

UNIVERSITEIT ANTWERPEN
Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen
Academiejaar 2009-2010

DE PRIVATE KUNSTVERZAMELAAR PRESENTEERT:
Aanzet tot business model en potentieel als publieke cultureel -
erfgoedorganisatie

Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement
Joke Schrauwen (20083564)

Instellingsbegeleider
Sam Eggermont



Promotor
Prof. Frederik Swennen



DANKWOORD

Deze scriptie had nooit zijn huidige vorm gekregen zonder de zeer gewaardeerde hulp van...

... Prof. Swennen, die voor dit onderzoek mee het raamwerk heeft uitgedacht en me via interessante tips op weg heeft gezet in de verschillende facetten van het onderwerp.

... Sam Eggermont, die me met zijn begeleiding en feedback doorheen het hele traject steeds weer een frisse blik op het onderwerp gaf.

... De respondenten wiens input natuurlijk onontbeerlijk was voor dit onderzoek. Door hun schat aan informatie, heeft dit onderzoek pas vorm kunnen krijgen.

... Anke Dumez met wie ik verschillende discussies heb gevoerd over de wereld van verzamelaars en die me steeds op nieuwe ideeën bracht.

... Liesje Coertjens, Lien Van Steendam, Marie-Christine Moeris en Ruby de Bruyne die met hun kritische blik bij de eindredactie zeer praktische hulp en interessante bijsturingen boden.

... En natuurlijk ook mijn vriend Jeroen, mijn familie, vrienden en voormalige collega's bij Axel Vervoordt NV, die me doorheen het onderzoek goed gesteund hebben en die me veelvuldig hebben moeten missen het afgelopen jaar.

Ik hou me er dan ook aan al deze mensen uitvoerig te danken voor hun directe en indirecte medewerking.

INHOUDSOPGAVE

1. EXECUTIVE SUMMARY	5
2. ONDERZOEKSOPZET	6
2.1. Probleemstelling en maatschappelijke situering.....	6
2.2. Wetenschappelijke situering van de thematiek.....	7
2.3. Onderzoeksvragen – en doelen.....	7
2.4. Onderzoeksmethode.....	7
2.5. Gebruikte terminologie en afkortingen.....	9
3. ONDERZOEKSRESULTATEN	11
3.1 Voorstelling Organisaties Respondenten.....	11
3.1.1 Vervoordt Foundation.....	11
3.1.2 Vanmoerkerke Collection.....	11
3.1.3 Verbeke Foundation	12
3.1.4 VahaerentsArtCollection	13
3.1.5 Liebaert Projects	13
3.1.6 Katoen Natie / Art in HeadquARTers	14
3.1.7 Charles Riva Collection	15
3.2 Management van private CEO's	17
3.2.1 Hoe een collectie structureren	17
3.2.1.1 <i>Publieke structuur</i>	17
3.2.1.2 <i>Juridische structuur</i>	19
3.2.2 Naar een businessmodel voor private CEO's	24
3.2.2.1 <i>Redenen tot oprichting, doel en missie</i>	24
3.2.2.2 <i>Financieringsstructuur</i>	31
3.2.2.3 <i>Marketing en communicatie</i>	41
3.2.2.4 <i>Organisatie-uitbouw: personeelstructuur / externe diensten</i>	49
3.2.2.5 <i>Levenscyclus en toekomstverwachtingen</i>	54
3.2.2.6 <i>Een business model voor de private CEO's?</i>	56
3.3 Het statuut van private CEO's in het beeldende kunstenlandschap.....	57
3.3.1 De positie van de verzamelaar economisch benaderd: de beeldende kunstensector als creatieve industrie.....	58
3.3.2 De positie van de verzamelaar in sociologisch perspectief	59
3.3.3. De positie van de verzamelaar in het tooncircuit vanuit historisch perspectief.....	59
3.3.4. De waarde van een tentoonstellingspace versus de waarde van een instituut	61
3.3.5 Concurrentie in de beeldende kunstensector	63
3.3.6. Conclusie.....	63

3.4 De 4 functies van erfgoedorganisatie in de private CEO's en mogelijke samenwerkingsverbanden.....	65
3.4.1 Verzamelen.....	65
3.4.1.1 <i>Wijze van verzamelen</i>	66
3.4.1.2 <i>Gemeenschappelijke belangen tussen private CEO en publieke veld en andere collectioneurs</i>	69
3.4.2 Behoud en beheer.....	71
3.4.2.1 <i>Registratie en inventarisatie</i>	71
3.4.2.2 <i>Passieve conservatie: bewaren / depotbeleid</i>	72
3.4.2.3 <i>Actieve conservatie: restauratie</i>	75
3.4.2.4 <i>De doelstelling behoud van collectie over de generaties heen</i>	75
3.4.3 Onderzoek naar de collectie.....	76
3.4.4 Publiek maken van de collectie.....	78
3.4.5 Samenwerking.....	82
3.4.5.1 <i>Een veranderde samenwerking met de aloude partners uit het marktircuit</i>	82
3.4.5.2 <i>Een intensere samenwerking met het not-for-profit beeldende kunstcircuit</i>	83
3.4.5.3 <i>Conclusie</i>	88
4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	89
BIBLIOGRAFIE.....	92
1. Literatuur en studies.....	92
2. Artikels	94
3. Documenten en wetteksten	95
4. Websites.....	96
5. Interviews	97
6. Lezingen en debatten	98
BIJLAGEN.....	99
Bijlage 1. Topiclijst interviews verzamelaars.....	99
Bijlage 2. Lijst figuren.....	101

1. EXECUTIVE SUMMARY

Via interviews en literatuurstudie probeert deze studie inzicht te krijgen in hoe de recent opgerichte tentoonstellingsruimtes van private collectioneurs hedendaagse kunst op management vlak en volgens de 4 functies van een cultureel - erfgoedorganisatie functioneren en welke rol ze in het publieke landschap spelen. Daarbij trachten we ook te zoeken naar mogelijke synergie en samenwerking met het publieke beeldende kunstenveld.

Allereerst vloeien het management en organisatiestructuur voort uit de behoeftes die de collectioneur had bij de oprichting van zijn private CEO. Of de organisatie vooral is opgericht omwille van filantropische redenen of eerder omwille van persoonlijke behoeftes te ledigen en in welke lange termijn-objectieven de organisatie moet voorzien, bepaalt het uitzicht van de organisatie. Niet enkel de publieke en juridische structuur, dus onder welke noemer de organisatie naar buitenkomt, is hieraan onderhevig. Ook de marketing, toekomstperspectieven en de financieringsstructuur zijn hiervan afhankelijk. Een tendens die we echter bij alle private CEO's zien is dat deze culturele ondernemers zoeken naar nieuwe organisatie- en financieringsverhoudingen die danig verschillen van de publieke CEO's.

Met het oprichten van een private CEO begeeft een verzamelaar zich niet meer uitsluitend in het marktircuit maar schuiven ze meer op naar een tooncircuit. Een private CEO zal echter nooit hetzelfde statuut halen als een beeldende kunsteninstituut. Maar door het leveren van hoogstaande tentoonstellingen kunnen ze toch een zeer waardevolle rol spelen in het beeldende kunstenveld. In het tooncircuit is de concurrentie echter zeer hoog wat leidt tot een enorme versnippering van (overheids-)middelen. Daarom is het aangewezen dat de publieke CEO's meer gaan samenwerken op het niveau van de 4 functies van een CEO, verzamelen, behoud en beheer, publiek maken van de collectie en onderzoek. De private CEO's kunnen hier zeker een waardevolle toevoeging aan geven en levert het de private CEO ook op. Samenwerken houdt dus zeker om een win-winsituatie in. Al moet gezegd dat private CEO's bij het invullen van deze 4 functies niet noodzakelijk dezelfde normen hanteren als musea. Bovendien zullen de private CEO's bij het ontwerpen van superstructuren als Collectie Vlaanderen geen voortrekkersrol spelen, maar ze kunnen hierin wel een (commerciële) partner zijn. Voor optimale allianties biedt een ethische code een goed framework. Daarnaast moet vooral gewerkt worden aan een solide netwerk tussen alle CEO's. Dit ontstaat door informele contacten, maar zeker ook door het organiseren van formele platforms. Meer samenwerking, ook met private CEO's zal tot gevolg hebben dat er een sterkere beeldende kunstensector in Vlaanderen ontstaat.

2. ONDERZOEKSOPZET

2.1. Probleemstelling en maatschappelijke situering

België is zeer rijk aan private kunstverzamelingen. Collectioneers zijn altijd een natuurlijke partner geweest in de kunstwereld: belangrijke verzamelaars kopen niet alleen kunst, ze onderhouden ook relaties met galeries en kunstenaars. Hierdoor kunnen ze ook optreden als mecenasen en partners van musea bij tijdelijke tentoonstellingen of voor de vaste museumopstelling. Hun rol is in sommige gevallen invloedrijk, maar blijft meestal achter de schermen. De jongste jaren manifesteren zich echter steeds meer collectioneers nadrukkelijk in de openbaarheid aan de hand van tentoonstellingen en presentatieruimtes die hun naam dragen. Daarnaast beginnen ze hun kunstverzameling ook actiever te structureren: ze brengen de collectie onder in een juridische structuur, los van hun privé-eigendom. De facto lijken privéverzamelingen hiermee dus cultureel- erfgoedorganisaties te worden.

Een cultureel- erfgoedorganisatie is echter meer dan enkel het hebben van een verzameling en een structuur. Behoudens het beheren van de werken, is één van de kernfuncties van een cultureel- erfgoedorganisatie het optimaal bewaren van werken. Kunst is een zeer broos goed en conservatie is een zeer gespecialiseerde materie. Daarnaast behoort een cultureel- erfgoedorganisatie volgens de ethische code van het ICOM, ook zijn collectie publiekelijk kenbaar te maken. Dat kan door tentoonstellingen, maar ook door publicaties en een gericht communicatiebeleid. Verder is een collectie slechts dode materie als ze niet verder uitgebreid wordt met relevante stukken of de kunstwerken niet verder onderzocht worden. Tot slot vermeldt de ethische code van het ICOM ook nog het actief samenwerken met de gemeenschap bij de kerntaken van een museum. (ICOM, 2006) Al deze activiteiten vereisen natuurlijk onderbouw: zowel financieel als organisatorisch, een collectie wordt op deze manier dus ook actiever gemanaged.

Tot slot gaan deze *private CEO's*¹ nog openlijker in dialoog met het bestaande kunstenveld. Door hun tentoonstellingen en presentatieplekken, dagen ze de bestaande musea uit, als nieuwe speler op de museummarkt. Hierdoor moeten beide partijen zich natuurlijk ook duidelijker profileren, zowel intern, naar inhoudelijke missie, als extern, naar hun stakeholders. Het publieke kunstenveld verandert dus ook door de komst van deze private CEO's en zowel de musea als de overheid moeten (of kunnen) hiermee rekening houden in hun beleid.

¹ Voor een begripsafbakening van de term private CEO, zie paragraaf 2.5 Gebruikte terminologie en afkortingen (p. 9-10).

2.2. Wetenschappelijke situering van de thematiek

Omtrent het hoe en waarom van private kunstverzamelingen in Vlaanderen zijn reeds enkele studies gebeurd: Ingrid Vermeersch onderzocht in 2004 hoe verzamelaars op zoek gaan naar een finaliteit: hoe ze de verzameling best kunnen structureren of veilig stellen voor hun erfgenamen, hoe samenwerking met de publiekrechtelijke musea kan verlopen etc. (Vermeersch, 2004). Julie Degraeve bestudeerde in 2009 enkele bedrijfscollecties en sprak zich uit over hoe deze collecties gemanaged worden en hoe een publiekprivate samenwerking kan ontstaan. (Degraeve 2009) Over de juridische aspecten van het structureren van kunstverzamelingen brachten Frederik Swennen en Alain Nijs in 2009 een publicatie uit. (Swennen en Nijs, 2009). Parallel aan deze studie heeft Anke Dumez voor haar masterscriptie Cultuurmanagement de private behoeften en het publieke potentieel van de ‘ongestructureerde’ private kunstverzamelingen onderzocht.

2.3. Onderzoeksvragen – en doelen

Aansluitend op deze onderzoeken zal deze studie zich toespitsen op de kwestie hoe de organisaties rond de presentatieruimtes van private verzamelaars zich kunnen manifesteren als cultureel-erfgoed organisatie. De laatste jaren zijn er verschillende verzamelaars in Vlaanderen en Brussel hun eigen *space* geopend, of hebben ze verregaande plannen in deze richting. Naar de impact van dit fenomeen en hoe deze organisaties precies werken is echter nog geen onderzoek gedaan.

Met deze studie wordt allereerst opgelijst hoe een privécollectie zich kan structureren en komen de specifieke management en organisatorische problemen aan bod waarop een collectioneur botst als hij zijn verzameling op deze wijze wil inrichten. Naast de analyse van de juridische en publieke structuur, zoeken we naar een gemeenschappelijk business model aan de hand van hun doelen, de kostenstructuur, de marketingtechnieken, organisatieopbouw, levenscyclus en toekomstverwachtingen.²

Daarna analyseren we welke publieke rol de private CEO's kunnen spelen in het beeldende kunstenveld. In een volgend hoofdstuk komt aan bod hoe deze private CEO's in praktijk de vier functies van een museum kunnen waarmaken, en waarin ze dus verschillen van andere musea. Hierbij wordt ook gekeken welke samenwerkingsverbanden en allianties mogelijk zijn tussen de publieke beeldende kunstplatforms en overheidsdiensten enerzijds en de private CEO's

² In het kader van dit onderzoek zullen we ons beperken tot een eerste aanzet tot business model. Voor het ontwikkelen van een diepgravender model, met vb. waardeketen en waardenetwerk is grondiger auditonderzoek nodig. Dit ligt dus buiten de scope van deze onderzoeksopdracht.

anderzijds.³ De finaliteit van dit deel van het onderzoek is dan ook aanbevelingen te doen naar samenwerking.

Het beoogd resultaat van deze studie is dan ook het onderzoeken van het potentieel en de publieke rol van georganiseerde private kunstverzamelingen als cultureel erfgoedorganisatie, bekeken vanuit het perspectief van zowel de private CEO als de publieke organisaties.

2.4. Onderzoeksmethode

Het onderzoek naar deze vraag is op te spitsen naar 2 grote onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek en semi-gestructureerde diepte-interviews.

Het literatuuronderzoek zal zich enerzijds toespitsen op wetenschappelijke literatuur die inzicht verschaft in de structureringsmethoden van private kunstverzamelingen, case studies over nationale en internationale voorbeelden en de mogelijke obstakels bij het organiseren en functioneren van een private kunstcollectie als CEO. Daarnaast zal de wetenschappelijke literatuur een algemeen kader bieden, voor het functioneren van culturele erfgoedorganisaties en organisatorisch management. Verder zullen artikels in nationale en internationale kunstpers omtrent private verzamelingen als CEO inzicht verschaffen in hoe een private CEO al dan niet anders functioneert dan een publieke CEO. Ook wordt hier onderzocht hoe privéverzamelingen gewaardeerd worden in het brede kunstenveld.

De bevindingen uit het literatuuronderzoek worden dan getoetst aan interviews met private kunstverzamelaars en mensen uit het kunstenveld. De respondenten onder de private kunstverzamelaars worden gekozen op basis van hun verscheidenheid: er wordt gezocht naar een evenwichtige samenstelling van types verzamelaars. Niet iedere verzamelaar legt dezelfde klemtonen in de vier functies van een erfgoedorganisatie of verzamelt dezelfde soort kunst. Niet iedere organisatie is op eenzelfde manier gestructureerd of staat op een zelfde positie in zijn levenscyclus. Deze respondenten worden kwalitatief ondervraagd via open vragen. Omdat een vertrouwensrelatie bij dergelijke semi-gestructureerde interviews belangrijk is, worden de gesprekken zorgvuldig opgebouwd. Een topiclijst van deze interviews bevindt zich in bijlage.⁴ Uiteindelijk werden over 7 private CEO's interviews afgenomen: Vervoordt Foundation, Vanmoerkerke Collection, Verbeke Foundation, VanhaerentsArtCollection, Charles Riva Collection, Liebaert Projects en Katoen Natie/ Art in HeadquARTers.⁵ De eerste 5 organisaties, vormen de echte kernonderzoekspopulatie; dit zijn private collecties die echt vanuit de naam van verzamelaar tentoonstellingen organiseren. Liebaert Projects en Katoen Natie organiseren

³ De afbakening tussen publiek en privaat die in dit onderzoek gehanteerd wordt staat beschreven in paragraaf 2.5. gebruikte terminologie en afkortingen (p.9-10)

⁴ Zie bijlage 6.1. Topiclijst interviews verzamelaars

⁵ Zie ook paragraaf 3.1 Voorstelling Organisaties Respondenten(p. 11-16).

eveneens tentoonstellingen, maar de eerste doet dat onder de vlag van een collectief verzamelaars die niet hun eigen collectie tentoonstellen en de tweede organiseert zijn collectie en tentoonstellingen als bedrijfscollectie, maar in de organisatie is maar één verzamelaar, het echtpaar Huts.⁶ Deze twee private CEO's vormen een interessante aanvulling op de kernpopulatie aangezien het om organisaties gaat die een andere weg gevonden hebben om respectievelijk hun tentoonstellingsvisie als verzamelaar ten berde te brengen of hun collectie in een juridisch en publiek kader te brengen. Aangaande de kernonderzoekspopulatie, hebben we met de 5 organisaties, 5 van de belangrijkste private CEO's in Vlaanderen gesproken. Er zijn nog enkele andere private verzamelaars in Vlaanderen die hun collectie verregaand gestructureerd hebben en modaliteiten zoeken om de rollen van een CEO op zich te nemen. Deze werden gecontacteerd deel te nemen aan het onderzoek, maar zijn daar niet op in gegaan. Met uitzondering van Katoen Natie, werd steeds de verzamelaar of stichter van de organisatie bevestigd. Bij Katoen Natie en de Vanhaerents Art Collection spraken we ook medewerkers van de organisatie. De gesprekken vonden steeds plaats in of nabij de tentoonstellingsruimte van de private CEO en varieerden in duur van 1 tot 4 uur.

Het aangereikte materiaal uit de literatuurstudies en de interviews zullen dan tezamen per thema en onderzoeksvraag verwerkt worden.

2.5. Gebruikte terminologie en afkortingen

CEO, Cultureel- erfgoedorganisatie: Volgens het Vlaamse Cultureel -erfgoeddecreet is dit een organisatie met een publiek- of privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid zonder winstgevend doel die de zorg voor of de ontsluiting van het cultureel erfgoed als kerntaak heeft. Dit erfgoed kan zowel van materiële als immateriële aard zijn. (Cultureel -Erfgoeddecreet, 2008, p. 1) Hieronder vallen ondermeer musea, kunsthallen, archieven, bibliotheken.

ICOM: International Council of Museums, dochterorganisatie van UNESCO, gesticht in 1946. ICOM is de internationale organisatie van musea en museumprofessionelen die zich tot doel stellen het natuurlijk en cultureel, huidig en toekomstig, materieel en immaterieel erfgoed te bewaren, verder te zetten en publiek te maken.

Functies van een culturele erfgoedorganisatie: Volgens de definitie in de ethische code van ICOM heeft een museum de volgende kerntaken: het beheren en bewaren van erfgoed, het museaal verzamelen en onderzoeken van erfgoed, ontsluiten en kenbaar maken van de collectie en tot slot samenwerken met de gemeenschap. Deze functies zijn ook te extrapoleren naar de cultureel-erfgoedorganisaties, zoals dit in het cultureel-erfgoeddecreet is opgenomen.

⁶ In paragraaf 3.2.1.1 Publieke structuur (p. 17-18), zullen we zien dat er in Vlaanderen nog private verzamelaars zijn die hun collectie organiseren als bedrijfscollectie

Privaat(rechterlijk): in dit onderzoek wordt de term privaat(rechterlijk) gebruikt om organisaties aan te duiden die voor de hoofdmoot van hun financiële middelen niet rechtstreeks afhankelijk zijn van de overheid.⁷

Private CEO: Uit bovenstaande definities kan besloten worden dat een private CEO een organisatie is die volledig privaat gefinancierd wordt, geen winstgevend doel heeft en tot als kerntaak de zorg voor of de ontsluiting van cultureel -erfgoed heeft. In het kader van dit onderzoek echter zullen wij ons focussen op private CEO's die beeldende kunst tentoonstellen.

