

V L A A M S P A R L E M E N T



Zitting 2001-2002

24 september 2001

VERSLAG

– van het Rekenhof –

**over de doelmatigheid en transparantie van de beleidsuitvoering
door de musea van de Vlaamse Gemeenschap**

REKENHOF

N 14-1.829.198 B9

Bijlage : 1 onderzoeksrapport

Brussel, 18 september 2001

Mijnheer de Voorzitter,

Het Rekenhof zendt u hierbij zijn bevindingen inzake de doelmatigheid en transparantie van de beleidsuitvoering door de musea van de Vlaamse Gemeenschap.

Het rapport bestaat uit een bestuurlijke boodschap, een samenvatting, de gehanteerde vaktechniek, de bevindingen en aanbevelingen, de repliek van de Vlaamse Minister van Cultuur, Jeugd, Sport, Brusselse Aangelegenheden en Ontwikkelingssamenwerking als ook de eindbeschouwingen van het Rekenhof.

Op last :
De Hoofdgriffier,

Het Rekenhof :
De Voorzitter,

F. VANSTAPEL.

F. VAN DEN HEEDE.

Aan de heer N. DE BATSELIER
Voorzitter van het Vlaams Parlement
Leuvenseweg 27
1011 BRUSSEL

Doelmatigheid en transparantie van de beleidsuitvoering door de musea van de Vlaamse Gemeenschap

*Verslag van het Rekenhof aan
het Vlaams Parlement*

Verslag goedgekeurd in de zitting van
de Nederlandse kamer van het Rekenhof op 18 september 2001

Inhoud

	Blz.
Bestuurlijke boodschap	8
Samenvatting	9
1. Inleiding	15
1.1 Onderwerp	15
1.2 Probleemstelling en onderzoek	17
2. Ministerieel beleid	19
2.1. Museumbeleid in de Vlaamse Gemeenschap	19
2.2. Doelstellingen voor de eigen musea	20
2.3. Relatie doelstellingen museumbeleid en doelstellingen eigen musea	21
2.4. Strategisch plan Creatief Vlaanderen	22
2.5. Conclusies	22
3. Strategische planning in de musea	23
3.1. Bestaan van een geschreven strategisch plan	23
3.2. Evaluatie door departement en beoordelingscommissie	24
3.3. Evaluatie door het Rekenhof	25
3.4. Conclusies	28
4. Sturing en toezicht	29
4.1. Statuten van de musea	29
4.2. Beheersorganen	30
4.3. Relaties met nevenorganisaties	32
4.4. Sturing en controle door departement en minister	34
4.5. Conclusies	37
5. Financiering van de musea	38
5.1. Financiële stromen	38
5.2. Budgettaire en boekhoudkundige kenmerken	42
5.3. Financiële rol van de nevenorganisaties	43
5.4. Controle op de financiering	46
5.5. Conclusies	48

6. Doelgerichtheid van de beleidsuitvoering	49
6.1. Algemene aspecten van interne bedrijfsvoering	49
6.1.1. Planmatige aanpak	49
6.1.2. Organisatiestructuur van de musea	50
6.1.3. Beheersinstrumenten voor personeelsbeleid	50
6.1.4. Informatieverzameling in het museum	51
6.1.5. Conclusies	51
6.2. Uitvoering van de museumfuncties	52
6.2.1. Publiekswerking	52
6.2.2. Verzamelfunctie	53
6.2.3. Behoud en beheer van de collecties	55
6.2.4. Wetenschappelijk onderzoek	58
6.2.5. Conclusies	59
7. Verantwoording over de beleidsuitvoering	61
7.1. Informatie van de musea	61
7.2. Informatie aan het Vlaams Parlement	62
7.3. Conclusies	63
8. Algemene conclusies	64
9. Aanbevelingen	65
9.1. Algemene aanbevelingen	65
9.2. Individuele aanbevelingen	66
10. Antwoord van de Vlaamse Minister van Cultuur	67
Bijlagen	
Bijlage 1 : Onderzoeksbegrippen	70
Bijlage 2 : Antwoord van de Vlaamse Minister van Cultuur	72
Bijlage 3 : Specifieke beleidsdoelstelling per eigen museum	74
Bijlage 4 : Rekeningen 1999 van de eigen musea	76

Bestuurlijke boodschap

De doelmatigheid van de beleidsuitvoering door de drie musea van de Vlaamse Gemeenschap en de wijze waarop zij daarover verantwoording afleggen, zijn voor verbetering vatbaar. De musea vervullen aldus nog onvoldoende de voorbeeldfunctie die de minister ze toeweest.

Vooraf het werken met een beheersovereenkomst, waarin de minister en de musea heldere doelstellingen, financiële middelen op middellange termijn en een transparante verantwoording afspreken, kan de doelmatigheid verhogen. Alle museumfuncties dienen erin aan bod te komen, met bijzondere aandacht voor het behoud en beheer van de collectie. Op dit vlak dient immers een achterstand te worden weg-gewerkt.

Dergelijke beheersovereenkomsten zijn maar werkbaar mits aanpassing, waar nodig, van de huidige juridische structuren.

Samenvatting

Voorbeeldfunctie

De drie musea van de Vlaamse Gemeenschap verschillen onderling sterk in omvang, aard van de collecties en juridisch statuut: het KMSKA is een DAB met het statuut van wetenschappelijke instelling, het MUHKA een VZW mede opgericht en beheerd door de Vlaamse Gemeenschap en het Kasteel van Gaasbeek een DAB. In 1999 financierde de Vlaamse Gemeenschap mede de werking van deze musea met ongeveer 150 miljoen BEF dotaties en subsidies en de rechtstreekse tenlasteneming van ongeveer 140 miljoen BEF werkingskosten en 76 miljoen BEF investeringskosten. De totale museakosten zijn maar bij benadering gekend. De musea beschikken over een belangrijk, soms onvervangbaar patrimonium.

De Vlaamse Minister van Cultuur heeft deze drie musea een voorbeeldfunctie in de Vlaamse Gemeenschap toegeschreven. Hoewel zij juridisch niet onder het museumdecreet vallen, moeten ze minstens aan de erkenningscriteria van dit decreet voldoen, willen ze de voorbeeldfunctie waarmaken.

Het Rekenhof heeft onderzocht of het betrokken departement en de musea het ministeriële beleid voor de drie musea van de Vlaamse Gemeenschap doelmatig uitvoeren en of zij daarover op transparante wijze verantwoording afleggen.

Ministerieel beleid

De vorige Vlaamse Minister van Cultuur heeft in zijn beleidsbrieven een vrij transparant, helder geformuleerd, museumbeleid ontwikkeld, ondanks enkele overlappingen in doelstellingen en de niet steeds zuivere scheiding tussen doelstellingen en beleidsinstrumenten. De doelstellingen en prioriteiten van de huidige minister verschillen niet fundamenteel van het vorige museumbeleid en vullen dit aan. De vorige minister heeft binnen het algemeen kader van het museumbeleid op de eigen musea afgestemde, specifieke doelstellingen geformuleerd. De huidige minister kondigde in zijn cultuurbeleidsnota (2000-2004) voor deze specifieke doelstellingen een afzonderlijke nota aan. Het strategisch plan *Creatief Vlaanderen* van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (1997) bevatte geen projecten of acties die zich specifiek op de drie eigen musea richtten. De nieuwe regering heeft geen nieuw strategisch plan voor de culturele sector meer gemaakt.

De specifieke doelstellingen boden de eigen musea een basis om een eigen strategie (beleidsplan) te ontwikkelen, in overeenstemming met het ministeriële beleid. De musea kunnen hun voorbeeldfunctie maar waarmaken als ze, overeenkomstig de voorschriften van het museumdecreet, een kwalitatief beleidsplan opmaken.

De drie musea hebben in de voorbije jaren dergelijke plannen opgesteld. Gebreken aan het beleidskader waarin zij optreden, bemoeilijkten evenwel de strategische planning en legden zo een hypotheek op een doelmatige beleidsuitvoering:

- Sommige ministeriële doelstellingen zijn vrij vaag of verwijzen naar niet duidelijk omschreven evoluties.

- De beleidstheorie achter de doelstellingen ontbreekt grotendeels in de beleidsnota. De musea werden maar in geringe mate betrokken bij de ontwikkeling van de ministeriële doelstellingen en onderschrijven bepaalde doelstellingen niet.
- Een budgettair kader voor het beleid van de musea ontbreekt.

Deze gebreken verklaren bepaalde van de onderstaande conclusies uit de technische analyse van de plannen.

Strategische plannen van de musea

De musea hebben een beleidsplan of strategie opgesteld volgens de richtlijnen voor de erkenning van musea die de afdeling Beeldende Kunst en Musea uitvaardigde. Deze richtlijnen houden er echter geen rekening mee dat de eigen musea in de eerste plaats het ministeriële beleid moeten uitvoeren. Alleen de nota van het KMSKA neemt het ministeriële beleid als uitgangspunt. Alle specifieke doelstellingen komen in dit plan aan bod, zij het twee ervan impliciet. De twee andere musea vermelden de ministeriële doelstellingen niet expliciet. De conservator van het kasteel van Gaasbeek acht de ministeriële doelstellingen onrealistisch. Het MUHKA besteedt aan drie van de tien ministeriële doelstellingen uitdrukkelijk aandacht en nam drie andere impliciet in het plan op. Het museum vindt twee doelstellingen *in hoge mate* onrealistisch.

Het departement en de Beoordelingscommissie Musea hebben de beleidsnota's geëvalueerd. Zij namen geen duidelijke stelling in over de vraag of de nota's voldoen aan de erkenningscriteria. Dit is aanvaardbaar vanuit het standpunt dat zij een dergelijk advies formeel niet moeten geven. Op het ogenblik van het onderzoek hadden de musea nog geen feedback over de evaluatie van hun plan gekregen. Feedback zou nochtans tot verhoging van de kwaliteit ervan kunnen leiden.

De nota van het KMSKA voldoet ruim aan de technische onderzoekscriteria, die van het Kasteel van Gaasbeek daarentegen maar op minimale wijze. De nota van het MUHKA houdt een uitstekende sterkte-zwakteanalyse in, maar biedt het museummanagement onvoldoende grond voor een doelmatig tactisch en operationeel beheer. Zij is evenmin voldoende dienstig voor de toezichthoudende en subsidiërende overheid, bv. voor de bepaling van de werkingssubsidie. Het museummanagement bevond zich bij de opmaak van het plan (in 2000) wel in een overgangssituatie.

Financiële planning is het zwakke punt van de drie musea. Ook zijn de doelstellingen in de nota's vaak te vaag en niet toetsbaar, en kregen prioriteiten over de museumfuncties heen onvoldoende uitwerking.

Juridische structuur

Hoewel de VZW-formule bij de oprichting van het MUHKA uitdrukkelijk als een interim-oplossing werd beschouwd, vond nooit verder onderzoek plaats naar mogelijke andere beheersvormen. De statuten vermelden de museale bestemming van de collectie niet expliciet. Bij ontstentenis van een delegatieregeling, dient de raad van beheer alle beslissingen te treffen, wat een doelmatige werking niet te goede komt. In het MUHKA is momenteel geen administratief directeur aangesteld. De toezichts- en sturingsinstrumenten waarin de beheersovereenkomst voorziet, kennen in de praktijk maar een matige aanwending. Zij zijn overigens niet afgestemd op sturing

van de doelmatigheid. De flexibele VZW-structuur van het museum doet de vraag rijzen naar de grond voor het functioneren en subsidiëren van een parallelle steun-VZW.

Het dubbele statuut van het KMSKA, DAB én wetenschappelijke instelling, leidt tot een ondoorzichtige bevoegdheidsverdeling tussen de directieraad en het instellingshoofd, dat in zijn hoedanigheid van conservator op grond van de DAB-reglementering over een financieel onbeperkte bevoegdheid beschikt. Het ontbreken van een formele, interne delegatieregeling veroorzaakt bevoegdheidsoverschrijdingen van de afdelingshoofden. De administratieve indeling van het museum bij de afdeling Beeldende Kunst en Musea, is strijdig met de reglementering op de wetenschappelijke instellingen en leidt tot hiërarchische onduidelijkheid. Ondanks het gebrek aan een samenwerkingsprotocol, neemt het departement het individuele personeelsbeheer waar. Het museum leeft de reglementaire beperkingen inzake de werving van contractueel personeel door een DAB niet na. Ten slotte is de commissie belast met het beheer van het *eigen vermogen* van de instelling, onregelmatig samengesteld en worden de administratie en de controleorganen niet geïnformeerd over de werking van de nevenorganisatie *VZW Vrienden*.

De conservator van het Kasteel van Gaasbeek beschikt op grond van de DAB-reglementering over een financieel onbeperkte bevoegdheid. Voorts bestaat onduidelijkheid over de toepassing van de reglementering op het eigen vermogen en die over de bestuurscommissie. Ten slotte meent de conservator dat de patrimoniale beheersdaden waartoe de Commissie Gaasbeek-Groenenberg beslist, onvoldoende zijn afgestemd op de museumfunctie van het Kasteel.

Financiering

De financiële ondersteuning van het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek door de Vlaamse Gemeenschap gebeurt totaal versnipperd. Dit leidt ertoe dat noch het departement, noch de museumleiding de totale kostprijs van de musea kennen. Het Vlaams Parlement krijgt in deze omstandigheden uiteraard evenmin een totaalbeeld van de financiële stromen naar de musea.

De financiële verslaggeving van het MUHKA is in redelijke mate transparant en bevat dankzij een dubbele boekhouding informatie over nagenoeg alle kosten en opbrengsten. De analytische component is evenwel nog onvoldoende uitgebouwd.

De financiële verslaggeving door de DAB's is louter dienstig ter verantwoording van de dotatie. Beleidsmatig is ze waardeloos: de DAB's voeren een kasboekhouding die geen informatie bevat over kosten en opbrengsten. De cijfers zijn dan ook weinig transparant en niet te vergelijken met de jaarrekeningen van andere musea, die een realisatieboekhouding hebben (kosten en opbrengsten in plaats van uitgaven en ontvangsten). De vergelijking met het MUHKA kan dus niet worden gemaakt.

De DAB-reglementering leidt niet tot efficiënt beheer: de procedure voor begrotingsaanpassingen is log en weinig efficiënt en de beperking van de uitgaven en verbintenissen tot het bedrag van de goedgekeurde kredieten en ontvangsten, bemoeilijkt lange-termijnplanning.

Bij het KMSKA spelen de nevenorganisaties *Eigen Vermogen* en *VZW Vrienden* een belangrijke rol in de omzeiling van de stroeve DAB-reglementering. Dit versterkt nog de ondoorzichtige financiële structuur van dit museum. De financiële verslagge-

ving van de nevenorganisatie van het MUHKA, de *VZW Vrienden*, is wel voldoende doorzichtig.

De controlemogelijkheid op de financiering van het MUHKA is afdoende, maar bij de DAB's is alleen de aanwending van de dotatie controleerbaar.

Doelgerichtheid van de interne bedrijfsvoering

De drie musea beschikken over een beleidsnota die de missie van het museum vooropstelt, de actuele toestand weergeeft inzake de uitoefening van de museumfuncties (publiekswerking, verzamelfunctie, collectiebehoud en -beheer en wetenschappelijk onderzoek), de interne bedrijfsvoering beschrijft en de geplande doelstellingen of projecten opsomt. Een belangrijke tekortkoming van het museumbeheer is het ontbreken van een financiële planning op middellange en lange termijn. De uitvoering van de geplande projecten en acties is sterk afhankelijk van het resultaat van de jaarlijkse onderhandelingen over de dotatie of subsidie. Planning op langere termijn wordt bemoeilijkt door het uitblijven van formele feedback over en goedkeuring van de beleidsnota en, vooral, de onzekerheid over de middelen die de Vlaamse Gemeenschap ter beschikking zal stellen.

Het MUHKA heeft zijn organisatiestructuur afgestemd op zijn kernactiviteit: tentoonstellingen organiseren. Zijn departement voor behoud en beheer van de collectie is echter onvoldoende uitgebouwd. Het KMSKA heeft bij de opbouw van zijn organisatiestructuur rekening gehouden met de verschillende museumfuncties. De collectieverwervingstaken zijn echter niet herkenbaar in het organogram. Ook dit museum heeft een nog te zwak uitgebouwde dienst voor het behoud en beheer van de collectie. De conservator van het Kasteel van Gaasbeek is verantwoordelijk voor alle museumfuncties. Het museum kent een eenvoudige organisatiestructuur met directe sturing door de conservator. Het artistiek en zakelijk beleid zijn in de drie musea niet gescheiden.

De musea wenden verscheidene personeelsbeleidsinstrumenten aan. Een planmatige aanpak ontbreekt echter vaak (bv. een personeelsbehoefteplan of een opleidingsplan).

De musea verzamelen in hoofdzaak financiële informatie, in het bijzonder over de begrotingsuitvoering en de opvolging van tentoonstellingsbudgetten. Zij genereren maar op een beperkte schaal doelmatigheidsinformatie, vooral over aantallen bezoekers. De financiële informatie over het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek is wegens de versnipperde financiering en het beheersmatig gebrekkig boekhoudsysteem ongeschikt voor efficiëntiemeting. De analytische component van de boekhouding van het MUHKA is nog vatbaar voor verbetering.

Uitvoering van de museumfuncties

Bij het Kasteel van Gaasbeek en het KMSKA zijn de kosten nog niet toewijsbaar aan de museumfuncties. Bij het KMSKA en het MUHKA is dat eveneens een probleem voor het personeelsbestand. Door het kleine personeelskader van het Kasteel van Gaasbeek, stelt het probleem zich in dit museum minder. Een adequate allocatie van middelen aan de museumfuncties en opvolging daarvan is een belangrijke voorwaarde voor een efficiënt museumbeheer.

Het MUHKA en het KMSKA hebben een goed uitgebouwde *publiekswerking*. Beide musea slagen erin steeds meer bezoekers aan te trekken, vooral dankzij de organisatie van smaakmakende tentoonstellingen. Het Kasteel van Gaasbeek heeft onvoldoende personeels- en financiële middelen om een volwaardige publiekswerking te verzorgen. Het kasteel is overigens maar beperkt toegankelijk. In de periode 1997-1999 daalde het aantal bezoekers.

Het onderzoek naar de *verzamelfunctie* wees uit dat de drie musea om uiteenlopende redenen nog niet over een uitgewerkt collectieplan beschikken. Met een vrij beperkt budget kopen zij jaarlijks kunstwerken aan. Vooral het KMSKA zal het financieel moeilijk krijgen de hiaten in zijn collectie op te vullen. De musea stoten nooit kunstwerken af, ook niet naar andere musea. De aankoopprocedures zijn schriftelijk vastgelegd. Bij het ontvangen of toestaan van bruiklenen passen de musea algemene beveiligingsprincipes toe. De eigen collectie vervult maar een beperkte rol in de uitoefening door het MUHKA van zijn kernactiviteit (tijdelijke tentoonstellingen organiseren). Deze collectie schuilt in depots, waar zij moeilijk bereikbaar is voor wetenschappelijk onderzoek en niet voor het publiek. Tussen de Vlaamse Gemeenschap en de stad Antwerpen bestaat een nog niet volledig opgelost geschil over het eigendomsrecht van de (kern)collectie van het KMSKA. De onzekerheid over deze eigendomsrechten bemoeilijkt het collectiebeheer.

De musea scoren in redelijke mate op het gebruik van enkele essentiële instrumenten voor een doelmatig *collectiebeheer*. Zij registreren de collectie geïnformatiseerd of zullen dit doen (Gaasbeek).

De drie musea namen beveiligingsinitiatieven, maar alleen het KMSKA voerde een risico-analyse uit, nochtans een vereiste voor een geïntegreerd veiligheidsplan. Een herevaluatie van de risico's wees voor dit museum de nood aan nog grote inspanningen voor de veiligheid uit. Bij gebrek aan analyses, zijn uitspraken over de andere musea onmogelijk.

De musea onderzochten hun collecties nog te weinig op *conservatie en restauratie*. Het KMSKA staat op dit vlak het verst, met conditierapporten over ongeveer een zevende van de collectie. Fysieke inspecties van de collectie vinden nog te weinig plaats. Zowel het KMSKA als het MUHKA inspecteren in langdurige bruikleen gegeven kunstwerken. Ongeveer 30% van de bruiklenen inspecteerde het KMSKA ter plaatse. Het MUHKA inspecteert regelmatig alle bruiklenen. Er bestaan weinig geaggregeerde gegevens over het resultaat van kunstwerkinspecties in en buiten de musea. Slechts het KMSKA kon een overzicht geven van het resultaat van de controles die het in 1999 bij ministeries en ministeriële kabinetten uitvoerde. Daaruit bleek dat verscheidene kunstwerken zoek waren. Volgens het MUHKA is de toestand van de toegestane bruiklenen in orde. Het kasteel van Gaasbeek heeft geen conditierapporten en voert ad hoc collectie-inspecties uit.

De musea zetten weinig personeel in voor het beheer en behoud van de collecties. In het KMSKA bestaat de betrokken dienst momenteel uit drie personen (zonder de restauratie, die het museum gedeeltelijk in eigen beheer uitvoert en gedeeltelijk uitbesteedt). Het MUHKA heeft één personeelslid (0.6 VTE) belast met de registratie, de opmaak van conditierapporten en inspecties van de collectie. Beide musea hebben daarbuiten een veiligheidsverantwoordelijke aangesteld, die evenwel nog andere functies in het museum vervult. In het Kasteel van Gaasbeek zijn alle museumfuncties verenigd bij de conservator, bijgestaan door de bibliothecaris. De geringe personeelsinzet voor collectiebeheer verklaart grotendeels het soms occasioneel of fragmentair karakter van het gebruik van essentiële beheersinstrumenten.

De musea waarborgen de veiligheid van de in bruikleen gegeven kunstwerken onder meer door het gebruik van typecontracten. Zij moeten zelf voldoende veiligheidswaarborgen bieden als ze werken van andere musea voor tentoonstellingen willen lenen.

Het MUHKA en het KMSKA pakken tentoonstellingen projectmatig aan. De budgetverantwoordelijkheid van curatoren of commissarissen van tentoonstellingen is in geen van beide musea formeel geregeld.

De drie musea verrichten wetenschappelijk onderzoek. Ze beschikken nog niet over een volledige, beredeneerde catalogus van de collectie. Het KMSKA wil dit tegen 2002 verhelpen. De musea stellen hun archief en bibliotheek ter beschikking van het publiek.

Verantwoording over de beleidsuitvoering

De musea verstrekken ABAFIM en de afdeling Beeldende Kunst en Musea regelmatig financiële informatie, in het licht van de (financiële) verantwoording van hun dotaties en subsidies, zowel bij de aanvraag ervan als bij de afrekening. Zij verzamelen vooralsnog weinig doelmatigheidsinformatie. De financiële informatie over de museale werking van het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek is beleidsmatig weinig nuttig, daar zij niet alle kosten of uitgaven vermeldt. Basisinformatie, zoals de totale kostprijs van de museale werking en het aandeel van de (voorgestelde) dotatie daarin, is niet gekend.

De afdeling Beeldende Kunst en Musea en de Vlaamse Minister van Cultuur verstrekken het Vlaams Parlement weinig informatie over de doelmatigheid van de beleidsuitvoering door de eigen musea. Dat is grotendeels, maar niet volledig, te wijten aan het ontbreken van doelmatigheidsinformatie. De informatie uit de jaarverslagen wordt niet aangewend. Ook de financiële informatie is afwezig (MUHKA) of beleidsmatig weinig bruikbaar (KMSKA en Kasteel van Gaasbeek).

1. Inleiding

1.1. Onderwerp

Het onderzoek had betrekking op de drie musea van de Vlaamse Gemeenschap:

- Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA), een dienst met afzonderlijk beheer (DAB) van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, met het statuut van wetenschappelijke instelling;
- Museum voor Hedendaagse Kunst Antwerpen (MUHKA), een VZW mede opgericht en mede beheerd door de Vlaamse Gemeenschap;
- Kasteel van Gaasbeek, een DAB van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

De Vlaamse Gemeenschap financiert de werking van deze musea gedeeltelijk met openbare middelen. Voor 1999 bedroegen hun dotaties en subsidies uit de begroting van de Vlaamse Gemeenschap ongeveer 150 miljoen BEF. Daarbuiten neemt deze begroting op een directe wijze bepaalde kosten ten laste (onder meer een gedeelte van de personeelskosten van het KMSKA en het kasteel van Gaasbeek). De administratie raamde deze directe financiering voor 1999 op 140 miljoen BEF werkingskosten en 76 miljoen BEF vastleggingen voor investeringen. De totale kosten van de musea zijn maar bij benadering gekend.

De drie musea beschikken over een belangrijk patrimonium. Hun collecties zijn verzekerd voor 50,4 miljard BEF; hun gebouwen voor 5,8 miljard BEF.

De Vlaamse Gemeenschap subsidieert ook andere openbare en private musea. Sinds 1997 regelen het decreet van 20 december 1996 tot erkenning en subsidiëring van musea (museumdecreet) en het uitvoeringsbesluit van 7 april 1998 deze subsidiëring. Zij is afhankelijk van een erkenning, gekoppeld aan de minimale kwaliteitscriteria die in de regelgeving zijn opgenomen. De drie eigen musea zijn echter niet onderworpen aan deze regelgeving.

In zijn beleidsbrief 1996 schreef de vorige Vlaamse Minister van Cultuur de eigen musea een voorbeeldfunctie in de Vlaamse Gemeenschap toe. De minister verwachtte van de drie musea een verantwoorde, maar ook vernieuwende omgang met de museumfuncties⁽¹⁾. Hoewel de eigen musea juridisch niet onder het museumdecreet vallen, is het zonder meer duidelijk dat ze minstens aan de erkenningscriteria ervan moeten voldoen, willen ze de voorbeeldfunctie waarmaken.

