maar ook ter ondersteuning van andere afdelingen.

Van een piramidaal opgebouwd organogram op stafniveau, met ondersteunende afdelingen evolueerde de organisatie de laatste 10 jaar naar een soort matrixmodel met drie inhoudelijke museumgroepen en vier 'shared services'. Aan het hoofd staat een tweekoppige directie (directeur en adjunct-directeur).

Het **Groeningemuseum** staat voor het Groeningemuseum zelf, het Arentshuis en de collectie prenten en tekeningen, het zogenaamde Steinmetzcabinet. Belangrijkste onderdeel van de collectie

zijn de werken van de Vlaamse Primitieven, maar ze biedt verder een mooi overzicht van de schilderkunst tot in de 20ste eeuw. Het Groeningemuseum is ook verantwoordelijk voor het Vlaams Onderzoekscentrum voor Kunst in de Bourgondische Nederlanden. Voor een aantal aspecten van de werking, niet in het minst voor de internationale uitstraling, opereert het Groeningemuseum als één van de drie Musea van de Vlaamse Kunstcollectie vzw, samen met het Museum voor Schone Kunsten in Gent en het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen. Het **Hospitaalmuseum** is verantwoordelijk voor het Sint-Janshospitaal en Onze-Lieve-Vrouw ter Potterie. De collecties zijn samengesteld uit het historisch gegroeide bezit van beide hospitalen en uit objecten herkomstig uit andere Brugse caritatieve instellingen. De collecties zijn OCMW-bezit, maar worden door de stadsdienst Musea Brugge beheerd. De absolute top van deze collectie zijn 6 werken van Hans Memling.

Het **Bruggemuseum** is sinds een achttal jaren de overkoepelende naam voor het Brugse stadsmuseum. Dit is een meerlocatiemuseum bestaande uit volgende musea en historische sites: Gruuthusemuseum, Volkskundemuseum, Archeologiemuseum, Gezelmuseum, Stadhuis, Belfort, Brugse Vrije, Gentpoort, Sint-Janshuismolen, Koelweimolen en de Onze-Lieve-Vrouwekerk. Belangrijkste collecties zijn deze van het Gruuthusemuseum, het Volkskundemuseum en het Archeologiemuseum. In het organogram zijn onder het Bruggemuseum ook nog **Erfgoedcel Brugge** ondergebracht,

evenals **Raakvlak**, de intergemeentelijke dienst voor archeologie in Brugge en ommeland. In de praktijk zijn het relatief zelfstandig werkende afdelingen. Elke museumgroep wordt geleid door een conservator en beschikt over een team van adjunct-conservatoren en wetenschappelijke medewerkers.

Naast een aantal dienstgebouwen beheert Musea Brugge dus **16 musea en historische sites**. De 'shared services' zijn ondersteunende afdelingen die ten dienste staan van de inhoudelijke museumgroepen en museumlocaties.

De afdeling **Collectie en Documentatie** beheert de museumbibliotheek, is verantwoordelijk voor het restauratieatelier en alles wat behoud en beheer van de collectie aangaat, met inbegrip van collectieregistratie.

De grootste afdeling is verantwoordelijk voor **uitbating, veiligheid en techniek**. Verder opereren ook nog een afdeling **Marketing en Communicatie** die ook de kassiersploeg aanstuurt en de afdeling **Secretariaat en Merchandising**.

De afdelingshoofden van de inhoudelijke museumgroepen en van de ondersteunende afdelingen vormen samen met de directie het **managementteam** van Musea Brugge.

Beleidsvisie

In dit korte bestek is het onmogelijk om uitgebreid in te gaan op missie en doelstellingen van het museale beleid in Brugge. Daarenboven worden net nu de beleidsplannen van de drie museumgroepen voor de periode 2014-2019 geschreven. Tot eind 2013 zijn het Groeningemuseum en het Hospitaalmuseum erkend (kwaliteitslabel) en ingedeeld bij het landelijke niveau. Het Bruggemuseum beschikt eveneens over het kwaliteitslabel, maar ontvangt subsidies via het erfgoedconvenant.

Per 1 april 2013 wordt voor de drie museumgroepen van Musea Brugge op basis van een nieuwe beleidsnota de landelijke indeling gevraagd aan de Vlaamse Gemeenschap.