Publiek(rechterlijk): de term publiek(rechterlijk) wordt hier gebruikt in zijn brede betekenis. Publiekrechtelijke organisaties zijn organisaties die (door vb. hun financiële afhankelijkheid) direct onder de invloedssfeer staan van het publieke recht, ergo de overheid. Het gaat dus om organisaties die grotendeels ondersteund worden met overheidsgeld. Daarnaast gaat publiek natuurlijk ook over wat toegankelijk is, wat behoort tot het publieke domein en door de burgers gebruikt kan worden. Subsidies zijn dus een manier om bepaalde zaken publiek te maken en / of houden. (Eggermont, 2009)

SON: Stichting van Openbaar Nut

VZW: Vereniging zonder Winstoogmerk

⁷ Hiermee volgen we o.a. de indeling die Sam Eggermont volgt in zijn artikel *Meer transparantie tussen private en publieke actoren*, 2009.

3. ONDERZOEKSRESULTATEN

3.1 Voorstelling Organisaties Respondenten

3.1.1 Vervoordt Foundation

Axel Vervoordt begon eind jaren '60 als kunst- en antiekhandelaar. Door de jaren heen bouwde hij zijn zaak uit met een interieurconsultancy tak, eigen restauratieateliers en een immobiliënafdeling. De collectie van Vervoordt gaat van archeologische vondsten over renaissance kunst en antiek tot hedendaags werk. Doorheen dit amalgaam aan voorwerpen zijn echter steeds enkele concepten te zien die voor Vervoordt onlosmakelijk met schoonheid verbonden zijn: vb. tijdloosheid, universaliteit, patina, wabi, harmonie, etc. Sinds 2007 organiseerde hij vanuit zijn NV tentoonstellingen waarbij de filosofie achter zijn verzameling op diverse internationale locaties wordt getoond. Zo was er de tentoonstelling “Artempo” in het Museo Fortuny te Venetië in 2007 over de tijdloosheid van kunst, en hoe tijd kunst versterkt.

In augustus 2008 werd de Vervoordt Foundation dan opgericht als Private Stichting met als doel via tentoonstellingen een verzameling uit te bouwen, die tonen aan het publiek, thematentoonstellingen organiseren, telkens met ontmoetingen tussen kunst, filosofie en wetenschap. (Oprichtingsakte Vervoordt Foundation 2008) De werken van deze verzameling komen uit de privécollectie van mr. en mevr. Vervoordt en hun zoons en de Axel Vervoordt nv. In 2009 volgde een nieuwe tentoonstelling, “In-Finitum”, in het Museo Fortuny. In september 2010 wordt in samenwerking met de Langen Foundation en de Zero Foundation een tentoonstelling opgezet rond de kunstenaar Jef Verheyen.

De Vervoordt Foundation is ambitieus en plant zijn eigen museum op de site ‘Het Kanaal’ waar ook de kantoren, werkplaatsen en showroom van de Axel Vervoordt NV gelegen zijn. Het museum past hier in een ruimer ontwikkelingsplan om deze voormalige mouterij om te vormen tot woon- kantoor- en kunstencomplex. De opleverdatum van dit project staat voorlopig op augustus 2013. (interview Boris Vervoordt en www.axel-vervoordt.com)

3.1.2 Vanmoerkerke Collection

Mark Vanmoerkerke is 12 jaar geleden hedendaagse kunst beginnen verzamelen “uit zottigheid”. Sindsdien heeft hij zijn collectie verder uitgebouwd en is hij verworden tot een van de belangrijkste collectioneers van Vlaanderen. Deze verzameling heeft hij thematisch uitgepuurd tot een collectie Post-conceptuele kunst uit Amerika en Europa na 1980. Deze beslissing tot focus heeft in 2008 geleid tot een verkoop van 88 werken die niet meer binnen de collectie pasten via Londens veilingshuis Phillips de Pury and Company. (Lawes 2008)

Sinds 2007 stelt Vanmoerkerke zijn collectie tentoon in een hangar aan Oud Vliegveld te Oostende. Deze collectiepresentatie is er echter niet gekomen tot “nut van het algemeen”. Hij zocht namelijk een manier om zijn collectie zo vaak mogelijk te zien en tussen zijn kunst te kunnen werken. Drie maal per jaar nodigt Vanmoerkerke een gastcurator uit om uit de collectie werken te presenteren in de verschillende ruimtes. In deze ruimtes heeft Vanmoerkerke ook zijn mobiele bureaus. Een nieuwe tentoonstelling gaat telkens gepaard met een openingsfeest. Dat is het enige vaste toonmoment van de collectie. Verder wordt zelden iemand de toegang tot de collectie ontzegt, maar zijn er geen vaste openingstijden voorzien.

De organisatie rond de Vanmoerkerke Collection bestaat uit mr. Vanmoerkerke zelf en een parttime assistente. Zij twee vormen de kern van de organisatie. Andere diensten zoals behoud en beheer van de collectie, het cureren en opbouwen van de tentoonstellingen, ICT oplossingen etc worden uitbesteed. (www.artcollection.be en interview Mark Vanmoerkerke)

3.1.3 Verbeke Foundation

Geert en Carla Verbeke - Lens begonnen rond 1991 met het verzamelen van kunst. Hun collectie spitste zich na een tijd toe op 20^{ste} eeuwse collages en assemblages van hoofdzakelijk Belgische kunstenaars. In 2004 verkoopt Geert Verbeke zijn transportbedrijf en richt zich volledig op zijn kunstcollectie. Op 1 juni 2007 opent in Kemzeke de Verbeke Foundation zijn tentoonstellingsruimte in de oude transportloodsen.

Een van de tentoonstellingshallen is volledig gewijd aan de collectie collages en assemblages. Daarnaast wil de Foundation zich richten op het samen brengen van cultuur, natuur en ecologie. Het terrein van de Foundation is namelijk gelegen in een natuurgebied van 12 ha. Binnen de actuele kunst die de organisatie brengt is er een groot deel gewijd aan bio art, levende kunst en eco art. Veel van de actuele kunstwerken zijn in situ gebouwd. Dit sluit aan bij de wens van de Verbeke Foundation om een forum te bieden aan jonge kunstenaars. Zo heeft ze ook een Artist in Residence programma. Over de Foundation zegt Mr. Verbeke zelf het volgende: “De Verbeke is een aanhoudend groeiproces. (...) Onze tentoonstellingsruimte wil geen oase zijn. Onze presentatie is onaf, in beweging, ongepolijst, contradictorisch, slordig, complex, onharmonieus, levend en onmonumentaal, zoals de wereld buiten de museummuren.” (www.verbekefoundation.com en interview Geert Verbeke)

3.1.4 VanhaerentsArtCollection

Walter Vanhaerents verzamelt reeds 30 jaar hedendaagse kunst. Na een periode lokale ambachtelijke kunst te verzamelen, richtte de verzameling zich op Post Warholiaanse internationale kunst. Vanhaerents noemt zijn verzameling zelf een megalomane verzameling: veel van het werk dat hij heeft, heeft een enorme schaal.

In 2006 richt de familie Vanhaerents dan een stichting op waarin hij een deel van de collectie onderbrengt. Regelmatig nog hevelt Vanhaerents werken over van privébezit naar de Stichting. Deze werken zijn dan ook bedoeld om voor altijd tot de collectie te blijven behoren. Aan de Stichting zijn ook de kinderen van Walter Vanhaerents verbonden.

Sinds drie jaar stelt hij een deel van zijn collectie tentoon in een gerenoveerd fabriekspand van 3500m² in de Dansaertwijk in Brussel: de VanhaerentsArtCollection. Het opzet is hierbij dat hij iedere 3 jaar zijn vaste tentoonstelling verandert. Hiervoor laat Vanhaerents zich bijstaan door een curator en zijn assistent. De vorige tentoonstelling “Disorder in the House” is afgelopen in juni. In november 2010 zal dan de nieuwe tentoonstelling “Sympathy for the Devil” openen. Daarnaast vindt er in de projectruimte nog een jaarlijks wisselende tentoonstelling plaats. Momenteel loopt er in de projectruimte een solotentoonstelling van David Altmejd. De VanhaerentsArtCollection is enkel open na afspraken voor groepen vanaf 10 personen. De projectruimte is wel 2 dagen per week vrij toegankelijk. Voor een bezoek aan de projectruimte wordt een symbolische bijdrage gevraagd van 1€ dat doorgestort wordt aan het Kinderkankerfonds. Voor de vaste collectie wordt een bijdrage van 8 tot 10€ gevraagd. Er bestaat eveneens de mogelijkheid de tentoonstelling te bezoeken met een gids. (interview Walter Vanhaerents, interview Vincent Verbist en www.vanhaerentsartcollection.com)

3.1.5 Liebaert Projects

Liebaert Projects is een beeldende kunsten vzw waarvan de leden overwegend kunstverzamelaars zijn. Drijvende kracht en voorzitter hiervan is Gery Van Tendeloo. In 1998 kon mr. Van Tendeloo een oud industrieel pand kopen aan de minister Liebaertlaan in Kortrijk. Hij had onmiddellijk het idee opgevat om hierin een exoruimte voor hedendaagse kunst in onder te brengen. Hiertoe richtte hij enerzijds CV Muybrug op: een Coöperatieve Vennootschap die eigenaar is van het pand. Aanvankelijk kende de CV 26 financiers, na een kapitaalsverhoging, nodig voor de restauratie van het pand, blijven er van de oorspronkelijke 26 nog 17 geldschieters over. Na een lange restauratieperiode is het gebouw inmiddels wind- en waterdicht. Grote exposities hebben hier echter nog niet plaats gevonden: enkel videoprojecties en een theaterstuk van Antigone.

Anderzijds richtte Van Tendeloo in 1998 Liebaert Projects vzw op. In deze vereniging zitten overwegend kunstverzamelaars uit West-Vlaanderen. De organisatie ontwikkelt kunstprojecten in zeer nauwe samenwerking met verschillende kunstenaars: Van Tendeloo doet research naar kunstenaars, nodigt hen verschillende malen uit bij hem thuis, in de vereniging en in Kortrijk om te kijken of er een project ontwikkeld kan worden. Uit de discussies met de kunstenaar en leden van de organisatie groeien dan de kunstprojecten. In het verleden heeft Liebaert Projects al 3 verschillende types activiteiten gehad. Enerzijds zijn er de ingrepen in de publieke ruimte zoals de brug over de Broel van Sislej Xhafa, verder zijn er tijdelijke tentoonstellingen op verschillende binnenlocaties en tot slot ontwikkelen de kunstenaars edities. Deze werken worden dan te koop aangeboden aan de leden en sympathisanten van de organisatie. Met de helft van de opbrengst van deze edities financiert men de werking van Liebaert Projects. De andere helft is de fee voor de kunstenaar. Jaarlijks probeert men 2 projecten te realiseren en de ontwikkelingstermijn van een project bedraagt 1 à 2 jaar.

In het kader van dit onderzoek is Liebaert Projects dus vooral interessant als vereniging van verzamelaars die via deze vereniging enerzijds werken kunnen aankopen en anderzijds een forum hebben voor discussies en tentoonstellingen over kunst. (www.liebaertprojects.be en interview Gery Van Tendeloo).

3.1.6 Katoen Natie / Art in HeadquARTers

De heer en mevrouw Huts zijn sinds de jaren '80 kunst beginnen verzamelen. Aanvankelijk focuste hun collectie zich op een verzameling Koptisch textiel. Hierin werden ze bijgestaan door prof. Antoine de Moor, specialist ter zake. Na verloop van tijd kwam ook hedendaagse kunst de collectie binnen. Eerst verzamelden ze overwegend Belgische kunstenaars, vb. COBRA, Panamarenko, Delvoye etc, maar sinds enkele jaren ligt de nadruk op de hedendaagse kunst uit Zuid-Amerika.

In de loop van de jaren heeft het echtpaar Huts hun collectie ondergebracht in hun bedrijf Katoen Natie. Ze hangt nu ten dele geëxposeerd in de hoofdzetel van het bedrijf, het HeadquARTer. Na de restauratie van dit pand door Robbrecht en Daem begin jaren 2000, werd kunst geïntegreerd in de werkplekken, in de architectuur (vb de lichtkoepels van Cristina Iglesias) en zijn er speciale ruimtes ontworpen voor het Koptische textiel zo optimaal mogelijk te conserveren en tentoon te stellen. Deze HeadquARTers zijn na afspraak te bezoeken. In 2004 is er dan ook een vzw opgericht om de werking hiervan te ondersteunen, de vzw Art in HeadquARTers. In Katoen Natie zijn inmiddels ook 3 mensen professioneel aan de collectie verbonden: een full-time collectieverantwoordelijke Carolien Dekyndt, en 2 freelance textielrestaurateurs.

Naast hun bedrijfscollectie, heeft Katoen Natie zich inmiddels ook geëngageerd om te onderzoeken of een commercieel Art Storage project binnen hun bedrijfsactiviteiten kan passen. Als dit project gerealiseerd wordt zou dit een commercieel kunsten- en erfgoeddepot worden waar naast opslagruimte, ook diensten m.b.t. registratie, conservatie en restauratie worden aangeboden. Indien gerealiseerd, zou het klantenbestand zowel bestaan uit de publieke als private sector. (interview Caroline Dekyndt en Wim Ledegen van Katoen Natie en Brochure *HeadquARTers, Art in het hart van de business*)

3.1.7 Charles Riva Collection

De laatste respondent, Charles Riva, is met zijn 35 jaar de jongste in rij. Mr. Riva is mede-eigenaar van de Sutton Lane galerie die gelegen is in Londen en Parijs en in haar portfolio verschillende jonge kunstenaars groepeerd. De collectie van mr. Riva is heel natuurlijk gegroeid; zijn verzamelwoede is begonnen met het aankopen van enkele werken waar hij op slag verliefd op werd, zo is dan een echte collectie gegroeid. Deze concentreert zich op actuele kunst uit de USA en Duitsland. De drijfveer om nieuwe werken aan te kopen blijft nog steeds dezelfde als bij zijn eerste werken: mr. Riva moet er weg van zijn. Deze heel persoonlijke band houdt natuurlijk ook in dat van zodra een werk mr. Riva minder boeit, hij geen graten ziet in het verkopen van werk. Enkele galeries wilden daarom geen werk van bepaalde kunstenaars meer verkopen aan mr. Riva en drongen bij hem aan om meer engagement te tonen t.a.v zijn collectie en de kunstenaars.⁸

Hieruit is het idee gegroeid om een eigen tentoonstellingsruimte te beginnen. Omdat mr. Riva zelf uiterst mobiel is (hij is afkomstig uit Frankrijk, woont in New York, Sutton Lane heeft vestigingen in Londen en Parijs, zijn dochter woont in Rusland), zocht hij ook op wereldschaal naar een interessante plek voor zijn *space*. Hij heeft uiteindelijk voor Brussel gekozen doordat hij de stad al lang kent o.w.v familiale banden en hij de laatste jaren merkte dat de hedendaagse kunstwereld in Brussel werkelijk boomt. Verschillende internationale galeries hebben bijvoorbeeld intussen in Brussel bijhuizen geopend (Gladstone, Almine Rech,...) en ook reeds bestaande galeries worden alsmaar beter: Xavier Hufkens, Jan Mot etc.(zie o.a ook Charlesworth, 2009, p.102-109). Na enkele jaren zoeken vond mr. Riva een geschikt "hôtel" in de buurt van de Av. Louise waarvan hij 2 etages huurt. De Charles Riva Collection opende in april 2009 zijn deuren met een soloshow van Jim Lambie op de eerste verdieping. De tweede verdieping van het pand is ingericht om bezoekers te ontvangen in een meer huiselijke sfeer. Hier is ook het kantoor van de collectie en worden er een tiental werken uit de verzameling geëxposeerd. Ieder jaar wil mr. Riva een nieuwe solotentoonstelling brengen die opent samen met Art Brussels. Dit jaar zijn

⁸ Voor een meer grondige analyse van de opinie van de galeristen bij veelverkopende verzamelaars, zie ook hoofdstuk 3.2.2.1 Redenen tot oprichting, doel en missie (p. 24-30) en 3.4.1 Verzamelen(p. 65).

de werken van Andreas Hofer uit de collectie Riva te zien. Volgend jaar zal er een expositie over Paul McCarty lopen. Mr. Riva kiest er expliciet voor om geen kunstenaars die ook vertegenwoordigd worden door Sutton Lane een soloshow te geven onder de vlag Charles Riva Collection. Nietemin wordt de eerste verdieping van het pand door Sutton Lane enkele maanden per jaar gebruikt om hun kunstenaars te promoten. Deze tentoonstellingen vinden echter echt plaats onder de bedrijfsnaam van Sutton Lane. Op de website van Sutton Lane staat bovendien het adres van het pand vermeld als de Brusselse zetel. De Charles Riva Collection bestaat voorlopig enkel uit de tentoonstellingsruimte, de website en een bankrekening. Er is nog geen juridische structuur voorzien voor de organisatie. (interview Charles Riva, www.charlesrivacollection.com, www.suttonlane.com)

3.2 Management van private CEO's

3.2.1 Hoe een collectie structureren

Alvorens verder te kijken hoe het algemene management van een private kunstcollectie verloopt, welke rollen ze van een cultureel erfgoedorganisatie kunnen opnemen, en welk belang ze kunnen hebben in het hedendaagse kunstenveld, analyseren we eerst op welke wijzen de verschillende respondenten en andere privéverzamelaars in Vlaanderen hun collectie een werkingsstructuur kunnen aanbrengen aan hun collectie. Allereerst wordt onderzocht hoe de respondenten (delen van) hun collectie organiseren (semi-)publiek maken of een presentatieforum oprichten. Daarnaast wordt gekeken hoe deze juridisch worden georganiseerd.

3.2.1.1 Publieke structuur

Hoe privéverzamelaars hun collectie publiek maken kan grosso modo op 3 verschillende manieren. Allereerst kunnen ze echt als privépersoon of -familie naar voor komen. Daarnaast opereren verschillende verzamelingen die in wezen begonnen zijn als pure private verzameling van één persoon, inmiddels als bedrijfscollectie. Tot slot zijn er ook verzamelaars die als collectief delen van hun collectie tentoonstellen of hun curatorambities uiten.

Privéverzamelaars hebben steeds delen van hun collectie aan een (al dan niet select) publiek getoond: aan gelijken, kennissen, geïnteresseerden of aan een breed publiek. Dit tonen van delen van de collectie kan natuurlijk op verschillende manieren. Een eerste wijze is de thematentoonstelling rond de collectie onder de vleugels van een bestaand museum. Het MDD, in oorsprong een museum gebouwd rond één private collectie, heeft een rijke traditie van tentoonstellingen met voornamelijk of uitsluitend werk van collectioneers. Zo waren hier al grote delen van de collectie Matthys Colle en Cooreman te zien. (www.museumdd.be) Wat hierbij echter opvalt is dat vele Belgische collectioneers in zee gaan met buitenlandse musea om hun collectie te presenteren. Zo cureerde Axel Vervoordt verschillende tentoonstellingen in het Museo Fortuny in Venetië en waren delen van de collectie Herbert enkel in het buitenland te zien: zo vb. in het Kunsthaus te Graz of Macba in Barcelona in 2006, in het Casino van Luxemburg in 2001 en het Van Abbemuseum in 1984. (Lambrecht 2001 en Riding 2006)

Internationaal komt er op deze praktijk van soloshows voor collectioneers echter regelmatig kritiek. Zo ontstond er in het najaar van 2009 een heftige polemiek in *The Art Newspaper* over de onethische trekjes van dergelijke tentoonstellingen: deze zouden enkel het ego van de collectioneur, de rijkste van de buurt, strelen, ze zouden kunstwerken enkel als trofee benaderen, ze zouden de rol van curatoren als onafhankelijke deskundigen en historici tot nul herleiden. Erger nog, het museum zou hierbij meewerken aan een marktmechanisme waarbij de monetaire

waarde van de werken stijgt doordat ze in een symbolische sterk gewaardeerde context (nl. het museum) hebben gehangen.⁹ (Green 2009, New Museum 2009 en Yablonsky 2009)

Daarnaast zijn er ook verschillende privépersonen die al dan niet via een Foundation, een eigen expositieruimte openen. Dat kan gaan van een weinig publieke ruimte zoals die van Mark Vanmoerkerke die enkel bij openingen en na afspraak te bezichtigen is. Het andere uiterste is een organisatie als die van de Verbeke Foundation: deze heeft vaste openingstijden, waarbij de vaste collectie quasi permanent tentoongesteld wordt, maar waar tegelijkertijd een forum wordt gecreëerd voor tentoonstellingen van (jonge) kunstenaars in het teken van bio-art, eco-art en levende kunst. (interviews Verbeke en Vanmoerkerke) De notie publiek is dus een zeer relatief begrip.¹⁰

Hoewel er de laatste 5 jaar een plotse boom is van collectioneers die hun eigen presentatieruimte openen, is dit fenomeen niet nieuw in België. Zoals eerder aangehaald is het Museum Dhont Dhaenens ontstaan uit de privécollectie en kennen we ook het Museum Van Buuren in Brussel (Vermeersch 2004, p. 48-50). De stichters van deze organisaties zijn echter al geruime tijd overleden en de organisaties hebben inmiddels hun plaats in het beeldende kunstenlandschap geconsolideerd en worden intussen ook gesubsidieerd door de overheid, wat hen de facto publieke CEO's maakt. Alle organisaties van respondenten die ook een permanente presentatieruimte hebben opgericht, hebben echter maximaal 5 jaar een publieke werking: Vanmoerkerke, Verbeke, Vanhaerents en Charles Riva hebben reeds hun eigen *space*. Bij Vervoordt is de opening van deze permanente presentatieruimte gepland in 2013. (interviews).