De huidige Vlaamse Minister van Cultuur vermeldde in zijn beleidsbrief nog geen doelstellingen voor de eigen musea. Hij zou zijn beleid ten opzichte van de eigen culturele instellingen (inclusief de musea) op een later tijdstip in een afzonderlijke nota toelichten⁽²⁾.

De drie musea verschillen in omvang, aard van de collecties en juridisch statuut:

¹ Stuk 397 (1995-1996) - Nr. 1, p. 54-55.

² Stuk 149 (1999-2000) - Nr. 1, p. 48.

- Het KMSKA is in 1810 opgericht als een stedelijke instelling. In 1965 werd het museum een nationale wetenschappelijke instelling. Ter uitvoering van de staatshervorming van 1980 werd het recent⁽³⁾ formeel overgedragen aan de Vlaamse Gemeenschap, waarvan het momenteel een van de vijf wetenschappelijke instellingen is. Het museumgebouw werd in 1999 eigendom van de Vlaamse Gemeenschap. Het museum staat in voor de museale zorg van een unieke verzameling, overwegend Vlaamse, beeldende kunst van de vijftiende tot de twintigste eeuw, behoudens hedendaagse kunst⁽⁴⁾, en is het meest bezochte museum uit de Antwerpse regio. Het beschikt over een winkel en een cafetaria. De uitbating van het cafetaria besteedt het uit. De missie van het museum is: *het vervullen van de basistaken van een museum met bijzondere aandacht voor het evenwicht tussen het behoud en beheer van de verzameling, een degelijk wetenschapsbeleid en een open publiekswerking; op korte termijn moet dit resulteren in een vernieuwd positief imago van het huis* ⁽⁵⁾. Het KMSKA heeft het statuut van een DAB, wat een zekere budgettaire, maar geen juridische, autonomie impliceert. Administratief hoort het bij de afdeling Beeldende Kunst en Musea van het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC). De minister of zijn administratie moeten de begroting en belangrijke beslissingen goedkeuren.
- Het MUHKA is in 1985 als VZW mede opgericht door de Vlaamse regering. Het MUHKA beschikt momenteel niet over een permanente tentoonstelling. Het schakelt de eigen collectie⁽⁶⁾ waar mogelijk in tijdelijke tentoonstellingen in. Het baat in eigen beheer een cafetaria en een museumwinkel uit. Op grond van de beleidsnota luidt de missie van het MUHKA: *Het museum poogt een samenhangende ontwikkeling van de kunst van vandaag in beeld te brengen met oog voor het pluralisme van standpunten en meningen van kunstenaars en kunstbeschouwers en dit op een voor de bezoeker aangename en stimulerende wijze.*
- Markiezin Arconati-Visconti schonk het Kasteel van Gaasbeek en het omringende domein in 1921 aan de Belgische Staat. Ingevolge de staatshervorming van 1980 ging het naar de Vlaamse Gemeenschap. Het domein beslaat ongeveer 41 ha en is vrij toegankelijk voor het publiek. Het kasteel heeft het statuut van DAB en wordt beheerd door de afdeling Beeldende Kunst en Musea van WVC. Het kasteel is geopend van 1 april tot 31 oktober. De collectie bestaat uit kunstwerken, meubels en kamerstoffering, vooral uit de achttiende en negentiende eeuw⁽⁷⁾. Regelmatig organiseert het kasteel culturele activiteiten als concerten, tentoonstellingen en lezingen. In het kasteel is een kleine winkel aanwezig. Horeca-activiteiten zijn er niet. De beleidsnota vermeldt als missie: *het museum wenst de geschiedenis van de heerlijkheid Gaasbeek en van de kunstverzame-*

³ Koninklijk besluit van 27 oktober 2000.

⁴ De inventaris bevat 18.000 records, waarvan bijna 10.000 items van het Centrum Frans Masereel (grafiek). De collectie omvat topwerken als *De Heilige Barbara* en *Madonna bij de fontein* van Jan van Eyck, *Maria met kind, omringd door serafijnen en cherubijnen* van Jean Fouquet, *Calvarie* van Antonello da Messina en *De aanbidding der koningen* van Peter Paul Rubens.

⁵ Krijtlijnnnota 1998-2002, p. 8.

⁶ Zij omvat een aantal topwerken, zoals *Skyspace* van James Turrell, *Zelfportret* van Anthony Cragg, werken van Guillaume Bijl en een muurschildering van Keith Haring in de cafetaria.

⁷ Topwerken zijn: de wandtapijten, *De Kruisweg* van Edgard Tytgat en het recent verworven schilderij *Aanbidding der Wijzen* van Pieter Coecke van Aelst.

ling te bestuderen, een actieve rol te spelen in het cultureel leven van de streek en toeristisch actief te zijn.

De onderstaande tabel plaatst een aantal kenmerken van de drie eigen musea naast mekaar:

(bedragen in miljoen BEF)

	KMSKA	MUHKA	Gaasbeek
rechtsvorm	DAB/wetensch. instelling	VZW	DAB
items	18.000	675	1.550
verzekerde waarde	50.000	150	273
bezoekers	170.000-180.000	60.000	24.000
personeelsleden	86 (76FTE)*	44 (34 FTE) **	14 (11,9FTE)
dotatie 1999	72,3	80,6	7
andere financiering Vl. Gem.'99	161,7	6	53,6
hoogste bestuursorgaan	minister	raad van beheer ***	minister
dagelijks bestuur	algemeen directeur	vaste commissie	conservator

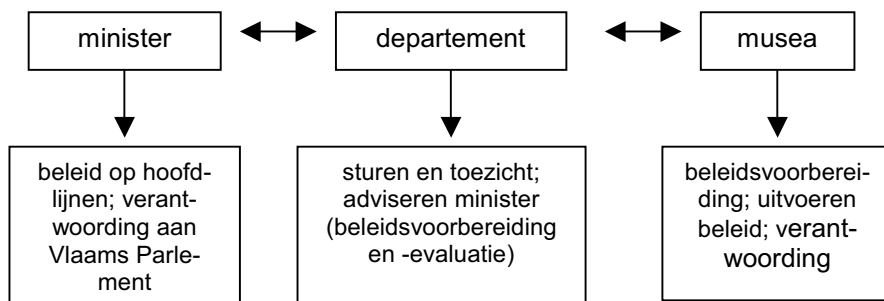
* Plus freelance gidsen.

** Plus 17 freelance educatief medewerkers.

*** Door de Vlaamse Minister van Cultuur aangewezen.

1.2. Probleemstelling en onderzoek

Met onderzoek wilde het Rekenhof nagaan of het departement en de musea het ministeriële beleid (vastgelegd tot medio 2000) voor de drie musea van de Vlaamse Gemeenschap doelgericht uitvoeren en op transparante wijze verantwoorden. Het Rekenhof ging uit van de hypothese dat goed management bijdraagt tot het bereiken van culturele doelstellingen. Een doelgericht en transparant beleidsuitvoering door de drie verzelfstandigde musea impliceert de volgende taken en onderlinge relaties van de betrokken actoren:



Het onderzoek trachtte een antwoord te geven op de vragen in de linkerkolom van de onderstaande tabel. De rechterkolom vermeldt de belangrijkste normen die het Rekenhof hanteerde.

Onderzoeksvragen	Hoofdnormen
1. Is de strategie van de musea afgestemd op de beleidsdoelstellingen van de minister en het Vlaams Parlement ?	De musea hebben de doelstellingen van de minister geoperationaliseerd in een strategisch plan dat kwalitatief minimaal beantwoordt aan de normen die in het uitvoeringsbesluit ter zake werden opgenomen.
2. Organiseerde de centrale overheid de sturing van en het toezicht op de musea doelmatig ?	Transparante structuren, heldere afspraken tussen de administratie WVC en de musea en het gebruik van onderbouwde beleidsinstrumenten dragen bij tot doelmatige beleidsuitvoering.
3. Voeren de musea de strategie op een doelmatige wijze uit ?	De drie musea hebben de nodige beheersinstrumenten ontwikkeld en toegepast om doelmatige uitvoering aan de strategie te geven.
4. Leggen de musea en de minister op afdoende wijze verantwoording af over de prestaties en het financieel beheer ?	De musea leggen verantwoording af aan de administratie. De minister, geadviseerd door de administratie, verantwoordt zijn beleid en de uitvoering ervan tegenover het parlement. Deze verantwoording is financieel (jaarrekening) én prestatiegericht (welke activiteiten werden met welke middelen ontplooid ?)

De begrippen die het onderzoek hanteerde zijn in bijlage 1 toegelicht. Het onderzoek velt geen oordeel over de artistieke of cultuurhistorische kwaliteit van de collecties, noch over de museale kwaliteit van de permanent en tijdelijk tentoongestelde collecties. Eventuele winkel- en horeca-activiteiten werden slechts getoetst aan de norm dat de juridische vormgeving en de financiële stromen die deze activiteiten genereren, transparant moeten zijn. Het onderzoek betrof niet het beheer ervan (bv. het ondernemingsplan) omwille van beheersbaarheid.

Het Rekenhof kondigde zijn onderzoek op 11 april 2000 aan bij de Vlaamse Minister van Cultuur, het Departement Welzijn, Cultuur en Volksgezondheid en de musea. Op 9 mei 2000 bezorgde het de musea een vragenlijst. De antwoorden liepen in juni 2000 binnen. Vervolgens interviewde het Rekenhof de directeurs van de musea en hun personeel en het hoofd van de afdeling Beeldende Kunst en Musea. Op 24 mei 2000 vroeg het de secretarissen-generaal van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap of hun departement kosten van de musea ten laste nam (exclusief de subsidies of dotaties) of de musea logistiek ondersteunde. De Secretaris-generaal van het Departement Coördinatie heeft op 1 juli 2000 een collectief antwoord verstrekt. Op 9 januari 2001 legde het Rekenhof zijn voorlopige bevindingen en conclusies voor aan het departement en de musea. Op 23 februari 2001 besprak het met deze instanties de bevindingen. Op grond van deze vergadering, kreeg het rapport zijn definitieve vorm, met aanbevelingen. Op 10 mei 2001 stuurde het Rekenhof dit rapport naar de Vlaamse Minister van Cultuur, die op 26 juli 2001 antwoordde (bijlage 2).

2. Ministerieel beleid

Een doelmatige beleidsuitvoering impliceert een duidelijk geformuleerd ministerieel beleid, resulterend in expliciete beleidsdoelstellingen. Het onderzoek vatte dan ook aan met een inventarisatie van de beleidsdoelstellingen, in eerste instantie die welke de vorige Vlaamse Minister van Cultuur formuleerde. Tijdens het onderzoek (medio 2000) had de huidige minister nog geen expliciet beleid voor de eigen musea ontwikkeld. Wel formuleerde hij binnen het bestaande beleidskader nog enkele eigen prioriteiten.

2.1. Museumbeleid in de Vlaamse Gemeenschap

De beleidsbrief musea (1996) heeft vier beleidsdoelstellingen naar voren geschoven (hoofdstuk II, p. 26-41):

- Kwalitatieve structurering van het museumlandschap
- De kwaliteit van de museale werking verhogen
- Samenwerking tussen musea stimuleren
- Participatie (kwantitatief en kwalitatief) van het publiek bevorderen

Kwalitatieve structurering moet worden bereikt met twee beleidsinstrumenten: de invoering van een erkenning van de musea en complementaire afspraken tussen beleidsniveaus. Drie subdoelen blijken uit de begeleidende tekst: (1) een kwalitatief onderscheid mogelijk maken in het museumlandschap (structurering) voor alle belanghebbenden (overheid, sponsors, bezoekers, ...), (2) door deze transparantie druk uitoefenen op de musea om aandacht te besteden aan kwaliteit en (3) versnippering van beleid tegengaan.

Voor de kwaliteitsverhoging formuleert de minister tussendoelen en succesfactoren: een verregaande verzelfstandiging en responsabilisering van de musea en een evenwichtige en dynamische uitoefening van de museale functies. Daarvoor moeten de musea (beheers)instrumenten hanteren, zoals een collectieplan en geregistreerde collectie. Subdoelstellingen zijn: (1) passieve conservering om restauraties te vermijden, (2) wetenschappelijk onderzoek van de collecties en (3) actieve publiekswerking.

Volgens de minister moeten samenwerkingsverbanden tussen musea een meerwaarde creëren voor het geheel van de museale werking. Een meerwaarde creëren door museale samenwerking is de eigenlijke doelstelling van het beleid.

Voor de doelstelling participatie, formuleerde de minister twee tussendoelstellingen: de uitbouw van een aangepaste en belangwekkende educatieve werking voor jongeren en senioren en het activeren van de rol van vrijwilligers (geïnteresseerd publiek) rond het museum.

Als belangrijkste beleidsinstrument zag de minister het museumdecreet, dat erkenningsvoorwaarden en een subsidiemechanisme bepaalt. Beleid en museumdecreet

zijn sterk beïnvloed door de ICOM-richtsnoeren inzake museumbeheer⁽⁸⁾, wat de legitimiteit⁽⁹⁾ van het beleid en de beleidsinstrumenten ten goede komt.

De minister heeft dus een vrij transparant, helder geformuleerd museumbeleid ontwikkeld, ondanks enkele overlappingen in de doelstellingen en de niet altijd zuivere scheiding tussen doelstellingen en beleidsinstrumenten. Het beleid is bovendien afgestemd op internationale richtsnoeren. De beleidsbrief biedt de eigen musea dan ook voldoende grond om hun beleidsdoelstellingen op het museumbeleid af te stemmen en de beleidsdoelstellingen verder te operationaliseren in strategische plannen en actieplannen.

De nieuwe Vlaamse Minister van Cultuur stelde meer financiële middelen ter beschikking voor de uitvoering van het museumdecreet en schooft in zijn beleidsnota drie prioriteiten naar voren: (1) centrale inventaris door middel van een netwerk tussen de musea, (2) netwerking (ook internationaal) met het oog op uitwisselen van expertise en (3) het inlopen van de achterstand in conservatie en restauratie.

De toelichtingen bij de begroting 2000 stelden als strategische doelstelling voorop: *de kwaliteit van de museale werking verhogen en cultuurparticipatie stimuleren*. Deze doelstellingen en prioriteiten zijn complementair aan de doelstellingen uit de beleidsbrief 1996.

2.2. Doelstellingen voor de eigen musea

In zijn beleidsbrief bracht de vorige minister de doelstellingen voor de eigen musea onder bij de beleidsinstrumenten tot verwezenlijking van het museumbeleid (p. 54-60). Hij beschouwde de eigen musea dus als instrument voor het museumbeleid. De beleidsbrief bedeeft de eigen musea dan ook in het algemeen een voorbeeldfunctie toe. De musea moeten in dit verband op zijn minst voldoen aan de erkenningscriteria waarin het museumdecreet voorziet. De minister verwacht een verantwoorde maar ook vernieuwende omgang met de vier museumfuncties. De musea moeten bovendien creatief zijn in het verwezenlijken van een publieksbinding.

Deze algemene doelstelling, met name instrument zijn voor de uitvoering van het museumbeleid in Vlaanderen, klinkt door in een aantal doelstellingen die de minister per individueel eigen museum verwoordde. Vooral het KMSKA moet uitgroeien tot een steunpunt voor alle musea in Vlaanderen. Het heeft een bijzondere verantwoordelijkheid als cultuurmotor in het Vlaams museumlandschap en moet de samenwerkingsverbanden met evenwaardige musea in het buitenland verder uitbouwen en nog meer concretiseren. Het MUHKA moet onder meer een indringend steunpunt zijn voor het binnen- en buitenlandse kunstgebeuren in Vlaanderen. Het Kasteel van Gaasbeek ten slotte moet andere kasteelsites langs samenwerkingsverbanden initiëren in beheer, collectieontsluiting en cultuurtoerisme. Het maatschappelijk effect van de werking van de eigen musea moet dus het verhogen van de kwaliteit van de andere musea zijn.

⁸ International Committee for Documentation of the International Council of Museums (www.cidoc.icom.org).

⁹ Met legitimiteit wordt bedoeld: *in hoeverre wordt het beleid door de betrokkenen als juist, gerechtvaardigd of althans acceptabel beschouwd en gesteund*. A. Hoogerwerf in Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap, Samson, 1998, p. 61.

De musea dienen echter ook een eigen rol in het cultureel landschap te vervullen. De minister heeft op dit vlak per museum tal van doelstellingen geformuleerd: wetenschappelijk onderzoek, profilering van de collectie en werking, promotie van Vlaanderen,... Het maatschappelijk effect van deze doelstellingen ligt onder meer in de bijdrage van de drie musea aan de cultuurbeleving in Vlaanderen (meer publiek, betere inhoudelijke toegankelijkheid van de collectie voor het publiek, internationale uitstraling van de Vlaamse cultuur,...) (bijlage 3).

Verscheidene ministeriële doelstellingen betreffen de invoering van beheersinstrumenten in de musea die de voorgaande doelstellingen moeten faciliteren (bv. meerjarenplanning, evaluaties, personeelsbeleid, ...). De invoering van deze instrumenten zal op zich geen maatschappelijke effecten hebben. Dergelijke doelstellingen worden soms *ondersteunend* genoemd.

De beleidsbrief gaat niet in op de kosten van de inzet van beleids- en beheersinstrumenten. Zelfs een ruim algemeen budgettair kader ontbreekt. Dat bemoeilijkt een planmatige beleidsuitvoering door de administratie en de musea. Operationalisering van de beleidsdoelstellingen moet immers kunnen worden gekoppeld aan een middeleninput en kostenraming van in te zetten instrumenten en te leveren prestaties.

Een aantal doelstellingen verwijzen naar gewenste evoluties (*meer, verder, selectiever,...*), zonder een analyse van de aanvangspositie te geven. Dat bemoeilijkt de evaluatie van de mate van doelbereiking. Dit geldt vooral de beleidsdoelstellingen voor het MUHKA.

De nieuwe Vlaamse Minister van Cultuur heeft vooralsnog geen specifieke doelstellingen voor de eigen musea geformuleerd. Hij heeft wel een afzonderlijke nota aangekondigd ⁽¹⁰⁾.

De drie musea zijn in ongelijke mate betrokken bij de beleidsvorming die de beleidsbrief 1996 voorafging, meer bepaald bij de ontwikkeling van doelstellingen voor henzelf. Enkel het MUHKA zou een inbreng hebben gehad. De andere musea hebben zelf ook weinig initiatief genomen. Geringe betrokkenheid van de beleidsuitvoerders bij de beleidsontwikkeling kan leiden tot niet-acceptatie van beleid, wat de uitvoering ervan op de helling kan zetten⁽¹¹⁾.

2.3. Relatie doelstellingen museumbeleid en doelstellingen eigen musea

Een vergelijking van de vorige twee punten leert dat de doelstellingen voor de eigen musea in grote mate afgestemd zijn op het algemeen museumbeleid.

- De beleidsbrief 1996 stelt de eigen musea als beleidsinstrument voor, wat impliceert dat de minister met deze musea effecten wil teweegbrengen in het betrokken beleidsveld. Hij heeft uitdrukkelijk gewezen op de voorbeeldfunctie van de

¹⁰ Beleidsnota Cultuur, p. 48.

¹¹ Punt 3.3 illustreert deze gedachtegang.

drie musea tegenover de Vlaamse musea. Vooral het KMSKA moet steunpunt zijn voor de andere musea.

- De doelstellingen inzake de werking van de drie musea zijn expliciet geënt op het museumbeleid: verhoging van de kwaliteit van de werking door het invoeren van beheersinstrumenten en aangaan van samenwerkingsverbanden, een evenwichtige aandacht voor de museumfuncties en een dynamische publiekswerking.

2.4. Strategisch plan Creatief Vlaanderen

Het strategisch plan *Creatief Vlaanderen* van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (1997), waaraan de beleidsbrief *Musea* van 1996 mede ten grondslag lag, bevat geen projecten of acties specifiek gericht op de drie eigen musea. In het licht van de expliciete doelstelling de eigen musea als beleidsinstrument in te zetten, is het merkwaardig dat de administratie de eigen musea geen rol heeft toebedeeld in de uitvoering van het museumbeleid.

Na het aantreden van de nieuwe regering kwam er geen nieuw strategisch plan voor de culturele sector.

2.5. Conclusies

De vorige Vlaamse Minister van Cultuur formuleerde voor de eigen musea doelstellingen die zijn afgestemd op het museumbeleid. De huidige minister zet dit beleid met eigen prioriteiten verder. Het formuleren van beleidsdoelstellingen biedt de musea een stevige basis voor de uitvoering van het ministeriële beleid. Een eerste stap daartoe is de opmaak van een strategisch plan of beleidsplan door de musea. Drie gebreken bemoeilijken echter de strategische planning in de musea en leggen zo een hypotheek op een doelmatige beleidsuitvoering:

- Bepaalde ministeriële doelstellingen zijn vrij vaag of verwijzen naar niet duidelijk omschreven evoluties. De beleidstheorie die aan de basis van de doelstellingen ligt ontbreekt in de beleidsnota grotendeels.
- Tevens ontbreekt een budgettair kader waarin de musea het beleid kunnen uitvoeren.
- De musea zijn maar in geringe mate betrokken bij de ontwikkeling van de ministeriële doelstellingen die ze moeten uitvoeren.

Het strategisch plan *Creatief Vlaanderen* heeft de eigen musea geen rol toebedeeld, hoewel de toenmalige minister ze uitdrukkelijk als instrument voor de uitvoering van het museumbeleid beschouwde. Na het aantreden van de huidige Vlaamse regering werd geen nieuw strategisch plan voor de culturele sector uitgewerkt.

3. Strategische planning in de musea

Het uitvoeringsbesluit van het museumdecreet stelt de erkenning van een museum afhankelijk van het bestaan van een beleidsnota, vergelijkbaar met een strategisch plan. Deze nota dient volgens het besluit minstens te omvatten:

- de algemene en specifieke doelstellingen;
- de wijze waarop de doelstellingen in de uitoefening van de basisfuncties worden gerealiseerd;
- de wijze waarop het management wordt waargenomen;
- de actuele stand van zaken voor elk van deze elementen, met een kritische analyse, een activiteitenprogramma voor het eerstvolgende jaar en een meerjarenplan voor vijf jaar, met aanduiding van de prioriteiten.

De beleidsnota's van de drie eigen musea moeten minstens aan deze normen voldoen, willen ze een voorbeeldfunctie in de Vlaamse Gemeenschap vervullen. Bovendien moet de strategie van de musea afgestemd zijn op de realisatie van de doelstellingen die de minister voor hen formuleerde. Deze doelstellingen zouden uitgangspunt van de strategievorming moeten zijn.

3.1. Bestaan van een geschreven strategisch plan

De drie musea beschikken over een geschreven strategisch plan:

- KMSKA: *Krijtlijnen voor het beleid 1998-2002* (maart 1999⁽¹²⁾);
- Gaasbeek: *Beleidsnota* (zonder datum - in 1998 geschreven);
- MUHKA: *Beleidsnota MUHKA* (versie juni 2000).

De afdeling Beeldende Kunst en Musea formuleerde voor de gesubsidieerde musea richtlijnen voor de redactie van hun beleidsnota. De administratie heeft deze methodologie zelf ontwikkeld. De eigen musea gebruikten deze methodologie bij het opstellen van hun beleidsnota⁽¹³⁾.

Zoals reeds aangehaald, moeten de eigen musea in hun voorbeeldfunctie niet alleen voldoen aan de bepalingen van de regelgeving, zij moeten ook het ministerieel beleid uitvoeren. De methodologie ontwikkeld voor de erkenning en subsidiëring van musea, is daar niet op afgestemd. Dat veroorzaakt problemen:

- Er is geen aandacht voor de ministeriële doelstellingen, daar de minister geen doelstellingen oplegt aan individuele gesubsidieerde musea.
- Begrippen zoals *beleid* krijgen een specifieke inhoud voor openbare diensten. Het is namelijk de minister die, in samenspraak met het Vlaams Parlement, het

¹² Het KMSKA heeft op 30 november en 1 december 1999 een seminar georganiseerd in samenwerking met ECWS met als doel de beleidsnota en de noodzakelijke veranderprocessen verder op punt te stellen.

¹³ Het KMSKA heeft met behulp van een consultant een verfijnder techniek van strategisch plannen toegepast (zie verder).

- De techniek en terminologie bij strategisch plannen in de Vlaamse Gemeenschap verschilt van die voor de uitvoering van het museumdecreet. Dat bemoeit de integratie van de *beleidsnota's* van de eigen musea in het strategisch plan van het departement voor het globale beleidsveld. In de nabije toekomst zouden evenwel geen strategische plannen voor de culturele sector meer worden gemaakt.

3.2. Evaluatie door departement en beoordelingscommissie

De afdeling Beeldende Kunst en Musea heeft de beleidsnota's van de drie eigen musea geanalyseerd en voorgelegd aan de Beoordelingscommissie Musea⁽¹⁴⁾. De evaluatie van de nota van het MUHKA was bij de afsluiting van de audit niet beschikbaar voor de onderzoekers. Noch de afdeling, noch de commissie spraken zich er uitdrukkelijk over uit of de musea voldoen aan de erkenningsvoorwaarden van het museumdecreet⁽¹⁵⁾. De nota's van de administratie vatten de beleidsnota's samen en sluiten af met algemene beschouwingen.