De **missie** van de overkoepelende organisatie 22 Musea Brugge luidde



voor de beleidsperiode 2009-2014 als volgt: *"Musea Brugge creëert een hoogwaardige omgeving voor cultuurhistorisch erfgoed waarin mensen met uiteenlopende achtergronden kunnen ontdekken en genieten, leren en ontspannen. Het realiseert deze missie via de ontwikkeling, de bewaring, het onderzoek en de presentatie van de Collectie Brugge, een belangrijk deel van het cultuurhistorische erfgoed van de stad Brugge. De uitvoering van deze kerntaak verloopt via de centrale structuur Musea Brugge en via drie unieke en complementaire museumentiteiten. Als prominente speler met internationale uitstraling wil Musea Brugge een motor zijn voor de verdere culturele ontwikkeling op lokaal, regionaal en nationaal vlak."*

Op hoofdlijnen zal deze overkoepelende missie in de volgende beleidsperiode niet veranderen. Wel worden de beleidsvisies van de drie museumgroepen scherper gesteld, waarbij vooral het Bruggemuseum zich steeds sterker wil profileren als het museum van en voor de Bruggeling, zonder daarbij bezoekers uit binnen- en buitenland te vergeten.

De volgende jaren wordt gestreefd naar de volledige herinrichting van het Gruuthusemuseum en het Sint-Janshospitaal, evenals naar een gedeeltelijke herinrichting van het Volkskundemuseum. Daarenboven wordt gestreefd naar een nieuw belangrijk

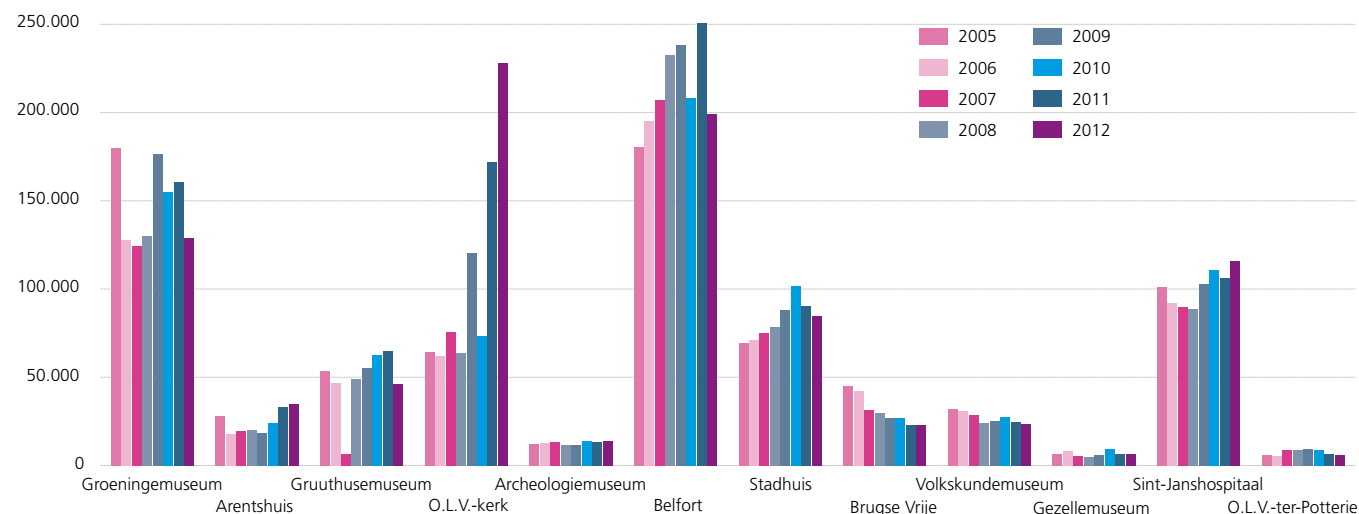
infrastructuurproject dat een tentoonstellingshal, een depot en facilitaire ruimtes zou moeten omvatten.

Bezoekerscijfers en herkomst van de bezoekers

Uit bijgaande **figuur 1** blijkt het totaal aantal bezoekers sinds 2005 nooit beneden de 700.000 kwam, met 2011 als absolute top, goed voor **984.000** bezoekers. 2011 en 2012 scoren duidelijk hoger dan alle voorgaande jaren, maar dat heeft te maken met het betalend toegankelijk maken van dat deel van de Onze-Lieve-Vrouwekerk waarin zich de Madonna met Kind van Michelangelo bevindt. Wegens het ontbreken van een aparte tentoonstellingshal ten behoeve van Musea Brugge moeten regelmatig (delen van) Musea gesloten worden voor opbouw en demontage van tijdelijke tentoonstellingen. Deze beïnvloeden de bezoekerscijfers in positieve zin, maar deze positieve invloed wordt sterk verminderd door de noodzakelijke sluitingsperiodes.