Verschillende collectioneers komen uit het bedrijfsleven en opteren ervoor om hun collectie ten dele onder te brengen in hun bedrijf en hier een presentatieruimte te openen. Zo is de bedrijfscollectie die tentoongesteld wordt in de kantoren van Katoen Natie in wezen de liefhebberij van het echtpaar Huts; zij zijn het die kunst verzamelen en zij hebben binnen de Katoen Natie / Art in HeadquARTers vzw een team verzameld dat instaat voor de conservatie en ontsluiting van deze collectie. (interview Caroline Dekyndt). Ook de collectie van Jan-Pieter en Dirk De Nul is ondergebracht in de bedrijfsstructuur van hun familiebedrijf Jan De Nul. (Sertyn 2008). Idem voor de collectie van Michel Delfosse, die voor een groot deel is ondergebracht in zijn bedrijf Promofashion in Deerlijk. (Michel Delfosse in gesprek met Anke Dumez). Ook hier is de notie publiek toegankelijk een relatief begrip: vele bedrijfscollecties zijn in het beste geval, te bezoeken na afspraak. Anderen zijn enkel bij uitzonderlijke tentoonstellingen te ontdekken door een breder publiek. (Degraeve, 2009, p. 33-36)

⁹ Dit systeem van monetaire waardevermeerdering door tentoonstellingen in musea, wordt door sommige auteurs of respondenten geminimaliseerd. Zie ook paragraaf 3.4.5 Samenwerking (p. 82-88).

¹⁰ Zie ook paragraaf 3.4.4 Publiek maken van de collectie (p.78-81).

Een laatste manier om een forum te creëren voor private verzamelingen, is via de verzamelaarverenigingen. Binnen deze groep verenigingen bestaat natuurlijk een enorme verscheidenheid, een diversiteit die gekoppeld is aan de intenties van de stichter(s). Bij de respondenten zit bijvoorbeeld Liebaert Projects, een collectief met stuwende kracht Gery van Tendeloo. Deze vereniging van overwegend verzamelaars, heeft een tentoonstellingsruimte en organiseert (voornamelijk op andere locaties) jaarlijks enkele soloshows van hedendaagse kunstenaars. Deze vereniging is niet enkel interessant als club van collectioneers, maar ook omdat hun financieringsstructuur gebaseerd is op het verzamelen van kunstwerk door de leden; Liebaert Projects is dus voor zijn leden ook een vehikel om kunst te verwerven en in nauw contact te staan met kunstenaars.¹¹ (interview Gery van Tendeloo). Een andere organisatie die functioneert als verzamelaarvereniging is de Zero Foundation. Deze Foundation werd gesticht in 2008 door curator Tijs Visser samen met kunstenaars Otto Piene, Günther Uecker en Heinz Mack met als doel de Zerobeweging onder de aandacht te houden via tentoonstellingen en publicaties. Als kapitaal schonken de drie kunstenaars sleutelwerken uit hun oeuvre en met deze inleg is Tijs Visser langs belangrijke verzamelaars van deze kunststroming getrokken met de vraag de Foundation ook te steunen (financieel, voor schenkingen en langdurige bruiklenen, inhoudelijk...). (www.zerofoundation.de, interview Boris Vervoordt)

Naast deze verzamelaarverenigingen met een duidelijk publieke poot zijn er natuurlijk ook nog de verzamelaarverenigingen met voornamelijk een adviserende functie aan zijn leden. Zo is er the Artsociety, een initiatief van de ING Private Banking, het Groeningegenootschap dat vooral fungeert als beleggersclub, en de Independant Collectors, een online peer-to-peer initiatief. Slechts zelden komen deze initiatieven naar buiten met tentoonstellingen of publicaties. Derhalve zullen ze in deze studie dan ook buiten beschouwing gelaten worden. (www.theartsociety.be, www.independant-collectors.com).

3.2.1.2 Juridische structuur

Naast een publieke structuur, hebben ook verschillende respondenten ervoor gekozen hun collectie of de werking van hun presentatieruimte onder te brengen in een juridische structuur en deze dus los te koppelen van hun natuurlijke persoon. Vervoordt, Verbeke en Vanhaerents hebben ervoor geopteerd een (private) stichting op te richten. De werking achter Liebaert Projects en Katoen Natie / Art in HeadquARTers is ondergebracht in een aparte vzw. Mr. Vanmoerkerke en Charles Riva zijn nog steeds volle eigenaar van de verzameling, zij hebben dus nog geen juridische structuur opgericht voor het beheer van hun verzameling.

¹¹ Zie ook paragraaf 3.2.2.2. Financieringsstructuur (p.31-40).

De mogelijkheid om een private stichting op te richten bestaat in ons land nog maar enkele jaren, pas met de wet van 2 mei 2002 werd er naar Nederlands model deze nieuwe vorm van rechtspersoon ingevoerd. De private stichting lijkt het meest geijkte instrument in België om o.a. een kunstcollectie vlot als geheel te bewaren en desgewenst over te dragen naar volgende generaties zonder daarbij de inhoudelijke controle over de collectie te verliezen. Een private stichting is zoals gezegd een afzonderlijke rechtspersoon die opgericht is om een belangeloos (privaat of publiek) doel te verwezenlijken en beschikt hiervoor over een bepaald vermogen. Er moet geen wettelijk minimumvermogen ingebracht worden in een private stichting, maar het spreekt voor zich dat de private stichting over voldoende fondsen moet beschikken om zijn doel te realiseren. (Swennen en Nijs, 2009, p. 59-73)

Van de respondenten hebben voorlopig 2 organisaties een private stichting: de Verbeke Foundation en de Vervoordt Foundation. Walter Vanhaerents gaf tijdens het interview ook aan dat zijn collectie gedeeltelijk ondergebracht is in een private stichting. Omdat we echter over te weinig informatie over de aard van de stichting beschikken, wordt deze buiten beschouwing gelaten.¹² Allereerst valt bij Verbeke en Vervoordt op dat de private stichtingen pas ontstonden enkele jaren na het oprichten van een publieke werking rond de collectie. De oprichtingsakte van de private stichting Verbeke Foundation verscheen pas op 13 april 2010 in het Belgisch Staatsblad, terwijl de eerste tentoonstelling in de Verbeke Foundation opende op 1 juni 2007. (oprichtingsakte Verbeke Foundation en www.verbekefoundation.com) De oprichtingsakte van de private stichting Vervoordt Foundation werd op 21 augustus 2008 gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad terwijl de eerste tentoonstelling eveneens in juni 2007 opende. (oprichtingsakte Vervoordt Foundation). De organisaties van de respondenten konden in de begindagen dus functioneren zonder dat er een aparte rechtspersoon voor bestond.

Bij de oprichting van beide private stichtingen speelden zeker ook de kwestie van bescherming van de integriteit van de verzameling bij overlijden (of echtscheiding) mee. Boris Vervoordt haalt tijdens het interview niettemin aan dat een aparte rechtspersoon voor de organisatie van o.a. de tentoonstellingen nodig was om de Axel Vervoordt NV te ontlasten. Het organiseren van tentoonstellingen behoort namelijk niet tot de core business van het bedrijf en opbrengsten uit tentoonstellingen zijn te onzeker in verhouding tot de kosten. Door het oprichten van een aparte private stichting voor dergelijke activiteiten zal het financiële management van de werking

¹² Tijdens het interview vertelde Walter Vanhaerents dat een deel van de verzameling sinds 2004 is ondergebracht in een "stichting". Hoe deze er precies uitziet, heeft hij niet vermeld. Ook op een latere vraag per e-mail over de aard en naam van deze stichting werd niet gereageerd. Een zoektocht op de website van het Belgische Staatsblad (waar alle oprichtingsakten van rechtspersonen gepubliceerd worden, <http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv/tsvn.htm>) leverde eveneens geen resultaat. Het is natuurlijk goed mogelijk dat de o.w.v. een verhoogde discretie de stichting is opgericht in vb. Nederland. (Swennen en Nijs, 2009, p. 59)

daarenboven veel transparanter verlopen. Bovendien gelooft men dat een private stichting meer goodwill kan genereren bij externe financiers en sneller partnerschappen kan doen ontstaan dan een NV. (interview Boris Vervoordt).

Een argument dat ook nog zou kunnen gelden voor het oprichten van een private stichting onderworpen is aan de rechtspersonenbelasting, wat maakt dat subsidies, schenkingen, legaten en inkomsten uit bijkomende economische bedrijvigheden niet belastbaar is. Enkel als de stichting handelsdaden stelt, is ze onderworpen aan de vennootschapsbelasting, wat maakt dat alle inkomsten natuurlijk belastbaar zijn. Hierbij geldt natuurlijk ook de beperking dat private stichting enkel handelsdaden mag verrichten in functie van haar belangeloos doel. Bovendien is een stichting die economische activiteit ontwikkelt BTW-plichtig. (Vermeersch, 2004, p. 44) Volledigheidshalve moet er ook vermeld worden dat de private stichting is onderworpen aan de “taks ter vergoeding van successierechten” of “patrimoniumtaks”, een jaarlijkse belasting van 0,17% op het vermogen van de stichting. Ook worden de schenkingen (van vb. de stichters) belast volgens het schenkingsrecht met al zijn *toeters en bellen*. (Swennen en Nijs, 2009, p. 71-73 en <http://www.kunstenloket.be/advies/vzw039s-stichtingen-vennootschappen/de-oprichting-van-een-private-stichting>.)¹³

Tijdens verschillende gesprekken met verzamelaars kwam er echter ook kritiek op de praktijk van de private stichting. Zo haalde een topverzamelaar in een kort informeel gesprek aan dat het opstarten van zijn Foundation hem veel kopzorgen heeft bezorgd. Hij meende dat een stichting het beheer en de organisatie van de collectie zou vergemakkelijken, maar dat bleek zowel op juridisch als financieel / fiscaal vlak niet het geval. Hij is echter niet dieper op deze materie ingegaan. Nog vreemder was dat de collectioneur tijdens dit gesprek zichzelf geen verzamelaar meer noemde. Omdat zijn volledige verzameling is ondergebracht in de private stichting zijn hij en zijn vrouw geen eigenaar meer van de kunstcollectie. Ook mr. Verbeke sprak in dergelijke termen en noemde zich tijdens het interview geen verzamelaar meer. (interview Geert Verbeke). Van de respondenten betoonde mr. Vanmoerkerke zich de meest rabiante tegenstander van de private stichting. Voor hem hebben stichtingen, foundations en maatschappen enkel maar nut om indruk te maken in de galeriewereld en zich voor hen te profileren als een “semi-professionele” verzamelaar, om zo toegang te krijgen tot beter werk. In stichtingen en foundations ziet hij dus enkel een inhoudsloos vehikel om hoger in de verzamelaarsranking terecht te komen.¹⁴ Daarenboven ziet mr. Vanmoerkerke geen heil in het bewaren van zijn collectie als geheel na zijn overlijden. Hij geeft zelfs het advies aan zijn kinderen om hun 5

¹³ Zie ook paragraaf 3.2.2.1 Redenen tot oprichting, doel en missie (p. 24-30).

¹⁴ Zie ook paragraaf 3.4.1 Verzamelen (p. 65)

favoriete werken uit de collectie te bewaren en op te hangen en de rest simpelweg te verkopen. Met de opbrengst hiervan kunnen ze dan desgewenst hun eigen collectie aanleggen. De organisatie en werking rond de collectie van Vanmoerkerke gebeurt dus gewoon uit persoonlijke titel. (interview Mark Vanmoerkerke)

Bij mr. Riva is het niet hebben van een aparte juridische structuur voor de Charles Riva Collection geen moedwillige keuze. Hij ziet weldegelijk het nut in van een aparte rechtspersoon voor de collectie en de presentatieruimte, zo kan hij met een aparte stichting vb. andere financiers aantrekken en kosten recupereren, maar het juridisch structureren van een collectie had gewoon nog geen prioriteit. Eerst wilde hij zijn presentatieruimte opgericht zien en enkele maanden voor de opening van de eerste tentoonstelling barstte de financiële en economische crisis los, wat de toekomst van de organisatie onzekerder maakte. Op termijn wil hij echter werk maken van een aparte rechtspersoon voor zijn collectie. Over waar deze zijn zetel zou hebben en type rechtspersoon dit zou worden, heeft mr. Riva nog geen concreet idee. (interview Charles Riva).

Naast de private stichting zijn er natuurlijk nog andere juridische organisatievormen die het mogelijk maken om een kunstcollectie als zelfstandige entiteit te beheren en de collectie als eenheid over te dragen naar volgende generaties. Swennen en Nijs halen in hun boek nog de burgerlijke maatschap, de stichting administratiekantoor, de stichting van openbaar nut en het fonds op naam in vb. het Koning Boudewijnfonds aan. De private stichting is echter interessanter voor collectioneers die ook een bredere werking rond hun collectie willen opstarten. Deze organisatievorm laat namelijk het dynamische beheer van de collectie toe en heeft een aparte rechtspersoon. (Swennen en Nijs, 2009, p. 35-75) Ingrid Vermeersch haalt in haar scriptie echter wel aan dat via een Stichting van Openbaar Nut (SON) het eenvoudiger is om overheidssteun te verwerven. Bovendien moet de SON geen jaarlijkse patrimoniumtaks betalen van 0,17% op het vermogen van de stichting zoals een private stichting en staan de SON's sterker in hun onderhandelingen met de overheid over de kwijtschelding of vermindering van schenkings- en successierechten. Daarnaast zou een SON een zeker prestige of kwaliteitsimago met zich meebrengen, omdat de overheid haar herkend als "van openbaar nut" (Vermeersch, 2004, p.65-66)¹⁵

Tot slot zijn er nog 2 organisaties van de respondenten gestructureerd als vzw: Liebaert Projects vzw en Art in HeadquARTers vzw dat verbonden is aan Katoen Natie. De reden hiervoor is dat deze vzw's enkel de organisatie en werking van presentatieruimtes organiseren en de collecties

¹⁵ Hierbij is het wel belangrijk te vermelden dat Ingrid Vermeersch haar scriptie afrondde in het voorjaar van 2004. De wet van 2 mei 2002 op verenigingen en stichtingen (waarbij de private stichtingen mogelijk werden) is pas in werking getreden in juni 2003. Tijdens het onderzoek van Vermeersch was de praktijk van de private stichting dus nog niet goed ingeburgerd en ze beschikte tijdens haar studie ook over te weinig data omtrent de praktische uitwerking van de private stichting. (Vermeersch, 2004, p. 54-60)

van de verzamelaars achter de vereniging behoren niet tot het vermogen van de vzw. Een vzw gebruikt dus de inzet van de leden (i.p.v. het patrimonium) om een belangeloos doel te bereiken en is niet geschikt voor echte beheer van een collectie. (Vermeersch, 2004, p. 39-40)

STRUCTUUR ORGANISATIE		Vervoordt Foundation	Vanmoerkerke Collection	Verbeke Foundation	VanhaerentsArtcollection	Liebaert Projects	Katoen Natie	Charles Riva Collection
PUBLIEKE STRUCTUUR	als privépersoon	x	x	x	x			x
	als bedrijfscollectie						x	
	als collectief van privéverzamelaars					x		
JURIDISCHE STRUCTUUR	geen juridische structuur		x					x
	private stichting	x		x	x			
	(ondersteunende) vzw					x	x	

Figuur 1.: Matrix structuur organisatie respondenten

Een private CEO kan men dus zowel naar publieke structuur vormgeven, zoals we ook in het onderzoeksopzet aanhaalden. Daarnaast zien we dat de meeste respondenten al een publieke werking hadden voordat er een juridisch fundament voor hun collectie en activiteiten bestond. Een juridische structuur is dus in aanvangsfase (of zoals bij mr. Vanmoerkerke tout-court) geen must voor een werking. Bij de kernonderzoekspopulatie, diegenen die echt als private verzamelaar onder hun naam naar buiten treden, bestaat de voorkeur tot het oprichten van een (private) stichting. De perifere onderzoekspopulatie heeft zijn werking ondergebracht in een vzw. De collectie wordt van deze vzw eigenlijk losgekoppeld.

3.2.2 Naar een businessmodel voor private CEO's

Met het oprichten van een eigen private CEO, betreden de collectioneers een nieuw domein: de wereld van de tentoonstellingsplatformen, musea en cultureel erfgoedorganisaties. Omdat de verzamelaars weinig ervaring hebben in deze wereld, begint men vaak van een wit blad een organisatie uit te tekenen op basis van hun wensen en behoeften. Aan de hand van de resultaten van de interviews zullen we deze organisatiemodellen op 5 managementniveaus proberen te beschrijven: redenen tot oprichting, doel en missie, de financieringsstructuur, marketing, organisatie-uitbouw en levenscyclus. De resultaten van de interviews worden in tweede fase ook getoetst aan literatuur, websites en officiële documenten, hiermee hopen we o.a. de self-reporting bias van de interviews te nivelleren.

3.2.2.1 Redenen tot oprichting, doel en missie

Om de organisaties van de verschillende respondenten beter te kunnen begrijpen, is het allereerst belangrijk om te kijken met welke beweegredenen de organisaties zijn opgericht en welke missies de stichters hieraan koppelden. Vanuit deze redenen tot oprichting, doelen en missies van de organisaties wordt natuurlijk ook de rest van het management van de private CEO bepaald.

We zullen bij de onderstaande analyse het onderscheid maken tussen 3 zaken: allereerst worden per organisatie de beweegredenen van de stichter behandeld: voor welke verzoeken biedt de private CEO een oplossing. Hierbij is het natuurlijk belangrijk aan te stippen dat de redenen die de respondenten aangeven tijdens het interview niet noodzakelijk de volledige toedracht dekken, er dient hier dus rekening gehouden te worden met een self-reporting bias. Daarnaast wordt geanalyseerd welke doelen de organisatie nastreeft en tot slot bekijken we hoe deze doelen zich vertalen in bepaalde missies. Na de olijsting van beweegredenen, doel en missie per organisatie, wordt gekeken of er hieruit een “grootste gemene deler” gedestilleerd kan worden en of er dus sprake kan zijn van een gemeenschappelijk model voor de privécollecties als publieke CEO.

A. Redenen tot oprichting, doel en missie van de private CEO's van de respondenten

Bij de eerste respondent, de Vervoordt Foundation, blijkt aan de basis van de oprichting een amalgaam van factoren te liggen. Allereerst organiseerde de Axel Vervoordt NV al enkele non profit tentoonstellingen. Deze exposities zorgden echter niet voor een onmiddellijke return voor de NV hoewel ze wel een aanzienlijke hap uit het budget van de NV nam. De werking an sich wilden de Vervoordts echter wel continueren, maar niet meer binnen het bedrijf. Daarnaast wilde de Vervoordts een deel van hun collectie duidelijker als privégeheel begrenzen, en dus afscheiden van de verkoopbare stock van de Axel Vervoordt NV. Een duidelijke afbakening van de collectie maakt het ook gemakkelijker om deze veilig te stellen voor de toekomst en de erfenis van deze

collectie naar de kinderen Vervoordt op termijn te garanderen. In 2008 werd dan de Vervoordt Foundation gesticht.

Tijdens het interview benadrukt Boris Vervoordt dat het oprichten van een foundation voor een private kunstcollectie enkel zin heeft als de collectie als geheel een meerwaarde heeft en voor een breder publiek dan de eigenaar en zijn peers esthetisch relevant is. Bij de Vervoordt Foundation heeft deze meerwaarde zich ook geformaliseerd in de preambule van de oprichtingsakte. Deze preambule fungeert tegelijkertijd als de missie van de organisatie: de private stichting “tracht te zoeken naar universele kunst. Het Actuele in het Oude te vinden, het Oude als voorloper van het Nieuwe, het nieuwe dat leert zien, ruimte creëert en verbindt met de kosmische kracht. Een wisselwerking, een wederzijdse inspiratie van nieuw naar oud en van oud naar nieuw. Kunst die een boodschap van vrede uitstuurt, oplossingen zoekt voor universele vrede, met eerbied voor alles wat echt is. Kunst die aantoont dat beperkte ruimte ruimteloos kan worden. Mini kosmos – maxi kosmos. “Etre heureux en rendant heureux.” De Vervoordt Foundation wordt opgericht om deze missie te delen, kunstenaars hiermee te inspireren, waardoor éénieder geïnspireerd kan worden.”