De Beoordelingscommissie Musea oordeelde dat het Kasteel van Gaasbeek zich beter niet als museum profileert, rekening houdend met de onevenwichtige uitbouw van de museumfuncties. Zij beklemtoonde dat het kasteel een visie voor de toekomst zou moeten ontwikkelen. Daarvoor kende het departement een studieopdracht toe. De afdeling Beeldende Kunst en Musea en de minister bestuderen het rapport nog.

De commissie vond de krijtlijnennota van het KMSKA niet geschikt als uitgangspunt voor een grondige denkoefening over het museum wegens te *pamflettair*.

Concrete aanbevelingen voor verbetering formuleerde de Beoordelingscommissie Musea niet. De musea hadden in de onderzoeksperiode evenmin al formele feedback gekregen van de afdeling Beeldende Kunst en Musea of de minister⁽¹⁶⁾. Volgens het KMSKA hielden het departement en het kabinet rekening met het document bij de begrotingsbesprekingen, wat wijst op een minstens gedeeltelijke acceptatie van de nota.

Formeel kunnen de drie musea van de Vlaamse Gemeenschap geen erkenning krijgen van de Beoordelingscommissie Musea. Dat kan een ernstige handicap vormen voor deze musea, daar erkenning niet alleen gevolgen heeft voor de subsidiëring, maar tevens een kwaliteitslabel uitmaakt. Zo staan het MUHKA noch het KMSKA onder de erkende musea op de museumwebsite, waardoor de sitebezoeker kan worden misleid over de kwaliteit van de musea⁽¹⁷⁾. Volgens de afdeling Beeldende Kunst en Musea zullen het KMSKA en het MUHKA een logo krijgen als *erkend museum*.

¹⁴ Experts extern aan de afdeling Beeldende Kunst en Musea Beeldende Kunsten en Musea.

¹⁵ Strikt genomen hoefde de Beoordelingscommissie dat niet te doen, daar de musea niet onder die regelgeving vallen en niet officieel kunnen worden erkend.

¹⁶ Het beleidsplan van het MUHKA werd pas in juni 2000 naar de administratie gestuurd.

¹⁷ Momenteel blijkt het Kasteel van Gaasbeek om onbekende redenen bij de erkende musea ondergebracht te zijn.

3.3. Evaluatie door het Rekenhof

Het Rekenhof toetste de beleidsnota's op hun mate van afstemming op de ministeriële doelstellingen (bijlage 3), aan de methodologisch-technische normen waaraan de gesubsidieerde musea moeten voldoen, op hun aandacht voor de museumfuncties en op interne bedrijfsvoering. Het Rekenhof ging ook na hoe toetsbaar elk museum zijn doelstellingen formuleerde. Het velt geen oordeel over de inhoud van de missie en de visie van de musea op hun positie in het museumlandschap voor zover deze visie niet in strijd is met de ministeriële doelstellingen.

Beleidsnota MUHKA

De beleidsnota MUHKA is ongedateerd¹⁸) en beslaat geen duidelijk afgebakende periode. De nota bevat geen duidelijk geformuleerde missie¹⁹). Het museum stipt enerzijds algemene doelstellingen aan: de uitstraling van de Belgische kunst in de internationale kunstwereld vergroten; het Belgische publiek vertrouwd(er) maken met de nationale en internationale actuele beeldende kunst en de Belgische kunstenaar situeren in zijn internationale context. Anderzijds geeft het enkele doelstellingen een instrumentele omschrijving: de verzameling moet worden beschouwd als een soort publieke studiecollectie voor de toekomst; de tijdelijke tentoonstellingen brengen de diversiteit en de dynamiek van de internationale kunstwereld in kaart of het MUHKA vervult tegelijk de functies van museum en kunstencentrum, met het accent op tentoonstellingen.

Het MUHKA verwijst enkele malen naar samenwerkingsmogelijkheden met de stad Antwerpen, maar de strategie vermeldt het cultureel beleid van de stad of aspecten ervan niet. Het museale beleid van de stad vormt nochtans een belangrijke omgevingsfactor.

De beleidsnota geeft een gedetailleerde analyse van de bestaande toestand, waarin de interne bedrijfsvoering uitvoerig aan bod komt en gerelateerd is aan de museumfuncties. Samenwerkingsverbanden en netwerkvorming zijn belangrijk in het museum.

Het Rekenhof stelde echter een aantal tekortkomingen vast:

- De periode waarop het plan betrekking heeft is onduidelijk, een tijdsperspectief ontbreekt, prioriteiten worden slechts occasioneel gesteld, er is geen meerjarenprogramma en de werking voor het eerstvolgend jaar is niet expliciet uitgeschreven. Volgens het museum werd in hoofdzaak beoogd basisprincipes te formuleren. Dit werd mede ingegeven door de nakende vervanging van de museumdirecteur (normaliter begin 2002). Een tentoonstellingsbeleid voor hedendaagse kunst op middellange termijn is volgens het museum moeilijk te plannen.
- Het ministeriële beleid is geen uitgangspunt van de beleidsnota. Van de tien ministeriële doelstellingen, nam de nota er slechts drie expliciet op. Zij verwerkte

¹⁸ De onderzochte versie is die van juni 2000.

¹⁹ Het Rekenhof leidde de missie vermeld onder punt 1.1 af uit de tekst.

enkele doelstellingen weliswaar impliciet. Tijdens het onderzoek stelde het museum de ministeriële doelstellingen te onderschrijven.

- De doelstellingen zijn zeer algemeen en moeilijk herkenbaar in de tekst. Ze zijn meestal niet geoperationaliseerd. Er komen ook instrumenten aan bod zonder uitdrukkelijke verwijzing naar doelstellingen. Kosten en middelen om de doelstellingen te realiseren, worden niet vermeld.
- Het museum verdeelde zijn aandacht onevenwichtig over de vier museumfuncties. Vooral de publieksfunctie kreeg aandacht (40 op de 84 bladzijden).

Krijtlijnennota KMSKA

De directieraad keurde de huidige versie van de beleidsnota *Krijtlijnen voor het beleid 1998-2002* goed op 22 maart 1999. Eind 1999 organiseerde het museum in samenwerking met een consultant een seminar over de techniek van strategisch plannen en de beheersing van veranderingsprocessen. Tijdens dat seminar werd de techniek van de doelstellingencascade uiteengezet, die beter dan de richtlijnennota van de administratie toestaat verbanden te leggen tussen missie, doelstellingen en instrumenten. Het seminar heeft echter nog niet geleid tot een formele aanpassing van de nota. Volgens het museum zou er in het najaar 2000 een nieuwe versie komen, met meer aandacht voor veiligheid en informatiemanagement.

De krijtlijnennota formuleert een missie⁽²⁰⁾ die uitgaat van de voorbeeldfunctie en de rol van cultuurmotor, in overeenstemming met de beleidsdoelstelling van de minister. Van de negen specifieke doelstellingen uit de ministeriële beleidsnota, vermeldt de krijtlijnennota er zes expliciet, de andere impliciet⁽²¹⁾. Van de zes expliciete doelstellingen zijn er drie geoperationaliseerd. Eén doelstelling is al verwezenlijkt.

De krijtlijnennota verwijst niet uitdrukkelijk naar het cultuurbeleid van stad Antwerpen, hoewel dat een belangrijk element is in de museumomgeving. In de praktijk is er wel sprake van regelmatige en intense samenwerking⁽²²⁾. De samenwerking is minder uitgesproken op beheersmatig vlak.

Het strategisch plan voldoet aan de eisen van het uitvoeringsbesluit. De vier museumfuncties komen aan bod. Doelstellingen zijn hoofdzakelijk instrumenteel geformuleerd, hoewel het nastreven van maatschappelijke effecten nog onvoldoende is ge-expliciteerd⁽²³⁾. De bedrijfsvoering, vooral het personeelsbeleid en de organisatie, komt in de krijtlijnennota uitvoerig aan bod, meestal in relatie tot de museumfuncties. De nota besteedt ook uitvoerig aandacht aan werken in netwerken. De nota maakt verder een analyse van sterke en zwakke punten. De meeste zwakke punten wijt zij aan de juridische omkadering van het museum in het Ministerie van de

²⁰ Zie p. 1.1.

²¹ Het museum heeft in samenspraak met de minister de doelstelling *restauratie ICC* afgebouwd.

²² Bv. voor de organisatie van het Van Dijk-jaar.

²³ Zo formuleert de nota *toegang via internet tot een geïntegreerde museale documentatie* als doelstelling. Wellicht is de eigenlijke doelstelling: *de museale documentatie ontsluiten voor een ruim publiek*, waarbij de toegang tot het internet een krachtig instrument kan zijn. Voor de publieksfunctie belicht de nota tal van instrumenten die een ruimer publiek op een kwalitatieve wijze bij het museum kunnen betrekken, maar zij doet geen uitspraken over aantallen en profiel van het publiek.

Vlaamse Gemeenschap, dus externe factoren en niet te verhelpen door het museum zelf. Toch stelt zij voor de nabije toekomst ingrijpende veranderingen in de organisatiestructuur en een explicieter beleid wat betreft museale werking in het vooruitzicht.

Het Rekenhof merkte evenwel de volgende tekortkomingen op:

- Het museum heeft het beleid van de minister niet altijd duidelijk geëxpliciteerd of geoperationaliseerd wegens, enerzijds, het ontbreken van doelmatigheidsinformatie bij de redactie van de krijtlijnennota⁽²⁴⁾ en, anderzijds, enkele nog onvoldoende doordachte strategische doelstellingen⁽²⁵⁾.
- Het financiële beleid krijgt nauwelijks aandacht. Er is geen financiële planning op middellange of lange termijn. Dat maakt de beoordeling van de krijtlijnennota door de administratie en de minister (dotatiebeleid) en de uitvoering ervan door het museum, precair. Het museum verwijst naar de financieringswijze en het annualiteitsprincipe in het bijzonder, die planning voor een langere termijn onmogelijk zouden maken. Bij de begrotingsopmaak werden *de krachtlijnen* uit de nota als beleidsuitbreiding voorgesteld.
- De nota bepaalt wel prioriteiten, maar niet voor alle museumfuncties. Zij weegt niet af over de museumfuncties heen. De prioriteiten blijken uit de inleiding van de nota, maar de nota bevat geen samenvattend hoofdstuk planning (over vijf jaar) en prioriteiten, wat de overzichtelijkheid niet ten goede komt.

Beleidsnota Gaasbeek

De ongedateerde nota (opgemaakt in 1998) bevat een missie, die evenwel kernachtig noch duidelijk is en niet als uitgangspunt voor de strategie dient⁽²⁶⁾. De beleidsnota voldoet strikt formeel aan de bepalingen van het uitvoeringsbesluit, maar geeft niet weer op welke periode zij betrekking heeft. De vier museumfuncties komen ter sprake, alsook de bedrijfsvoering en werken in netwerken

Verder toetsing van de nota aan de normen leidde tot de volgende opmerkingen:

- De beleidsnota behandelt expliciet noch impliciet de drie doelstellingen van de minister⁽²⁷⁾. De conservator acht de ministeriële doelstellingen te hoog gegrepen en onuitvoerbaar. Hij was niet betrokken bij de formulering ervan. Hij ziet wel mogelijkheid het kasteel uit te bouwen tot streekarchief.
- De doelstellingen zijn reconstrueerbaar op grond van de museumplannen. De strategische en operationele doelstellingen en instrumenten erin zijn echter niet altijd samenhangend. De beleidsvisie waarmee de bespreking van de museumfuncties aanvat, blijft oningevuld. Enkele keren wordt zonder meer gesteld: *Het beleid wordt door de conservator bepaald....*

²⁴ Zie de talrijke evaluaties en onderzoeken die worden aangekondigd.

²⁵ Zoals de planmatige aanpak van bibliotheekconservering of de pilootfunctie die het museum wenst te vervullen om nieuwe ICT ingang te doen vinden in de musea.

²⁶ Zie p. 1.1.

²⁷ De toelichting bij de begroting 1999, bijlage bij de beleidsnota, maakt wel melding van de doelstelling van de minister de studie van het *kasteel/wezen* aan te vatten.

- Strategische doestellingen krijgen veelal geen operationalisering. Meestal ontbreekt de relatie tussen missie, beleidsdoelstellingen, strategische doelstellingen, operationele doelstellingen, instrumenten, activiteiten, personeelsinzet en geldmiddelen. Er is geen strategische doelstelling inzake publiekswerving.
- De financiële functie wordt nauwelijks toegelicht.
- De beleidsnota bevat een maar fragmentarisch uitgewerkte sterkte-zwakteanalyse. Tegenover de zwakke punten staat niet steeds een remediërend beleid. De nota gaat niet verder dan de vaststelling op zich. Heel wat cruciale beheersinformatie ontbreekt (bv. aantallen bezoekers).
- De prioriteiten zijn meestal geformuleerd in functie van de begroting 1999.
- Het hoofdstuk financiering is zeer beknopt en verwijst nauwelijks naar de toekomst. Het maakt geen prognose over toekomstige dotaties⁽²⁸⁾.

De nota is na 1998 niet meer aangepast. Het museum gebruikt haar nauwelijks. Het beheer berust trouwens volledig bij de conservator, wat het nut van een uitvoerig strategisch plan voor het interne beheer beperkt. Een dergelijk plan blijft natuurlijk wel belangrijk om een degelijk dotatiebeleid uit te werken.

3.4. Conclusies

De musea hebben een beleidsplan opgesteld overeenkomstig de richtlijnen van de afdeling Beeldende Kunst en Musea voor de erkenning van musea. Deze richtlijnen houden er geen rekening mee dat de eigen musea in de eerste plaats het ministeriële beleid moeten uitvoeren. Alleen de nota van het KMSKA neemt het ministeriële beleid als uitgangspunt. Alle doelstellingen die de minister voor dit museum stelde, komen aan bod, twee weliswaar impliciet. In de nota van het kasteel van Gaasbeek komen de ministeriële doelstellingen helemaal niet aan bod, omdat ze volgens de conservator onrealistisch zijn. Het MUHKA besteedt aan drie van de tien ministeriële doelstellingen uitdrukkelijk aandacht. Het nam drie andere impliciet op in de beleidsnota en noemde twee doelstellingen *in hoge mate onrealistisch*.

Het departement en de Beoordelingscommissie Musea evalueerden de beleidsnota's. Zij namen geen duidelijke stelling in over de vraag of de nota's voldoen aan de erkenningscriteria. Zij gaven evenmin formeel feedback aan de musea.

De nota van het KMSKA voldoet ruimschoots aan de technische onderzoekscriteria. Die van het Kasteel van Gaasbeek voldoet maar op minimale wijze. De nota van het MUHKA biedt een uitstekende sterkte-zwakteanalyse, maar is een onvoldoende basis voor het museummanagement om het museum op doelmatige wijze tactisch en operationeel te beheren. Zij is evenmin voldoende dienstig voor de toezichthoudende en subsidiërende overheid, bv. bij de bepaling van de werkingssubsidie. Het museum schrijft de gebreken voor een deel toe aan de huidige overgangperiode op het vlak van het management.

Financiële planning is het zwakke punt bij de drie musea. Het ontbreken van een globaal budgettair kader heeft daar schuld aan. Verder zijn de doelstellingen in de

²⁸ De toelichting bij de begroting (1999), als bijlage, verwijst wel naar conserveringsprioriteiten en doelstellingen.

4. Sturing en toezicht

4.1. Statuten van de musea

Het Rekenhof heeft onderzocht in hoeverre doelmatigheidsoverwegingen een rol hebben gespeeld in de keuze van het statuut voor de verschillende eigen musea.

MUHKA

De beleidsnota aan de leden van de Vlaamse Executieve bij de oprichting van het MUKHA in 1985⁽²⁹⁾ besprak drie museumformules: aanhechting bij het KMSKA, oprichting van een wetenschappelijke instelling met ruime autonomie en oprichting van een VZW. Hoewel de optie wetenschappelijke inrichting de voorkeur wegdroeg, leek zij niet haalbaar in het korte tijdsbestek waarin het museum diende te worden opgestart. De executieve koos daarom voor de VZW-beheersvorm als interim-formule en droeg de administratie een onderzoek op naar andere mogelijkheden op het vlak van: autonomie, soepelheid van personeelswerving, doelmatigheid van de aankoopformule, openstelling tijdens weekends en eventueel 's avonds, en de inbouw van sponsoring. Volgens de afdeling Beeldende Kunst en Musea zelf vond dit onderzoek nooit plaats.

Volgens artikel 3 van de statuten heeft de vereniging *het beheer in de breedste betekenis van het museum voor Hedendaagse Kunst tot doel*⁽³⁰⁾. De museale bestemming van de collectie is niet expliciet in de statuten ingeschreven. Het MUHKA blijkt nochtans te zijn opgericht vanuit de noodzaak een museum tot stand te brengen dat hedendaagse en actuele kunst toont en dat een collectie hedendaagse kunst tracht te verwerven⁽³¹⁾. De jaarverslagen van de afdeling Beeldende Kunst en Musea verwoordden deze bedoelingen beter: *Doel van de VZW vormt de promotie van de hedendaagse beeldende kunsten door de organisatie van tentoonstellingen en de opbouw van een eigen museale collectie.*

KMSKA

Het KMSKA heeft een dubbel statuut: dienst met afzonderlijk beheer en Vlaamse wetenschappelijke instelling. Uit het verslag namens de Commissie voor Cultuur bij het oprichtingsdecreet⁽³²⁾ blijkt dat het DAB-statuuut is gekozen omwille van een soepel personeelsbeheer en de mogelijkheid om - zoals de stedelijke musea voor schone kunsten - eigen inkomsten te verwerven. Sinds 1 april 1965 is het KMSKA

²⁹ Beleidsnota aan de Vlaamse Executieve ter voorbereiding van de beslissing tot oprichting van de VZW MUHKA en goedkeuring van een beheersovereenkomst met deze VZW (V.E. 85/1007/doc.380).

³⁰ Hoofdstuk 2 van dit rapport vermeldde al dat de beleidsnota van het museum geen duidelijke missie bevat.

³¹ Verslag namens de Commissie voor Cultuur bij het ontwerp van decreet houdende de begroting van de Vlaamse Gemeenschap 1986, Stuk 8 (1985-1986) - Nr. 7, p. 50.

³² Artikel 61 van het decreet van 25 juni 1992 houdende diverse bepalingen tot begeleiding van de begroting 1992, Stuk 186 (BZ 1992) - Nr. 7.

erkend als wetenschappelijke inrichting van de staat⁽³³⁾. Na de staatshervorming werd het museum gerangschikt onder de Vlaamse wetenschappelijke instellingen⁽³⁴⁾.

Kasteel van Gaasbeek

De oprichting van het Kasteel-domein van Gaasbeek als DAB⁽³⁵⁾ was eveneens vooral ingegeven door de noodzaak soepel te kunnen werken op het vlak van personeelsbeheer⁽³⁶⁾. Ter verantwoording van de beslissing de buitendienst *Kasteel van Gaasbeek* om te vormen tot een DAB, wees de Vlaamse Executieve behalve op de personeelsbezettingsproblematiek, ook op de noodzaak *van een ver doorgedreven gedecentraliseerde beheersverantwoordelijkheid voor wat betreft de museale uitstraling van de aan het publiek tentoongestelde unieke kunstwerken*⁽³⁷⁾.

4.2. Beheersorganen

Het Rekenhof onderzocht of de beheersverantwoordelijkheden en -bevoegdheden duidelijk zijn afgebakend en geregeld en in hoeverre de musea over voldoende autonomie en flexibiliteit beschikken om te kunnen inspelen op kansen en om problemen tijdig op te lossen.

MUHKA

De bevoegdheidsregeling in het MUHKA is opgenomen in de statuten van de VZW, het huishoudelijk reglement en de aanwervingscontracten: de *algemene vergadering* is onder meer bevoegd voor statutenwijzigingen en de benoeming van beheerders, de *raad van beheer* is in de meest algemene zin belast met het beheer van de vereniging en de uitvoering van de beslissingen van de algemene vergadering, de *Vaste Commissie* van de raad van beheer neemt het dagelijks bestuur van de vereniging waar, de *Voorzitter* en de secretaris of een beheerder ondertekenen de meeste authentieke en onderhandse akten, en de *administratieve en artistieke directeur* kunnen de dagelijkse bestuursbevoegdheden uitoefenen die een door de raad van beheer uit te vaardigen delegatiereglement ze toekent. Momenteel is in het MUHKA geen administratief directeur aangesteld.

De raad van beheer van het MUHKA heeft - ondanks de statutaire mogelijkheid - uiteindelijk geen enkele delegatie verleend, noch aan de vaste commissie, noch aan

³³ Koninklijk besluit van 21 april 1965.

³⁴ Besluit van de Vlaamse regering van 28 januari 1997 houdende statuut en organisatie van de Vlaamse wetenschappelijke instellingen en de rechtspositie van het personeel, artikel I1.

³⁵ Artikel 62 van het decreet van 25 juni 1992 houdende diverse bepalingen tot begeleiding van de begroting 1992.

³⁶ Verslag namens de Commissie voor Cultuur, Stuk 186 (BZ 1992) - Nr. 7.

³⁷ Nota aan de Vlaamse Executieve (V.E. 91/1812/doc.1580) met betrekking tot het besluit van de Vlaamse Executieve van 18 december 1991 houdende benoeming van een coördinator van het beheer van het parkdomein van Gaasbeek en het park *Groenenberg* te Sint-Pieters-Leeuw en Lennik.

de artistiek directeur. Dit betekent dat de raad van beheer elke beslissing moet nemen. Uit de verslagen van de vaste commissie blijkt nochtans dat deze commissie wel beslissingen neemt⁽³⁸⁾.

Ook op het vlak van de ondertekening van de briefwisseling heeft dit gevolgen. Bij onstentenis van delegatie moeten de voorzitter en de secretaris of een beheerder van de vaste commissie samen ondertekenen. In de praktijk gaat het MUHKA er ten onrechte vanuit dat de voorzitter alles alleen kan ondertekenen, de artistiek directeur alle briefwisseling over de uitvoering van de beslissingen van de raad van beheer inzake het artistiek beleid en het hoofd van de boekhouding alle bestellingen tot 50.000 BEF.

KMSKA

Als wetenschappelijke instelling beschikt het KMSKA over⁽³⁹⁾ een *instellingshoofd*, dat het wetenschappelijk en administratief bestuur van de instelling uitoefent onder het gezag van de functioneel bevoegde minister en een *directieraad*, die beraadslaagt over kwesties van wetenschappelijke aard en over het bestuur, de algemene werking en de organisatie van de instelling.

Blijkens de verslagen van de directieraad blijkt dat deze raad ook beslissingen neemt inzake het aankoopbeleid. Het is niet duidelijk op welke wijze deze beslissingsbevoegdheid kan ressorteren onder de toegekende (adviserende) bevoegdheden.

Als DAB beschikt het KMSKA overigens over⁽⁴⁰⁾ een *conservator*, die ordonnateur is, zonder beperking van zijn bevoegdheid. Ook inzake het aankoopbeleid kan hij bijgevolg autonoom beslissen. Het ontbreken van een begrenzing van de bevoegdheid van het instellingshoofd komt vreemd over, daar de bevoegdheden van de leidend ambtenaar van de administratie Cultuur, waar het KMSKA administratief bij ingedeeld is, wel uitdrukkelijk beperkt zijn⁽⁴¹⁾. De bevoegdheid wordt in de praktijk wel enigszins beperkt doordat overeenkomsten voor aannemingen van werken, leveringen en diensten, afhankelijk van het bedrag en de gevolgde procedure, voor gemotiveerd advies aan de Inspectie van Financiën moeten worden voorgelegd⁽⁴²⁾.

Het Rekenhof stelde bovendien vast dat de afdelingshoofden van het KMSKA in het kader van goedgekeurde tentoonstellingen verbintenissen aangingen zonder formele delegatie vanwege het instellingshoofd. Deze informele procedure blijkt gebruikelijk te zijn voor *kleinere* bedragen.

³⁸ Hoewel de goedkeuring van de verslagen van de vaste commissie in de vergaderingen van de raad van beheer impliceert dat de raad het eens is met de beslissingen, is de vaste commissie formeel niet bevoegd.

³⁹ Besluit van de Vlaamse regering van 28 januari 1997.

⁴⁰ Besluit van de Vlaamse regering van 8 juni 1994 betreffende het financiële en materiële beheer van de DAB.

⁴¹ Tot de bedragen bepaald in het ministerieel besluit van 20 juli 2000 tot delegatie van sommige bevoegdheden inzake cultuur aan ambtenaren van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

⁴² Met toepassing van het besluit van de Vlaamse regering van 16 november 1994 tot regeling van de begrotingscontrole, vanaf 1 februari 2001 vervangen door het besluit van de Vlaamse regering van 19 januari 2001.

Kasteel van Gaasbeek

Ook bij het Kasteel van Gaasbeek is de *conservator* ordonnateur zonder enige beperking van zijn bevoegdheid, ook wat het aankoopbeleid betreft⁽⁴³⁾. De opmerkingen hierbij lopen dan ook parallel met die over het KMSKA⁽⁴⁴⁾.

4.3. Relaties met nevenorganisaties

Heel wat musea worden omringd door nevenorganisaties, vaak VZW's die (financiële) steun verlenen. In de benaming komt dikwijls de bepaling *vrienden van...* voor. Het Rekenhof heeft onderzocht in hoeverre de relaties met dergelijke nevenorganisaties formeel zijn geregeld en of het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap er inzicht in heeft.