Minder dan 20% van de bezoekers komt uit het binnenland. De helft van deze Belgische bezoekers komt uit West-Vlaanderen. De provincies Oost-Vlaanderen, Antwerpen en Vlaams-Brabant zorgen samen ook al voor 30%. De overige binnenlandse bezoekers komen uit Brussel en de Waalse provincies.

Figuur 1
Bezoekersaantallen Musea Brugge, 2005-2012

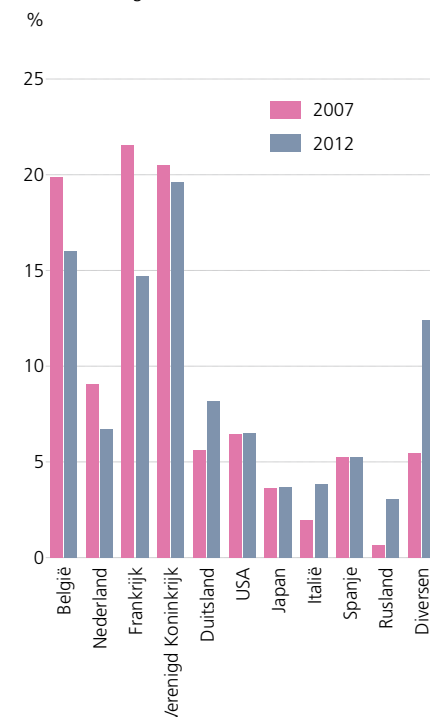


BRON: Musea Brugge

In het staafdiagram (**figuur 2**) hebben we twee jaren tegenover elkaar geplaatst, 2007 en 2012. Daaruit blijkt dat het aantal buitenlandse bezoekers (niet noodzakelijk in aantal maar wel in percentage) verder stijgt tot **84%** in 2012.

Globaal blijven Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk het grootste aantal bezoekers leveren, waarbij de laatste groep in 2012 de bovenhand heeft gehaald. Hoewel nog bescheiden in aantal zijn de Duitse,

Figuur 2
Bezoekers volgens herkomst, 2007 en 2012



BRON: Musea Brugge

Italiaanse en Russische markten groeiend. De stijging van het aantal diversen wijst erop dat bezoekers uit steeds meer verschillende landen de weg naar Brugge hebben gevonden.

Bij tijdelijke tentoonstellingen stellen we vast dat bij grote kunsthistorische tentoonstellingen zoals bijvoorbeeld 'Jan Van Eyck, de Vlaamse Primitieven en het Zuiden' (2002), 'Van Eyck tot Dürer' (2010) de bezoekersherkomst ongeveer gelijkaardig is. Een tentoonstelling zoals 'Uit goede Bron' (2011) die gebaseerd is op de archeologie in de stad en de regio, levert een opmerkelijk hoger bezoekcijfer op uit de eigen stad en regio.

In 2012 tekenden **groepsbezoeken** voor een totaal van 10,36% van het totale aantal bezoekers.

Collectievorming

In de lente van 2013 wordt het collectieplan voor Musea Brugge bijgestuurd in functie van de volgende beleidsperiode, waarbij voor de drie erkende musea of museumgroepen eigen accenten worden gelegd. De collectie van het Hospitaalmuseum is eigenlijk een afgesloten collectie. Eigenaar van de collectie OCMW heeft niet de intentie de verzameling te laten groeien. Musea Brugge blijft echter wel de markt (giften, veilingen, enz.) verkennen om zijn collecties te versterken. Dit niet vanuit kunsthistorisch oogpunt maar vooral in functie van aanwinsten die de geschiedenis van de zorg in Brugge verder kunnen illustreren.

Uitbreiding van de collectie van het Bruggemuseum zal vooral gestuurd worden door nieuwe aanwinsten te toetsen aan hun eventuele relatie met de Brugse geschiedenis.

Voor het Groeningemuseum is het uitermate moeilijk om een aantal speerpunten van de collectie, zoals de Vlaamse Primitieven, te versterken door aankoop van nieuwe werken. De neoclassicistische collectie werd onlangs verruimd en wordt verder opgevolgd. Het Groeningemuseum versterkt zijn museale opstelling vooral door tijdelijke (semi-langdurige) bruiklenen uit andere musea die wegens herinrichting gesloten zijn en met bruiklenen uit collecties van privéverzamelaars.