De doelen van de Vervoordt Foundation zijn dan weer veel concreter. “De private stichting heeft als belangeloos doel zowel op nationaal als op internationaal vlak (...) de ondersteuning van kunstenaars en alle kunstvormen in het algemeen en de verwerving en opbouw van een eigen kunstcollectie, alsmede het beheer van kunstcollecties, eigendom van de private stichting of van derden, met het oog op het behoud, de vrijwaring en de (wat de private stichting betreft belangeloze) valorisatie, ook naar het publiek toe, van deze collecties. Om deze doelen te verwezenlijken zal de private stichting “een verzameling uitbouwen, deze tonen aan het publiek, thematentoonstellingen organiseren telkens met ontmoetingen tussen kunst, filosofie en wetenschap.” Opvallend is dat men bij de activiteiten ook expliciet vermeldt dat vervreemding van kunstwerken en het stellen van economische activiteiten door de private stichting kan, als de inkomsten daaruit verder het belangeloos doel van de organisatie dienen. (interview Boris Vervoordt en oprichtingsakte Vervoordt Foundation, 2008)

De analyse van beweegredenen, doel en missie van de Vanmoerkerke Collection is, omdat het geen eigen rechtspersoon heeft, enkel gebaseerd op het interview met mr. Vanmoerkerke. De doelen en missie van deze organisatie zijn dus ook minder geformaliseerd. De reden waarom Vanmoerkerke zijn tentoonstellingsplatform heeft opgericht is zeer eenvoudig: hij wilde zijn werken zien en beleven. Bovendien had hij goede ervaringen met werken in kantoren met kunst. Vandaar rijpte het idee om een tentoonstellingsruimte te openen op Oud Vliegveld met wisselende exposities gecureerd door de beste curators en in deze tentoonstellingsruimte zijn

mobiel kantoor te installeren. Vanmoerkerke benadrukt dat hij met zijn *space* geen museale aspiraties heeft, het is er in eerste instantie “pour son plaisir”. Verder gaat de collectionneur Vanmoerkerke natuurlijk gewoon verder met het verzamelen van kunst zoals hij al jaren bezig was. Met andere besognes zoals de erfenis van de collectie, de ondeelbaarheid van de collectie, filantropische kwesties etc. is mr. Vanmoerkerke naar eigen zeggen totaal niet bezig.

Het doel van de organisatie is zeer simpel: de beste zijn. Op de website van de Vanmoerkerke Collection staat namelijk te lezen: “The Vanmoerkerke Collection aims to be the best holding of European and American Post-Conceptual artists working in painting, sculpture, photography and video.” Dit streven naar de beste zijn haalt Vanmoerkerke ook aan in het interview: hij wil spelen in de Champions League, niet in derde provinciale. Om de beste te kunnen worden, heeft hij wel een deel van zijn collectie dat niet meer binnen de thematische focus hoort, laten veilen. Het hebben van een eigen exoruimte en het werken met (internationaal) gewaardeerde curatoren draagt natuurlijk bij tot de naam en faam van de Vanmoerkerke Collection. Bovendien toont dit aan de kunstmarkt toch een bepaald engagement. Mr. Vanmoerkerke hoopt door dergelijk commitment ook meer toegang te krijgen tot sleutelwerken van topkunstenaars. Hoewel hij het niet zo expliciet heeft gezegd, lijkt het er dus op dat het hebben van een tentoonstellingsruimte voor Vanmoerkerke ook een vehikel is om beter te kunnen verzamelen.

Een concrete missie heeft de Vanmoerkerke Collection niet geëxpliciteerd. (interview Mark Vanmoerkerke en www.artcollection.be)

De beweegredenen van mijnheer en mevrouw Verbeke om de Verbeke Foundation te stichten zijn minder klaar. Tijdens het interview haalt mr. Verbeke wel enkele malen aan dat hij het als zijn plicht als kunstverzamelaar beschouwd om zijn collectie te delen met het publiek en hij wil een tegenstem bieden in het heersende kunstenveld. Hiertoe heeft hij zijn expositieruimte opgericht. In zijn discours, benadrukt mr. Verbeke dus de filantropische basis van de Verbeke Foundation. Daarnaast wil hij zijn collectie collages en assemblages als een geheel bewaren, onafhankelijk van zijn stichter of diens erfgenamen, daarom is er in 2^{de} fase de Private Stichting in het leven geroepen.¹⁶

Bij de doelen van deze Private Stichting behoren het verwerven, behouden, beheren, privé en publiek toegankelijk maken, het beschermen en vrijwaren van de kunstverzameling en kunstarchief waar ondermeer de “collage collectie” van mr. en mevr. Verbeke toe behoort. Om deze activiteiten te verwezenlijken kan de Private Stichting o.a. handelsdaden stellen, al mogen deze geen commercieel risico voor de private stichting inhouden. Verder is nog opvallend dat de

¹⁶ Zie ook paragraaf 3.2.1.2 Juridische structuur (p. 19-23).

private stichting geen stoffelijke voordelen mag verschaffen aan de stichter, de bestuurders of anderen.

De missie van de Verbeke Foundation bestaat natuurlijk al langer dan de doelen omschreven in de oprichtingsakte van de private stichting in 2010. De Verbeke Foundation wil een kunstenvrijplaats en kansen geven aan jonge kunstenaars. Hierbij wil de tentoonstellingsruimte geen oase zijn, de presentatie is onaf, in beweging, ongepolijst, contradictorisch, slordig, complex, onharmonieus, levend en onmonumentaal, zoals de wereld buiten de museummuren. (interview Geert Verbeke, oprichtingsakte Verbeke Foundation en www.verbekefoundation.com)

In tegenstelling tot bij de Verbekes of mr. Vanmoerkerke, speelt bij de familie Vanhaerents erfopvolging wel een rol. De VanhaerentsArtCollection bestaat slechts uit een deel van de verzameling van mr. Vanhaerents en ook zijn vrouw en kinderen zijn verbonden aan de stichting. Dit deel van de collectie zal dan ook als een geheel bewaard blijven. Over de redenen om een expositieruimte te openen was mr. Vanhaerents tijdens het interview vager. Enerzijds haalt hij aan dat hij een verzamelaar is van megalomaan werk. Hij zocht dus naar een geschikte plek om deze tentoon te stellen opdat hij ze zelf kon zien. Anderzijds spreekt hij ook over de meer filantropische doelen: hij wil een geïnteresseerd publiek de kans geven om zijn collectie te laten ontdekken. (interview Walter Vanhaerents) Bij dit discours mogen we natuurlijk ook niet vergeten dat de site gelegen is op een site die de firma Vanhaerents NV heeft ontwikkeld tot “Museumboulevard”. Een *tentoonstellingspace* in een dergelijk project is natuurlijk ook voor het bedrijf een interessant gegeven.¹⁷

Liebaert Projects ontstond nadat Gery Van Tendeloo in 1998 de gelegenheid kreeg om een oud industrieel pand te kopen. Van Tendeloo verzamelde reeds lange tijd hedendaagse kunst en werkte ook al mee aan enkele kunstprojecten. In het pand zag hij dan ook onmiddellijk de mogelijkheid om een “kunsthall” in te richten. In Kortrijk lag er hier namelijk nog een grote markt open. Om dit te verwezenlijken riep Van Tendeloo de hulp in van bevriende collectioneers en andere kunstminnaars. Enerzijds werd dan de CV Muybrug opgericht, die de het pand aankocht en restaureerde. Anderzijds ontstond Liebaert Projects vzw die de tot doel heeft een kunsthall te creëren en dus tentoonstellingen, projecten en performances van hedendaagse, actuele beeldende kunst te organiseren. De statuten van Liebaert Projects vzw zijn zeer concreet in de omschrijving van de doelen van de vereniging. Zo moet de vereniging “voldoende faciliteiten scheppen om kunstenaars (video- en andere) een forum te bieden waarnaast productie vooral hoogstaande tentoonstellingen kunnen plaatsvinden waarbij een internationale uitstraling (...) wordt een nagestreefd.” Verder wil de vzw een echt centrum worden waar ook lezingen, publicaties en

¹⁷ Zie hierover ook 3.2.2.2 Financieringsstructuur (p. 31-40).

confrontaties een plaats hebben, maar al deze activiteiten moeten “vooral uitgaan van vernieuwende vormen van kunst en hun evolutie.”

Als we dan kijken naar de doelen omschreven in de statuten van de vzw en de mission statement vermeld op de website zien we dat deze eigenlijk quasi samenvallen. Het mission statement legt echter meer de nadruk op de link met het pand aan de Liebaertlaan : “(Liebaert Projects) is een onafhankelijke vereniging van 17 kunstliefhebbers en collectioneurs de ruimte van de hal 'organisch' laten innemen door installaties/ingrepen van verschillende kunstenaars, die zich door het gebouw, het bestaande werk, laten inspireren, beïnvloeden of ermee in discussie gaan... Liebaert Projects wil een dynamiek op gang brengen in hun eigen site, waar zeer flexibel op voorstellen uit diverse hoeken van de beeldende kunst kan worden ingespeeld. LP geeft zó een platform met een context aan beeldende kunstenaars, performance artiesten e.a. om op deze manier een erg levendige omgeving te creëren midden in de stad Kortrijk.”. Gezien er slechts enkele filmprojecties van Renzo Martens en een theateropvoering van Antigone plaats hebben gevonden in het pand aan de Liebaertlaan, is Liebaert Projects dus slechts ten dele geslaagd in zijn missie. Na langdurige renovatiewerken blijkt het gebouw toch ook verschillende beperkingen te hebben voor het tonen van vele types actuele kunst. Het proces om in situ werken te laten creëren. (interview Gery Van Tendeloo, oprichtingsakte Liebaert Projects vzw en www.liebaertprojects.be)

Omdat we tijdens het interview niet de verzamelaar zelf spraken, maar zijn medewerkers, weten we minder over de drijfveren van het echtpaar Huts om hun collectie als bedrijfscollectie te structureren. Uit het interview met mevr. Dekyndt leren we echter wel dat het in stand houden en het toegankelijk maken van de collectie wel positief is voor het imago van Katoen Natie dat zich wil profileren als dynamisch, creatief bedrijf, al vermeldt Julie Degraeve ook dat het headquARTer van Katoen Natie in de Antwerpse Seefhoek ook een impuls wil geven aan de buurt. (Degraeve p. 29) Om de (non-profit) werking van de collectie duidelijker af te scheiden van de bedrijfswerking, werd dan in 2004 Art in HeadquARTers vzw opgericht met mevr. Dekyndt als afgevaardigd bestuurder. De doelen van deze vzw blijven heel algemeen: bijdragen tot de promotie, bevordering en sensibilisering van kunst door o.a. studie en wetenschappelijk onderzoek, de organisatie van seminars, publicaties, en rondleidingen organiseren in “bedrijven die kunst tot hun cultuur rekenen” (sic). Met uitzondering van de rondleidingen hebben deze activiteiten voorlopig enkel betrekking op de collectie Koptische textielen. In hun communicatie vermelden mevr. Dekyndt en Art in HeadquARTers geen meer gespecificeerde missie voor de organisatie. (interview Caroline Dekyndt, oprichtingsakte Art in HeadquARTers vzw).

Mr. Riva profileerde zich tijdens het gesprek het meest strategisch als verzamelaar. Zijn *space* is er gekomen na o.a. verzuchtingen van zijn leveranciers (galeries en kunstenaars) dat ze meer engagement van hem verwachten. Mr. Riva deinst er niet voor terug om werken te verkopen, wat voor de leveranciers ook een reëel gevaar inhoudt. Mr Riva heeft namelijk van verschillende kunstenaars een aanzienlijk aantal werken. Moest mr. Riva dan beslissen de volledige reeksen van één kunstenaar van de hand doen, verliest het oeuvre van deze kunstenaar zijn waarde wegens overaanbod. Verschillende galleries wilden daarom geen werk van zijn favoriete kunstenaars meer verkopen aan mr. Riva. Vandaar dat hij op een andere manier, nl. via een expositieruimte zijn engagement t.a.v de kunstwereld en zijn collectie wil tonen. Deze basisoorzaak heeft ook inhoudelijke implicaties. Mr. Riva verkiest bijvoorbeeld om enkel soloshows van zijn kunstenaars te tonen. Zo geeft hij vb. een solo aan Andreas Hofer en Jim Lambie in een gebied waar deze kunstenaars nog maar weinig forum hebben gekregen. Ook de wijze van publiceren zijn hiervan een gevolg. Na 3 solotentoonstellingen plant hij een catalogus over de werken van de 3 kunstenaars die hij in bezit heeft. Hij wil echter geen catalogus van zijn totale collectie maken. Als iedereen onmiddellijk weet welke kunst mr. Riva in zijn collectie heeft, verzwakt dat weer zijn positie als verzamelaar. De tentoonstellingsplek Charles Riva Collection is voor mr. Riva voorlopig een vehikel om zijn positie als verzamelaar te versterken. (interview Charles Riva)

DOEL EN MISSIE ORGANISATIE		Vervoordt Foundation	Vanmoerkerke Collection	Verbeke Foundation	VanhaerentsArtcollection	Liebaert Projects	Katoen Natie	Charles Riva Collection
BEWEEGREDE- NEN STICHTER	erfregeling collectie	x			x			
	kerncollectie als geheel bewaren	x		x	x			
	nieuwe stem in het kunstenveld	x		x	x	x		x
	reputatie (als verzamelaar) versterken	?	x					x
	collectie zelf in ideale omstandigheden kunnen zien		x		x		x	
MISSIE ORGANISATIE	neergeschreven esthetische missie	x		x		x		
	oprichtingsakte met vermelde doelen van de organisatie	x		x		x	x	
	Filantropische component	x		x			x	

Figuur 2: Matrix met doel en missie van de organisaties van de respondenten

B. Een gemeenschappelijk model in motieven van oprichting, doel en missie van private CEO's

De motieven om een van een privéverzameling een meer publieke erfgoedorganisatie te maken verschillen danig per respondent. Sommige verzamelaars hebben eerder egoïstische motieven als het versterken van hun naam in de *collectioneurspikorde*, om zo toegang te krijgen tot sleutelwerken van geprefereerde kunstenaars, zoals bv. mr. Vanmoerkerke en mr. Riva. Daarnaast zijn ook het willen zien van hun eigen collectie in ideale omstandigheden (cf Vanmoerkerke en Vanhaerents), het in stand houden van de kerncollectie als geheel (Vanhaerents, Verbeke en Vervoordt) en het garanderen van een vlotte erfenisoverdracht van de collectie (cf. Vanhaerents en Vervoordt) eveneens meer praktische redenen om over te gaan tot het oprichten van een formele organisatie. Bij anderen spelen meer altruïstische beweegredenen mee zoals het willen delen van hun collectie met een breed publiek en kunst te tonen die in het klassieke museumwezen niet (voldoende) te zien is. (cf. Verbeke). De meeste respondenten haalden echter wel aan dat hun collectie of hun *tentoonstellingspace* zeker een waardevolle nieuwe stem is in het beeldende kunstenveld. (Verbeke, Liebaert Projects, Vervoordt) Wat echter tijdens geen enkele van de gesprekken naar vorkwam, is het “dan-doe-ik-het-zelf-wel-motief” zoals Steenbergens dat beschrijft. Verschillende van de

Nederlandse verzamelaars die zij sprak tijdens haar onderzoek, richtten een eigen museum op na frustrerende pogingen om hun collectie onder te brengen in of samen te werken met de publieke musea. (Steenbergen, 2002, p. 393-404)

Deze beweegredenen resulteren bij opstart van een organisatie vaak in doelstellingen. Opvallend hierbij is dat de meeste organisaties deze in hun oprichtingsakten echter wel relatief vaag houden. Er wordt amper gespecificeerd welke soort kunst men wil tonen en de activiteiten blijven ambigu; het gaat om ‘promoten van kunst’ ‘beheren en bewaren’ etc. De doelen vermeld in de verschillende statuten van de besproken organisaties zijn beperkt tot de modelformuleringen. (Swennen en Nijs, 2009, p. 60-61 en p. 64-65)

Enkel als er een duidelijk esthetisch doel verbonden is aan de organisatie (vb. een nieuwe stem laten horen in het kunstenveld) praten de respondenten ook over een missie. Een missie bestaat namelijk uit een “economic goal” en een “social goal” (Hagoort 2005 p. 78-79). Naar deze context vertaald, kunnen we dus stellen dat onze respondenten pas een missie voor de organisatie ontwikkelen als ze een utilitair doel kunnen combineren met een maatschappelijk doel. Ook Boris Vervoordt haalt dit aan tijdens het interview; hij zegt namelijk letterlijk dat het oprichten van een burgerlijke maatschap, een trust, een foundation of een presentatieruimte pas zin heeft als de collectie ook inhoudelijk iets aan (een deel van) de samenleving kan vertellen, als de collectie de moeite is om als geheel bewaard en getoond te worden.

Concluderend kunnen we dus stellen dat verzamelaars duidelijk verschillende redenen hebben om hun private CEO op te richten, gaande van eerder egocentrische redenen tot zeer filantropische redenen. Hoe meer de CEO maatschappelijk georiënteerd is, hoe concreter de private CEO’s ook hun doelen en missies formuleren. Deze doelen en missies zijn natuurlijk belangrijk om de rest van het zakelijk beleid van de private CEO’s te begrijpen.

3.2.2.2 Financieringsstructuur

Om een private culturele erfgoedorganisatie of een presentatieruimte te openen is natuurlijk geld nodig. De exploitatiekosten van een museum of een andere CEO lopen enorm op, en lijken zelfs een bodemloze put: gebouw, personeel, collectie, tentoonstellingen, marketing kosten allemaal handen vol geld. Soms wordt gesuggereerd dat privé-verzamelaars en hun organisaties over een ongelimiteerd budget beschikken. Niets is echter minder waar. Verschillende respondenten geven aan dat op basis van hun privékapitaal alleen de organisatie niet draaiende blijft. Ze zoeken dus verschillende manieren om alternatieve inkomsten te genereren. Daarnaast is bij verschillende privéverzamelaars / ondernemers een deel van de infrastructuur en onkosten ondergebracht in de structuur van hun bedrijf.

A. Financieringsstructuur van organisaties respondenten

Bij de Vervoordt Foundation is bijvoorbeeld nog steeds de Axel Vervoordt NV de hoofdfinancier. Voor de voorbije tentoonstellingen Artempo, Academia en In-Finitum was dit voor het bedrijf te verantwoorden omdat de opbrengst van de verkopen van kunstwerken op de tentoonstellingen ook terugvloeit naar de Axel Vervoordt NV en de tentoonstellingen voor een internationale visibility zorgen van de merknaam Axel Vervoordt. Natuurlijk zijn er bij deze tentoonstellingen ook sui generis opbrengsten: inkomsten van toegangstickets en verkoop van catalogi en opbrengsten uit complementaire goederen zoals andere boeken en merchandising. Deze inkomsten zijn echter meestal net voldoende om de onkosten van de productie- en exploitatiekost van de bookshop of onthaalbalie te dekken. De eindbalans tussen de uitgaven en inkomsten voor het bedrijf was echter steeds negatief en kan zelfs de kasstroom van de Axel Vervoordt NV danig in gevaar brengen. Daarom plant de Vervoordt Foundation op termijn, als ook het museum operationeel is, te zoeken naar andere sponsors of eventueel zelfs te zoeken naar subsidies. De geplande permanente presentatieruimte zal passen binnen de ontwikkeling van de site Kanaal in Wijnegem, een project van de immobiëlentak van de Vervoordt Holding, nl. Vervoordt r.e. (interview Boris Vervoordt en www.stokerijstraat.be)

Bij de Vanmoerkerke Collection worden ook een deel van de onkosten gedekt door het bedrijf in vastgoed van mr. Vanmoerkerke. De expositieruimte valt namelijk samen met de kantoren van het bedrijf. Verder financiert Vanmoerkerke zijn collectie volledig zelf. Opvallend hierbij is dat hij er niet voor terugdeinst delen van zijn collectie te verkopen om deze een nieuwe focus te geven. Deze praktijk zorgt toch voor enige commotie bij collega-verzamelaars en in het kunstenveld, die hem kunstspectatie verwijten. Vanmoerkerkes tegenargumenten hierbij zijn dat hij nooit meer ontvangen heeft bij de veiling van Phillips de Pury dan wat hij destijds bij aankoop van de kunstwerken heeft betaald. Bovendien zijn er maar enkele galerieën die werk terugkopen van verzamelaars om het dan weer op de markt te brengen. Werk verkopen beschouwt Vanmoerkerke als inherent aan het verzamelen: een goede collectie heeft volgens hem een thematische focus. De verkoop van werken past voor hem in het verengen van het speelveld van de collectie; deze stelt hem namelijk (financieel) in staat om de beste verzameling post-conceptuele kunst uit Europa en Amerika na 1970 uit te bouwen.¹⁸ (interview Vanmoerkerke, debat Committed Collecting, interview Philippe Van Cauteren, LAWES 2008).