MUHKA

Niettegenstaande het MUHKA werd opgericht als VZW omwille van een flexibele werking, werd op 23 mei 1986 toch een tweede VZW, de *Vrienden Muhka* opgericht. Van meet af aan werd de oprichting van twee VZW's beoogd⁽⁴⁵⁾: een voor de organisatorische functie en het actief fungeren van het museum (interne huishouding, tentoonstellingen, catalogi) en een voor het mecenaat. Statutair heeft de steunvereniging de bevordering en ondersteuning van de werking van het MUHKA tot doel. Zij kan haar medewerking verlenen aan alle initiatieven en manifestaties van het museum, maar ook daarbuiten. Met het oog op het verwezenlijken van haar doel, kan de vereniging onder meer toelagen, schenkingen, legaten en toevallige baten ontvangen, alsmede fondsen en dotaties samenstellen⁽⁴⁶⁾. In geval van ontbinding worden de activa overgedragen aan het MUHKA. Ook in de praktijk blijkt een sterke verwevenheid tussen beide VZW's: de artistiek directeur van het MUHKA is een van de stichtende leden van de Vrienden, een van de leden van de beheerraad van de Vrienden zetelt ook in de raad van beheer van het MUHKA en staat in voor de onderlinge communicatie, en de vergaderingen van de raad van beheer van de Vrienden dienen telkens bijgewoond te worden door de voorzitter of de artistiek directeur. Het activiteitenverslag 1999 van het MUHKA heeft dan ook een afzonderlijk hoofdstuk gewijd aan de VZW.

⁴³ Besluit van de Vlaamse regering van 8 juni 1994 betreffende het financiële en materiële beheer van de DAB.

⁴⁴ Onbeperkte bevoegdheid conservator, terwijl de bevoegdheden van het afdelingshoofd van de afdeling Beeldende Kunst, onder wiens bevoegdheid Gaasbeek ressorteert, uitdrukkelijk beperkt zijn tot de bedragen bepaald in het besluit van de leidend ambtenaar tot delegatie van sommige bevoegdheden aan de afdelingshoofden van de administratie Cultuur van 24 februari 1999.

⁴⁵ Verslagen van de werkgroep *MUHKA*, bijlage bij nota V.E.85/1007/doc. 380. In de beleidsnota zelf is daarvan geen sprake; de Vlaamse Executieve heeft zich hierover dan ook niet uitgesproken.

⁴⁶ De Vrienden hebben in 1999 voor de vierde maal een subsidie voor hun algemene werking ontvangen van de Vlaamse Gemeenschap.

Niettegenstaande de Vlaamse Gemeenschap dus zicht heeft op de relaties tussen het MUHKA en zijn Vrienden, rijst de vraag of er een objectieve grond bestaat om een parallelle steun-VZW te laten functioneren en te subsidiëren, aangezien het MUHKA zelf al beschikt over een flexibele VZW-structuur.

KMSKA

Het KMSKA kent twee steunverenigingen: een *VZW Vrienden* en een *Eigen Vermogen*.

De VZW Vrienden van het KMSKA werd opgericht op 4 mei 1994 om het museum beter bekend te maken, het bezoek te stimuleren, de kennis bij het publiek te bevorderen door ondersteuning van de museumwerkzaamheden, de wetenschappelijke studie van de verzameling te bevorderen, bij te dragen tot de verrijking van het museum,... Om haar doel te verwezenlijken, kan de vereniging vrijgevigheiden, giften en legaten ontvangen. Tussen het KMSKA en zijn Vrienden bestaat een duidelijke verwevenheid: de statuten voorzien erin dat de hoofdconservator van het KMSKA ambtshalve deel uitmaakt van de raad van beheer van de Vrienden en van de directieraad, die in de raad van beheer wordt aangeduid. Ook is voorzien dat de raad van beheer raad kan vragen aan de wetenschappelijke stafleden van het KMSKA. Bij ontbinding van de VZW Vrienden, zal het tegoed aan een vereniging met gelijkaardig doel worden overgedragen. Noch de administratie, noch de controleorganen van het KMSKA krijgen informatie over de werking van de VZW.

Een commissie werd belast met het beheer van het eigen vermogen van de instelling⁽⁴⁷⁾. De commissie komt nog altijd samen, niettegenstaande haar leden al jaren niet meer werden benoemd en haar samenstelling niet regelmatig is. Het instellingshoofd is zich bewust van de onwettige situatie en heeft op 1 maart 2000 bij de minister aangedrongen op nieuwe benoemingen.

Kasteel van Gaasbeek

De *VZW Vrienden van het Kasteel van Gaasbeek* werd opgericht op 18 januari 1993. Volgens de conservator ontwikkelt de VZW momenteel geen activiteiten meer. Het zou de bedoeling zijn haar te ontbinden zodra een bestemming gegeven wordt aan het saldo dat zich nog op haar rekening bevindt.

Daarbuiten werd een commissie belast met het beheer van het eigen vermogen van de instelling⁽⁴⁸⁾. Volgens de conservator komt ook die commissie thans niet meer samen en bestaat er geen *eigen vermogen* meer.

⁴⁷ Wet van 27 juni 1930 waarbij de rechtspersoonlijkheid wordt verleend aan de wetenschappelijke en kunstinstellingen welke van het Ministerie van Kunsten en Wetenschappen afhangen en koninklijk besluit van 22 september 1931.

⁴⁸ Wet van 27 juni 1930 waarbij de rechtspersoonlijkheid wordt verleend aan de wetenschappelijke en kunstinstellingen welke van het Ministerie van Kunsten en Wetenschappen afhangen en koninklijk besluit van 22 september 1931.

4.4. Sturing en controle door departement en minister

Het Rekenhof ging na in hoeverre de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het departement en de musea zijn afgebakend en of reële sturings- en controlemogelijkheden het de minister mogelijk maken zijn politieke verantwoordelijkheid op te nemen. Sturing en controle verschillen naar gelang van het juridische statuut. Het MUHKA beschikt als VZW over een ruimere mate van autonomie dan de musea die behoren tot het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

MUHKA

Het beheer van het MUHKA stoelt op een overeenkomst tussen de vereniging en de Vlaamse Gemeenschap⁽⁴⁹⁾, die klassieke toezichts- en sturingsinstrumenten instelt, geïnspireerd op de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut: regeringscommissarissen, vetorechten,... De overeenkomst bevat geen afspraken over na te streven doelstellingen en ter beschikking te stellen middelen. Zij regelt vooral het toezicht op het museum en is in veel mindere mate sturingsinstrument voor de beleidsuitvoering⁽⁵⁰⁾.

Twee waarnemers in de raad van beheer en de algemene vergadering van de VZW oefenen volgens de overeenkomst het toezicht door de Vlaamse Gemeenschap uit. De waarnemer van de Minister van Cultuur waakt over de toepassing van de statuten en het door de VZW gevoerde beleid. De waarnemer van de Minister van Begroting informeert de minister over het financiële beleid en waakt erover dat de jaarlijkse begroting van de vereniging realistisch is. Op aangeven van de waarnemers kunnen de Ministers van Cultuur en van Begroting beslissen een beraadslaging goed te keuren of te vernietigen.

Uit de notulen van de raad van beheer blijkt de nagenoeg totale afwezigheid van de waarnemers van de Minister van Begroting op de vergaderingen⁽⁵¹⁾. Bij de vereffening van de saldotoelage 1998 maakte de waarnemer op vraag van de afdeling Beeldende Kunst en Musea een verslag over de jaarrekening 1998. Hij stelde het MUHKA echter niet in kennis van dit verslag. De vraag rijst in welke mate er in deze omstandigheden sprake is van een reëel toezicht op het financieel beleid.

Behalve de overeenkomst zijn er nog andere instrumenten van toezicht en sturing:

⁴⁹ Statutair voorgeschreven en geconcretiseerd in de *overeenkomst van beheersregeling* van 18 september 1985, gewijzigd en aangevuld door het *concessiecontract voor de uitbating van de aan de VZW Museum van Hedendaagse Kunst te Antwerpen ter beschikking gestelde gebouwen* van 12 december 1991 en gewijzigd door de *overeenkomst tot wijziging van de overeenkomst van beheersregeling tussen de Vlaamse Gemeenschap en de VZW Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen* van 7 maart 1995.

⁵⁰ Een beheersovereenkomst als sturingsinstrument bepaalt de bijzondere regels en voorwaarden waaronder het museum haar taak moet vervullen. Zij is een resultaatsverbintenis. Het strategisch plan van het museum zou de basis moeten zijn voor de beheersovereenkomst. Zoals aangetoond, is het huidige plan daartoe echter te weinig concreet.

⁵¹ Noch op de vergadering over de jaarrekening 1998 en de begroting 1999 (10 maart 1999), noch op die over het budget 2000 en de begroting 2000 (24 november 1999) was er een waarnemer aanwezig.

- Hoewel het MUHKA jaarlijks 6 miljoen BEF *ter beschikking* krijgt ter ondersteuning van *zijn* collectievorming, koopt de Vlaamse Gemeenschap in de praktijk, na een marginale opportuniteitscontrole en volgens een uitgewerkte, geschreven aankoopprocedure, op voorstel van het MUHKA werken aan, die ze vervolgens in langdurige bruikleen geeft aan de VZW.
- De museale kwaliteit wordt gestuurd door de verplichting de normen van het museumdecreet na te leven.
- De minister moet de aanwending van de financiële reserves uitdrukkelijk goedkeuren.
- Jaarlijks maakt de afdeling Beeldende Kunst en Musea een evaluatieverslag over het financieel beheer van het museum, in functie van de uitbetaling van het subsidiesaldo van het voorafgaande jaar.

KMSKA

Hoewel het KMSKA administratief rechtstreeks onder de administratie Cultuur hoort⁽⁵²⁾, blijkt zij in de praktijk onderdeel te zijn van de afdeling Beeldende Kunst en Musea⁽⁵³⁾. Deze inschakeling op een lager niveau leidt tot de vreemde situatie dat een instelling, geleid door een ambtenaar van rang A3, wordt geacht te ressorteren onder het afdelingshoofd van de afdeling Beeldende Kunst en Musea, een ambtenaar van rang A2. Het afdelingshoofd deelde dan ook mee dat de sturing van het KMSKA vanuit zijn afdeling beperkt blijft tot formele briefwisseling over de verplichtingen voortvloeiend uit de voorbeeldfunctie van het KMSKA, terwijl de echte sturing rechtstreeks door de minister gebeurt. Tevens zetelt de directeur-generaal van de administratie Cultuur in de directieraad van het KMSKA en bestaat over personeel en management structureel overleg tussen het departement WVC en het KMSKA.

De DAB-reglementering heeft een specifieke bevoegdheidsverdeling ingesteld voor de werving en bezoldiging van het personeel: de Vlaamse regering werft en bezoldigt het statutair personeel; het KMSKA het contractueel personeel (bewakings- en onderhoudspersoneel en gidsen)⁽⁵⁴⁾. Wegens onvoldoende statutair personeel blijkt het voor het KMSKA in de praktijk evenwel onmogelijk te zijn zich te houden aan de opgelegde beperkingen. Dit heeft ertoe geleid dat het museum zelfs voor de functie van wetenschappelijk medewerker DAB-contractuelen heeft aangeworven.

De reglementering inzake de wetenschappelijke instellingen schrijft voor het dagelijks beheer van de instelling, onder meer inzake individueel personeelsbeheer en logistiek, een samenwerkingsprotocol voor tussen het instellingshoofd, de secretaris-generaal en de leidend ambtenaar van de functionele administratie⁽⁵⁵⁾. Hoewel dit protocol nog niet werd gesloten, is er overleg tussen administratie en KMSKA. Bovendien blijkt dat alle administratieve taken inzake het DAB-personeel, inclusief loonberekening met anciënniteit, in de toekomst door de administratie uitgevoerd zullen worden⁽⁵⁶⁾.

⁵² Besluit van de Vlaamse regering van 28 januari 1997 houdende statuut en organisatie van de Vlaamse wetenschappelijke instellingen.

⁵³ Blijkens het organogram in het jaarverslag 1998 van deze afdeling.

⁵⁴ Artikel 16 van het besluit van de Vlaamse regering van 8 juni 1994.

⁵⁵ Artikel II 5 besluit van de Vlaamse regering van 28 januari 1997.

⁵⁶ Verslag van de directieraad van 3 december 1999.

Kasteel van Gaasbeek

Het Kasteel van Gaasbeek wordt als onderdeel van de afdeling Beeldende Kunst en Musea rechtstreeks gestuurd door de minister en de betrokken leidende ambtenaren van de het departement. Daarenboven bestaan voor het museum twee specifieke sturingsinstrumenten: de Beheerscommissie Gaasbeek-Groenenberg en de Bestuurscommissie van het Domein van Gaasbeek.

Nadat de Vlaamse regering in 1991 kennis had genomen van de nood aan een coördinator voor het patrimoniale beheer van het kasteel en het omringende domein (dringende restauratiewerken en groenbeheer)⁽⁵⁷⁾ en zij een coördinator had benoemd, vonden verscheidene coördinatievergaderingen plaats met diverse instanties van de Vlaamse Gemeenschap. Sinds 27 juni 1996 is er in dit verband sprake van de *Beheerscommissie Gaasbeek-Groenenberg*⁽⁵⁸⁾. Structureel overleg tussen de onderscheiden diensten van de Vlaamse Gemeenschap en het kasteeldomein diende aldus de patrimoniale beheersdaden vooraf te gaan. De conservator stelt evenwel dat hij in de praktijk in de commissie over onvoldoende gewicht beschikt om te zorgen voor een optimale afstemming van de patrimoniale beheersdaden op de museumfunctie van het kasteel⁽⁵⁹⁾.

De *bestuurscommissie voor het domein van Gaasbeek*⁽⁶⁰⁾ heeft een drievoudige taak: toezicht houden op de naleving van reglementen en besluiten door de instelling, de bevoegde minister adviseren en suggesties doen tot bevordering van de studie en kennis van de archieven en het uitbreiden en doeltreffend tentoonstellen van de verzamelingen. Toen de administratie in 1991 een regeling uitwerkte voor het verlenen van beheersautonomie aan het Kasteel van Gaasbeek bleek de commissie nog slechts te bestaan uit zes leden. Sindsdien duikt met tussenpozen briefwisseling op tussen de administratie en de conservator over de samenstelling van een nieuwe bestuurscommissie. Een ontwerp van besluit van de Vlaamse regering, daartoe in 1998 opgemaakt door de conservator werd door de afdeling Beeldende Kunst en Musea nooit aan de minister voorgelegd bij gebrek aan begeleidende nota⁽⁶¹⁾.

Zoals bij het KMSKA werft en bezoldigt de Vlaamse regering ook bij het Kasteel van Gaasbeek het statutair personeel, terwijl de conservator instaat voor de werving en

⁵⁷ Nota aan de Vlaamse Executieve over het besluit van 18 december 1991.

⁵⁸ De huidige samenstelling is als volgt: directeur-generaal van AMINAL (voorzitter), coördinator Gaasbeek-Groenenberg, coördinator Breughelproject, conservator van Gaasbeek, afdeling Bos en Groen, administratie Cultuur, administratie Kanselarij en Voorlichting, administratie Buitenlands Beleid, VZW De Rand, VDAB, Toerisme Vlaanderen, afdeling Monumenten en Landschappen, afdeling Ruimtelijke Ordening en afdeling Gebouwen.

⁵⁹ Een voorbeeld is volgens hem de weigering om vanop de parking een rechtstreekse toegang naar het kasteel te maken. De toegang is nu langs het park, wat vooral problemen geeft voor de bezoekers van de avondactiviteiten van het museum.

⁶⁰ Opgericht bij koninklijk besluit van 15 juni 1951, gewijzigd door het koninklijk besluit van 1 maart 1958.

⁶¹ Dit ontwerpbesluit verwart overigens *de commissie belast met het beheer van het eigen vermogen van het nationaal domein* (wet van 27 juni 1930 en koninklijk besluit van 22 september 1931) met de bestuurscommissie.

bezoldiging van het contractueel personeel voor bewaking, onderhoud en gidsen. De conservator wees erop dat deze regeling hem verhindert contractueel personeel te werven voor taken als restauratie, archivering, opbouw van tentoonstellingen, *art handling*, enz.

4.5. Conclusies

MUHKA

Hoewel de VZW-formule bij de oprichting van het MUHKA een interimoplossing was, vond nooit verder onderzoek naar mogelijke andere beheersvormen plaats. Gelet op deze flexibele VZW-structuur, rijst overigens de vraag waarom een parallelle steun-VZW gesubsidieerd wordt. Voorts vermelden de statuten de museale bestemming van de collectie niet expliciet. Bij ontstentenis van een delegatieregeling, moet de raad van beheer zelf alle beslissingen nemen. Dit komt een doelmatige werking niet te goede. Een administratief directeur is in het MUHKA momenteel niet aangesteld. Van de toezichts- en sturingsinstrumenten die zijn ingeschreven in de beheersovereenkomst, wordt in de praktijk te weinig gebruik gemaakt. Deze instrumenten zijn niet afgestemd op sturing van de doelmatigheid.

KMSKA

Het dubbel statuut van DAB en wetenschappelijke instelling leidt tot een ondoorzichtige bevoegdheidsverdeling tussen directieraad en instellingshoofd. Op grond van de DAB-reglementering beschikt het instellingshoofd (conservator) over een financieel onbeperkte bevoegdheid. Het gebrek aan een formele interne delegatieregeling veroorzaakt bovendien bevoegdheidsoverschrijdingen door de afdelingshoofden. Ook de administratieve indeling bij de afdeling Beeldende Kunst en Musea, in strijd met de reglementering op de wetenschappelijke instellingen, leidt tot hiërarchische onduidelijkheid.

De DAB leeft de reglementaire beperkingen inzake werving van contractueel personeel niet na. Zonder samenwerkingsprotocol, neemt het departement het individueel personeelsbeheer waar.

De commissie belast met het beheer van het eigen vermogen van de instelling, is onregelmatig samengesteld.

De administratie en de controleorganen krijgen geen informatie over de werking van de VZW Vrienden.

Kasteel van Gaasbeek

De conservator beschikt op grond van de DAB-reglementering over een financieel onbeperkte bevoegdheid en er heerst onduidelijkheid over de toepassing van de reglementering op het eigen vermogen en die inzake de bestuurscommissie. Ten slotte zijn de patrimoniale beheersbeslissingen van de Commissie Gaasbeek-Groenenberg volgens de conservator onvoldoende afgestemd op de museumfunctie van het kasteel.

5. Financiering van de musea

5.1. Financiële stromen

Het Rekenhof heeft onderzocht of de financiering van de musea transparant geschiedt. Het ging na of uit de museumbegroting en -rekening duidelijk de inzet van de financiële middelen blijkt en hoe de eigen inkomsten zich tot de subsidiëring verhouden.

MUHKA

De VZW MUHKA kende volgens haar resultatenrekening in 1999 111.218.933 BEF opbrengsten en 111.145.645 BEF kosten (zie bijlage 4). De Vlaamse Gemeenschap subsidieerde als volgt⁽⁶²⁾:

Oorsprong subsidie	Bedrag	Doel
45.30.33.63	59.500.000	Algemene werking
45.50.52.12	21.093.470	Bijdrage investeringsfonds, onderhouds- en infrastructuur- werken

Daarenboven kan het MUHKA jaarlijks beschikken⁽⁶³⁾ over 6.000.000 BEF voor de aankoop van kunstwerken ten laste van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap (basisallocatie 45.30.74.80). De kunstwerken zijn eigendom van de Vlaamse Gemeenschap, die ze in bruikleen geeft aan het museum. In 1999 besteedde het museum er blijkens het activiteitenverslag 5.792.930 BEF van.

De ondersteuning van het MUHKA door de Vlaamse Gemeenschap loopt langs drie basisallocaties, verspreid over twee programma's. Dit versnipperd de informatie. Zo krijgt het parlement geen globaal beeld van de subsidiestromen.

De totale opbrengsten stegen tussen 1995 en 1999 met 14,3%. Daarin bleven de subsidies van de Vlaamse Gemeenschap nominaal ongeveer gelijk. De eigen opbrengsten namen in belangrijke mate toe. In 1995 dekten zij 18,7 % van de kosten, in 1999 al 27,6%. Dit is vooral te danken aan het hoger bezoekersaantal (inkomsten en verkoop).

De totale kosten namen in die periode met 14,5% toe. Opvallend is de stabilisering van de loonkosten over de beschouwde periode. Hun aandeel in de totale kosten daalde van 42,7% tot 39,7%. Het budget voor tentoonstellingen, de kernactiviteit van het museum, is de laatste vijf jaar meer dan verdubbeld (216%). Wellicht is er een logische samenhang tussen deze evolutie, het stijgend aantal bezoekers en het stijgend aandeel eigen ontvangsten. Elk jaar sluit af met een kleine winst.

⁶² De vermelde bedragen houden geen rekening met het moment van uitbetaling. Saldi worden in de regel pas uitbetaald na afloop van het werkingsjaar.

⁶³ De raad van beheer van het MUHKA beslist nagenoeg autonoom over de besteding ervan. Juridisch-technisch is het geen subsidie, de facto wel.

De ondoorzichtige financiering van het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek bemoeilijkt vergelijking met het MUHKA. De financiële subsidiestromen van het MUHKA blijken alleszins op eenvoudige wijze uit de jaarrekening, die een duidelijk onderscheid tussen toelagen en eigen inkomsten maakt.

KMSKA

Hoewel het KMSKA als DAB een eigen begroting en rekening heeft, is de financiering niet transparant. Oorzaak is een combinatie van de versnippering van de ter beschikking gestelde middelen en een onvolledige weergave ervan, alsook van de logistieke steun van het departement, in de begroting en rekening van het museum en van de Vlaamse Gemeenschap.

Voor 1999 bedroegen de uitgaven volgens de DAB-rekening 90.850.844 BEF. De bedragen in de begroting en de rekening vormen echter maar een fractie van de totale uitgaven of kosten van de museumwerking. Tal van kosten worden rechtstreeks vanuit de algemene uitgavenbegroting vereffend, zonder tussenkomst van de DAB rekening. Een rondvraag bij alle departementen van de Vlaamse Gemeenschap leverde voor 1999 de volgende gegevens op:

Oorsprong ⁽⁶⁴⁾ (begroting)	Bedrag (BEF)	Bestemming
99.10.11.03	106.440.583	Personeelsvergoedingen voor personeel in vast dienstverband
99.10.12.41	16.537.841	Premies brand- en aansprakelijkheidsverzekering ⁽⁶⁵⁾
Fonds Culturele Infrastructuur (VOI)	38.675.410	Vastleggingen infrastructuurwerken
Departement: ABAFIM	900.000	Inzet personeel, werking, huur en informatica vanuit afdeling Beeldende Kunst en Musea Gebouwen

De totale uitgaven van het KMSKA (exclusief vastleggingen) bedroegen in 1999 volgens de cijfers van de Vlaamse Gemeenschap dus 214.729.268 BEF⁽⁶⁶⁾. Vastleggingen voor infrastructuurwerken inclusief, bedragen de uitgaven 253.404.678 BEF.

Het departement noch de museumleiding kennen de totale kostprijs van de museumwerking. Zij verzamelden de bovenstaande gegevens immers maar op verzoek van het Rekenhof en de cijfers weerspiegelen nog niet volledig de logistieke steun die het departement het museum verleent. Zonder inzicht in de reële kosten is een efficiënt beheer van het museum moeilijk.

⁶⁴ Het gecoördineerde antwoord van de secretarissen-generaal geeft niet altijd een even precieze omschrijving van de oorsprong van de gelden. Soms wordt alleen het departement vermeld, in andere gevallen het programma en de basisallocatie.

⁶⁵ Deze kost werd niet opgenomen in het vermelde gecoördineerde antwoord.

⁶⁶ Exclusief de logistieke steun van het departement WVC.

De spreiding van de kosten over de begrotingen van de DAB en de Vlaamse Gemeenschap (verscheidene departementen) levert het Vlaams Parlement geen volledig beeld van het financieel beheer van het KMSKA. De toelichting bij de begroting van de Vlaamse Gemeenschap (waarvan de DAB-begroting deel uitmaakt) geeft informatie bij de begrotingsposten van de DAB, maar vermeldt de andere kosten ten laste van de gemeenschapsbegroting niet.

Deze vaststelling geldt voor alle DAB's in de culturele sector. Het besluit van de Vlaamse regering van 15 september 2000 betreffende het financieel en materieel beheer van de DAB CICOV (administratie Gezin en Maatschappelijk Welzijn) kan een oplossing bieden. Artikel 10 van dit besluit stelt dat: *de rekeningen worden toegelicht aan de hand van een inventaris van de middelen inzake personeel, werking en uitrusting van de DAB, met vermelding van hun herkomst, die op een analytische wijze worden toegewezen aan de werking van die dienst*. Volgens de Minister-President van de Vlaamse Regering⁶⁷ is het de bedoeling niet enkel een toelichting te verstrekken over de middelen in de begroting en rekening van de DAB zelf, maar ook over die op de gewone begrotingsposten van de Vlaamse Gemeenschap met aanwending voor de DAB. Uitbreiding van dit initiatief tot de DAB's van de culturele sector zou de informatieverstrekking aan het Vlaams Parlement drastisch verbeteren.

Volgens de DAB-rekening boekte het KMSKA in 1999 133.098.863 BEF ontvangen. Na verdeling van het beschikbare saldo op 31 december 1999 bedroeg het reservefonds 1.360.989 BEF. Deze rekening is louter dienstig ter verantwoording van de dotatie. Beleidsmatig heeft ze weinig waarde. Twee voorbeelden:

- Volgens alle beschikbare gegevens (DAB en departementen) beslaat het reële aandeel van de lonen 67,1% in plaats van 41,6%.
- Het aandeel eigen inkomsten bedraagt geen 29,8%, maar 18,5% van de reëel ingezette financiële werkingsmiddelen.