Het financiële plaatje

Musea Brugge probeert in de mate van het mogelijke - personeelskosten niet meegerekend - minstens break-even te draaien. Hiervoor dienen de ticketinkomsten, opbrengsten uit merchandising en subsidies.

In 2012 bedroegen de personeelskosten 8.046.000 euro en de werkingskosten 3.783.000 euro. De inkomsten omvatten in totaal circa 4.646.000 euro waarvan 2.586.000 uit ticketverkoop, circa 528.000 via merchandising en 1.530.000 euro uit subsidies. We hanteren hier afgeronde cijfers.

In bovenstaande cijfers is een percentage van de ticketverkoop bestemd voor het museaal investeringsfonds. Dit fonds zorgt ervoor dat Musea Brugge altijd over een

behoorlijk bedrag kan beschikken om in te spelen op aanbiedingen op de kunstmarkt. Bovenop de uitgaven voor werkingskosten komt jaarlijks een variërend bedrag aan investeringen.

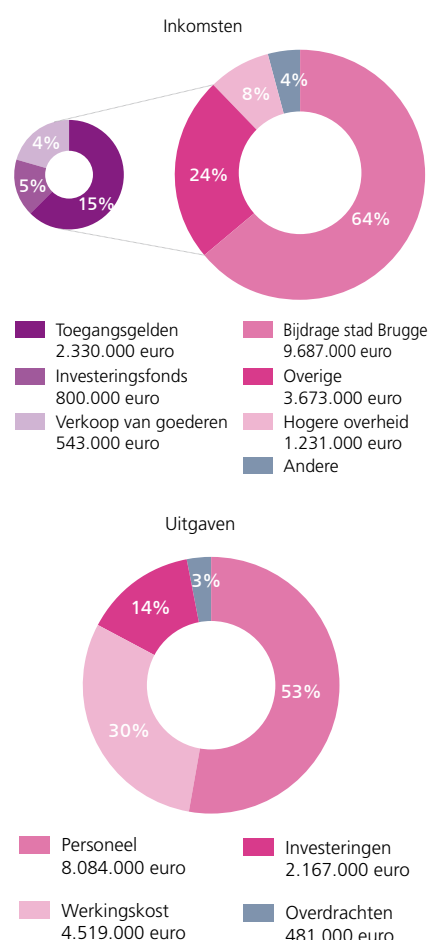
Figuur 3 toont in twee taartdiagrammen (budget 2013 grafiek) nog een beeld van het budget 2013 (inkomsten en uitgaven). Een tweede groot aandeel komt uit eigen inkomsten, terwijl alle vormen van subsidiëring van hogere overheden samen amper 12% bedragen. Het totale bedrag aan uitgaven is geraamd op 15.250.000 euro.

Return on investment

Naar aanleiding van Brugge 2002, culturele hoofdstad van Europa en het stadsfestival Brugge Centraal (2010)² werden onder meer onderzoeken uitgevoerd naar tevredenheid en bestedingspatroon van de bezoekers aan Brugge in het kader van de beide festivals. Zo leerden we dat verblijftoeristen tijdens Brugge Centraal **138 euro** spendeerden per nacht dat ze in Brugge logeerden. In deze festivals speelden grote door Musea Brugge georganiseerde tentoonstellingen een belangrijke rol, maar de onderzoeken waren niet toegespitst op de bezoekers van deze tentoonstellingen en de Musea in het algemeen. Het zou goed zijn om in de toekomst gelijkaardig onderzoek uit te voeren specifiek gericht op de bezoekers van de Brugse Musea, naar hun motivering om Brugge te bezoeken en naar hun bestedingspatroon. De hoge bezoekcijfers van Musea Brugge illustreren ontegensprekelijk het economisch belang, maar los van de inkomsten die rechtstreeks bij Musea Brugge binnenkomen, is de financiële impact ervan nog niet echt te vatten. ■

Figuur 3

Voorstelling budget 2013



1 Koen ROTSAERT, Lexicon van de parlementariërs uit het arrondissement Brugge, 1830-1995, Brugge, 2006; http://nl.wikipedia.org/wiki/Amed%C3%A9_Visart_de_Bocarm%C3%A9

2 Impactonderzoek Brugge Centraal, eindrapport (73 blz.) en tabellenboek (324 blz.), WES, april 2011.

U kunt dit artikel lezen op tablet en downloaden via: www.westvlaanderenwerkt.be