Ook Verbeke had initieel het plan om de werking van zijn Foundation te financieren met middelen uit bedrijfsactiviteiten. Zijn opzet was om een biogasinstallatie die energie kan voorzien

¹⁸ Zie ook deel 3.3.1 De positie van de verzamelaar economisch benaderd: de beeldende kunstensector als creatieve industrie (p. 58).

voor 15.000 gezinnen te exploiteren op de terreinen van de Verbeke Foundation. Naast de inkomsten uit de verkoop van energie, zouden natuurlijk ook de energie-onkosten van de Verbeke Foundation gedekt worden met de restwarmte uit de installatie. De nodige vergunningen voor de bouw of exploitatie van deze biogasinstallatie heeft Verbeke echter nooit gekregen. Dit financieringsmodel heeft dus nooit gefunctioneerd. In hoofdzaak wordt de Verbeke Foundation nu gefinancierd met het privékapitaal van dhr. en mevr. Verbeke. Tijdens het interview meldt mr. Verbeke dat toegang tot de collectie gratis is, omdat men de onthaalbalie niet permanent kan bemannen. Op de website staat echter vermeld dat er inkomgeld wordt gevraagd. De Verbeke Foundation biedt echter wel catalogi en multiples te koop aan en organiseert workshops voor volwassenen. Daarnaast biedt de Foundation ook nog enkele complementaire diensten aan: er is een bookshop, cafetaria en bed en breakfast op het terrein. Deze laatste activiteit is echter geen commerciële activiteit: de logeermogelijkheid is inherent verbonden aan de natuur van de kunstwerken Campingflat van Kevin Van Braak en de CasAnus van Joep van Lieshout. Verder worden er nog inkomsten gegenereerd uit de verhuur van de cafetaria voor evenementen en biedt Verbeke allerhande logistieke steun aan voor andere kunstenaars en kunstorganisaties. Dit laatste beschouwt Verbeke niet als een commerciële activiteit: de Foundation stelt gewoon zijn know-how ter beschikking voor wie er om vraagt. Zo zijn overzeese shipments voor de voormalig transporteur Verbeke een fluitje van een cent en heeft de Verbeke Foundation ook een netwerk voor het opbouwen van tentoonstellingen; als Peter de Cuppere dan bv. vraagt om zijn paviljoen op Art Brussels te helpen monteren is dat voor Verbeke ook geen enkel probleem. Verder probeert de Verbeke Foundation ook verschillende onkosten te dekken door sponsors te zoeken. Deze sponsoring is steeds in natura. Tot slot heeft de Verbeke Foundation sinds kort ook een vriendenwerking: een systeem waarbij zowel privépersonen als bedrijven lid kunnen worden en in ruil voor een kleine som enkele voordelen ontvangen zoals gratis tickets, deelname aan events en korting op aankopen in de bookshop. (interview Geert Verbeke en www.verbekefoundation.com)

Net zoals bij Vanmoerkerke, Verbeke en in de toekomst ook bij Vervoordt, huist de presentatieruimte van de Vanhaerents Art Collection in een pand van het bedrijf van de collectioneur. Het pand past binnen het ontwikkelingsproject MuseumBoulevard van bouwbedrijf Vanhaerents uit Torhout. Net zoals het Museum van de Vervoordt Foundation een aantrekkingspool moet zijn voor investeerders en particuliere kopers van het ontwikkelingsproject Kanaal van Vervoordt r.e., zal de VanhaerentsArtCollection een trekkersrol hebben in het project MuseumBoulevard. Inkomsten genereert de Vanhaerents Art Collection enkel uit de gidsbeurten en catalogieverkoop. Daarnaast vraagt men nog 1€ toegangsgeld voor de

projectruimte. Deze laatste inkomsten stort men echter door naar het Kinderkankerfonds. Daarnaast werkt men ook met sponsors; UBS, Allen & Overy en Duval Leroy sponsoren de projectruimte. Tot slot werkt men ook samen met galeries zoals Xavier Hufkens voor de actuele tentoonstelling Colossi van David Altmejd. Hoe dit samenwerkingsverband er precies uitziet kon Vincent Verbist ons echter niet vertellen. Een dergelijke samenwerking kan natuurlijk veel vormen aannemen: gaande van kortingen bij aankopen van werk van de kunstenaar, over een gemeenschappelijke marketingcampagne of logistieke steun, tot financiële transacties. (interview Walter Vanhaerents, interview Vincent Verbist, www.vanhaerentsartcollection.com en <http://www.vanhaerents.be/nl/projectdetail/8/MuseumBoulevard2c+Brussel.aspx>)

Als bedrijfscollectie wordt natuurlijk ook de collectie van mr. Huts door zijn onderneming gefinancierd. De Katoen Natie biedt onderdak aan de collectie en betaalt de onkosten van personeel, conservatie en restauratie, etc. Een gedeelte van de onkosten wordt ook bij Art in HeadquARTers gerecupereerd door de verkoop van catalogi en via gidsbeurten. Ook hier dekt deze inkomstenbron natuurlijk maar een fractie van de onkosten (interview Caroline Dekyndt)

De inkomstenstructuur van Liebaert Project wijkt af van die van de andere respondenten. Dit initiatief, dat niet gebonden is aan één collectioneur, heeft ook een financiering gebaseerd op collectiviteit. Het pand van Liebaert Projects werd aangekocht door CV Muybrug die via aandelenverkoop een twintigtal financiers bijeenzocht. De werking van Liebaert Projects wordt betaald met de verkoop van edities van (exposerende) kunstenaars. Deze edities worden De financiers van het pand en de kopers van de edities zijn overwegend dezelfde. Andere kunstgerelateerde inkomsten zijn er niet voor Liebaert Projects. Men vraagt geen inkomstgelden bij tentoonstellingen en er worden ook geen catalogi verkocht. Van alle respondenten is ook Liebaert Projects diegene die het meeste beroep doet op de overheid voor assistentie. Zo werd de renovatie van het pand voor 80% gefinancierd door de dienst Monumenten en Landschappen van de Vlaamse Overheid. Ook voor bepaalde tentoonstellingen wordt er nauw samengewerkt met de stedelijke overheid. De steun van de Stad Kortrijk bestaat echter uit logistieke steun, niet uit subsidies. De stad verzorgt dan promotiemateriaal, zorgt voor inzet van het stadspersoneel etc. Gery van Tendeloo zou deze steun echter graag ook uitgebreid zien; zo heeft hij al de stad gevraagd of er ook PPS mogelijk is voor vb. het onderhoud van het gebouw of de administratie van de organisatie. Hierbij stuitte hij echter steeds op verzet van de stad. Aangezien de complexiteit hiervan, ziet Van Tendeloo geen heil in het aanvragen van structurele of projectsubsidies bij de Provincie West-Vlaanderen of de Vlaamse Overheid. (interview Gery Van Tendeloo, www.liebaertprojects.be)

De financieringsstructuur van de laatste respondent, de Charles Riva Collection, sluit dan weer meer aan bij voorgaande respondenten en loopt eigenlijk quasi parallel aan de Vanmoerkerke Collection. Ook de Charles Riva Collection wordt namelijk overwegend gefinancierd door zijn stichter. Mr. Riva heeft net als Vanmoerkerke geen probleem met het verkopen van werken die hem niet meer zo interesseren en ook mr. Riva benadrukt dat kunst verzamelen om speculatieve redenen geen zin heeft. Mr. Riva heeft namelijk ooit al werk verkocht of laten veilen tegen een hogere prijs dan zijn aankoopprijs, maar dat zijn slechts uitzonderingsgevallen. Zo was hij 14 jaar geleden weg van het werk van Tom Sachs, maar dat is hem in de loop der jaren minder blijven boeien. Hij heeft dan een sterk aanbod gekregen om dit werk te verkopen en is hierop ingegaan. Verder zullen de onkosten behorend tot het pand (huur etc) ongetwijfeld ook gedeeld worden met het bedrijf van mr. Riva, de Sutton Lane Galery aangezien deze hier ook regelmatig tentoonstelt. Hoe deze deal er precies uitziet, vertelde mr. Riva niet tijdens het interview. Omdat de directe kosten voor de organisatie van de solotentoonstellingen hoog kunnen oplopen, denkt mr. Riva eraan in de toekomst te werken met sponsors. Een juridische structuur zou hem hierbij natuurlijk helpen om externe financiers aan te trekken. De directe kosten van een tentoonstelling zijn dan de arthandling, verzekering, publiciteit, de events n.a.v. de opening van de tentoonstelling etc. Deze lopen al gauw op tot 25.000€ à 40.000€, dus hulp is welkom. Deze steun zou eventueel van de overheid kunnen komen, al zegt mr. Riva echter wel dat hij van deze materie weinig kaas gegeten heeft. (interview Charles Riva, www.charlesrivacollection.com)

		Vervoordt Foundation	Vanmoerkerke Collection	Verbeke Foundation	VanhaerentsArtcollection	Liebaert Projects	Katoen Natie	Charles Riva Collection
FINANCIELE STRUCTUUR RESPONDENTEN								
INKOMSTEN								
SUI GENERIS	verkoop kunstwerken	x	x	x		x		x
	Toegangsgelden	x		x	x			
	gidsbeurten / workshops			x	x			
	Catalogiverkoop	x		x	x			
COMPLEMENTAIRE INKOMSTEN	bookshop/ merchandising	x		x				
	Catering			x				
	verhuur ruimtes			x				?
	diensten (transport)			x				
FINANCIERS	verzamelaar / stichter	x	x	x	x		?	x
	bedrijf van verzamelaar	x	x		?		x	?
	externe privéfinanciers					x		
	Sponsors				x			
	Subsidies					x		
	Vriendenwerking			x				
DEELNAME DERDEN IN ONKOSTEN	logistieke steun/ huisvesting	x	x	x	x	+ -	x	x
	bedrijf verzamelaar							
	partnerschap galleries	x			x	?		x
	sponsors in natura			x				
partnerschap met overheid	x					x		

Figuur 3. Matrix met financieringsmethoden van de organisaties van de respondenten

B. Naar een financieringsmodel voor private CEO's?

Als we kijken naar de financieringsstructuren van de organisaties van de respondenten, dan zien we dat deze instellingen dezelfde inkomsten genereren als traditionele musea; de organisaties halen inkomsten uit toegangstickets, publicaties, retail, catering, verhuur van infrastructuur, educatieve activiteiten, bijdragen van de overheid, particuliere investeerders en steun van bedrijven en sponsors. (Lord & Lord, p. 162- 183). Het verschil met traditionele, door de overheid gesubsidieerde musea schuilt hem echter in de verhouding van de verschillende inkomstenbronnen en aard van de relatie met de externe investeerders en bedrijven.

Zo is de link met het bedrijf van de verzamelaar vaak onontbeerlijk: bijna alle besproken presentatieruimtes (zullen) huizen in een pand van het (voormalig) bedrijf van de verzamelaar, of in het geval van mr. Riva, delen ze een pand met het bedrijf. Dit is voor het bedrijf in kwestie niet noodzakelijk een slechte zaak of een grote verliespost: in het geval van Vanmoerkerke en Katoen Natie valt de presentatieruimte samen met het kantoor, wat het cachet van het hoofdkwartier

doet stijgen; en bij Vervoordt en Vanhaerents past het “museum” in een bredere projectontwikkeling, en geeft de presentatieruimte een meerwaarde aan het bouwproject. Deze koppeling tussen een private CEO en een projectontwikkeling zien we trouwens volgens Kastner in internationale context regelmatig terugkeren. Hij verklaart deze synergie door het te plaatsen in entertainmentcontext: de private musea zoeken nieuwe manieren om het museum te commercialiseren door het bijvoorbeeld te koppelen aan andere soorten culturele en consumenten activiteiten. Het beleven van een (publiek of privaat) museum is entertainment geworden, een aangenaam tijdverdrijf, met daaraan diensten als giftshop en een hoogwaardig restaurant aangekoppeld. Musea kunnen zo dus ook een interessante motor vormen in vastgoedprojecten. (Kastner, 2010 p. 318). De gebouwen waarin de verschillende organisaties resideren, zijn dus niet noodzakelijk eigendom van de CEO's en behoren dus niet noodzakelijk tot de vaste activa van de CEO.

Wat bij alle respondenten, uitgezonderd Liebaert Projects, wel tot de vaste activa hoort zijn natuurlijk de kunstwerken van de organisatie. Opvallend daarbij is dat enkele organisaties deze ook –indien wenselijk- ten gelde maken. Deze procedure van “deaccessioning” komt slechts zelden in musea voor; als men bijvoorbeeld een werk van een kunstenaar waar men veel werken van heeft wil verkopen om een ander werk van een kunstenaar waar men er geen van heeft te kunnen aankopen (Heilbrun en Gray, 2008, p. 200-202). Bij Vanmoerkerke, Riva en Vervoordt worden er echter op veel grotere schaal werken verkocht. Vanmoerkerke wou in 2008 zijn collectie een meer afgelijnde focus geven, waardoor hij werk dat buiten deze scope viel, liet veilen. Bij Riva is het deaccessioning niet noodzakelijk een kwestie van het purifiëren van de collectie. Hij gaat veel gevoelsmatiger om met het werk en verkoopt gewoon als het werk hem niet meer boeit. Bij Vervoordt was veel werk dat op de tentoonstellingen hangt te koop. Dit werk was echter niet noodzakelijk eigendom van de Vervoordt Foundation: veel werk was eigendom van de Axel Vervoordt NV, van galleries, van kunstenaars, etc. In principe worden de werken die eigendom zijn van de Foundation niet verkocht, al blijkt in de praktijk dat er af en toe aan deze principes getornd wordt. De verkoop van kunstwerken, en de commissie die Vervoordt hierop krijgt, is dus inkomstenbron bij tentoonstellingen, maar tast niet noodzakelijk de vaste activa van de Vervoordt Foundation aan. Ook bij Liebaert Project en de Verbeke Foundation wordt kunst verkocht om hun activiteiten te financieren. Deze edities worden echter door de exposerende kunstenaar speciaal met dit oogmerk gemaakt. De verkoop van edities om fondsen te verwerven voor een museum, ziet men in ook bij gesubsidieerde musea. Zo laten de Vrienden van het SMAK jaarlijks een editie ontwikkelen om te verkopen aan hun leden (http://www.smak.be/vrienden_edities.php?la=nl).

Zoals uit de case van Vervoordt en de tentoonstelling Colessi bij Vanhaerents blijkt, kan men ook nauw samenwerken met galeries voor tijdelijke tentoonstellingen. Geen van de respondenten is hier dieper op ingaan, maar dergelijk partnerschap zal waarschijnlijk ook wel zorgen voor een bevoorrechte positie bij aankoop van nieuwe kunstwerken, omdat ze via hun tentoonstellingsplatform de kunstenaars van de galeries ook een forum geven. Zo zal Charles Riva dus zeker zijn onderhandelingspositie bij verschillende galeries kunnen versterken door de soloshows die hij in zijn tentoonstellingsruimte brengt.

Verder valt het bij de respondenten op dat ze zowel de sui generis als de complementaire inkomsten niet maximaliseren. Uitgezonderd Vervoordt vraagt geen van de respondenten op structurele basis entreegeld voor de tentoonstelling, of tenzij Vanhaerents die het toegangsgeld doorstort aan een goed doel. De prijs voor een gidsbeurt of workshop dekt eerder de onkosten van de gids / lesgever dan dat dit een winstpost is voor de organisatie. Enkel bij Verbeke is er een cafetaria, maar ook hier lijkt dat eerder een verlieslatende service aan de bezoeker, dan wel een commerciële activiteit. Ook de twee bookshops van de bevraagde organisaties zijn in hetzelfde bedje ziek. De opstartkosten van een dergelijke bookshop (aankoop boeken, inrichting, logistiek) liggen namelijk in verhouding redelijk hoog en verder zijn er aan het uitbaten van een bookshop ook exploitatiekosten (personeel!) verbonden. Tot slot is ook Verbeke de enige die de infrastructuur van de organisatie verhuurt en de know-how van de organisatie ten gelde maakt. Dit laatste beschouwt Verbeke echter niet als echte commerciële activiteit, maar eerder als het aanbieden van service aan eenieder die daar gebruik van wil maken. Het niet commercieel optimaliseren van de tentoonstellingsruimte door deze Belgische respondenten, staat in schril contrast tot bijvoorbeeld buitenlandse voorbeelden zoals het Palazzo Grassi en Punta della Dogna van de Pinault Foundation. Toegangstickets kosten hier bijvoorbeeld 20€, audioguides zijn beschikbaar voor 5€, er is een zeer uitgebreide bookshop die natuurlijk een permanent (en gezien het bezoekersaantal dus ook potentieel winstgevend) karakter heeft, een state of the art museumrestaurant en bovendien corporate events aanbiedt. Natuurlijk heeft een dergelijke uitbating van een presentatieruimte ook zijn exploitatiekosten. Zoals de bevraagde CEO's nu zijn georganiseerd, is het deze optimalisatie van de sui generis en complementaire inkomsten niet mogelijk.

Het meest opvallende bij de financieringsstructuur van CEO's van verzamelaars is natuurlijk wel dat ze niet instappen in het Erfgoeddecreet of in het Kunstendecreet. Bij sommigen om principiële redenen, anderen hebben dan weer praktische bezwaren (teveel papierwerk, er is nog geen juridische structuur). Enkel bij Liebaert Projects heeft men gebruik gemaakt van subsidies in de vorm van restauratiesubsidies voor het pand en in de vorm van bepaalde diensten van de stad

Kortrijk. Vervoordt werkt dan weer samen met de stedelijke overheid, via de Fondazione Musei Civizi di Venezia voor de tentoonstellingen in het Museo Fortuny. Voor concrete projecten samenwerken met de overheid of overheidsinstellingen is dus geen probleem. Steenbergen merkt in dit kader nog in haar boek op dat de Nederlandse overheden maar weinig geneigd zijn om private initiatieven structureel te subsidiëren (Steenbergen, 2002, p.413). Sinds het Kunstendecreet is het in Vlaanderen natuurlijk in theorie wel mogelijk om subsidies te ontvangen voor beeldende kunstprojecten ongeacht de rechtspersoon van de initiatiefnemer. NV's kunnen dus net als private stichtingen en vzw's een aanvraag doen om projectsubsidies te ontvangen. De kwaliteit van het project en de reputatie van de initiatiefnemer zijn dan bepalend in de toezegging van de subsidies. (Kunstendecreet, 2004).

De inkomsten die de private CEO's derven door geen beroep te doen op subsidies uit het Kunsten- of Erfgoeddecreet zoals de gevestigde musea en kunstinstellingen dat doen in Vlaanderen, moeten natuurlijk wel gecompenseerd worden. Steenbergen die het fenomeen van de private musea in Nederland onderzocht, verklaart het feit dat private CEO's sneller op zoek gaan naar vb. sponsors door het feit dat de ondernemers vaak gewoon goede contacten hebben in het bedrijfsleven. Bovendien prefereren ze een zakelijk voorstel aan een collega boven te voldoen aan de subsidievoorwaarde van de overheid. (Steenbergen, 2002, p. 419) Het privékapitaal van de collectioneers of de onderneming van de verzamelaars zijn toch meestal de grootste bron van inkomsten voor hun CEO's. De onderzochte organisaties springen wel creatiever om met de zoektocht naar financiële middelen.