Deze cijfers zijn bovendien niet zonder meer vergelijkbaar met die van het MUHKA, daar de DAB's een kasboekhouding voeren en het MUHKA een economische. Kosten (bv. afschrijvingen) en opbrengsten kennen de DAB's niet.

De dotaties bleven tussen 1995 en 1998 op begrotingsbasis stabiel (met een sterke eenmalige vermindering in 1996). Er was een sterke toename in 1999 met 17,4%. De eigen inkomsten namen in de beschouwde periode met 106,9% toe. Net als bij het MUHKA, genereren grotere bezoekersaantallen meer inkomsten.

Kasteel van Gaasbeek

De bevindingen inzake de financiële stromen van het KMSKA gelden mutatis mutandis voor het Kasteel van Gaasbeek. De onderstaande paragrafen geven een overzicht van de financiële stromen 1999 van het museum. De cijfergegevens zijn ontleend aan de rekening 1999 en de brief van de secretarissen-generaal.

⁶⁷ Brief van 21 juni 2000, kenmerk AC.CO/2224021/CVDV/EC/114.

De uitgaven van de DAB bedroegen in 1999 volgens de jaarrekening 10.044.842 BEF. Behalve de dotatie van 5.600.000 BEF, nam de begroting van de Vlaamse Gemeenschap de volgende uitgaven rechtstreeks of onrechtstreeks⁽⁶⁸⁾ ten laste:

Oorsprong ⁽⁶⁹⁾	Bedrag (BEF)	Bestemming
Departement: LIN Administratie: AMINAL	469.000	Tussenkost contractueel personeelslid onthaalpaviljoen
Departement: LIN	1.978.009	Vastlegging hoogspanningscabine
99.10.11.03	15.777.409	Personeelsvergoedingen voor personeel in vast dienstverband
99.10.12.41	238.863	Premies brand- en aansprakelijkheidsverzekering ⁽⁷⁰⁾
Fonds Culturele Infrastructuur (VOI)	35.120.358	Vastleggingen infrastructuurwerken
Departement: ABAFIM	1.219.500	Inzet personeel, werking, huur en informatica vanuit afdeling Beeldende Kunst en Musea Gebouwen
Departement: LIN	36 manuren	Voorbereiding plaatsing hoogspanningscabine

De totale uitgaven 1999 van het Kasteel van Gaasbeek (exclusief vastleggingen) bedroegen dus volgens de cijfers verstrekt door de Vlaamse Gemeenschap en aangevuld door het Rekenhof, 27.300.000 BEF⁽⁷¹⁾. Vastleggingen voor infrastructuurwerken inclusief, bedroegen zij 64,4 miljoen BEF.

Voorts gelden de opmerkingen over de versnippering van de kosten van de museale werking over verscheidene begrotingen en begrotingsprogramma's, ook voor het Kasteel van Gaasbeek.

Volgens de DAB-rekening boekte het kasteel in 1999 11.599.978 BEF ontvangsten. Na verdeling van het op 31 december 1999 beschikbare saldo, bedroeg het reservefonds 945.602 BEF. Evenals bij het KMSKA, is de verdeling van de uitgaven over enkele posten misleidend:

- De reële loonkost beslaat ruim 82% van de totale kosten (exclusief vastleggingen en zonder rekening te houden met de looncomponent in de logistieke steun).

⁶⁸ Enkel de tegemoetkoming in de loonlasten van het contractuele personeelslid (onthaalpaviljoen) wordt aan de DAB gestort en bijgevolg opgenomen in de uitvoeringsrekening van de begroting.

⁶⁹ Het gecoördineerde antwoord van de secretarissen-generaal geeft niet altijd een even precieze omschrijving van de oorsprong van de gelden. Soms wordt alleen het departement vermeld, in andere gevallen het programma en de basisallocatie.

⁷⁰ Deze kosten werden niet opgenomen in het gecoördineerde antwoord.

⁷¹ Exclusief de logistieke steun van het departement WVC.

- De eigen inkomsten dekken in realiteit slechts 12,9% van de totale uitgaven (zonder vastleggingen).

De dotatie aan het Kasteel van Gaasbeek nam tussen 1995 en 1997 op begrotingsbasis af en bleef de volgende drie jaar stabiel. De eigen inkomsten bleven stabiel tot 1997. In 1998 en 1999 namen ze in sterke mate toe (tegenover 1995 met respectievelijk 57,5% en 35,2%), ondanks het lager aantal bezoekers (zie verder). De toename is te danken aan de hogere inkomprijs en verkoopprijzen vanaf 1998.

5.2. Budgettaire en boekhoudkundige kenmerken

Het Rekenhof onderzocht of de boekhouding een analytische component bevat die het museummanagement, de toezichthoudende overheid, het Vlaams Parlement of andere betrokkenen een klaar beeld biedt van de kostprijs van de museumfuncties en van prestaties als het organiseren van tentoonstellingen. Dat is maar mogelijk mits het hanteren van een dubbele boekhouding. Het ging ook na of de musea over voldoende financiële armslag beschikken om in te kunnen spelen op kansen of om onvoorziene problemen het hoofd te kunnen bieden.

MUHKA

Het MUHKA moet wettelijk⁽⁷²⁾ noch statutair een dubbele boekhouding op realisatiebasis voeren. Een ministeriële circulaire van 15 juni 1987⁽⁷³⁾ legt de gesubsidieerde culturele instellingen die verplichting wel op. Het ministeriële aanrekenings- en rekeningstelsel sluit aan bij de reglementering op de boekhouding van de (commerciële) ondernemingen. De circulaire legt geen verplichting op tot het voeren van een analytische boekhouding.

Het MUHKA past een boekhoudsysteem toe dat, in tegenstelling tot het DAB-systeem, toelaat alle kosten en opbrengsten van een welbepaalde periode (boekhoudjaar) in de resultatenrekening op te nemen, zonder rekening te houden met het moment van betaling van de opbrengsten of kosten. Het betaalmoment komt niet tot uiting in de resultatenrekening, maar in de balans. Een dergelijke realisatieboekhouding laat ook toe de structurele kosten (bv. gebouwen) die gedurende meer jaren worden ingezet voor de werking, pro rata in de resultatenrekeningen op te nemen. Bij een kasboekhouding worden de volledige kosten in de rekening opgenomen in het jaar van de betaling.

Het MUHKA kan door de combinatie van eigen inkomsten en toelagen reserves aanleggen. De maximale reservenormen staan jaarlijks in het toelagebesluit voor de algemene werking⁽⁷⁴⁾. De aanwending van de reserves is onderworpen aan de goedkeuring van de Vlaamse Minister van Cultuur.

⁷² Wet van 27 juni 1921, die de verenigingen zonder winstgevend doel en instellingen van openbaar nut rechtspersoonlijkheid verleent.

⁷³ De circulaire kwam er als reactie op een aantal opmerkingen van het Rekenhof over de inadequate boekhouding van de meeste culturele VZW's die de Vlaamse Gemeenschap subsidieert.

⁷⁴ Aangroei reserves: maximum 10% van de werkingssubsidie of het bedrag van de eigen inkomsten (indien lager); gecumuleerde reserves: maximum 20% van de gemiddelde uitgaven van de drie vorige jaren.

Sinds 1999 is er een bijkomende mogelijkheid tot aanleg van een specifieke reserve. Van de algemene werkingssubsidie mag het MUHKA maximaal 55,3 miljoen BEF besteden aan de algemene werking. De overige 4,2 miljoen BEF moet het besteden aan het onderhoud van de infrastructuur. Bij niet volledige besteding binnen het boekjaar, kan het een specifieke reserve voor infrastructuurkosten aanleggen⁽⁷⁵⁾. Het MUHKA kreeg geen kopie van het subsidiebesluit. Een nota van de administratie van 28 september 1999 heeft wel de mogelijkheid van de specifieke reserve uiteengezet, maar herhaalde de gebruikelijke reservenormen niet meer, wat voor het MUHKA een onduidelijke situatie creëerde.

Een aantal onvolkomenheden of gebreken vertroebelen de - overigens redelijke - transparantie van de financiële verrichtingen:

- De toelichting bij jaarrekening raamt de sponsoring in natura niet (zie punt 5.3).
- Het verslag van de bedrijfsrevisor aan het MUKHA over de jaarrekening 1999 stelt een budgetvergelijking en een toelichting bij de jaarrekening voor, die echter niet volledige overeenstemmen in hun tekstomschrijvingen⁽⁷⁶⁾ en kosten en opbrengsten. De toelichting zelf wijst bovendien eenzelfde soort kosten of opbrengsten niet altijd aan dezelfde deelrubriek toe⁽⁷⁷⁾.
- De financiële verslaggeving laat niet toe het resultaat te bepalen van de afzonderlijk tentoonstellingen. De toelichting bij de jaarrekening geeft wel een overzicht van de kosten van elke tentoonstelling, gerelateerd aan de begrotingscijfers. Uit die vergelijking blijkt dat het oorspronkelijk budget 1999 voor alle tentoonstellingen samen met meer dan 5 miljoen BEF werd overschreden. Uit de notulen van de vergadering waarop de raad van beheer de jaarrekening goedkeurde, blijkt dat voor hogere tentoonstellingsuitgaven diverse inkomsten werden aangewend. Een voldoende doorgedreven analytische boekhouding zou dit per tentoonstelling aantonen en aangeven welke projecten verlieslatend waren⁽⁷⁸⁾.

KMSKA

Het besluit van de Vlaamse regering dat de wijze regelt waarop de DAB kan beschikken over hem ter beschikking gestelde gelden⁽⁷⁹⁾, bevat twee bepalingen die de efficiëntie van het museum hinderen:

⁷⁵ De voorbehouden besteding van de algemene werkingssubsidie heeft te maken met de afname van de bijdrage van de Vlaamse Gemeenschap aan het investeringsfonds. Oorspronkelijk bedroeg die bijdrage jaarlijks 25 miljoen BEF. MUHKA besteedde de subsidie aan de aflossing van een lening. Hernegotiatie van de bankrente, kon de subsidie terugbrengen tot 21.200.000 BEF. Het verschil werd bij de algemene subsidie gevoegd.

⁷⁶ De tekstomschrijving *inkomgelden* in de budgetvergelijking (5.399.960 BEF) dekt bv. niet dezelfde lading als in de toelichting bij de jaarrekening (4.869.910 BEF).

⁷⁷ Sponsoring van het Ministerie van Cultuur van Griekenland kwam in 1998 terecht in de deelrubriek *Projectsponsoring*, in 1999 in de deelrubriek *Sponsoring buitenlandse instanties*.

⁷⁸ Volgens zijn voorzitter drong ook de raad van beheer aan op een meer analytische boekhouding. Dit aandringen werd evenwel niet genotuleerd.

⁷⁹ Besluit van de Vlaamse regering van 8 juni 1994 betreffende het financiële en materiële beheer.

- De procedure voor begrotingsaanpassingen (akkoord van de ministers van Begroting en Cultuur) is log en weinig efficiënt⁽⁸⁰⁾.
- De beperking van de uitgaven én de verbintenissen tot het bedrag van de goedgekeurde kredieten en ontvangsten bemoeilijkt lange-termijnplanning. De realisatie van een grote tentoonstelling vergt jaren voorbereiding en is moeilijk te realiseren zonder effectieve contracten van in de beginfase⁽⁸¹⁾. Deze bepaling uit het besluit verklaart mede het ontbreken van een uitgewerkt financieel luik in de krijtlijnnnota.

Naar aanleiding van een vraag om advies van het Fonds Bijzondere Jeugdbijstand stelde het Rekenhof op 5 juli 2000 dat de DAB-begrotingen op termijn vastleggings- en vereffeningskredieten moeten bevatten⁽⁸²⁾. Voor de langlopende verbintenissen die de Vlaamse Gemeenschap moet financieren over verschillende begrotingsjaren, kan haar begroting nu al vastleggingsmachtigingen bevatten, zoals voor de VOI's.

Over de transparantie van de financiële verslaggeving van het KMSKA merkt het Rekenhof het volgende op:

- De aanrekening op kasbasis betekent dat het resultaat in de uitvoeringsrekening van de begroting omzichtigheid vergt: belangrijke openstaande rechten of verbintenissen komen er immers niet in tot uiting. Het maakt de vergelijking met de jaarrekeningen van musea met een realisatieboekhouding (bv. MUHKA) problematisch.
- De jaarlijkse staat van activa en passiva⁽⁸³⁾ heeft weinig toegevoegde waarde, daar de DAB geen rechtspersoonlijkheid heeft en niet kan worden bepaald wat tot het DAB-vermogen behoort en wat tot het vermogen van de Vlaamse Gemeenschap.
- De controle van de rekeningen door het Rekenhof wees uit dat de DAB problemen heeft met het beheersen van de begroting of de procedure van de begrotingsaanpassingen.

Uit de besprekingen van de directieraad en de begrotingsvoorstellen blijken pogingen om de rudimentaire begrotingsindeling (vijf uitgavenposten) verder uit te splitsen in een analytisch budgetcontrole- en beheerssysteem. De audit wees uit dat dit systeem nog niet consistent is met de bestaande financiële rekeningen en de uitvoeringsrekening van de begroting, althans niet wat de begrotingen 1998 en 1999

⁸⁰ Bij de uitvoeringsrekeningen van de begrotingen 1995-1999 formuleerde het Rekenhof telkens opmerkingen over onreglementaire aanpassingen.

⁸¹ Volgens de algemeen directeur maakt het museum dan ook afspraken met de andere partners van een tentoonstelling, die het niet budgettair kan aanrekenen, maar die bij niet naleving wegens gebrek aan middelen op het ogenblik van de tentoonstelling aanleiding kunnen geven tot aanzienlijke schadevergoedingen. Dossieronderzoek bevestigde deze toestand.

⁸² Gelet op artikel 4 van het voorontwerp van wet tot vaststelling van de algemene bepalingen die gelden voor de begrotingen, de controle op de subsidies en voor de boekhouding van de Gemeenschappen en Gewesten, alsook voor de organisatie van de controle door het Rekenhof. De Ministerraad keurde dit voorontwerp ter uitvoering van artikel 50, §2, van de bijzondere wet van 16 januari 1989, op 12 mei 2000 goed.

⁸³ Op te maken overeenkomstig artikel 11 van het besluit van de Vlaamse regering van 8 juni 1994.

betrof. Er zou maar sprake zijn van een volledige overeenstemming sinds de uitvoering van de begroting 2000. In 2001 zou, analoog met de algemene diensten van de Vlaamse Gemeenschap, een economische boekhouding worden ingevoerd.

Kasteel van Gaasbeek

De knelpunten inzake doelmatig werken op grond van het besluit van de Vlaamse regering dat de wijze regelt waarop de DAB over zijn gelden kan beschikken, zijn identiek aan die bij het KMSKA:

- De weinig efficiënte procedure voor begrotingsaanpassingen ⁽⁸⁴⁾.
- De beperking van de uitgaven én de verbintenissen tot het bedrag van de goedgekeurde kredieten en de ontvangsten.

Ook wat de transparantie van de financiële verslaggeving van de DAB betreft, gelden de bevindingen van bij het KMSKA: de aanrekening bij de DAB geschiedt op kasbasis en de toegevoegde waarde van de staat van activa en passiva is gering. Het kasteel zette of overwoog nog geen stappen naar een analytische boekhoudcomponent.

5.3. Financiële rol van de nevenorganisaties

Het Rekenhof ging na of de rekeningen van de musea de rol van de nevenorganisaties in hun financiering, duidelijk weergeven.

MUHKA

De jaarrekening van het MUHKA geeft een transparant beeld van de financiële subdiestromen van andere instanties dan de Vlaamse Gemeenschap, inclusief de nevenorganisaties *Bedrijvenclub* en *Vrienden van het MUHKA VZW*.

De bedrijvenclub is de verzameling van bedrijven die het MUHKA ondersteunen (geen rechtspersoon). Hun financiële steun blijkt uit de jaarrekening, hun steun in natura niet ⁽⁸⁵⁾. Voor een volledig inzicht in de kostprijs van de diverse tentoonstellingen en van het museum in het algemeen, is het nuttig de normale kostprijs van de giften in natura te berekenen en in het jaarverslag of de toelichting bij de jaarrekening op te nemen.

De financiële ondersteuning van de Vrienden bestond in 1999 in 66.000 BEF project sponsoring en in 1998 in een renteloze lening van 769.852 BEF, terugbetaalbaar in 4 jaar. De terugbetaling maakt geen deel uit van de resultatenrekening, alleen van

⁸⁴ Een op 26 april 1999 aangevraagde begrotingswijziging voor 600.000 BEF, door AMINAL ter beschikking van DAB gesteld als tegemoetkoming in de loonkosten van een informatieambtenaar, raakte maar op 23 december 1999 goedgekeurd, meer dan een maand na beëindiging van de betrokken tewerkstelling.

⁸⁵ Veel naturasponsors stellen tentoonstellingsmaterialen gratis of tegen gereduceerde prijs ter beschikking. Het MUHKA raamt die sponsoring voor 1999 op 1.750.000 BEF.

de balans. Ten slotte was er een becijferbare⁽⁸⁶⁾ ondersteuning in natura van 750.000 BEF, met name de schenking van een kunstwerk. De Vlaamse Gemeenschap subsidieerde de algemene werking van de VZW Vrienden in 1999 voor 106.000 BEF (45.30.33.01)⁽⁸⁷⁾. Het Rekenhof acht de verrichtingen van de VZW Vrienden voldoende transparant: zij legt een jaarrekening voor aan de MUHKA-revisor en het Rekenhof⁽⁸⁸⁾, en het jaarverslag van het MUHKA rapporteert omstandig over de werking van de VZW Vrienden.

KMSKA

Bij ontoereikendheid van de begrotingskredieten kan het KMSKA een beroep doen op de middelen van het *Eigen Vermogen*, waarnaar ook alle sponsoring wordt afgeleid, met een omzeiling van de reservenormen tot gevolg. De ondersteuning van de museumwerking bestaat vooral in het rechtsreeks ten laste nemen van kosten. Door de kostenuitsplitsing over de begrotingen van de DAB en het Eigen Vermogen, zijn kunstwerken gedeeltelijk eigendom van de Vlaamse Gemeenschap en gedeeltelijk van het Eigen Vermogen. Zowel het Eigen Vermogen als de DAB⁽⁸⁹⁾ kopen en verkopen catalogi, kunstboeken, brochures, enz.

Het Eigen Vermogen legt jaarlijks een staat van ontvangsten, een staat van uitgaven en een balans aan de administratie voor, maar geen resultatenrekening, wat een extracomptabele balansopmaak impliceert⁽⁹⁰⁾. Het Rekenhof noch het Vlaams Parlement krijgen informatie. Volgens de staat van ontvangsten en uitgaven boekte het Eigen Vermogen in 1999 13.592.646 BEF opbrengsten en 15.157.088 BEF kosten, aanleiding gevend tot een verlies van 1.564.442 BEF. De balans (inclusief vorderingen en schulden) toonde een winst van 4.139.793 BEF. Het Eigen Vermogen beschikte op 31 december 1999 over een bank- en kastegoed van 13.856.860 BEF.

De bufferrol van het Eigen Vermogen bij het beheer van het museum heeft een omzeiling van de reglementering van het financiële en materiële beheer tot gevolg en verhoogt de ondoorzichtigheid van het financiële beheer van het museum. De actieve rol van het Eigen Vermogen vloeit voort uit de stroeve DAB-beheersvorm.

De *VZW Vrienden van het KMSKA* ondersteunen de museumwerking vooral met sponsorwerving (fundraising) en stort aldus verkregen opbrengsten op de rekening van het Eigen Vermogen. In 1999 ging het om 1.628.062 BEF. De VZW legt geen rekening voor aan de administratie. Bijgevolg zijn minister noch parlement geïnformeerd. De VZW heeft nochtans een jaarrekening, bestaande uit een resultatenrekening, een balans en een toelichting. Zij rekent niet aan op kasbasis, zoals bij de DAB en het Eigen Vermogen, maar op realisatiebasis. De cijfers van de verschillen-

⁸⁶ De leden van de VZW Vrienden spelen een belangrijke rol in het werven van de leden voor de bedrijvenclub. Die inzet is niet in cijfers uit te drukken.

⁸⁷ De Vlaamse Gemeenschap rekende de toelage aan op de begroting 1998; de VZW nam ze op in de rekening 1999.

⁸⁸ De reservenormen worden getoetst aan de geconsolideerde vermogens van beide VZW's.

⁸⁹ In de toekomst zou ook de VZW Vrienden van het KMSKA bij de catalogiverkoop worden betrokken. Deze VZW zou instaan voor de personeelsbezetting van de winkel.

⁹⁰ Het aanrekeningsstelsel gehanteerd door het Eigen Vermogen is analoog met dat van de DAB: aanrekening op kasbasis en extra comptabele toevoeging van vorderingen en schulden in de balans.

de rechtspersonen zijn dus niet zomaar vergelijkbaar. Voor 1999 vermeldt de resultatenrekening 8.382.013 BEF opbrengsten en 9.588.065 BEF kosten. Het boekjaar sloot dus af met een verlies van 1.206.052 BEF. Gecumuleerd bleef evenwel een winst van 807.854 BEF. Ook de VZW Vrienden speelt dus een rol in de versoepeling van de museumwerking tegenover de stroeve DAB-beheersvorm.

Kasteel van Gaasbeek

Uit de rekening van de DAB blijkt dat de Vlaamse Gemeenschap de enige structurele inkomstenbron is (dotatie- of subsidieverstrekker). In het verleden was er nauwe samenwerking met de VZW *Vrienden van het Kasteel van Gaasbeek*, maar volgens de conservator ontwikkelt deze VZW geen activiteiten meer. Haar rekening 1998 sloot af met een tegoed van 220.622 BEF, dat bij ontbinding van de VZW aan de noden van het Kasteel zal worden besteed⁽⁹¹⁾. De DAB verkreeg bij haar oprichting de activa van het *Eigen Vermogen van het Kasteel van Gaasbeek*, dat sindsdien op non-actief staat.

5.4. Controle op de financiering

Het Rekenhof ging na of het departement WVC afdoende controle uitoefent op de musea-financiering en of het zelf over de mogelijkheid beschikt over deze verrichtingen aan het Vlaams Parlement te rapporteren.

MUHKA

Het MUHKA moet als VZW geen begroting of begrotingsaanpassingen voorleggen aan administratie en minister. Daar de subsidie van de Vlaamse Gemeenschap vanuit de belangrijkste inkomstenbron van het museum is, beïnvloedt de Vlaamse Gemeenschap, die al of niet akkoord gaat met initiatieven die het museum voorstelt voor het volgende jaar, de begroting sterk. De eigenlijke controle vindt a posteriori plaats, op grond van de jaarrekening. Voor de vereffening van de saldotoelage onderzoekt de afdeling Beeldende Kunst en Musea de jaarrekening. Hulpmiddelen daarbij zijn het verslag van de bedrijfsrevisor en de verslagen van de regeringsafgevaardigden. Het MUHKA brengt de administratie ook tussentijds (viermaandelijks) op de hoogte van de evolutie van de inkomsten en uitgaven. Het MUHKA wordt, merkwaardig genoeg, niet in kennis gesteld van het verslag dat de regeringsafgevaardigden stellen ten behoeve van de administratie. De jaarrekening wordt ten slotte voorgelegd aan het Rekenhof.

KMSKA en Kasteel van Gaasbeek

De DAB-structuur biedt minister, administratie en Rekenhof uitgebreide controle-mogelijkheden. Tal van documenten moeten worden voorgelegd (begroting en begrotingsaanpassingen, kwartaalstaten en jaarrekeningen) en de DAB-rekenplichtige is verantwoordelijk tegenover het Rekenhof, dat, net als de administratie, ter plaatse controleert. Ten slotte is het besluit van de Vlaamse regering van 16 november

⁹¹ Statuten 18 januari 1993, artikel 25.

1994 tot regeling van de begrotingscontrole ook van toepassing op de DAB's. De afwezigheid van een budgettair implementatieplannen voor beide DAB's, betekent dat de musea belangrijke overheidsopdrachten voor gemotiveerd advies aan de Inspectie van Financiën moeten voorleggen⁹²).

5.5. Conclusies

De financiële ondersteuning van het KMSKA en het kasteel van Gaasbeek door de Vlaamse Gemeenschap geschiedt totaal versnipperd. Daardoor kennen noch het departement, noch de museumleiding de totale kostprijs van de musea. Het Vlaams Parlement krijgt in deze omstandigheden uiteraard evenmin een totaalbeeld van de financiële stromen naar deze musea.

De financiële verslaggeving van het MUHKA is in redelijke mate transparant en bevat dankzij de dubbele boekhouding informatie over nagenoeg alle kosten en opbrengsten. De analytische component is echter nog onvoldoende uitgebouwd.

De financiële verslaggeving door de DAB's is louter dienstig als dotatieverantwoording. Beleidsmatig is ze waardeloos. Doordat de DAB's een kasboekhouding voeren die geen informatie bevat over kosten en opbrengsten, zijn hun cijfers weinig transparant en niet vergelijkbaar met de jaarrekeningen van musea met een realisatieboekhouding, zoals het MUHKA.

De DAB-reglementering bevat twee bepalingen die de efficiëntie hinderen: (1) de procedure voor begrotingsaanpassingen is weinig efficiënt en (2) de beperking van de uitgaven én de verbintenissen tot het bedrag van de goedgekeurde kredieten en de ontvangsten bemoeilijkt lange-termijnplanning.

Het Eigen Vermogen en de VZW Vrienden spelen een belangrijke rol in de omzeiling van de stoeve DAB-reglementering door het KMSKA. Dit versterkt de ondoorzichtige financiële structuur van dit museum nog. De financiële verslaggeving van de VZW Vrienden van het MUHKA is daarentegen voldoende doorzichtig.

De controlemogelijkheid op de financiering van het MUHKA is afdoende. Bij de DAB's is enkel controle op de aanwending van de dotatie mogelijk.

⁹² Het besluit van de Vlaamse regering van 16 november 1994 werd met ingang van 1 februari 2001 vervangen door het besluit van de Vlaamse regering van 19 januari 2001, dat in gelijkaardige bepalingen voorziet.

6. Doelgerichtheid van de beleidsuitvoering

Het Rekenhof ging na hoe de drie musea het ministeriële beleid uitvoeren, met andere woorden: hoe zij de doelstellingen pogen te verwezenlijken door de uitvoering van de museumfuncties (publiekswerking, verzamelfunctie, behoud en beheer van de collecties en wetenschappelijk onderzoek). De aandacht ging eerst uit naar algemene aspecten van interne bedrijfsvoering: passen de musea beheersinstrumenten toe die bijdragen tot de doelgerichtheid van de bedrijfsvoering op tactisch vlak en hoe scoort de bedrijfsvoering met betrekking tot de museumfuncties op het operationeel vlak? De klemtoon van het onderzoek lag op de functie *behoud en het beheer van de collecties*.

6.1. Algemene aspecten van interne bedrijfsvoering

6.1.1 Planmatige aanpak

De beleidsnota's van de drie musea bieden het management niet altijd voldoende basis om het tactisch en operationeel museumbeheer erop af te stemmen, wegens te vage en te algemene doelstellingen. Zij worden wel gebruikt bij de opmaak van de begroting (en eventuele aanpassing ervan bij beide DAB's), die zowel de rol vervult van operationeel plan (acties om de strategie concreet uit te voeren) als die van financieel plan. Een dotatie of subsidie in een strategie op langere termijn kunnen situeren, is op zich gunstig, maar de huidige implementatiewijze van de strategie heeft ernstige nadelen:

- De financiële implicaties van de strategische opties of de doelstellingen over de volledige beschouwde periode zijn niet becijferd.
- Alleen het KMSKA heeft een duidelijke tijdshorizon vooropgesteld, nochtans een essentiële vereiste om het museummanagement op doelmatigheid van beleidsuitvoering aan te spreken.
- De tijdshorizon van de strategie, voor zover aanwezig, kan in het gedrang komen als alle aandacht uitgaat naar de acties of projecten met een directe weerslag op de dotaties of subsidies van opeenvolgende begrotingsjaren. Projecten zonder directe budgettaire weerslag verschijnen dan niet in een begroting en dreigen aldus niet planmatig te worden aangepakt. Een (input)begroting is niet zonder meer gelijk aan een operationeel plan.
- De musea hebben verder geen redelijke zekerheid dat de middelen die hun strategie vergt, ter beschikking zullen worden gesteld.

De huidige werkwijze is grotendeels te wijten aan het ontbreken van een uitdrukkelijke goedkeuring (of bijsturing) van de beleidsnota's door het departement en de bevoegde minister en de ermee samenhangende onzekerheid over de financiering van de musea door de Vlaamse Gemeenschap op langere termijn. De omstandigheden zijn momenteel dan ook ongunstig om op afdoende wijze op langere termijn te plannen.

6.1.2. Organisatiestructuur van de musea

Het MUHKA telt momenteel 41 personeelsleden (34 VTE), plus zeventien freelance medewerkers voor de publieksfunctie. De statuten voorzien in de functie van administratief directeur, maar die is niet meer ingevuld. Het museum wordt beheerd als een lijnorganisatie: vijf departementen (Verzameling, Tentoonstellingen, Pers en Communicatie, Publiekswerking en Algemene Zaken) ressorteren onder één directeur. De organisatiestructuur van het MUHKA weerspiegelt de kernactiviteit van het museum: de organisatie van tentoonstellingen over hedendaagse kunst met veel aandacht voor de publieksfunctie (educatie, communicatie en informatie). Het departement Verzameling groepeerde de functies conservatie, archief, depot en restauratie. Het museumorganogram vermeldt voor deze taken maar drie VTE, die overigens niet volledig ingevuld zijn. Op deze wijze is het niet mogelijk op een degelijke wijze de vaste collectie te registreren en te beheren.

Het KMSKA telde begin 2000 86 personeelsleden (82,4 VTE), terwijl het een personeelskader van 106 wenselijk achtte (zie krijtlijnennota). Freelance gidsen ondersteunen de publiekswerking. Na het aantreden van de nieuwe directeur werd de traditionele structuur - opsplitsing in afdelingen oude en nieuwe kunst - herdacht. De keuze viel op vier afdelingen, elk met een aantal diensten: Behoud en Beheer, Communicatie (publieksfunctie), Collectieonderzoek en Administratieve en Logistieke ondersteuning. De afdeling Collectieonderzoek werkt met afwisselende teams op grond van de geplande en lopende (tentoonstellings-)projecten. De functie collectieverwerving is niet duidelijk ondergebracht in het organogram. Een afdelingshoofd leidt elke afdeling. Regelmatig vindt in de directieraad overleg plaats tussen de afdelingshoofden en de museumdirecteur. De algemeen directeur beschikt over een klein directiesecretariaat. In een zakelijk directeur is nog niet voorzien.

Het Kasteel van Gaasbeek telt veertien personeelsleden (11,9 VTE), onder wie elf suppoosten en schoonmakers. Het museum kent dan ook een eenvoudige organisatiestructuur, waarbij de conservator rechtstreeks het personeel stuurt. De verantwoordelijkheid voor de vier museumfuncties berust volledig bij hem. Voor taken als registratie en wetenschappelijk onderzoek krijgt hij steun van de bibliothecaris.

6.1.3 Beheersinstrumenten voor personeelsbeleid

De kwaliteit van het personeel is in een dienstverlenende organisatie als een museum, van cruciaal belang. Daarom heeft het Rekenhof nagegaan of de musea beheersinstrumenten toepassen die bijdragen tot de professionalisering van het personeel. Het stelde vast dat op twee DAB's, met name het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek, de algemene principes van de Vlaamse Gemeenschap van toepassing zijn. Dat impliceert dat de musea onder meer functiebeschrijvingen opmaken en het personeel regelmatig evalueren. Functionerings- en evaluatiegesprekken vallen in beide musea samen, hoewel deze instrumenten nochtans een verschillende functie in het personeelsbeleid vervullen (respectievelijk ontwikkeling en beoordeling). Ook het MUHKA heeft een evaluatiesysteem ontworpen. Opleiding van alle personeelsleden, ongeacht hun functie, achten de drie musea noodzakelijk. Geen van hen werkt echter met een opleidingsplan. De opleidingen en vorming vinden nog eerder ad hoc plaats, meestal in functie van het opleidingsaanbod. De drie musea onderschrijven de deontologische code van de ICOM. De DAB's zijn bovendien onderworpen aan de deontologische code van de Vlaamse Gemeenschap. De musea hebben deze codes nog niet op maat gesneden, noch geïntegreerd in hun eigen museale werking.

6.1.4. Informatieverzameling in het museum

Het Rekenhof ging na in hoeverre het museummanagement operationele informatie, financiële of doelmatigheid betreffende, verzamelt. Het stelde vast dat de musea in hoofdzaak financiële informatie verzamelen, meer in het bijzonder over de uitvoering van de begroting en over het budgettaire verloop van de tentoonstellingsprojecten. De DAB's maken daartoe kwartaalstaten op. Het MUHKA heeft een halfjaarlijks verslag van de bedrijfsrevisor. De opvolging van de projecten vindt ad hoc plaats.

Doelmatigheidsinformatie over bezoekersaantallen en shopverkoop verzamelen de musea op regelmatige basis verzameld. Het MUHKA heeft inzicht in de som die bezoekers in cafetaria en museumshop spenderen, ook al formuleerde het in dit verband geen doelstellingen. Het jaarverslag legt dan ook geen expliciet verband tussen aantallen bezoekers en omzet van cafetaria en shop. Evenmin verklaart het de evolutie van het aantal bezoekers⁽⁹³⁾.

In het MUHKA en het KMSKA vindt regelmatig informeel overleg plaats over het bereik van doelstellingen of de vooruitgang van projecten, ook al zijn die doelstellingen vaak niet toetsbaar omschreven. Bovendien werken de musea nog niet met een analytische boekhouding of is die voor verbetering vatbaar (MUHKA). Het is dan ook moeilijk in die omgeving prestaties en effecten te meten en de efficiëntie te bepalen.

Meer kengetallen die het beheer van de musea ondersteunen zijn mogelijk: aantallen ongevallen per tijdsperiode, aantal tentoonstellingsdagen tegenover gepland aantal dagen, aantal vermeldingen in wetenschappelijke literatuur of pers (recensies), verhouding eigen inkomsten-subsidies, subsidies per bezoeker, graad van absenteïsme, enz. Zij zijn van kwantitatieve aard. Kwalitatieve indicatoren kunnen betrekking hebben op: de tevredenheid van de bezoekers, de kwalificaties van het personeel, het percentage gunstige recensies, enz. Bij hun keuze van indicatoren moeten de musea zich laten leiden door hun doelstellingen (wat is belangrijk om weten?). Zij moeten er ook over waken alle museumfuncties te beslaan⁽⁹⁴⁾. Zij moeten vervolgens een betrouwbaar meetinstrument ontwikkelen en in een informatieplan afspreken wie, wat, wanneer rapporteert en wat zij met de informatie zullen doen.

6.1.5. Conclusies

In de musea ontbreekt financiële planning op middellange en lange termijn, grotendeels wegens externe factoren. De uitvoering van de beleidsnota's is sterk afhankelijk van de jaarlijkse onderhandelingen over de dotatie of subsidie. Planning op langere termijn wordt verder bemoeilijkt door het uitblijven van formele feedback over en goedkeuring van de beleidsnota.

De organisatiestructuur van het MUHKA is afgestemd op de kernactiviteiten van het museum (tentoonstellingen). Het behoud en beheer van de collectie is onvoldoende uitgebouwd. De organisatiestructuur van het KMSKA houdt rekening met de verschillende museumfuncties, maar de taken inzake collectieverwerving zijn er niet

⁹³ De verklaringen verder in deze nota stoelen op gesprekken met de directeurs of medewerkers van de musea.

⁹⁴ Een onevenwichtig geheel van indicatoren kan leiden tot verwaarlozing van bepaalde functies.

herkenbaar in. De conservator van het Kasteel van Gaasbeek is verantwoordelijk voor alle museumfuncties. Het museum kent een eenvoudige organisatiestructuur met directe sturing.

Het artistiek en het zakelijk beleid zijn in de musea niet gesplitst.

De musea wenden voor het personeelsbeleid verscheidene instrumenten aan, maar vaak ontbreekt een planmatige aanpak (bv. personeelsbehoeftenplan of opleidingsplan).

De musea verzamelen in hoofdzaak financiële informatie. Doelmatigheidsinformatie verzamelen ze maar op beperkte schaal, vooral over aantallen bezoekers. De financiële informatie over het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek is onvoldoende geschikt voor efficiëntiemeting.

6.2. Uitvoering van de museumfuncties

Het Rekenhof onderzocht hoe de musea omgaan met de museumfuncties, vooral de functie *behoud en het beheer van de collectie*. De musea wijzen hun personeel in het personeelskader vrij nauwkeurig toe aan de museumfuncties. In principe zou dat het eenvoudigst moeten zijn bij het KMSKA, gelet op de organisatiestructuur. In de praktijk heeft dit museum moeite om informatie over de personeelsbezetting te leveren. Het wijt dit aan het feit dat het departement de personeelsadministratie grotendeels uitvoert. De personeelsdossiers bevinden zich trouwens in het departement te Brussel. Rekening houdend met de organisatiestructuur en personeelsbezetting van het Kasteel van Gaasbeek, is een uitsplitsing over de museumfuncties daar irrelevant. Allocatie van de kosten of uitgaven aan de museumfuncties is momenteel problematisch in de drie musea.

6.2.1. Publiekswerking

Het MUHKA besteedt ruime aandacht aan de publiekswerking. Het bracht begeleiding van volwassenen en kinderen onder in zijn departement Educatie. Pers, publiciteit, sponsorwerving, bibliotheek, auditorium en museumshop horen onder het departement Communicatie en Informatie. In het nieuwe organogram zou het departement Communicatie en Informatie splitsen in een dienst Publiekswerking en een dienst Pers en Communicatie. Het museum bezit een ruime bibliotheek over hedendaagse kunst, die open is voor het publiek. Gelet op de steeds wisselende tentoonstellingen, informeert het museum het publiek vooral door middel van de gidsenwerking (freelance gidsen die het museum soepel inzet), tentoonstellingscatalogi en tentoonstellingsfolders. Het museum doet aan publieksonderzoek.

Het KMSKA bracht de uitgebreide publiekswerking onder in de afdeling Communicatie, bestaande uit de diensten Communicatie en Ontvangst, Educatie en Presentatie. Het museum beschikt dus over een educatieve dienst. Het waarborgt informatie aan de bezoekers onder meer door een cd-rom in de zalen oude kunst, audiogidsen en rondleidingen. Een pool freelance gidsen kan de rondleidingen verzorgen. Verder staat een bibliotheek beschikbaar voor het publiek en beschikt het museum over een museumwinkel. Het KMSKA heeft publieksonderzoek uitgevoerd. In de onderzoeksperiode liep een computergestuurde bezoekersenquête. Een klachtenboek staat ter beschikking van de bezoekers, maar het museum gebruikt dit niet echt.

Het Kasteel van Gaasbeek doet op zeer beperkte wijze aan publiekswerking: het verspreidde een viertalige folder en een gemeenschappelijke folder met andere musea uit de regio. Er is geen specifieke educatieve werking, wat in de huidige organisatorische context ook moeilijk kan. Hoewel het kasteel in principe maar onder begeleiding van een suppoost of gids (op aanvraag) kan worden bezocht, is de spreiding van de collectie over vele kleine ruimtes ongunstig voor de veiligheid. De inhoudelijke ontsluiting van de collectie in zijn historische context voor een ruim publiek is evenmin optimaal. Publieksonderzoek vond niet plaats. Bezoekers vinden informatie in een kleine museumwinkel bij de kassa. In 1999 opende het kasteel samen met AMINAL een infobalie in het domein. Het kasteel is maar in de periode april-oktober toegankelijk voor de bezoekers. De bibliotheek en het archief zijn het hele jaar open.

De twee Antwerpse musea werken inzake publiekswerking samen met elkaar en met andere Antwerpse musea. Daarbuiten is er een halfjaarlijks overleg en bestaan werkgroepen met de verantwoordelijken voor de publiekswerking van de Antwerpse musea. De stadsdiensten houden rekening met beide musea, bv. bij verkeerssignalisatie en toeristische promotie.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal bezoekers in de periode 1995-1999.

	1995	1996	1997	1998	1999
MUHKA	38.197	44.582	57.718	58.244	66.173
KMSKA	79.971	96.487	170.854	188.559	389.174
GAASBEEK	(1) 30.344	31.155	31.496	26.575	24.062

(1) zonder gratis bezoekers

Bron: jaarverslagen musea

Het bezoekersaantal van het KMSKA steeg vanaf 1997 spectaculair door de organisatie van spraakmakende tentoonstellingen zoals de Van Dijck-tentoonstelling in 1999. Daar de bezoekers aan tentoonstellingen met hetzelfde ticket ook de permanente collectie kunnen bezoeken, is het niet mogelijk de aantrekkingskracht van de permanente collectie op het publiek afzonderlijk te meten. Ook het bezoekersaantal van het MUHKA nam de laatste vijf jaar aanzienlijk toe, wellicht door het groter aantal tentoonstellingen en publiciteit rond kunstenaars die tentoonstelden (Dumas, Fabre,...). Het Kasteel van Gaasbeek daarentegen kende een daling van het aantal bezoekers, volgens de conservator door de werkzaamheden aan het kasteel en de concurrentie van de nieuw aangelegde domeintuin (gratis te bezoeken). Verder zou het ontbreken van verlichting in de hoofddreef van het domein en het ontbreken van parkeergelegenheid in de nabijheid van het kasteel activiteiten bemoeilijken.

6.2.2. Verzamelfunctie

MUHKA

De beleidsnota van het MUHKA formuleert de basisprincipes van het collectiebeleid: *aankopen op het ritme van de kunst zelf, de actualiteit op de voet volgend*. Volgens het museum is een collectiebeleid hedendaagse kunst op middellange termijn moeilijk planbaar. De Vlaamse Gemeenschap stelt het museum sinds 1995 jaarlijks 6 miljoen BEF ter beschikking voor aankopen. Het museum doet aankoopvoorstellen. Na marginale toetsing, koopt de Vlaamse Gemeenschap de werken. Het budget

wordt jaarlijks opgebruikt. Bovendien krijgt het MUHKA nog langdurige bruiklenen en schenkingen. In de periode 1997-1999 groeide de collectie vrij sterk aan, met 62 aankopen (samen 17,8 miljoen BEF), 20 schenkingen en 32 langdurige bruiklenen. Zij bevat momenteel 675 kunstwerken.

Eind 1999 gaf het MUKHA 51 kunstwerken in langdurige bruikleen aan openbare diensten (geen musea), hoofdzakelijk in de Antwerpse regio. Afstoting van kunstwerken komt echter niet voor. Rekening houdend met zijn profiel van museum van hedendaagse kunst, zal het MUKHA op termijn in samenspraak met de Vlaamse Gemeenschap een afstotingsbeleid moeten uitwerken.

Het MUKHA stelt zijn vaste collectie niet op permanente wijze tentoon. Het gebruikt de beschikbare ruimte voor de organisatie van tijdelijke tentoonstellingen. Zo mogelijk, integreert het werken uit de vaste collectie in deze tentoonstellingen. Voor het overige slaat het deze werken in kisten op in zijn depot of in een depot in de Antwerpse haven. Enkel naar aanleiding van de jaarlijkse tentoonstelling van aanwinsten, ontsluit het museum deze werken, veelal met publieke middelen gekocht, voor het publiek.

KMSKA

Het KMSKA nam de grote principes van zijn collectiebeleid op in de krijtlijnennota. Het museum wil tegen 2002 een beredeneerde catalogus opmaken, die inzicht verschaft in de collectieopbouw en eventuele hiaten. Rekening houdend met het kleine aankoopbudget en de aard van de collectie, zal de invulling van hiaten op eigen kracht bijzonder moeilijk zijn. Het KMSKA kondigde afspraken aan met het MUHKA voor de kunst na 1970.

Het eigendomsrecht van de collectie bracht een netelig juridisch probleem mee. Op 2 juni 1999 sloot de Vlaamse Gemeenschap met de stad Antwerpen een overeenkomst waarbij zij eigenaar werd van het museumgebouw tegen kwietschelding van achterstallige stadsschulden. De stad behield haar eigendomsrechten op kunstwerken in het gebouw. De Vlaamse Gemeenschap zou bewaking, deskundige bewaring, onderhoud en verzorging van alle voorwerpen en kunstwerken in het gebouw bekostigen. Een andere overeenkomst zou het eigendomsrecht van de collectie preciseren. Deze overeenkomst over het eigendomsrecht is nog steeds niet gesloten wegens een betwisting over de kern van de collectie oude kunst.

Het museum stoot geen kunstwerken af. In de toekomst zou het wel overwegen samenwerkingsverbanden op te zetten met andere musea voor ruil en bruikleen van kunstwerken.

In de periode 1997-1999 verwierf het museum 11 werken door aankoop (18,3 miljoen BEF) en 11 door schenking. Langdurige bruiklenen verkreeg het niet. Het museum heeft momenteel 422 kunstwerken in langdurige bruikleen gegeven, in hoofdzaak aan openbare diensten, en beschikt zelf over 123 kunstwerken in permanente bruikleen. In de inventaris staan 8.117 records ⁽⁹⁵⁾.

⁹⁵ Exclusief het grafische werk van Centrum Masereel, goed voor 9.900 stuks, ingeschreven in een aparte inventaris.

Kasteel van Gaasbeek

Het Kasteel van Gaasbeek heeft geen uitgesproken collectiebeleid. Occasioneel koopt het voorwerpen aan die bij de bestaande verzameling aansluiten. Zo kocht het in de periode 1995-1999 maar één schilderij. Recent kocht het een zestiende-eeuwse koffer. Het kasteel ontving geen langdurige bruiklenen, legaten of schenkingen in deze periode. Het kreeg alleen een muntencollectie in langdurige bruikleen. Het heeft geen kunstwerken of voorwerpen in langdurige bruikleen gegeven. Afstoting van kunstwerken komt niet voor.

6.2.3. Behoud en beheer van de collecties

De onderstaande tabel schematiseert het gebruik dat de eigen musea maken van Internationaal ontwikkelde instrumenten voor een professioneel beredeneerd en planmatig collectiebeheer.

	MUHKA	KMSKA	GAASBEEK
geautomatiseerde inventaris	ja	ja	nee*
risico-analyse	nee	ja	nee
veiligheidsplan	ja	ja (stappenplan)	ja
herevaluatie van risico's	nee	ja	nee
conditierapporten	enkele	ad hoc	nee
inspecties collectie	JA	ad hoc	ad hoc

* IMC wordt geïmplementeerd.

De musea scoren in redelijke mate op het gebruik van enkele van de essentiële instrumenten voor een doelmatig collectiebeheer. De collectie kent overal een geïnformatiseerde registratie, of zal dit kennen (Gaasbeek). De drie musea menen ook over een veiligheidsplan te beschikken. Andere instrumenten passen zij minder (risicoanalyse) of occasioneel toe (conditierapporten, inspecties).

De musea zetten weinig personeel in voor het beheer en behoud van de collecties. In het KMSKA bestaat de betrokken dienst momenteel uit drie personen. Daarbuiten werken vier personeelsleden bij de restauratie. Restauratie wordt soms uitbesteed. In het MUHKA is één personeelslid (0.6 VTE!) belast met registratie, opmaak van conditierapporten en inspecties van de collectie. Beide musea stelden een verantwoordelijke voor de veiligheid aan, die evenwel nog andere functies in het museum uitoefent. In het Kasteel van Gaasbeek zijn, zoals al opgemerkt, alle museumfuncties verenigd bij de conservator, bijgestaan door de bibliothecaris. De geringe personeelssterkte van de afdelingen belast met collectiebeheer, verklaart grotendeels het soms occasioneel of fragmentarisch karakter van het gebruik van de opgesomde beheersinstrumenten.

De onderstaande paragrafen duiden het schematisch overzicht.

Geautomatiseerde inventaris en basisregistratie

De drie musea zijn van plan de IMC-software⁽⁹⁶⁾ toe te passen voor de registratie en documentatie van hun collecties. Momenteel kampen ze nog met toepassingsproblemen⁽⁹⁷⁾.

Het MUHKA werkte voorheen met het TINreg-programma, dat voldeed aan de vereisten van de basisregistratie⁽⁹⁸⁾. Het converteerde de bestanden naar de IMC-software. Sinds 1999 registreert het MUHKA niets meer in de inventaris, in afwachting van de volledige implementatie van de IMC-modules. 524 items op 675 staan in de IMC-basisregistratie. Interne transporten, waarvoor overigens geen procedure bestaat, registreert het museum niet in de inventaris. De precieze lokalisatie van de kunstwerken uit de vaste collectie is dan ook niet altijd nauwkeurig geregistreerd. Volgens het museum kent het personeel die wel.

Het KMSKA blijft registreren met het TINreg-programma tot de IMC-modules technisch op punt staan. Het museum heeft ook procedures uitgewerkt voor de standplaatsregistratie. Elk kunstwerk heeft een vaste standplaats. Elk transport verloopt volgens een vaste procedure, die toelaat de tijdelijke standplaats van het werk op te volgen. Dit vermijdt dat werken zoek raken in het museum of nutteloos worden verplaatst. Wel vindt het Rekenhof controle op de inventaris van de collectie nodig. In het verleden geschiedde de registratie immers niet altijd op consequente wijze en werden vernietigde of verloren werken nooit uitgeschreven. Het opgegeven aantal items (8.117, exclusief de Masereel-grafiek) is dan ook niet precies.

Het Kasteel van Gaasbeek heeft alle kunstwerken en kunsthistorische voorwerpen geïnterpreteerd (1.550 items) en een synthese opgenomen in een geïnformateerde database. Het museum zal de IMC-modules toepassen zodra ze op punt staan. Er ontbreken (geschreven) procedures inzake registratie, verplaatsen van voorwerpen, bruiklenen, enz. Het museum heeft evenmin zijn inventaris al gecontroleerd.

Risicoanalyses

Slechts het KMSKA heeft een risico-analyse over alle mogelijke veiligheidsaspecten uitgevoerd. In samenwerking met het Rijksmuseum Amsterdam heeft het al tweemaal de MUSAVE-methode⁽⁹⁹⁾ toegepast. De eerste analyse, in 1998, was met een score van 2 op 10 ontluisterend. Zij vroeg dringende maatregelen voor de beveiliging van het gebouw, organisatorische ingrepen en een betere bedrijfscultuur inza-

⁹⁶ Een Nederlandse bureau dat momenteel in het kader van het Project Standaardisatie Collectieregistratie van de Vlaamse Gemeenschap een softwareprogramma ontwikkelt om de collectieregistratie op geautomatiseerde en gestandaardiseerde wijze te kunnen toepassen in de musea van de Vlaamse Gemeenschap.

⁹⁷ De registratieproblemen bij de drie musea zijn goeddeels te wijten aan gebreken in de software en een vertraagde implementatie.