Wat echter uit het respondentenonderzoek niet naar voren komt, maar wat in de literatuur wel vermeld wordt, is dat een private stichting, een organisatievorm van 3 van de respondenten, uit zijn eigen vermogen voldoende middelen moet halen om zijn doel te verwezenlijken. (o.a. Vermeersch, 2004, p. 55-56) Een financieringsmodel dat hier meestal aan gekoppeld wordt is dat van een vermogensfonds: het vermogen wordt zo optimaal mogelijk beheerd dat met de revenu op het vermogen (dus de rente, winst op aandelen,...) de werking van de stichting (of de tekorten op deze werking) gefinancierd wordt. Een dergelijke financiering waarborgt natuurlijk voor het lange termijn voortbestaan van de organisatie, of zorgt tenminste –indien de fondsen goed beheerd worden- voor een lange termijn verzekering van inkomsten. Het grote nadeel van een dergelijk fonds is echter dat men een heel grote inleg nodig heeft, om een bescheiden rendement te genereren: Steenbergen calculeert dat een gemiddeld besteedbare jaarbudget van een dergelijk fonds 5% bedraagt. Concreet betekent dit dat bij een inleg van 1.000.000€ slechts 50.000€ jaarbudget overblijft. Als we als ijkpunt nemen dat een tentoonstelling bij Charles Riva, die in een relatief bescheiden tentoonstellingsruimte heeft, een directe kost heeft van 25.000€- 40.000€

heeft, moge het duidelijk zijn dat 50.000€ peanuts is. (interview Charles Riva) Als men daarentegen het vermogensfonds tot een limited –life –fonds omvormt en er een levenstermijn van vb. 25 jaar aan geeft, stijgt natuurlijk het besteedbare vermogen. Dit type vermogensfonds met als doel te schenken komt vaak voor bij de tweede of derde generatie in een onderneming, die het vermogen van de onderneming geconsolideerd hebben gezien. (Steenbergen, 2008, p. 120-129) Van de respondenten met een private stichting valt echter geen enkele in die categorie. Enkel Verbeke heeft zijn bedrijf al ‘verzilverd’ door het te verkopen. Het vermogen hieruit is natuurlijk wel deels geïnvesteerd in de Verbeke Foundation. Opvallend is trouwens dat in de oprichtingsaktes van de private stichtingen, de in de statuten vermelde inleg enorm laag is: de inbreng van de stichter Verbeke Foundation Private Stichting bij aanvang is slechts 1.000€, bij de Vervoordt Foundation Private Stichting was dit 10.000€. (Oprichtingsakte Verbeke Foundation private stichting en oprichtingsakte Vervoordt Foundation private stichting)

De financiering van de private CEO's heeft dus duidelijk andere nuances dan die van een publiek museum. Waar de organisaties het meest van elkaar verschillen is echter het beheersen van hun kosten. Zoals aangehaald worden bijvoorbeeld de kosten verbonden aan huisvesting zoveel mogelijk ingeperkt door deze te koppelen aan het bedrijf van de stichter. De private CEO's snoeien –in vergelijking met publieke CEO's- het hardst in hun personeelskost. De private CEO's draaien meestal maar op de stichters en een assistent – kunsthistoricus. Bijna alle diensten die deze twee niet kunnen uitvoeren, worden uitbesteed, uitgevoerd door vrijwillige medewerkers of simpelweg niet uitgevoerd.¹⁹ Zo blijven als grote kostenpijlers nog over: collectiebeheer, tentoonstellingen en marketing. De eerste kostenpost, het collectiebeheer heeft een privéverzamelaar sowieso: aankopen, verzekering, behoud en beheer, depotkosten moet iedere eigenaar van een collectie altijd betalen. Tijdens verschillende interviews en informele gesprekken werd zelfs gesuggereerd dat door een private CEO op te richten, men in zijn aankopen kortingen kan bedingen bij de galeries, net omdat het werk van hun kunstenaars zo mee in de openbaarheid komt en nieuwe kopers kan aantrekken. De tweede en derde kostenpost, het tentoonstellen (maken van nieuwe tentoonstellingen, exploitatie van de tentoonstellingsruimte) en marketen van zijn private CEO, zijn nieuw voor de verzamelaar. Dit lijken dan ook de belangrijkste slokken in het budget van een tot private CEO omgevormde privécollectie.

Aangaande de financiering van de private CEO's kan dus geconcludeerd worden dat om de financiering gezond te houden in eerste instantie de kosten als personeelskost worden gedrukt of worden doorgeschoven naar het bedrijf dat gekoppeld is aan de stichter van de CEO (vb. infrastructuur). Daarnaast hebben zij ook de klassieke inkomsten van een museum zoals

¹⁹ Zie ook deel 3.2.2.4. Organisatie-uitbouw: personeelsstructuur / externe diensten (p. 49-53).

inkomsten uit toegangskarten, bookshop of ondersteunende diensten. De vraag kan echter gesteld worden of deze wel rendabel zijn. Daarnaast worden ook regelmatig werken verkocht. Dit kan om zowel deaccessioning gaan als om het verkopen van multiples en edities van kunstenaars als om werken in het bezit van commerciële galleries. In het eerste geval wordt er meestal werk verkocht om fondsen vrij te maken om werk aan te kopen. In de twee andere gevallen gaat het om extra middelen die de werking van de private CEO mee kunnen financieren. De private CEO deinst er dus niet voor terug om tijdelijk een beperkte rol als handelaar in kunst op te nemen. Inse zijn dus de private CEO's niet zelfbedruipend. Financiering van het privévermogen van de verzamelaar is dus onontbeerlijk. In het geval van de private stichtingen, zou normaalgezien voldoende eigen vermogen moeten hebben om hieruit middelen te genereren die een werking op lange termijn kunnen garanderen. Tijdens het onderzoek was het echter moeilijk peilen naar dit vermogen verbonden aan de stichting. Het is dus onzeker of er in deze organisaties voldoende financiële basis aanwezig is om de werking ook verder te zetten wanneer de geldstroom van de stichter zou wegvallen. Aanvullende financiering door subsidies wordt door enkele respondenten overwogen. Sponsoring wordt al wel bij sommigen in praktijk gebracht, maar de meesten geven aan dat daar nog ruimte is voor uitbreiding.

3.2.2.3 Marketing en communicatie

Net zoals in voorgaande paragrafen, zullen we ook bij de analyse van het marketingbeleid eerst beschrijven hoe marketing, communicatie en promotie bij de verschillende respondenten wordt ingevuld. Hierbij beschrijven we welke plaats marketing in de organisatie heeft en welke promotietools de organisaties hanteren. In een tweede deel worden deze gekoppeld aan een model voor geïntegreerde marketing voor private CEO's. Aan de hand van dit model zijn er dan ook best practices aan te duiden en zijn er aanbevelingen te maken.

A. Marketing bij organisaties van de respondenten

De marketing van de activiteiten van de Vervoordt Foundation is voorlopig nog ondergebracht bij de Axel Vervoordt NV. De algemene communicatiestrategie van de Axel Vervoordt NV wordt zo gekoppeld aan die van de Vervoordt Foundation. Anne-Sophie Dusselier, verantwoordelijke van het bedrijf, verzorgt ook alle communicatie omtrent de tentoonstellingen. Hierbij wordt ze vaak bijgestaan door een internationaal consultancy kantoor gespecialiseerd in kunstcommunicatie. In hun marketingstrategie wordt er heel veel aandacht geschonken aan een doorgedreven persbeleid. Bij hun tentoonstellingen wordt natuurlijk ook via posters, flyers, advertenties in printmedia en een website meer ruchtbaarheid aan de tentoonstellingen gegeven.

Daarnaast wordt via een andere dochter van de Vervoordt Holding, Inspiratum vzw ook verschillende exclusieve evenementen gekoppeld aan de tentoonstellingen.

Voor Geert Verbeke beperkt de marketing van zijn Foundation zich tot een persbeleid en een degelijke website. Hij gelooft dat een organisatie langzaamaan moet groeien en hierbij zijn voor hem niet-betaalde publiciteit via (TV-)reportages en mond-tot-mondreclame de belangrijkste tools. Voor iedere tentoonstelling worden er ook wel folders en affiches gedrukt, maar deze worden maar op zeer beperkte schaal verspreid. Tijdens het gesprek trekt mr. Verbeke ook fel van leer tegen wat hij noemt de *hypocrisie in de Vlaamse kunstwereld en kunstpers*²⁰. Een actief reputatie- en stakeholdermanagement is bij Verbeke bijgevolg van ondergeschikt belang. De Verbeke Foundation is nu 3 jaar bezig en mr. Verbeke geeft de organisatie nog 5 jaar de tijd om te bewijzen dat ze wel het verschil kan maken door kunst te tonen die elders niet te zien is. Na 10 jaar moet de Verbeke Foundation door de inhoud van zijn tentoonstellingen bewezen hebben dat zijn stem belangrijk is. Bij de Verbeke Foundation nemen Simon Delobel en Geert Verbeke zelf het grootste deel van de promotie voor hun rekening, mr. Verbeke geeft daarbij wel aan dat ze er beiden te weinig tijd en ruimte voor vrij hebben. Op de website staat wel een persverantwoordelijke, Bart Bauwelinck, vermeld, maar aangezien hij niet werd opgenomen in de opsomming van medewerkers tijdens het interview, ga ik ervan uit dat deze functie slechts een deeltijdse activiteit is en mr. Bauwelinck als zelfstandige voor de organisatie werkt. (interview Geert Verbeke; <http://www.verbekefoundation.com/pers.html>)

Ook voor de Vanhaerents Art Collection is een goed persbeleid belangrijk. Daarnaast maken ze hun activiteiten bekend via websites en on-line platforms. Affichecampagnes en flyeracties zijn er minder. Vincent Verbist gelooft ook sterk in promotie via sociale netwerksites als Facebook. Deze moet echter nog worden opgestart. Voor de promotiecampagne van hun meest recente tentoonstelling, de Colossi van David Altjemed, heeft men gedeeltelijk samengewerkt met Galerie Xavier Hufkens alwaar op hetzelfde moment ook een tentoonstelling liep. Dergelijk partnerschap zorgt natuurlijk voor een versterking van beide promotiecampagnes. In tegenstelling tot vb. de Verbeke Foundation, hecht de Vanhaerents Art Collection wel veel belang aan zijn netwerk en relaties. Hiertoe worden vb. exclusieve previews georganiseerd. (interview Vincent Verbist) Daarnaast werkt mr. Vanhaerents aan zijn relatie met de openbare kunstinstellingen. Hij gelooft echter dat een dergelijke relatie gebaseerd is op vertrouwen dat langzaam opgebouwd kan worden. Hij wil dus zeker geen al te agressieve reputatiestrategie voeren door massaal tentoon te

²⁰ Mr. Verbeke hekelt bijvoorbeeld het feit dat <h>Art nog nooit over de Foundation heeft geschreven om de eenvoudige reden dat de Verbeke Foundation nog nooit een betaalde advertentie in het blad heeft gepubliceerd.

stellen in musea of te zetelen in allerlei boards van kunstinstellingen. (interview Walter Vanhaerents)

Omdat de Vanmoerkerke Collection eigenlijk geen publiek doel nastreeft²¹, ziet het marketingbeleid van de organisatie er ook anders uit dan bij voorgaande cases. Persbeleid en publiekswerking zijn voor de Vanmoerkerke Collection irrelevant. Wat wel primordiaal is voor de organisatie is een reputatiemanagement binnen de kunstwereld. De persoon van Mark Vanmoerkerke is hierbij natuurlijk onvervangbaar: hij moet zich profileren als een “committed collector” en dus solide relaties aanknopen met de stakeholders in de wereld van de hedendaagse beeldende kunst. Deze stakeholders zijn natuurlijk niet enkel de leveranciers van de collectie (de kunstenaars, galleries, curatoren etc) maar behelzen het brede veld: ook publieke musea, critici, andere collectioneers,... zijn onontbeerlijk in een goed reputatiemanagement. Hiertoe stelt mr. Vanmoerkerke zich ook heel loyaal op tegenover de brede kunstwereld: op iedere uitnodiging voor debatten, denktanks en fora probeert hij in te gaan. Natuurlijk zijn ook de openingen van de tentoonstellingen key-events in het reputatiemanagement van de organisatie. (interview Mark Vanmoerkerke)

Gery Van Tendeloo van Liebaert Projects geeft ook toe dat pers en promotie voor zijn vereniging het zwakke broertje is. De tentoonstellingen en evenementen worden aangekondigd via e-mails aan de brede kennissenkring van de leden, de website en Facebook. Voor Van Tendeloo stopt een project namelijk bij de opening; als de kunstwerken geïnstalleerd zijn. Als Liebaert Projects samenwerkt met andere partners, zoals stad Kortrijk, worden pers en promotie door de partnerorganisatie overgenomen. Dus in deze gevallen wordt er wel uitgebreider gecommuniceerd. Vroeger ging Van Tendeloo wel actiever op zoek naar persaandacht. Maar hij merkte gaandeweg dat er steeds minder ruimte is in de vaderlandse kranten en magazines voor kunst. Hierdoor wordt er enkel nog maar over kunst geschreven als er een sociale component aangekoppeld is of als het project spektakelwaarde heeft. Omdat zijn inspanningen in het verleden steeds minder effect resorteerden, is hij er uiteindelijk mee opgehouden. Van Tendeloo geeft bovendien aan dat er gewoon geen mensen vrij zijn in de organisatie om zich met pers en communicatie bezig te houden. (interview Gery Van Tendeloo)

De marketingactiviteiten van de kunstcollectie van Katoen Natie lijken ook eerder beperkt. De meest zichtbare manier waarop ze onder de aandacht komt is via de gidsenwerking die ze aanbiedt. Hiertoe zijn o.a. folders uitgegeven. Daarnaast profileert de Katoen Natie zich echter vooral in kunstmiddens als specialist in Koptisch textiel. Om deze specialistenpositie te behouden, haalt de organisatie vooral academische banden aan: zo is Antoine De Moor,

²¹ Zie ook deel 3.2.2.1. Redenen tot oprichting, doel en missie (p. 24-30).

academicus en specialist in textielkunst, bestuurslid van Art in HeadquARTers vzw en organiseert men studiedagen rondom het thema van Koptisch textiel. (interview Caroline Dekyndt)

Ook Charles Riva geeft aan dat de marketing van zijn organisatie beter kan, maar voorlopig is er nog te weinig ruimte (personeel) om een doorgedreven beleid hierin te voeren. Binnen het promotiebeleid zijn er twee grote pijlers: enerzijds wordt er veel aandacht geschonken aan de evenementen bij de opening van een tentoonstelling. De cocktails (+- 300 gasten) en diners (+- 80 gasten) gekoppeld aan de openingen zijn voor mr. Riva zeer belangrijk omdat hier de belangrijkste stakeholders van de organisatie naartoe komen. De openingen worden dan ook strategisch georganiseerd tijdens Art Brussels, omdat dan net de kunstwereld zich verzameld in Brussel. Anderzijds probeert men te werken aan een persbeleid. Op internationaal niveau had mr. Riva natuurlijk al via Sutton Lane de nodige relaties. Op lokaal, Belgisch, niveau moest men van nul beginnen met het opbouwen van persrelaties. Na anderhalf jaar werking zijn er toch al verschillende artikels verschenen in Franstalige kranten, en kunstmagazines als Artenews en Art. (interview Charles Riva)

MARKETINGBELEID ORGANISATIE		Vervoordt Foundation	Vanmoerkerke Collection	Verbeke Foundation	VanhaerentsArtcollection	Liebaert Projects	Katoen Natie	Charles Riva Collection
Promotiekanalen	Pers	x		x	x	x		x
	flyers / posters	x		x	x		x	x
	advertenties in printmedia	x			x			
	direct mailing	x	x	x	x	x	x	x
	social events	x	x	x	x	x	?	x
	Website	x	x	x	x	x		x
	sociale netwerksites					x		x
organisatie marketing	marketingbeleid aanwezig?							
	marketingverantwoordelijke?							
	persverantwoordelijke?	x		?				
	persrelaties uitbesteed?	x		?				
	marketingbeleid als onderdeel bedrijf	x					x	

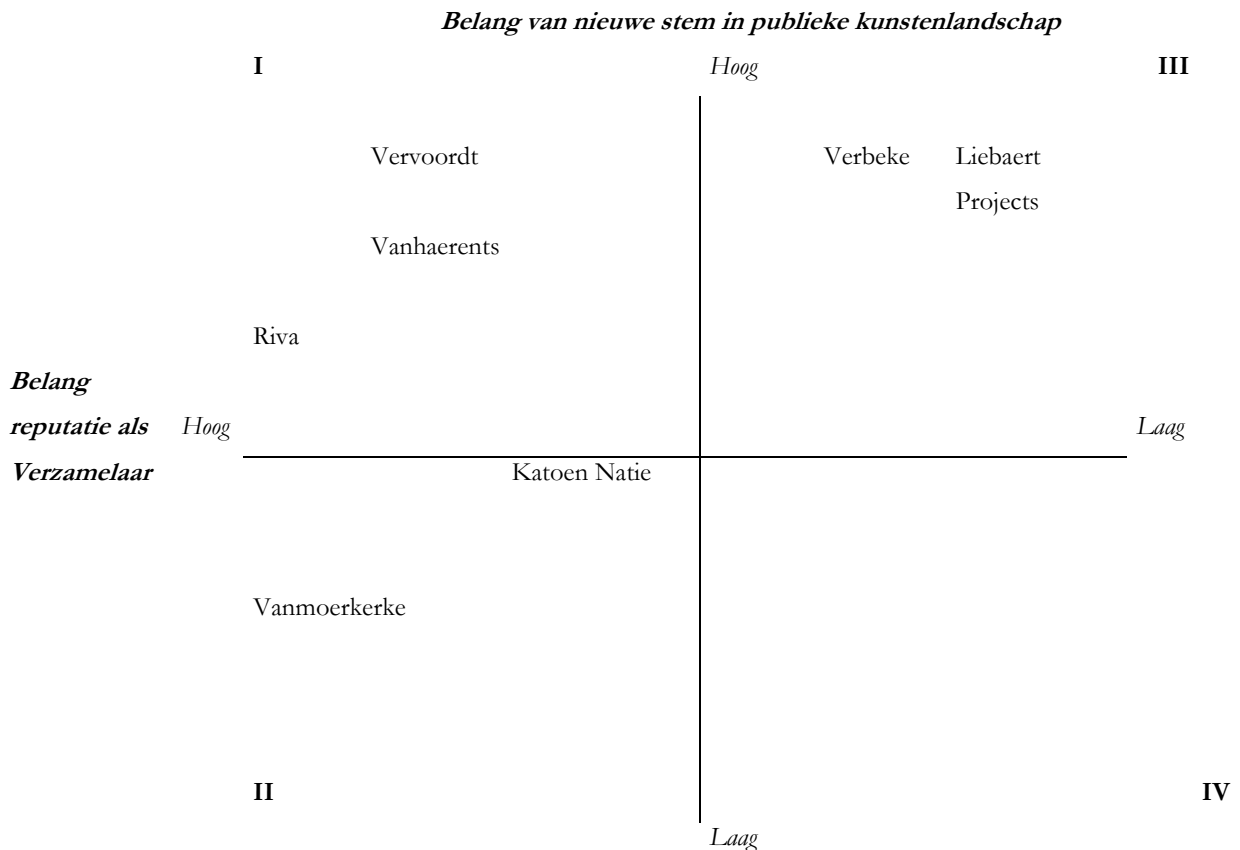
Figuur 4. Marketingbeleid organisaties respondenten

B. Naar een marketingmodel voor private CEO's

Als we vanuit vogelperspectief naar het marketingbeleid kijken van de verschillende organisaties, lijkt er op het eerste gezicht dat er nog enorm veel werk aan de winkel is op het vlak van marketing van de respondenten. De basisbeginselen van de museumcommunicatie – en marketing zoals beschreven in handboeken (vb. French & Runyard, 1999) lijken nog niet helemaal doorgedrongen tot deze private CEO's.

Allereerst is het hierbij wel belangrijk aan te stippen dat verschillende respondenten aanhalen dat ze er zich bewust van zijn dat hun marketingbeleid weinig voeten in de aarde heeft omdat ze er simpelweg de middelen (personeel) niet voor hebben. Marketing verschuift dus bij deze organisaties naar het achterplan. (o.a. Interview Charles Riva, Gery Van Tendeloo, Geert Verbeke)

De belangrijkste reden waarom de respondenten weinig technieken toepassen uit de museumcommunicatie en –marketing is echter omdat deze private CEO's simpelweg andere doelen of andere klemtonen in hun doelstellingen hebben dan publieke musea. Een goed, geïntegreerd marketingbeleid hangt samen met de objectieven van een organisatie. Uit de objectieven zoals besproken in paragraaf 3.2.2.1. hebben 2 types doelen de meeste impact op het marketingbeleid omdat deze intenties net de relatie tot de buitenwereld bepalen: enerzijds zien verschillende verzamelaars hun CEO en presentatieruimte als tool om hun naam als verzamelaar te versterken. Anderzijds hechten sommige collectioneurs er meer belang aan hun visie op kunst aan het brede publiek kenbaar te maken, dus om een nieuwe stem in het publieke kunstenlandschap te worden. Een ruwe ordening van de respondenten volgens deze twee oogmerken, levert dan het volgende matrix op. De plaats van de CEO in de matrix heeft dus implicaties voor het voeren van een consistent en synergetisch marketingbeleid.