⁹⁸ De minimale inhoud en aard van de geregistreeerde informatie is vastgelegd in internationale richtlijnen door CIDOC-ICOM (International Committee for Documentation of the International Council of Museums).

⁹⁹ Museum Standaard Audit Veiligheidszorg. De methode werd ontwikkeld door de Nederlandse Museum Vereniging.

ke veiligheidszorg. De analyse was de basis voor een veiligheidsplan. De twee andere musea voerden geen volwaardige risicoanalyses uit.

Veiligheidsplan

Daar alleen het KMSKA een integrale veiligheidsanalyse uitvoerde, heeft alleen dat museum een volwaardig veiligheidsplan: het heeft een veiligheidsverantwoordelijke aangewezen en een stappenplan opgesteld om aan tekortkomingen te voldoen. Een werkgroep Beveiliging begeleidde het veranderingstraject met externe inbreng van de security manager van het Rijksmuseum Amsterdam. Het museum heeft op twee jaar tijd dan ook belangrijke verbeteringen kunnen realiseren. Zo blijkt uit geïntegreerde veiligheidsanalyses in 1998 en 2000 dat het algemeen veiligheidsniveau was toegenomen van 20% tot 60%. Het museum scoort echter nog steeds onvoldoende in het licht van de voorbeeldfunctie. Vooral het gebrek aan suppoosten en de afwezigheid van een professionele veiligheidsmanager bleken problematisch. Een geïntegreerd veiligheidshandboek of -plan bezit het museum nog niet, wel al handleidingen over deelaspecten. De Vlaamse Gemeenschap verzekerde het gebouw en de kunstwerken van het KMSKA en het museum sloot zelf ten laste van de DAB-begroting een aanvullende verzekering tegen diefstal en vandalisme.

Ook de twee andere musea namen initiatieven inzake veiligheid en beveiliging, waaraan evenwel geen risicoanalyse voorafging en die niet leidden niet tot een integraal veiligheidsplan.

Het MUHKA stelde een veiligheidsverantwoordelijke aan en concipieerde plannen en handboeken over brandbeveiliging en arbeidsomstandigheden. Specifieke museale aspecten komen minder aan bod. Regelmatig zijn er brandoefeningen en de suppoosten genoten een opleiding EHBO. Jaarlijks controleert een bureau de elektromechanische uitrusting en de veiligheidsinfrastructuur. Ten slotte zijn de kunstwerken verzekerd voor brand, diefstal en vandalisme en het gebouw voor brand en burgerlijke aansprakelijkheid. Het MUHKA neemt deze verzekeringskosten zelf ten laste, hoewel de Vlaamse Gemeenschap eigenaar is.

Tijdens de restauratie van het Kasteel van Gaasbeek werd de beveiliging van het gebouw verbeterd. Toch beschikt het kasteel momenteel nog niet over een volledige inbraakdetectie en klimatisatie. De vrije toegang tot het kasteel met de vele kleine ruimtes vergt een grote inzet van suppoosten om diefstal en gewilde of ongewilde beschadiging te vermijden. Er bestaan instructies over veiligheid voor het personeel en er vinden oefeningen met de brandweer plaats.

Conditierapporten

Het KMSKA stelde conditierapporten op van kunstwerken die het in bruikleen gaf, naar eigen schatting zo'n 1.200 (ongeveer 1/7e van de collectie). Het MUHKA deed dit ook en is recent begonnen conditierapporten op te maken van de vaste collectie. Dergelijke rapporten, die toelaten een beredeneerd restauratie- en conservatieplan op te stellen, zijn nog te weinig talrijk (een tiental) om conclusies toe te laten. Ze zijn overigens niet geïnformatiseerd. Het KMSKA overweegt wel informatisering. Het Kasteel van Gaasbeek stelt niet systematisch formele conditierapporten op. Toch bezorgt het de afdeling Beeldende Kunst en Musea al verscheidene jaren een lijst prioritaire restauraties, die volgens het museum vermoedelijk 4,2 miljoen BEF zullen kosten. De financiële middelen voor deze restauraties zijn nog niet ter beschikking gesteld.

Inspectie collectie

Het MUHKA controleert om de twee tot drie jaar de werken die het in permanente bruikleen gaf. Het maakt geen overzichtsverslagen van deze controles. Volgens het museum doen zich geen problemen voor. Het KMSKA heeft ongeveer 30% van de langdurige bruiklenen (422 werken) aan een onderzoek onderworpen. Het heeft evenmin overzichtsverslagen. Bij beschadiging vraagt het museum de kunstwerken terug, op grond van een beding in de bruikleencontracten. Het overzicht van de inspecties die het KMSKA bij de regeringswisselingen van 1999 uitvoerde in de ministeriële kabinetten en ministeries bleken elf kunstwerken zoek te zijn (sommige al verscheidene jaren). Het museum heeft om opheldering gevraagd. Het vroeg tevens twee werken terug wegens beschadiging. Het Kasteel van Gaasbeek voert niet systematisch fysieke inspecties uit (het gaf ook geen voorwerpen in langdurige bruikleen).

Bruiklenen

De drie musea gebruiken standaardcontracten bij het in bruikleen geven van hun werken, afgestemd op de algemene geplogenheden. De zorg die zij aan de werken besteden is afhankelijk van de kenmerken ervan. Zij maken een conditierapport en vergezellen zonodig de werken tijdens het transport. Zij beoordelen voorts de bewaarscondities in het ontvangend museum voor zij de bruikleen toezeggen en, bij een begeleid transport, ook bij aankomst in het museum. Over het in bruikleen geven van kunstwerken voor tentoonstellingen beslist in de drie musea de museumdirectie.

Het MUHKA en het KMSKA pakken de organisatie van tentoonstellingen projectmatig aan (verantwoordelijke, teamwerk, budgetopvolging, evaluatie). In beide musea missen de curatoren of commissarissen van tentoonstellingen echter de formele bevoegdheid verbintenissen aan te gaan, al doen zij dat in beperkte mate toch. De huidige bevoegdheidsregeling is dan ook niet afgestemd op de toekenning van budgetverantwoordelijkheid aan de curatoren van tentoonstellingen. Dit benadeelt de projectmatige aanpak.

6.2.4. Wetenschappelijk onderzoek

Het wetenschappelijk onderzoek in het MUHKA heeft betrekking op de collectieregistratie en de opmaak van tentoonstellingscatalogi. Een volledige catalogus van de eigen collectie is er nog niet, mede door de onvolledige registratie en plaatsgebrek voor de eigen collectie. Het archief en een bibliotheek staan ter beschikking van het ruime publiek.

Het KMSKA zal tegen 2002 een beredeneerde catalogus maken van de collectie. Momenteel zijn fondscatalogi over bepaalde delen van de collectie beschikbaar. De voorbije jaren besteedde het museum aandacht aan het technisch onderzoek van bepaalde schilderijen. Daarvoor werkte het samen met andere organisaties (UIA, Rubenianum, KIK). Daarenboven maakte het catalogi voor tijdelijke tentoonstellingen, vaak in samenwerking met partners. Het wetenschappelijk onderzoek leidde soms tot gelegenheidstentoonstellingen (dossier tentoonstellingen), die de resultaten aan het publiek presenteerden. De bibliotheek en het archief staan ter beschikking van het publiek.

Het Kasteel van Gaasbeek heeft catalogi over delen van de collectie. De collectie is nog niet volledig wetenschappelijk onderzocht. Het onderzoek heeft betrekking op twee aspecten: de (kunst)collectie en de geschiedenis van het domein in het perspectief van de streekgeschiedenis. De bibliotheek is afgestemd op beide types wetenschappelijk onderzoek. Daarbuiten is nog het archief van de heerlijkheid raadpleegbaar.

6.2.5. Conclusies

- Bij beide DAB's zijn de kosten nog niet en het personeel nog moeilijk toe te wijzen aan de museumfuncties, wat een efficiënt museumbeheer bemoeilijkt.
- Het MUHKA en het KMSKA hebben een goed uitgebouwde publiekswerking, resulterend in een stijgend bezoekersaantal. Het Kasteel van Gaasbeek kan geen volwaardige publiekswerking verzorgen wegens onvoldoende personeel en financiële middelen.
- De drie musea beschikken om uiteenlopende redenen nog niet over een uitgewerkt collectieplan. Met een vrij beperkt budget kopen zij jaarlijks kunstwerken aan. Vooral het KMSKA zal worden geconfronteerd met een financieel probleem op basis van collectieonderzoek hiaten op te vullen. De musea stoten nooit kunstwerken af, ook niet naar andere musea. Bij het ontvangen of toestaan van bruiklenen passen de musea algemene beveiligingsprincipes toe.
- In de kernactiviteit van het MUHKA (tijdelijke tentoonstellingen organiseren) speelt de eigen collectie maar een zeer beperkte rol. Zij is ondergebracht in de pots, waar zij moeilijk bereikbaar is voor wetenschappelijk onderzoek of publiek.
- Een slepend juridisch probleem inzake het eigendomsrecht op de (kern)collectie van het KMSKA hindert het collectiebeheer.
- De musea scoren in redelijke mate op het gebruik van enkele essentiële instrumenten voor een doelmatig collectiebeheer. Zij blijken alle de collectie geïnformaliseerd te registreren of zullen dat doen.
- De drie musea hebben veiligheidsinitiatieven genomen, maar alleen het KMSKA heeft onderliggende risicoanalyses uitgevoerd. Daaruit blijkt dat nog grote inspanningen nodig zijn om de veiligheid op punt te stellen. Bij gebrek aan analyses zijn uitspraken over de andere musea onmogelijk.
- De collecties zijn nog te weinig onderzocht met het oog op conservering en restauratie. Het KMSKA, dat op dit vlak het verst is gevorderd, heeft nog maar conditierapporten over ongeveer een zevende van de collectie. Fysieke collectieinspecties vinden nog te weinig plaats. Zowel het KMSKA als het MUHKA inspecteren de in bruikleen gegeven kunstwerken, maar er bestaan weinig geaggregeerde gegevens over het resultaat van deze inspecties. Het Kasteel van Gaasbeek heeft geen conditierapporten en voert collectie-inspecties ad hoc uit.
- De musea zetten weinig personeel in voor het beheer en behoud van de collecties. Dit verklaart grotendeels het soms occasioneel of fragmentarisch gebruik van essentiële beheersinstrumenten.
- De musea waarborgen de veiligheid van in bruikleen gegeven kunstwerken onder meer met typecontracten. Zij moeten zelf ook voldoende veiligheidswaarborgen bieden als ze werken uit andere musea voor tentoonstellingen ontlenen.
- Het MUHKA en het KMSKA pakken tentoonstellingen projectmatig aan. De budgetverantwoordelijkheid van curatoren of commissarissen van tentoonstellingen is in geen van beide musea formeel geregeld.

- De musea verrichten wetenschappelijk onderzoek en stellen hun archief en bibliotheek ter beschikking van het publiek, maar beschikken nog niet over een volledige, beredeneerde collectiecatalogus.

7. Verantwoording over de beleidsuitvoering

7.1. Informatie van de musea

De musea bezorgen financiële en doelmatigheidsinformatie aan de afdeling Beeldende Kunst en Musea. De twee DAB's sturen de financiële informatie ook naar ABAFIM. Zij verstrekken geen rechtstreekse informatie aan de minister, het Vlaams Parlement of het brede publiek. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de regelmatige informatiestromen aan de administratie.

	MUHKA	KMSKA	GAASBEEK
Financiële informatie	Jaarrekening*	Jaarrekening en kwartaalstaten naar ABAFIM**	Jaarrekening en kwartaalstaten naar ABAFIM**
	Halfjaarverslag en jaarverslag revisor*	Verantwoording dotatieaanvraag	Verantwoording dotatieaanvraag
	Verantwoording subsidieaanvraag		
Doelmatigheidsinformatie	Activiteitenverslag over voorbije jaar	Impliciet en occasioneel via dotatieaanvraag	Jaarverslag***
	Impliciet en occasioneel via subsidieaanvraag		Impliciet en occasioneel via dotatieaanvraag

* Bestemd voor de afdeling Beeldende Kunst en Musea.

** Kopie gevraagd door de afdeling Beeldende Kunst en Musea.

*** Geïncorporeerd in dat van de afdeling Beeldende Kunst en Musea.

De musea verstrekken regelmatig en uitvoeriger financiële informatie dan doelmatigheidsinformatie, vooral ter verantwoording van dotaties en subsidies, zowel bij de aanvraag als bij de afrekening ervan. Doelmatigheidsinformatie komt vooral aan bod in de activiteiten- of jaarverslagen. Het KMSKA stuurt sinds 1998 (jaarverslag over de activiteiten 1997) geen verslag meer naar de administratie, hoewel het nog een jaarverslag voor intern gebruik opmaakt¹⁰⁰).

De financiële informatie in kwartaalstaten en jaarrekeningen die het Kasteel van Gaasbeek en het KMSKA aan ABAFIM (en de afdeling Beeldende Kunst en Musea) bezorgen, is beleidsmatig vrij waardeloos. De informatie is alleen dienstig ter verantwoording van de aanwending van de dotatie. Oorzaak is vooral de versnippering van de financiering van beide musea. De precieze kostprijs van de museumwerking kennen noch de musea zelf, noch de afdeling Beeldende Kunst en Musea of ABAFIM. Het MUHKA verstrekt wel financiële informatie die toelaat de kosten van de museumwerking te achterhalen. De analytische component is echter nog niet ver genoeg ontwikkeld om de reële kostprijs van de prestaties te achterhalen (bv. de organisatie van tentoonstellingen).

¹⁰⁰ Doelmatigheidsinformatie over het beleid van dit museum stroomt dan ook niet meer op structurele wijze door naar externe belanghebbenden. Het museum verantwoordde dit door erop te wijzen dat de huidige, verouderde opmaak en samenstelling herziening behoeven.

Het MUHKA geeft de informatie over de geleverde prestaties in het jaarverslag kwantitatief en descriptief zeer gedetailleerd weer⁽¹⁰¹⁾, maar legt geen relaties met eventuele doelstellingen. Het ontbreken van operationele doelstellingen bemoeilijkt overigens het genereren van doelmatigheidsinformatie. Evenmin beoordeelt het museum de prestaties kwalitatief (bv. tentoonstellingen). Wel bevatten de laatste twee activiteitenverslagen aanzetten tot het werken met indicatoren (bv. overzicht van aantallen bezoekers, verkochte catalogi over de laatste vijf jaar).

Het jaarverslag van het Kasteel van Gaasbeek geeft een overzicht van het totaal aantal bezoekers en een opsomming van de tentoonstellingen en andere publieks-activiteiten, zoals concerten (zonder vermelding van bezoekers). Van de andere museumfuncties beschrijft het zeer bondig de activiteiten. Er is geen kwalitatieve benadering van de prestaties en geen koppeling aan doelstellingen.

De afdeling Beeldende Kunst en Musea en ABAFIM gebruiken de financiële informatie in hoofdzaak voor controle op de dotatie- en subsidieaanwending. Beeldende Kunst en Musea wendt de financiële en doelmatigheidsinformatie ook aan voor de opmaak van de begrotingsfiches die als basis dienen voor de dotatie- en subsidiebepaling. Deze fiches zijn de enige informatie over de drie musea die de afdeling op structurele wijze aan de Vlaams Minister van Cultuur bezorgt. De fiches over het KMSKA vult het museum zelf in. Formeel geven de musea de minister over de beleidsuitvoering geen rechtstreekse informatie.

De jaarverslagen van het MUHKA en de afdeling Beeldende Kunst en Musea worden niet gepubliceerd. Het publiek kan ze wel op verzoek verkrijgen.

7.2. Informatie aan het Vlaams Parlement

Het Vlaams Parlement krijgt de rekeningen en jaarverslagen van de musea niet. De Vlaamse Gemeenschap evalueert de beleidsuitvoering enkel bij de begrotingsbesprekingen en de bespreking van het decreet houdende de uitvoeringsrekening van de begroting. De toelichting bij dat laatste decreet is toegespitst op de financiële informatie over de uitvoering van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap.

De begrotingsdocumenten 2000⁽¹⁰²⁾ toonden weinig doorstroming naar het Vlaams Parlement van financiële of doelmatigheidsinformatie over de beleidsuitvoering door de musea. De uitvoeringsrekeningen van de begroting 1999 van de twee DAB's kwamen wel aan bod bij de bespreking van de begrotingsaanpassingen 2000. Over de DAB's werd al opmerkt dat de financiële informatie beleidsmatig weinig bruikbaar is. Informatie over prestaties en realisatie van doelstellingen bevatten de onderzochte begrotingsdocumenten slechts fragmentarisch, in functie van begrotingsaanpassingen. Het MUHKA kwam in de toelichting bij de begroting en tijdens de begrotingsaanpassing helemaal niet aan bod (behoudens een vermelding bij het aankoopbeleid van hedendaagse kunst).

¹⁰¹ Bv.: aantallen bezoekers per tentoonstelling, wijzigingen in de collectie, een opsomming van zendingen naar het buitenland per personeelslid.

¹⁰² Toelichting bij de begroting 2000, begrotingsaanpassing 2000 en verslag namens de Commissie voor Cultuur, Media en Sport. De Beleidsbrief Cultuur - Beleidsprioriteiten 1998-1999 fungeerde als vergelijkingspunt.

7.3. Conclusies

De musea verstrekken veel regelmatig en uitvoeriger financiële informatie dan doelmatigheidsinformatie aan ABAFIM en de afdeling Beeldende Kunst en Musea, met het oog op (financiële) verantwoording van dotaties en subsidies, zowel bij de aanvraag ervan als bij de afrekening. Dit komt vooral doordat de musea nog weinig doelmatigheidsinformatie verzamelen. De financiële informatie over de museale werking van het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek is beleidsmatig weinig nuttig, daar zij niet alle kosten of uitgaven dekt. Basisinformatie is niet gekend, zoals de totale kostprijs van de museale werking en het aandeel van de voorgestelde dotatie daarin.

De afdeling Beeldende Kunst en Musea en de Vlaamse Minister van Cultuur verstrekken aan het Vlaams Parlement zeer weinig informatie over de doelmatigheid van de beleidsuitvoering door de eigen musea. Dat is grotendeels, maar niet volledig, te verklaren door het ontbreken van doelmatigheidsinformatie. De informatie uit de jaarverslagen wordt niet gebruikt. Financiële informatie is eveneens afwezig (MUHKA) of beleidsmatig weinig bruikbaar (KMSKA en Kasteel van Gaasbeek).

8. Algemene conclusies

De minister verwacht van de drie musea van de Vlaamse Gemeenschap dat ze het ministeriële beleid doelgericht uitvoeren en daarover afdoende verantwoording afleggen. Zij moeten tevens een voorbeeldfunctie tegenover andere musea in de Vlaamse Gemeenschap vervullen.

Hoewel de musea hun beheer planmatig aanpakken, staan de ministeriële doelstellingen daarbij niet steeds centraal. Enkel het KMSKA stelde deze doelstellingen centraal in zijn krijtlijnennota. De andere musea vermeldde deze doelstellingen gedeeltelijk of impliciet (MUHKA) of helemaal niet (Gaasbeek), wegens het ontbreken van duidelijke en door de musea aanvaarde afspraken met de minister over doelstellingen en resultaten. Onzekerheid over de subsidies en dotaties, die elk jaar weer moeten worden onderhandeld, belemmert in de drie musea de planning op middellange termijn.

De financiering van investeringen en de museumwerking van het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek zijn zo versnipperd en ondoorzichtig dat hun jaarlijkse kostprijs niet precies bepaald kan worden. Hun boekhoudmethode laat bovendien niet toe kosten toe te wijzen aan museumfuncties. De nevenorganisaties van het KMSKA versterken nog de onduidelijke financiële structuur van dit museum. Het Rekenhof is dan ook van oordeel dat de efficiëntie van deze twee musea in de huidige omstandigheden niet behoorlijk kan worden opgevolgd. De financiële informatie over beide musea is beleidsmatig niet bruikbaar. De financiële structuur van het MUHKA, met inbegrip van de financiële relaties met de verbonden vzw Vrienden, is wel doorzichtig. Het Vlaams Parlement krijgt daarover evenwel zeer weinig informatie.

De juridische structuur van het KMSKA is niet transparant, vooral wegens het dubbel statuut van DAB en wetenschappelijke instelling. Het museum beschikt bovendien over te weinig autonomie op budgettair en juridisch vlak om soepel in te spelen op museumbeheersnoden.

Zowel in het KMSKA als in het MUKHA ontbreekt een formele regeling voor de impliciete delegatie die binnen het museum gangbaar is.

Het gescheiden beheer van het domein en het kasteel (museum) belemmert een doelmatig beheer van het kasteeldomein van Gaasbeek.

De drie musea zetten nog onvoldoende personeel en financiële middelen in voor collectiebeheer en -behoud. Alleen het KMSKA heeft reeds een wetenschappelijk onderbouwde risicoanalyse uitgevoerd als basis voor een veiligheidsbeleid. De drie musea zouden intensiever en systematischer conditierapporten van de kunstwerken moeten maken en fysieke inspecties uitvoeren. Daarvoor zouden zij, meer dan nu, op het vlak van museumbeheer kunnen samenwerken met andere musea.

De musea wenden nog niet systematisch indicatoren aan die het halen van vooropgezette resultaten meten. Doelmatigheidsinformatie over de musea is dan ook nauwelijks aanwezig.

9. Aanbevelingen

9.1. Algemene aanbevelingen

De transparantie en de doelgerichtheid van de beleidsuitvoering door de drie musea kunnen volgens het Rekenhof op volgende wijze worden bevorderd:

- De musea moeten de ministeriële doelstellingen centraal stellen in hun strategisch of beleidsplan en ze toetsbaar formuleren zodat meting van hun realisatie mogelijk wordt. Afhankelijk van de mate van autonomie van de musea, kunnen de doelstellingen ruimte laten voor eigen prioriteiten. Musea, de afdeling Beeldende Kunst en Musea en de minister moeten overleg plegen over de doelstellingen en vereiste middelen.
- De musea moeten met de administratie en de minister heldere en expliciete afspraken maken over de meting van doelstellingenrealisatie en de rapportering daarover. Dit impliceert dat de musea een evaluatie- of monitoringsysteem ontwikkelen dat zowel interne managementinformatie oplevert als externe beheers- en doelmatigheidsinformatie.
- De musea moeten redelijke zekerheid krijgen over subsidies en dotaties op middellange termijn, opdat zij acties en projecten in functie van de doelstellingen planmatig kunnen aanpakken en financieel onderbouwen.
- Wederzijdse afspraken tussen de musea en de minister kunnen resulteren in formele beheersovereenkomsten, waarin onder meer de ontwikkeling van meet- en rapporteursystemen kan worden geregeld. Het Vlaams Parlement moet de ontwerpovereenkomsten bespreken. Bepalingen waarbij de Vlaamse Gemeenschap zich budgettair voor meer jaren verbindt, wat wenselijk is om de musea toe te laten een beleid op middellange termijn uit te voeren, vergen een decreetale goedkeuring.
- De minister moet het Vlaams Parlement transparanter informeren en deze informatie meer richten op de doelmatigheid van de musea (doelstellingen, aanwending van de middelen, acties en projecten, realisatie van de doelstellingen, opgelopen kosten, uitgevoerde acties en projecten). Deze informatie moet worden afgestemd op de inhoud van de bovengenoemde beheersovereenkomsten.

De realisatie van deze aanbevelingen is afhankelijk van het vervullen van de volgende randvoorwaarden:

- De juridische structuur van het KMSKA moet vereenvoudigen en doorzichtiger worden, het museum tegelijk een zekere mate van autonomie toekennend. De activiteiten en financiële verrichtingen van steunverenigingen moeten op een heldere wijze blijken uit rapportering aan de afdeling Beeldende Kunst en Musea.
- De Vlaamse Gemeenschap moet het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek op een transparanter wijze financieren. Het is aangewezen alle begrotingsmiddelen die naar de musea vloeien te identificeren in de begroting en de rekening van zowel deze musea als de Vlaamse Gemeenschap.
- Het boekhoudkundig systeem in het KMSKA en het Kasteel van Gaasbeek moet inzicht bieden in de kosten en opbrengsten per museumfunctie. Deze informatie

laat het museummanagement en de minister toe de efficiëntie van de museumwerking te evalueren en te bewaken.

- De afdeling Beeldende Kunst en Musea moet een actieve rol spelen bij de sturing van de musea, onder meer door voldoende feedback te geven bij de strategische planning in de musea en door de realisatie van de doelstellingen en de kosten van de museumwerking op te volgen en te rapporteren aan de minister.
- In de musea dient een zakelijk directeur te worden aangesteld, die onder meer de inzet van de door het Rekenhof aanbevolen beheersinstrumenten stuurt.

Het Rekenhof is van oordeel dat de volgende aanbevelingen bijdragen tot een betere uitvoering van de museumfuncties in de drie musea:

- De musea moeten dringend meer personele en financiële middelen inzetten voor de museumfunctie *behoud en beheer van de collecties*, daar ze op dat vlak alle met ernstige achterstanden te kampen hebben. Zo zouden het MUHKA en het Kasteel van Gaasbeek een wetenschappelijk onderbouwde risicoanalyse moeten uitvoeren als basis voor een gefundeerd beveiligingsbeleid. De drie musea zouden al voorhanden zijnde beheersinstrumenten (bv. conditierapporten en fysieke inspecties) intensiever en systematischer moeten inzetten.
- De extrakosten die het intensifiëren van de behouds- en beheersfunctie onvermijdelijk zal meebrengen, kunnen de musea beperken door een grotere samenwerking met andere musea op het vlak van museumbeheer, bv. voor restauratie, de ontwikkeling van monitoringsystemen, enz.
- De musea moeten onderzoeken op welke wijze zij afstoting van kunstwerken kunnen integreren in het collectiebeleid.

9.2. Individuele aanbevelingen

- Op korte termijn moeten de bevoegdheden van de beheersorganen van het KMSKA duidelijk worden afgebakend en delegaties tot op het meest functionele niveau formeel vastgelegd. Ook het MUHKA moet een doelmatige en formele delegatieregeling krijgen.
- De Vlaamse Gemeenschap moet met de stad Antwerpen spoedig een overeenkomst sluiten over het eigendomsrecht op de KMSKA-collectie, ter uitvoering van de overeenkomst van 2 juni 1999.
- De huidige beheersovereenkomst met het MUHKA moet worden aangepast, rekening houdend met de bovenstaande aanbevelingen.
- Het MUHKA zou de eigen collectie op ruimere schaal moeten ontsluiten voor publiek en wetenschappelijk onderzoek. De combinatie van een vaste tentoonstelling met handhaving van het huidige tentoonstellingsbeleid vergt bijkomende tentoonstellingsruimte.
- De bevoegde ministers moeten het Kasteel van Gaasbeek en het omringende domein onderbrengen in één kasteeldomein, beheerd door één administratie, wat de doelmatigheid van het beheer zal ten goede komen en nieuwe impulsen zal geven aan de publiekswerking.

10. Antwoord van de Vlaamse Minister van Cultuur

De minister heeft op 26 juli 2001 geantwoord op de conclusies en aanbevelingen van het Rekenhof. Hij stelde dat de ontwikkeling van een maatschappelijk georiënteerd erfgoedbeleid een van de hoofddoelstellingen van het huidige cultuurbeleid is. De maatschappelijke inbedding is voor de minister wezenlijk en komt naast de bescherming en ontsluiting van het erfgoed. Het is dan ook in het groter perspectief van een maatschappelijk georiënteerd erfgoed- en kunstenbeleid dat hij de missie van de drie musea wil actualiseren.

Inzake het Kasteel van Gaasbeek verwijst de minister naar een recente studie, die leidde tot volgende algemene conclusies:

- De werking van het kasteeldomein dient te worden geheroriënteerd naar een erfgoedcentrum, waarbinnen de huidige museale functie een aspect van het geheel wordt. De minister noemt de toetsing van de museumfuncties van het kasteel aan het museumdecreet dan ook achterhaald.
- Er is nood aan een dynamische leiding met het oog op een actieve publieksgerichte en eigentijdse ontsluiting van dit uniek patrimonium.
- Het Kasteeldomein dient ingeschakeld te worden in het breder geheel van het Brueghelproject.

Een dergelijke heroriëntering zou volgens de minister volledig kaderen in de beleidsprioriteiten voor de ontwikkeling van culturele competentie, cultuurparticipatie en het belang van ontsluiting van het culturele erfgoed.

Voor het KMSKA vindt de minister het een absolute beleidsprioriteit werk te maken van een museumkoepel voor de oude en moderne beeldende kunst in Vlaanderen. Concreet denkt hij daarvoor aan een samenwerkingsverband tussen de musea voor oude en moderne beeldende kunst van Brugge, Gent en Antwerpen, waarbij het KMSKA het voortouw zal moeten nemen. De haalbaarheid van het project wordt nu nog onderzocht. In dat verband kreeg het KMSKA een opdracht met betrekking tot een kunsthistorisch documentatiecentrum.

De minister onderschreef de aanbevelingen de juridische structuur van het KMSKA eenvoudiger en doorzichtiger te maken en het museum een zekere mate van autonomie toe te kennen. Hij zal dit realiseren binnen de globale reorganisatieoperatie van de administratie van de Vlaamse Gemeenschap. In afwachting daarvan gaf hij al een aantal concrete opdrachten:

- de onduidelijke financiële structuur opklaren;
- systematisch financiële en beleidsinformatie rapporteren aan de centrale administratie, zodat het Vlaams Parlement en de minister zelf adequaat kunnen worden geïnformeerd;
- De bevoegdheden van de beheersorganen duidelijk afbakenen en de delegaties binnen het museum formaliseren.

Tot slot merkte de minister op dat sinds april 2001 een veiligheidsmanager in het museum is aangesteld en dat in 2000 en 2001 al aanzienlijke budgetverhogingen plaatsvonden¹⁰³).

Inzake het MUHKA deelde de minister grosso modo de eindconclusies en aanbevelingen van het Rekenhof. Hij beaamde dat het museum over onvoldoende middelen beschikt en verklaarde op middellange termijn te zullen pogen de *ondersubsidiëring* weg te werken. Hij merkte op dat in 2001 al zes miljoen BEF supplementair in de begroting werd ingeschreven¹⁰⁴).

Ook de beheersovereenkomst zal de minister actualiseren. Met de nieuwe directie zal hij onderhandelingen starten, waarbij de conclusies en aanbevelingen uit het rapport een leidraad zullen vormen.

In verband met het aanstellen van een zakelijk directeur onderzoekt de minister momenteel de mogelijkheid van het tot stand brengen van een koepel tussen MUHKA en het Fotografiemuseum.

De minister heeft aldus een aantal belangrijke aanbevelingen van het Rekenhof onderschreven, zoals de noodzaak aan extra middelen en netwerkvorming tussen musea. Verder besteedde hij veel aandacht aan zijn beleidsopties met betrekking tot het cultureel erfgoed, wat onder meer noodzaakt de missie (en dus het beleidsplan) van de musea aan te passen. Uit de brief blijkt echter dat veel beleidsdoelstellingen nog niet aan implementatie toe te zijn. Het Rekenhof vindt het dan ook jammer dat de minister op de meeste aanbevelingen niet expliciet ingaat, bv. op de algemene aanbevelingen om de doelgerichtheid en transparantie van beleidsuitvoering door de musea te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn dienstig bij het aanpassen van de missie en strategie van de musea. Het is op basis van het antwoord van de minister niet duidelijk welke van deze aanbevelingen zullen worden uitgevoerd. Deze bedenking geldt ook voor nagenoeg alle specifieke aanbevelingen.

¹⁰³ Het Rekenhof heeft vastgesteld dat de dotatie 1999 van 72,3 miljoen BEF, tot 82,5 miljoen BEF werd verhoogd in 2000 en tot 95,3 miljoen BEF in 2001.

¹⁰⁴ Blijkens de goedgekeurde aanpassing van de begroting 2001 bedraagt dit supplement 9 miljoen BEF i.p.v. 6 miljoen BEF.

BIJLAGEN

Bijlage 1 - Onderzoeksbegrippen

Begrip museum

Het Rekenhof hanteerde voor zijn onderzoek de definitie die de memorie van toelichting bij het museumdecreet vermeldt, op zijn beurt overgenomen van ICOM⁽¹⁰⁵⁾: *een permanente instelling ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst, die de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt en beheert, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoeg.* Deze omschrijving wordt toegepast in de erkenningscriteria. De onderstreepte passages verwijzen naar de specifieke museumfuncties: publiekswerking, verzamelfunctie, behoud en beheer van de collectie en wetenschappelijk onderzoek.

Strategische planning in een museum

Strategische planning bij de overheid betreft de bepaling van het centrale doel van de overheidsorganisatie en de uitwisselingsrelatie met de omgeving, biedt aldus een duidelijke richting aan de activiteiten van de overheidsorganisatie en toont samenhang tussen de activiteiten in de onderscheiden delen van de overheidsorganisatie⁽¹⁰⁶⁾.

De strategische planning in de musea dient aandacht te besteden aan de vier essentiële functies of taken⁽¹⁰⁷⁾. Het museum moet zo georganiseerd zijn (organisatiestructuur, personeelbeleid, informatiebeleid,...) dat het museum deze functies optimaal kan vervullen. Operationele (jaar)plannen en begrotingen moeten gericht zijn op de verwezenlijking van de strategie.

Het museumdecreet speelt in op deze algemene managementprincipes en stipuleert dat de musea maar kunnen worden erkend als ze over een schriftelijke beleidsnota beschikken (art.2, 2°). Het uitvoeringsbesluit omschrijft in artikel 2 de inhoud van de beleidsnota:

In deze beleidsnota worden de volgende punten beschreven: de algemene en specifieke doelstellingen van het museum, de wijze waarop ze in de uitoefening van de basisfuncties van de museumwerking worden gerealiseerd en de wijze waarop het management van het museum wordt waargenomen. Voor elk van deze elementen wordt de actuele stand van zaken gegeven samen met een kritische analyse, een activiteitenprogramma voor het eerstvolgende jaar en een meerjarenplan voor vijf jaar met aanduiding van prioriteiten. De beleidsnota wordt om de vijf jaar vernieuwd.

¹⁰⁵ The International Council of Museums, een niet-gouvernementele organisatie van musea en professionele museumwerkers opgericht om de museumkunde en disciplines in verband met museummanagement te bevorderen. ICOM, Code of Professional Ethics, 1.1.

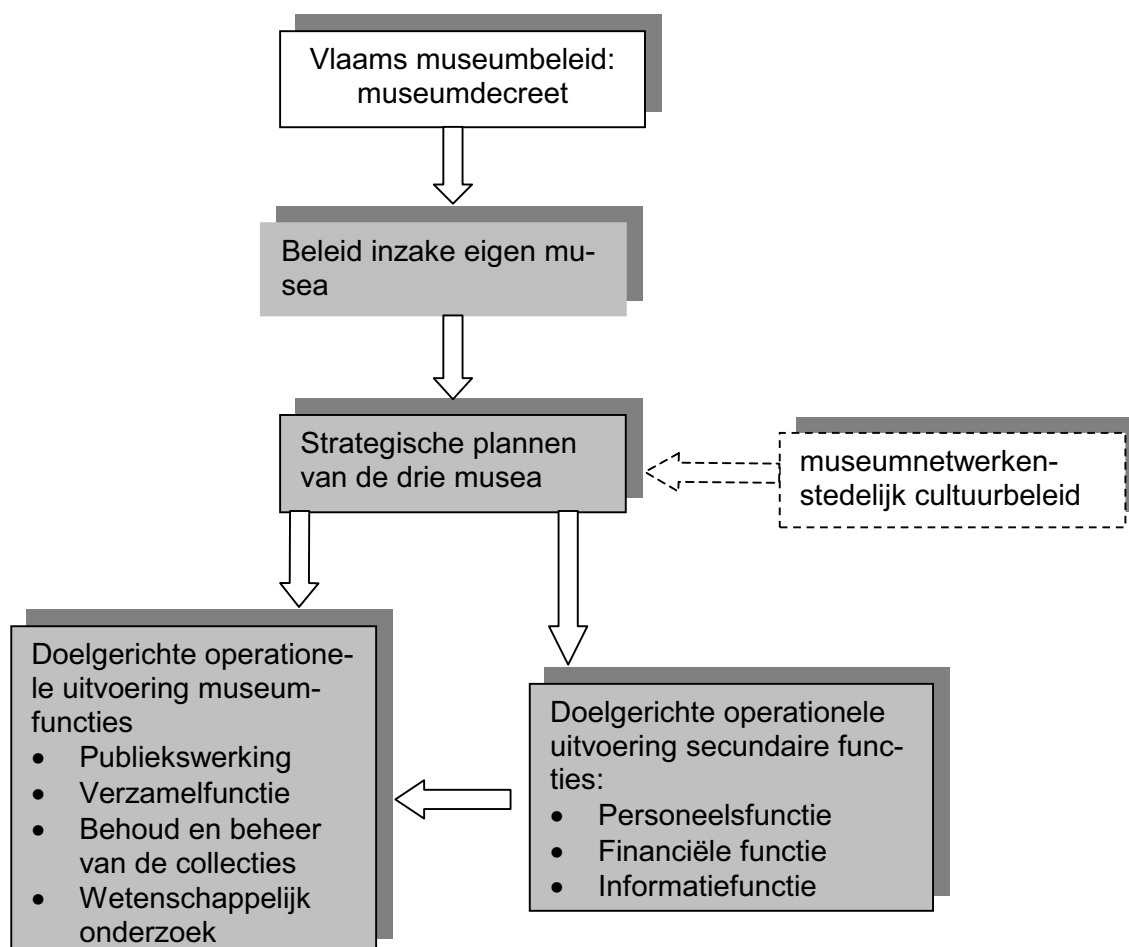
¹⁰⁶ Verslag van het Rekenhof over het onderzoek naar de opmaak en de uitvoering van het strategisch plan *preventieve kinderzorg* van Kind en Gezin, Stuk 38 (1999-2000) - Nr. 1, p. 18-19.

¹⁰⁷ G. De Brabander, A. Desmet, Cultuurstudies 2, Bedrijvige muzen, Het management in de musea en de podiuminstellingen in Vlaanderen, p. 38.

Beleids- en beheersniveau in de drie onderzochte musea

Voor een duidelijk onderscheid tussen ministeriële en parlementaire beleidsdoelstellingen en de operationalisering en uitvoering ervan door de musea van de Vlaamse Gemeenschap, zou het begrip *beleid* in principe uitsluitend het politiek niveau mogen betreffen (de nota's en brieven van de ministers die in het Vlaams Parlement worden besproken). De musea voeren het ministerieel beleid uit en stellen daarvoor *strategische en operationele (jaar)plannen* op die zijn gegrond op de beleidsnota van de minister.

Het onderstaande schema verduidelijkt de samenhang tussen beleid en strategische en operationele planning in het kader van een doelgericht museumbeleid en -beheer.



Het museumdecreet en het uitvoeringsbesluit vormen samen veruit het belangrijkste instrument voor de uitvoering van het museumbeleid. De grijze vakken in het schema waren het voorwerp van onderzoek, dat zich ook uitstreckte tot de relaties tussen de actoren (parlement, minister, WVC en musea).

Het Rekenhof stelde het beleid tegenover de eigen musea op zich niet in vraag. Het ging wel na wat dat beleid inhoudt, om de doelgerichtheid van de beleidsuitvoering te kunnen onderzoeken. De strategie van de musea kan rekening houden met de netwerken waarin zij opereren, bv. een stedelijk cultuurbeleid. Het Rekenhof heeft deze netwerken onderzocht in de mate dat ze mee uitvoering geven aan het ministerieel beleid.

Bijlage 2 - Antwoord van de Vlaamse Minister van Cultuur

Geachte heer voorzitter,

Het rapport van 9 mei heb ik met belangstelling gelezen. Ik ben het Rekenhof dankbaar voor de conclusies en de interessante aanbevelingen met betrekking tot het Kasteel van Gaasbeek, het KMSKA en het MUHKA. Globaal genomen biedt het rapport een uitstekend overzicht van de aandachtspunten. Het goed functioneren van de drie instellingen ligt mij na aan het hart omdat zij een voortrekkersrol en voorbeeldfunctie vervullen in mijn cultureel erfgoedbeleid. De ontwikkeling van een maatschappelijk georiënteerd erfgoedbeleid is een van de hoofddoelstellingen van het huidig cultuurbeleid. De maatschappelijke inbedding is voor mij wezenlijk en komt naast bescherming en ontsluiting. Dit centraal stellen van de gemeenschapsvorming laat toe het cultureel erfgoed als een motor te zien voor zowel economische als sociale en culturele dynamiek. De fundamenten van dit beleid en ook de instrumenten worden uiteengezet in de informatiebrochure "cultureel erfgoed", die als bijlage gaat.

Het is dan ook in het groter perspectief van een maatschappelijk georiënteerd erfgoed- en kunstenbeleid dat de missie van het KMSKA, het Kasteel van Gaasbeek en het MUHKA dient te worden geactualiseerd.

Kasteel van Gaasbeek

Met het oog op de optimalisatie van de werking van het Kasteel van Gaasbeek werd aan Nikè Consult Management en Reflexie gevraagd een grondige analyse te maken van de huidige werking van het kasteeldomein.

Grosso modo komen de conclusies van de studie hierop neer:

- een heroriëntatie van de werking van het kasteeldomein Gaasbeek tot een erfgoedcentrum. De huidige museale functie wordt in deze visie een aspect van het geheel. Reden hiervoor is de onvoldoende relevantie van de huidige collectie als gesloten verzameling;
- de noodzaak van een dynamische leiding met het oog op een actieve publieksgerichte en eigentijdse ontsluiting van dit uniek patrimonium; - de inschakeling van het Kasteeldomein in het breder geheel van het Brueghelproject dat nu wordt opgestart.

Deze heroriëntatie kadert volledig binnen de beleidsprioriteiten inzake ontwikkeling van culturele competentie, cultuurparticipatie en het belang van de ontsluiting van het "culturele erfgoed", zoals geformuleerd in de Beleidsnota Cultuur 2000-2004.

De heroriëntatie van Gaasbeek naar een rol als erfgoedcentrum heeft voor gevolg dat een toetsing van de museumfuncties van het kasteel aan het museumdecreet achterhaald is.

K.M.S.K.A.

Het is voor mij een absolute beleidsprioriteit dat er werk wordt gemaakt van een museumkoepel voor de oude en moderne beeldende kunst in Vlaanderen. Concreet komt dit neer op een samenwerkingsverband tussen de musea voor oude en moderne beeldende kunst van Brugge, Gent en Antwerpen, waarbij het KMSKA het

voortouw zal moeten nemen. De haalbaarheid van het project wordt nu onderzocht door PricewaterhouseCoopers Management Consultants. Ook werd voor het KMSKA een specifieke opdracht met betrekking tot een kunsthistorisch documentatiecentrum geformuleerd eveneens binnen het kader van de voorbereiding van deze museumkoepel.

Ik ben het volmondig eens met de aanbeveling om de juridische structuur van het KMSKA eenvoudiger en doorzichtiger te maken en een zekere mate van autonomie aan het museum toe te kennen. De realisatie van deze verzelfstandiging zal gebeuren binnen de globale reorganisatieoperatie van de administratie van de Vlaamse Gemeenschap.

Ik heb, in afwachting van een fundamentele reorganisatie, het KMSKA opdracht gegeven:

- de onduidelijke financiële structuur zo vlug mogelijk op te klaren;
- systematisch financiële en beleidsinformatie aan de "centrale" administratie te rapporteren, zodat adequaat het Vlaams Parlement en ikzelf kan worden geïnformeerd;
- de bevoegdheden van de beheersorganen duidelijk af te bakenen en de delegaties binnen het museum te formaliseren.

Sinds april is, voortgaand op de conclusies van de veiligheidsaudit, in het KMSKA een veiligheidsmanager aangesteld.

Ik noteer dat het rapport pleit voor een substantiële verhoging van de middelen. In dit verband wens ik op te merken dat in 2000 en 2001 reeds aanzienlijke budgetverhogingen werden doorgevoerd.

MUHKA

Grosso modo deel ik de eindconclusies en aanbevelingen van het rapport. Het is inderdaad zo dat het MUHKA voor de uitvoering van de verschillende museumfuncties onvoldoende middelen ter beschikking heeft. Vergelijking met analoge instellingen in het buitenland bevestigt dit. Ik probeer de huidige "ondersubsidiëring" op middellange termijn weg te werken. In 2001 werd reeds 6 miljoen supplementair in de begroting ingeschreven.

De beheersovereenkomst is aan actualisatie toe. Met de nieuwe directie zullen in de nabije toekomst de onderhandelingen worden opgestart. De conclusies en aanbevelingen uit het rapport vormen hiervoor ongetwijfeld een nuttige leidraad.

Het aanstellen van een zakelijk directeur is inderdaad een aandachtspunt. In verband hiermee wordt momenteel de mogelijkheid onderzocht voor het tot stand brengen van een koepel tussen MUHKA en Fotografiemuseum. De schaalvergroting zou de aanwerving van een zakelijk beheerder nog urgenter en wenselijker maken.

Met hoogachting,

Bert Anciaux
Vlaams minister

Bijlage 3 - Specifieke beleidsdoelstelling per eigen museum

Ministerieel beleid	in strategie	Commentaar
KMSKA		
1. Museum als steunpunt en cultuurmotor in Vlaanderen	JA	In beleidsnota echter niet duidelijk terug te vinden hoe het museum er gestalte zal aan geven
2. Samenwerkingsverbanden met buitenlandse musea uitbouwen	NEE	Komt niet uitdrukkelijk aan bod. Wel algemeen pleidooi voor meer samenwerkingsverbanden
3. Krachtige programmatie op internationaal niveau	NEE	Impliciet verwerkt in de nota
4. Vernieuwende wetenschappelijke inzichten	JA	
5. Sterke publieksgerichte en educatieve werking	JA	
6. Selectief en permanent collectiebeheer	JA	
7. Hoofdconservator aangesteld met mandaat	JA	
8. Ruimtelijke behoeften in kaart brengen. Prioriteit gaat naar herstelling, renovatie of uitbreiding binnen bestaande monumentaal gebouw	JA	
9. Koninklijk Paleis restaureren en onthaalstructuur maken voor aangepaste en vernieuwende kunstprojecten	NEE	Er is louter een vermelding van het ministeriële beleid. In samspraak minister zou geen rol meer zijn weggelegd voor KMSKA
Gaasbeek		
1. Profileren rond het thema “ de heerlijkheid en het kasteelwezen in Vlaanderen”	NEE	Niet realistisch volgens museum
2. Samenwerkingsverbanden met andere kasteelsites	NEE	Museum ziet dat als niet realistisch en niet haalbaar
3. Een specifieke cultuureducatieve programmatie uitbouwen naar jong en oud voor kasteel en park	NEE	Geen personeel volgens museum
MUHKA		
1. Het MUHKA evalueren	NEE	Museum heeft geen concrete opdracht daartoe ontvangen, administratie heeft evenmin initiatief genomen
2. Steunpunt voor binnen- en buitenlands kunstgebeuren	NEE	
3. Verder bouwen aan de educatieve dienst	JA	

4. Artistiek personeel moet getuigen van vernieuwende aanpak, voeling hebben met de Vlaamse hedendaagse kunstscène en een notie van cultureel management en publiekscommunicatie.	NEE	Impliciet blijkt dat wel uit de beleidsnota
5. Het mandaatsysteem moet ernstig worden overwogen	JA	
6. MUHKA moet meerjarenprogramma concipiëren	NEE	Wel een tentoonstellingsprogramma 2000-2002, niet in beleidsnota zelf opgenomen
7. Samenwerkingsverbanden opzetten met buitenlandse musea en gastcuratoren voor tentoonstellingen	JA	
8. Selectiever en duidelijker geprofileerd collectiebeleid voeren	NEE	
9. Communicatie met andere kunstdisciplines verder uitbouwen	NEE	Uit beleidsnota blijkt het museum dat momenteel wel in zekere mate te doen.
10. Meer samenwerking tussen KMSKA en MUHKA	NEE	Uit de beleidsnota blijkt wel samenwerking te bestaan

Bijlage 4 - Rekeningen 1999 van de eigen musea (in BEF)

MUHKA - rekening 1999

OPBRENGSTEN		KOSTEN	
Toelagen	(77,18%) 85.843.470	Bezoldigingen	(39,70%) 44.122.875
• Werkingstoelagen	(58,22%) 64.750.000	Tentoonstellingen	(11,83%) 13.146.117
• Kapitaal- en rentetoelagen	(18,97%) 21.093.470	Afschrijvingen gebouwen en rente	(18,98%) 21.093.470
Eigen inkomsten	(22,82%) 25.375.463	Afschrijvingen meubilair en mat.	(2,20%) 2.440.760
• Inkomgelden (incl .zaalverhuur)	(4,91%) 5.463.110	Voorzieningen werken	(1,71%) 1.900.000
• Sponsoring	(5,07%) 5.639.420	Diverse	(25,34%) 28.165.197
• Verkopen	(5,36%) 5.965.004	Financiële kosten	(0,25%) 277.226
• Recuperatie personeelskosten	(1,97%) 2.189.454		
• Diverse	(5,47%) 6.085.338		
• Financiële opbrengsten	(0,03%) 33.137		
TOTAAL	111.218.933	TOTAAL	111.145.645

KMSKA - rekening 1999

ONTVANGSTEN		UITGAVEN	
Toelagen	(54,32%) 72.300.000	Bezoldigingen	(41,56%) 37.754.597
• Dotatie	(54,32%) 72.300.000	Werkingskosten	(49,65%) 45.106.951
Eigen inkomsten	(29,85%) 39.724.730	Aankoop materialen	(2,57%) 2.334.466
• Inkomgelden	(10,39%) 13.834.575	Aankoop kunstwerken	(6,22%) 5.654.830
• Sponsoring	0		
• Verkopen	(2,46%) 3.273.881		
• Recuperatie personeelskosten	(16,24%) 21.616.274		
• Diverse	(0,75%) 1.000.000		
Overdracht kassaldo	(15,83%) 21.074.133		
TOTAAL	133.098.863	TOTAAL	90.850.844

Kasteel van Gaasbeek - rekening 1999

ONTVANGSTEN		UITGAVEN	
Toelagen	(63,96%) 7.419.000	Bezoldigingen	(66,69%) 6.698.500
• Dotatie	(59,91%) 6.950.000	Werkingskosten	(31,66%) 3.180.500
• Toelage Aminor	(4,04%) 469.000	Aankoop materialen	(1,65%) 165.842
Eigen inkomsten	(30,35%) 3.520.704	Aankoop kunstwerken	
• Inkomgelden (in-cl.zaalverhuur)	(23,32%) 2.705.450		
• Sponsoring	0		
• Verkopen	(3,20%) 370.947		
• Diverse	(3,83%) 444.307		
Overdracht kassaldo	(5,69%) 660.274		
TOTAAL	11.599.978	TOTAAL	10.044.842