FIGUUR 5: matrix doelen in functie van het marketingbeleid van de respondenten

Omdat de Vanmoerkerke Collection zeer minimaal belang hecht aan een brede publiekwerking, maar wel begaan is met zijn reputatie als verzamelaar²², wordt deze gesitueerd in het tweede kwadrant. Voor deze organisatie is dus geen grootschalig promotiebeleid nodig. Een goed reputatiemanagement en stakeholdermarketing zijn echter onontbeerlijk. De stakeholders in dit geval zijn niet alleen het marktcircuit van de beeldende kunstsector, nl. de collega-collectioneurs, galeries en kunstenaars, maar ook de spelers van het tooncircuit van de beeldend kunstensector: de museumdirecteuren, curatoren, critici etc. Deze laatsten kunnen namelijk, indien ze openbaar de kwaliteit van de collectie roemen, een enorme boost geven aan de reputatie van de verzamelaar, net omdat de spelers in het tooncircuit zich in de non-profitsfeer ophouden.²³ In dit reputatie en stakeholdermanagement is de rol van de verzamelaar zelf cruciaal. Hij moet zich namelijk profileren als een geëngageerde, *committed*, verzamelaar, die zich niet louter om speculatieve of decoratieve redenen met kunst inlaat. Deze goede relaties bouwt men uit door zich in eerste instantie als een heel loyale partner van deze instanties op te stellen en door voor voldoende visibiliteit van hun esthetische visie en collectie te zorgen.

²² Zoals beschreven in paragraaf 3.2.2.1. Redenen tot oprichting, doel en missie, is dit niet het enige doel van de Vanmoerkerke Collection. Dit is wel het belangrijkste objectief om inzicht te krijgen in de marketingstrategie.

²³ Zie ook hoofdstuk 3.4.5 Samenwerking (p. 82-88).

Door bv. veel werk uit te lenen aan de Gutaitentoonstelling in de Giardini op de Venetiaanse Biënnale 2009, toont Vervoordt niet alleen aan de hele kunstwereld welke topwerken er in zijn collectie zitten, maar krijgt dit werk plots de stempel ‘museumkwaliteit’ omdat het op een dergelijke cruciale plek te zien was. Dit werk komt natuurlijk niet zomaar op de Biënnale terecht: reeds lange tijd onderhield Vervoordt goede relaties met de co-curator van het Gutai-project, Mattijs Visser, enerzijds en de inrichtende macht van de Biënnale anderzijds. (interview Boris Vervoordt). Een degelijk netwerk is dus vitaal voor dit soort reputatiemanagement. Deze kleine casus illustreert buitendien dat de stakeholders van de private CEO’s zich op wereldschaal bevinden. De hedendaagse beeldende kunst is in eerste instantie een internationale sector. Naast netwerken en een goed bruikleenbeleid zijn er natuurlijk ook nog andere methoden die voor een goed reputatiemanagement zorgen: zo kan men door deelname aan debatten, stuurgroepen en fora meer academische gravitas aan zijn esthetische visie en collectie geven, zoals bv. Vanmoerkerke dat doet. Ook Katoen Natie profileert zich als standaardreferentie in Koptisch textiel door jaarlijks studiedagen omtrent dit thema te organiseren.

Een groot deel van de marketing van de private CEO’s met een focus op collectioneursreputatie speelt zich dus buiten de presentatieruimte van de CEO af. Natuurlijk kunnen ook de tentoonstellingen zelf fungeren als tool in een goede stakeholdersmanagement. Door bijvoorbeeld van de openingen echte social events te maken met de juiste gasten op het juiste moment en de juiste plaats. Mr. Riva en Mr. Vanhaerents hebben er dit jaar vb. voor gekozen om hun openingen samen te laten vallen met Art Brussels, omdat dan de grootst mogelijke concentratie van de internationale kunstscene zich in Brussel bevindt. Daarnaast wordt er de nodige exclusiviteit aan de events gekoppeld. Bij Vanhaerents zijn er bijvoorbeeld een VIP-preview en een special VIP-preview naast de perspreview en Riva organiseert n.a.v. de opening een cocktail voor 300 personen en dan nog een exclusiever diner voor een 80-tal genodigden. (interview Vincent Verbist en Charles Riva)

Naast een private CEO als reputatiekatalysator, hebben verschillende van de private CEO’s ook tot doel een nieuwe stem te laten horen in het publieke beeldende kunstenveld. Deze doelstelling impliceert wel een goede publiekswerking. Vreemd is daarbij dat de twee organisaties die zich het meest definiëren als aanbieders van een alternatief voor de publieke tentoonstellingsruimtes, nl. Verbeke Foundation en Liebaert Projects, geen consistent en synergetisch marketingbeleid voeren. Beide organisaties lijken tijdens het interview aan te geven dat ze lijden aan een zekere vorm van *productmyopie*. Ze geloven namelijk beiden sterk in het feit dat zolang ze een inhoudelijk sterk product afleveren, de bijval vanzelf wel komt en dus het doel van de organisatie bereikt is. Gezien echter het grote aanbod van tentoonstellingen en kunstprojecten in Vlaanderen, blijft

men zonder adequaat promotie- en persbeleid slechts roepen in de woestijn. De eerste aanzetten van een dergelijk beleid zijn in de Verbeke Foundation al merkbaar. Reportages op TV zullen zeker een korte termijn effect ressorderen en voor een tijdelijke hogere publieksopkomst zorgen. Een geïntegreerd marketingbeleid, met technieken uit de museummarketing, zal er echter voor zorgen dat dit effect verlengd wordt.

Pers –en promotiebeleid zijn dus slechts onderdelen van een geïntegreerde marketingstrategie. Zeker voor private CEO's met verregaande publieke ambities is een grondige marketing audit onontbeerlijk: op intern niveau moet men analyseren welke doelen heeft de CEO, hoe het huidige bezoekersprofiel eruit ziet, hoe de bezoekers de CEO ervaren, welke marketingactiviteiten vroeger succes hadden en welke middelen voorradig zijn. Daarnaast moet ook rekening gehouden worden met externe factoren: over welk netwerk beschikt de organisatie, met welke externe financiers kan nog rekening gehouden worden, wie zijn de concurrenten en wat doen ze, wat is de macro-economische, demografische en politieke toestand etc. (French & Runyard, 1999, p. 10-33). Vanuit deze bevindingen kan dan een marketingstrategie ontwikkeld worden.

Bij deze marketingstrategie vormen marktsegmentatie en het hieraan gekoppelde targetten van het doelpubliek en de positionering van de CEO belangrijke speerpunten. (Mulder, 2008, p. 57-86) Zo lijkt Verbeke eerder op een breed, ongedifferentieerd publiek te mikken en wil hij een groot deel van de bevolking bereiken. Vanhaerents daarentegen lijkt een meer gespecialiseerd publiek te willen beogen: de kunstliefhebber die zelf zijn weg vindt naar de tentoonstellingsruimte. De marketingstrategie van beide organisaties verschilt dan ook. Aangaande het pers- en promotiebeleid heeft de Verbeke Foundation daarom meer baat bij het gebruik van massamedia, terwijl de Vanhaerents Art Collection zijn publiek beter aanspreekt via de gespecialiseerde kunstpers. Maar ook hoe de tentoonstellingsruimte wordt ingericht, en hoe men dus het totale product aanbiedt, hangt af van het beoogde publiek. Voor een breed publiek zijn bijvoorbeeld ruime openingstijden en goede ondersteunende faciliteiten (bookshop, cafeteria etc) belangrijk. Wil men een specialistenpubliek bereiken, kan dit echter ook minder uitgebreid. Zo heeft de Vanhaerents Art Collection slechts beperkte openingstijden en werkt men met een reserveringssysteem. Natuurlijk hoeft men in het aanpassen van het product niet zo ver te gaan dat ook de kern, de inhoudelijke aard van de tentoonstellingen, beslist moet worden door het beoogde publiek. Een consistente positie met sterke esthetische visie van de CEO doorheen zijn activiteiten blijft essentieel. Dit is bij de respondenten met een publieke focus geen probleem. Men mag echter niet uit het oog verliezen dat positionering niet enkel de identiteit van de organisatie en de aard van de exposities en voorstellingen behelst, maar dat hier ook het beeld dat

de doelgroep van de organisatie, pers en opinieformers van de CEO hebben toe behoort. Vooral die laatste groep, de opinieformers, wordt door bijvoorbeeld de Verbeke Foundation uit het oog verloren, waardoor de organisatie lijkt in te boeten aan een bepaald *serieux*, wat natuurlijk voor imago-verlies bij het brede publiek zorgt. Ook voor private CEO's met een publieke focus is een goed stakeholdermanagement dus noodzakelijk.

Het marketingbeleid van de meeste respondenten met een publieke focus kan dus nog wat extra aandacht gebruiken. Inhoudelijk zijn de organisaties vaak sterk gepositioneerd, maar hun public relations en promotiebeleid lijkt nog geen deel uit te maken van een geïntegreerd marketingbeleid. Daarnaast zijn er dus nog de private CEO's met een focus op "reputatie als verzamelaar". Hun marketing- en communicatiebeleid zal zich dus meer richten op stakeholdermanagement. Aangezien de private CEO's al ettelijke jaren in de kunstwereld toeven, zijn ze met dit soort marketing zeer vertrouwd, en passen ze de technieken min of meer automatisch toe.

3.2.2.4 Organisatie-uitbouw: personeelstructuur / externe diensten

Naast gelijkenissen in publieke en juridische structuur, doel en missie, financieringsmodel en marketingmodel zijn er natuurlijk tussen de verschillende organisaties parallellen te trekken in de organisatie-uitbouw van de onderzochte CEO's. In volgende paragrafen wordt eerst de organisatiestructuur; i.e. personeelsbestand en uitbesteedde diensten, per respondent besproken. In tweede fase wordt dan gekeken of er uit deze onderzoeksresultaten een organisatie-model te destilleren valt.

A. Organisatie-uitbouw van de organisaties van respondenten

De Vervoordt Foundation bestaat voorlopig enkel uit de stichtersfamilie. Voor haar werking kan ze echter nog steeds rekenen op de Axel Vervoordt NV. Zo wordt de communicatieverantwoordelijke van het bedrijf, kunsthistorica Anne-Sophie Dusselier, ingeschakeld voor de organisatie van de tentoonstellingen, ontwikkeling van de catalogi, communicatiestrategie, etc. Verder kan de Vervoordt Foundation bij grote tentoonstellingen ook rekenen op de input van het kunsthistorisch team, de logistieke dienst en voor de scenografie worden architecten en tekenaars van Axel Vervoordt NV ingeschakeld. Via het netwerk van de Axel Vervoordt NV, heeft de Vervoordt Foundation natuurlijk al een jarenlange band met bepaalde externe restaurateurs en art handlers. Ook zij worden op piekmomenten ingeschakeld bij projecten van de Vervoordt Foundation. Daarnaast doet de Vervoordt Foundation bij zijn internationale tentoonstellingen beroep op een internationaal communicatie consultancy bureau. Tot slot wordt er bij verschillende tentoonstellingen beroep gedaan op externe curatoren. Op termijn wil de Vervoordt Foundation wel meer loskomen van de Axel Vervoordt NV. Eens de

werking van het museum opgestart, zal er gezocht worden naar een internationaal gewaardeerde curator in vast dienstverband, en zal er ook een eigen team worden gebouwd rond de Foundation. (interview Boris Vervoordt)

De Vanmoerkerke Collection daarentegen is veel kleiner qua personeelsschaal. Deze CEO wordt namelijk beheerd door mr. Vanmoerkerke samen met zijn part-time assistente Charline Adriaens (0,6 à 0,7 vte). Charline is kunstwetenschapper van opleiding en is eigenlijk all-round medewerker: ze organiseert de openingen, houdt de databanken (van kunstwerken en relaties) up-to-date, beheert mee de afspraken aangaande de collectie etc. Mr. Vanmoerkerke wil zijn organisatie naar eigen zeggen zo flexibel mogelijk houden. Hij vergelijkt het beheer van zijn collectie met de werking van een symfonisch orkest.: dat ziet elkaar ook maar drie dagen voor de première om te repeteren, speelt dan een week samen concerten en gaat dan terug uit elkaar. Om dit te kunnen doen, moeten alle orkestleden natuurlijk alle dagen 6 uur oefenen. Op het moment dat ze in groep repeteren en spelen, worden de orkestleden hiervoor fiks vergoed, als ze alleen oefenen verdienen ze niets. Zo ook in zijn organisatie: de functie van curator, de arthandling, informaticasystemen, stockbeheersystemen etc worden allemaal uitbesteed aan mensen en bedrijven die er in gespecialiseerd zijn. Kwaliteit staat voor mr. Vanmoerkerke voorop bij de keuze van de externe krachten; zo cureerden enkele opmerkelijke namen al tentoonstellingen uit de Vanmoerkerke Collection: onder andere Peter Doroshenko, David Claerbout en Joost Declercq passeerden reeds de revue. (interview Mark Vanmoerkerke)

Ook de Verbeke Foundation heeft een kleine kern vaste medewerkers. De organisatie bestaat uit mr. en mevr. Verbeke die onbezoldigd voor de organisatie werken. Daarnaast zijn er een kunsthistoricus, Simon Delobel, een technicus en een half-time cafetariamedewerker in dienst. Het team is volgens mr. Verbeke maar zo klein omdat er verder geen middelen zijn. Op de website staan ook nog een contactpersoon voor events en een contactpersoon voor persrelaties vermeld. Aangezien mr. Verbeke deze niet vermeldde tijdens het interview, wordt er vanuit gegaan dat beiden op freelance basis werken. Ook voor de art handling wordt er beroep gedaan op freelancers. Tot slot maakt men af en toe gebruik van externe curatoren. (interview Geert Verbeke en <http://www.verbekefoundation.com/contact.html>).

Een gelijkaardig stramien zien we bij de VanhaerentsArtCollection. De drijvende kracht in deze organisatie is Walter Vanhaerents. Daarnaast werkt er nog een assistent, Vincent Verbist en een technicus voor de CEO. Vincent is kunstwetenschapper en heeft naast zijn werk voor de Vanhaerents Art Collection nog een eigen galerie, Actionfields in Brussel. Verder beschikt de organisatie nog over een pool van 5 gidsen. Dit team wordt aangestuurd door één parttime kracht. Ook de VanhaerentsArtCollection doet beroep op externe curatoren. Zo werkt Pierre-

Olivier Rollin van B.P.S. 22 mee aan de volgende tentoonstelling ‘Sympathy for the Devil’. Evenzo maakt deze CEO gebruik van externe arthandlers en conservatie en restauratiediensten. (interview Walter Vanhaerents en Vincent Verbist)

Liebaert Projects is een uitzondering in deze reeks. Eigenlijk is er maar 1 drijvende kracht achter de organisatie, Gery Van Tendeloo. Er zijn wel enkele andere leden in de organisatie zoals de penningmeester die meer doen dan de vergaderingen bijwonen. Toch blijft hun inbreng eerder beperkt. De opbouw van de tentoonstellingen wordt ook in deze organisatie aan derden uitbesteed. Deze art handlers zijn echter niet noodzakelijk professionelen, gezien de beperkte financiën van de organisatie. (interview Gery Van Tendeloo)

Dienovereenkomstig is ook het team ‘collectie’ binnen de Katoen Natie beperkt. Natuurlijk is er het verzamelaarsechtpaar Huts. Daarnaast werkt er voor de collectie een fulltime kunsthistorica, Caroline Dekyndt, en doet men beroep op 2 freelance krachten voor de conservatie en restauratie van het Koptische textiel. Natuurlijk kan men binnen het bedrijf ook rekenen op diensten als communicatie en zijn er ook technici. Voor de gidsenwerking, doet Katoen Natie beroep op een extern bureau. Opvallend is nog dat het echtpaar Huts zich als enige in de rij zich af en toe laat bijstaan voor (betaald) aankoopadvies door een specialist Koptisch textiel.

Hetzelfde stramien zien we tenslotte ook bij de Charles Riva Collection. Deze organisatie bestaat ook uit de verzamelaar en een assistente, Taslima Ahmed, die drie dagen per week voor de organisatie werkt. Andere diensten, zoals bv. art handling en depot worden uitbesteed. Dit depot bevindt zich trouwens over de gehele wereld: een deel is opgeslagen in Londen, Parijs, Brussel en New York. Goede logistieke service is dus voor deze collectie onontbeerlijk. Op termijn ziet mr. Riva wel ruimte voor groei van zijn organisatie en uitbreiding van het personeelsbestand. Deze groei zou dan overwegend bestaan uit een in de diepte uitwerken van zaken die nu slechts oppervlakkig gedaan worden: een betere PR, betere registratie van de collectie etc. Omdat mr. Riva zelf reeds veel ervaring heeft met het opbouwen van tentoonstellingen als galerie-eigenaar, ziet hij geen meerwaarde in het aantrekken van externe curatoren. Wel stelt hij het uitermate op prijs om hulp te krijgen van de kunstenaar of zijn atelier bij het bedenken van soloshows. (interview Charles Riva)

ORGANISATIESTRUCTUUR RESPONDENTEN		Vervoordt Foundation	Vanmoerkerke Collection	Verbeke Foundation	Vanhaerents Artcollection	Liebaert Projects	Katoen Natie	Charles Riva Collection
PERSONEELSLEDEN	stichter / verzamelaar	x	x	x	x	x	x	x
VAN DE CEO	assistent (kunstwetenschapper)	+ -	x	x	x		x	x
	Technicus			x	x			
	Cafetariamedewerker			x				
	Gidsenwerking	+ -		x	x		x	
UITBESTEED AAN DERDEN	art handling	x	x	x	x	x		x
	Depot		x		x	nvt		x
	conservatie / restauratie	x	x		x	nvt	x	
	Marketing	x		x	?			
	curator tijdelijke tentoonstellingen	x	x	x	x			
	(betaald) extern aankoopadvies						x	

Figuur 6: Matrix met de organisatiestructuur van de organisaties van de respondenten.

B. Naar een organisatiemodel voor private CEO's

Als we de organisatiestructuren van de verschillende respondenten bekijken valt het op dat alle CEO's zeer kleine organisaties zijn: alle organisaties (met uitzondering van Liebaert Projects) bestaan uit de verzamelaar die wordt bijgestaan door een (parttime) assistent – kunstwetenschapper. Daarnaast hebben nog 2 organisaties een technische medewerker. Samen vormen zij als het ware een kleine nucleus van waaruit bijna alle andere diensten worden uitbesteed. Deze kleine organisatiestructuren passen in de actuele tendens van open source mentaliteit in het Algemeen en Strategisch management. Dit stelt organisaties in staat om zeer flexibel te werken en de eigen organisatie te versterken omdat ze altijd op zoek kan gaan naar de best mogelijke (op wereldschaal) beschikbare kennis. De basisredenering hiervan is dat buiten de organisatie veel meer know-how (en in deze sector ook symbolisch kapitaal²⁴) aanwezig is dan in de organisatie zelf. (Verbergt, 2009) Dit fenomeen zien we bijvoorbeeld bij de Vanmoerkerke Collection: mr. Vanmoerkerke gaat prat op het feit dat zijn tentoonstellingen gecureerd worden door, ook internationaal, ronkende namen. Het gaat hierbij natuurlijk niet om samenwerking op

²⁴ Zie ook paragraaf 3.3.2 De positie van de verzamelaar in sociologisch perspectief (p. 59).

massale schaal; maar wel om een kleine nucleus van waaruit specialisten worden aangetrokken. Door te rekenen op de inventiviteit en intelligentie van derden, wordt deze creativiteit ook op een veel efficiëntere en effectievere manier gebruikt. Natuurlijk is deze organisatiestructuur mede ingegeven door zuinigheid. Zoals eerder besproken zijn de middelen van de CEO's niet oneindig. Prof. Verbergt omschrijft deze idee als de "Omgekeerde wet van Coase"; bedrijven krimpen namelijk best totdat de kosten van het intern uitvoeren van een transactie niet langer hoger zijn dan de kosten om deze extern uit te voeren (Verbergt 2009)

Deze werking vanuit een kleine nucleus met daar rond veel externe expertise satellieten, staat evenzeer haaks op de werking van een museum waar zoveel mogelijk in house gebeurt. Een relatief klein museum als het Museum Dhont Dhaenens heeft bijvoorbeeld naast een directeur-curator 6 stafmedewerkers: één voor het ontwikkeling van tentoonstellingen en het beheer van de vaste collectie, een medewerker voor de financiën en administratie, een wetenschappelijk – educatieve medewerker, een verantwoordelijke PR en communicatie (die ook een deel van de permanentie op zich neemt), een technische werkkraft en een deeltijdse onthaalmedewerker. Daarnaast kan de organisatie nog rekenen op 3 freelance begeleiders voor de ateliers, de art handling en evenementen. Aan het museum zijn dus 6,5 vte verbonden, maar daarnaast doet men ook nog beroep op freelancers en tijdelijke werkkraften. (mailinterview Stefanie Pape, medewerker MDD en <http://www.museumdd.be/common/index.asp?ID=15&DID=101>). Geen enkele van de bevroegde organisaties heeft een team dat zo groot is, hoewel er toch enkele een even hoog verloop van tentoonstellingen of een in verhouding veel grotere collectie en exporuimte hebben. Natuurlijk hebben de bevroegde CEO's een beperktere publiekswerking dan een publiek museum²⁵.

De private CEO's zijn dus kleine nucleusorganisaties met daar rond, volgens de noden, een netwerk van freelancers. Deze structuur is ingegeven door enerzijds de enerzijds beperkte middelen die de organisaties hebben en anderzijds door het feit dat er op deze wijze een hoge kwaliteit een tijdelijke medewerkers aangetrokken kan worden.

²⁵ Zie ook paragraaf 3.4.4 Publiek maken van collectie (p.78-81).

3.2.2.5 Levenscyclus en toekomstverwachtingen

Wat betreft de levenscyclus van de verschillende organisaties van respondenten, lijken we nog maar weinig te kunnen zeggen. Met uitzondering van Liebaert Projects en Katoen Natie gaat het namelijk allemaal om zeer jonge organisaties. Vanzelfsprekend beschouwen de meeste respondenten zich dan ook nog in een groeifase. Ze zien hun CEO nog groeien in reputatie en bekendheid, in organisatiestructuur, in samenwerkingsverbanden etc.

Wat betreft het groeien in reputatie verschillen de respondenten wel onderling qua horizon. Mr. Vanhaerents vindt het normaal dat er nu pas, na bijna 3 jaar werking, meer positieve signalen van de museumwereld komen. Terwijl mr. Verbeke, na 3 jaar werking, zegt dat hij zich nog 5 jaar geeft om te kunnen zeggen dat ze een plaats in het kunstenlandschap geconsolideerd hebben en van belang zijn.

De organisaties zijn in deze fase echter ook nog heel fragiel. De private CEO's zijn met uitzondering van misschien Katoen Natie, nog zeer gekoppeld aan hun stichter. Dat maakt dat bij persoonlijke tegenslag, omdat er nog te weinig back-up is op artistiek en organisatorisch vlak, de private CEO ook in gevaar komt. Zo is er de Nederlandse case van de het Scheringa Museum voor Realisme waarvan het voortbestaan zeer onduidelijk werd na het faillissement van de DSB Bank, de bank van de stichter van het museum. De organisatie achter het museum, de DS Art B.V., werd op 17 november 2009 failliet verklaard en het museum sloot na 12,5 jaar zijn deuren. De collectie werd in beslag genomen door de ABN Amro, een schuldeiser van de DS Art B.V. Er wordt gewerkt aan een doorstart van een collectiewerking, maar of deze er komt en hoe die eruit zal zien, is nog zeer onzeker. (<http://www.scheringamuseum.nl/nl/default.asp?module=26&id=340>). Als een private CEO daarentegen een solide organisatiestructuur heeft gecombineerd met een duidelijke artistieke visie die door meerdere medewerkers buiten de stichter gedragen wordt, overleeft de CEO zelfs na het overlijden van zijn stichter, zoals bijvoorbeeld de Zwitsers Fondation Beyeler.

Om ook voortbestaan van de private CEO te verzekeren na vb. overlijden van de stichter is er dus niet enkel een juridische structuur nodig die ervoor zorgt dat de collectie als geheel kan worden overgedragen aan een vernieuwde raad van bestuur. De organisatie zelf moet ook de nodige capaciteit hebben om verder te gaan. Deze capaciteit betekent niet alleen artistieke visie die gekoppeld is aan de human resources, maar zeker ook de financiële middelen. Of zoals Bert Hartkamp zegt “er is helemaal niets aan om een museum te maken, maar om het levendig te houden en te exploiteren en te continueren, dat is een enorme opgave”. (Hartkamp in Steenbergen, 2002, p. 402). Volgens Hagoorts levenscyclusmodel van culturele organisaties drijft bij opstart van de organisatie de CEO op de artistieke visie van de stichter. Maar hoe verder de

organisatie doorgroeit, zich structureert en verzelfstandigt (deze fase is de groei en het structureren waar vb. Riva van spreekt), hoe meer dat het leiderschap van de stichter en zijn basis artistieke visie in vraag wordt gesteld. Dan dringt dus een nieuwe artistieke strategische fase zich op (Hagoort, 2005, p.145-152). In deze fase moet de artistieke visie aangepast worden aan de actuele maatschappelijke behoeften en tendensen. Door zich te manifesteren in de publieke ruimte, moet de private CEO namelijk zeker ook zijn maatschappelijke relevantie proberen te behouden. Enkel door het ontwikkelen van een inhoudelijk sterk merk kan de organisatie dus op lange termijn, overheen generaties, zijn positie consolideren.

Zoals gezegd in paragraaf 3.2.2.2 financieringsstructuur, heeft nog geen enkele van de respondenten een echt zelfstandig inkomen: er lijkt geen enkele private CEO gebaseerd op een vermogensfonds, men haalt wel uit commercialisering van diensten en verkoop kunstwerken assets binnen, maar deze zijn niet voldoende om kosten te dekken. De basisfinanciering is dus nog teveel afhankelijk van het persoonlijk vermogen of van giften van het bedrijf van de stichter. Bij oudere voorbeelden van private CEO's ziet men dat de overheid na verloop van tijd is bijgesprongen. Zo ontvangen het MDD en het museum Van Buuren intussen subsidies. Vraag is echter of de onderzochte private CEO's ook op dergelijke goodwill zullen kunnen rekenen. De hoop van verschillende respondenten is ook gericht op het verwerven van fondsen van sponsors en andere privégiften. Of dit zal lukken, heeft natuurlijk niet enkel te maken met het imago en netwerk dat de private CEO zal weten te creëren, maar ook met hoe het macroklimaat voor (bedrijfs)sponsoring en –giften voor cultuur in België zal evolueren.

De private CEO's die de laatste jaren werden opgericht zijn dus nog in volle expansie, bezig met goede structuren te vinden en hun werking verder uit te bouwen. Als men de organisatie echter ook op lange termijn draaiende wil houden, moet men verder denken dan een overdraagbare juridische structuur. Zo zal op termijn de organisatie een duidelijke artistieke visie moeten ontwikkelen die loskomt van zijn stichter en ook op financieel vlak moet nagedacht worden over hoe de particuliere organisatie middelen zal kunnen blijven verwerven. Een sleutelpunt hierbij is dus in welke mate de private CEO los kan komen van zijn stichter.

3.2.2.6 Een business model voor de private CEO's?

Uit voorgaande informatie kunnen we eigenlijk geen duidelijk gemeenschappelijk business model afleiden omdat de respondenten duidelijk verschillen in doel van oprichting. Aan het ene eind van het spectrum zijn er organisaties die vooral persoonlijke voordelen willen halen uit de private CEO: ze willen hun positie als verzamelaar versterken, hun collectie in ideale omstandigheden bewonderen, of hun collectie zonder veel problemen kunnen overdragen naar hun familie als de erfenis verdeeld moet worden. Aan het andere eind van het spectrum staan de verzamelaars die een duidelijk een filantropisch doel vooropstellen: ze willen hun collectie delen met de gemeenschap of ze willen een nieuwe esthetische stem in het publieke kunstenveld laten horen. De meeste private CEO's combineren echter verschillende factoren van deze twee uitersten.

De reden van oprichting bepaalt echter wel belangrijke delen van de rest van het management van de organisatie. Zeker in de marketing en communicatie zou de reden van oprichting het beleid moeten bepalen. Zo zijn de private CEO's die zich vooral op hun reputatie als 'committed collector' richten, zeer gebaat bij een goed pr ten aanzien van hun directe stakeholders, de galleries, kunstenaars, collega-collectioneurs, maar ook de museumwereld. De private CEO's die een ruim publiek willen bereiken moet een persbeleid, wat nu de meeste organisaties min of meer voeren, echter gekoppeld worden aan een breder marketingbeleid. Op dit punt is voor verschillende private CEO's nog werk aan de winkel, anders gaat hun esthetische boodschap en tentoonstellingen verloren in de massa aan beeldende kunstinitiatieven.

Daarnaast bepaalt het doel van oprichting ook duidelijk de toekomst van de organisatie. Bijna alle organisaties omschreven zich nu als in expansie. Hebben de private CEO's echter een doel op lange termijn, dan moeten de organisaties niet enkel juridisch, maar ook financieel en in artistieke visie loskomen van de persoon van zijn stichter. Als een organisatie de een lange termijn visie heeft, moet er dus een financiële onderbouw in de vorm van vb. een vermogensfonds hebben. Uit de analyse van de sui generis inkomsten en de inkomsten uit de ondersteunende diensten, blijkt dat deze niet in staat zijn om de kosten te dekken, ook al worden deze door het kleine personeelsbestand en de overname van sommige kosten door het bedrijf van de stichter danig gedrukt. Alternatieven voor een vermogensfonds of zijn werken met subsidies of externe financiers. Verschillende bevroegde CEO's denken hieraan, maar deze ideeën zijn nog niet verder in praktijk omgezet dan het aangaan van sponsorallianties. Een laatste opmerkelijke praktijk die verschillende private CEO's hebben is het verkopen van kunst, al gaat dit niet noodzakelijk om het verkopen van werk uit de eigen collectie.

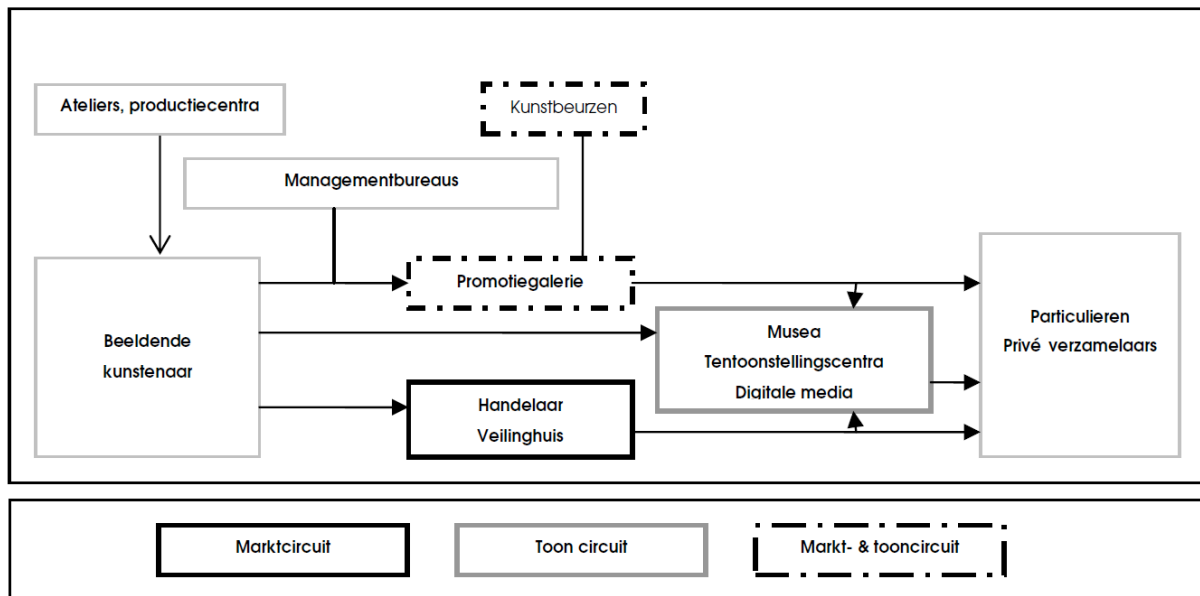
3.3 Het statuut van private CEO's in het beeldende kunstenlandschap

Als een verzamelaar ervoor opteert om zijn collectie een duidelijke tentoonstellingsfunctie te geven, wordt het voor deze private CEO in de publieke ruimte moeilijk om een plaats te vinden tussen de reeds bestaande en gewaardeerde hedendaagse beeldende kunstmusea. De dichtheid van musea en tentoonstellingplatformen in Vlaanderen is namelijk zeer groot. De vraag is dan ook welke rol de private CEO's in dit zeer divers landschap kunnen spelen. Het beschrijven van een dergelijke rol vormt een theoretisch kader om de samenwerkingsverbanden met de publieke CEO's te begrijpen.²⁶

In wat volgt zullen we de positie van de verzamelaar en private CEO in het beeldende kunstenlandschap vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Vanuit dit caleidoscopisch beeld bepalen we dan de rol die de private CEO's kunnen spelen in het actuele beeldende kunstenlandschap. We zullen achtereenvolgens de waarderingsmechanismen in het hedendaagse kunstenlandschap proberen te begrijpen aan de hand van economische en sociologische modellen. Daarna bestuderen we kort de positie van de collectioneur in het tooncircuit in historisch perspectief om tot slot te komen de rol van de private CEO in het hedendaagse beeldende kunstlandschap.

²⁶ Zie ook hoofdstuk 3.4. De 4 functies van een erfgoedorganisatie in een private CEO en de mogelijke samenwerkingsverbanden (p. 65-88).

3.3.1 De positie van de verzamelaar economisch benaderd: de beeldende kunstensector als creatieve industrie



Figuur 7: Toon- en markt-circuit in de beeldende kunst industrie (De Voldere e.a. 2006, p. 122)

Maenhout en De Voldere omschrijven de beeldende kunstensector in twee circuits: een tooncircuit en een marktcircuit. Zoals we kunnen afleiden uit bovenstaand schema zijn de partners van de privéverzamelaars vooral handelaars, veilinghuizen en promotiegalerieën. Privéverzamelaars zijn dus een essentiële tak van het marktcircuit, ze zijn namelijk hiervan de consumenten. Musea daarentegen zijn de belangrijkste pijler van het tooncircuit. Ze werken natuurlijk wel met het marktcircuit (en dus ook privéverzamelaars) samen om kunstwerken te verwerven. Op basis van dit schema zou men kunnen concluderen dat musea en verzamelaars functioneren in twee aparte circuits. (Maenhout en De Voldere, 2006, p. 115-119) Exemplarisch hiervoor is dat in de collectie van het Museum voor Hedendaagse kunst in Gent in de periode 1975 -1999 slechts 5% van de nieuwe kunstwerken schenkingen van privéverzamelaars waren. (interview Philippe Van Cauteren)

De hedendaagse kunstensector werkt echter complexer dan deze twee circuits. Maenhout en De Voldere beschrijven de creatieve industrie in het algemeen en de beeldende kunstensector in het bijzonder ook als uitwisseling van symbolisch en economisch kapitaal. Privéverzamelaars zijn natuurlijk in eerste instantie belangrijk voor de input van economisch kapitaal: door hun aankoopgedrag generen ze geldstromen in deze beeldende kunstensector. Ze zijn bovendien kapitaalkrachtiger dan de meeste overheidsinstanties en musea, dus als verstrekker van economisch kapitaal zijn ze van primordiaal belang. (Maenhout en De Voldere, 2006, p. 115-149)

3.3.2 De positie van de verzamelaar in sociologisch perspectief

Voor Arjo Klamer verschillen het toon- en het marktcircuit niet enkel van markt, maar ook de waarderingsmechanismen, het uiteindelijke type waarde dat aan kunst wordt gehecht en dus ook het discours dat hier gevoerd wordt is verschillend. Deze types waarden gaan van economische, esthetische, sociale, historische tot symbolische waarde. Het is natuurlijk niet zo dat enkel de musea een monopolie heeft op een discursieve constructie over kunst omtrent de symbolische waarde en in het marktcircuit enkel het recht geldt van de economische waarde. Maar het cocktail van waardes en nuances, dus de discursieve constructie verschillen wel danig. (Klamer, 2009, p. 250-272). Aankopen van invloedrijke privécollectie-eurs kunnen bijvoorbeeld zorgen voor toevoeging van symbolisch kapitaal aan het oeuvre van een kunstenaar net als een museum dat doet. De economische waarde van dat oeuvre zal dan ook stijgen, wat vooral impact heeft op het marktcircuit en minder op het tooncircuit. (Maenhout en De Voldere, 2006, p.115 – 149) Omdat bijvoorbeeld de aangroei van symbolisch kapitaal voor een kunstenaar enorm belangrijk is, krijgen musea vaak korting op de aankoop prijs van een kunstwerk, en schenken kunstenaars ook regelmatig werken aan een museum. (interview Van Caeteren).

Door zich te begeven in het tooncircuit begeven ze de private CEO's dus niet alleen in een andere wereld met andere discursieve constructies, maar verschuiven ook de waarderingsconstructies van de verzameling. Welke impact dit heeft zullen we in o.a. in paragraaf 3.4.1. Verzamelen bepreken.

3.3.3. De positie van de verzamelaar in het tooncircuit vanuit historisch perspectief

Daarnaast kunnen we de relatie tussen privéverzamelaars en het tooncircuit ook historisch definiëren. Dan zien we dat particuliere verzamelingen altijd al een vorm van openbaarheid gehad hebben: reeds in de 18^{de} eeuw werden ze bekeken door vrienden, familie en bekenden en bestonden er gidsen met collecties die men na afspraak kon bezoeken. Het spreekt voor zich dat deze bezoeken beperkt bleven tot de eigen sociale kring. Als dan in de 19^{de} eeuw de publieke musea ontstaan, nemen ook hier de privéverzamelaars, de toenmalige kring van de kunstminnaars en connaisseurs, het voortouw. De musea verschillen echter van hun historische voorgangers doordat ze op vaste tijdstippen te bezoeken zijn en dat een bezoek niet gebonden is aan maatschappelijke rang of stand. Het zijn dus echte publieke instellingen. De financiering en nieuwe werken voor de collectie komt echter maar met mondjesmaat van de overheid. Vooral collectieve initiatieven van de verlichte, liberale burgerij zorgen voor de 19^{de} eeuwse basis van het museumlandschap: besloten genootschappen en sociëteiten zorgen voor de fondsen voor uitbouw van museum. (Blotkamp, p. 14-17, Bank p. 13 - 19)

Deze natuurlijke band tussen privéverzamelaars en publieke musea verwatert echter. Na Wereldoorlog II komt de nadruk van het cultuurbeleid steeds meer op democratisering, cultuurbevordering en -spreiding te liggen. De overheid maakt dus ook meer middelen vrij voor een museumbeleid en zo versterkt natuurlijk ook de greep van de overheid op de musea. Bovendien investeren ze in nieuwe infrastructuur. Het debat over goede smaak wordt dus ook door de overheid gevoerd: zij delen op basis hiervan subsidies en prijzen uit. Daarenboven breidt het takenpakket van musea uit. Niet enkel het beheren en tonen van de collectie wordt belangrijk maar vooral educatieve activiteiten en wisselende tentoonstellingen winnen aan belang. Bovendien worden musea als maar professioneler gerund. Hierdoor verzelfstandigt het museumberoep en ook het curatorschap. Vooral als het gaat over hedendaagse kunst komt het connoisseurschap te liggen bij de curatoren en museumdirecteuren: zij bepalen de publieke “goede smaak” en worden de autoriteit in talent scouting. De privéverzamelaar wordt dus ook meer en meer weggedrukt uit het publieke debat omtrent kunst. (Bank, p. 28-39)

Het publieke landschap voor hedendaagse kunst wordt vanaf de jaren '80 in België ook als maar rijker. Er komen meer tentoonstellingsruimtes bij waardoor het museumberoep verzelfstandigt en professionaliseert. Dit zorgt er ook voor dat in deze sector als maar meer specialisaties bijkomen: de onafhankelijke curator ontstaat, maar ook fondsenwervers, kunstbemiddelaars, etc. (Gielen en Laermans, 2004, p. 56). De privéverzamelaar wordt dus nog maar een van de vele satellieten rond een museum, en zoals gezegd, zijn stem als connoisseur wordt in het tooncircuit niet meer gehoord en verschuift naar het marktcircuit.

Het ontstaan van SMAK in Gent illustreert dit patroon: in 1957 richt een groep “professionele dilettanten” de Vereniging voor het Museum van Hedendaagse Kunst” op. De leden zijn, naast voorzitter Karel Geirlandt, overwegend verzamelaars. Deze organisatie zorgt ervoor dat in 1975 het Gentse Museum voor Hedendaagse Kunst opgericht o.l.v. Jan Hoet. Intussen professionaliseert het museumberoep, en koppelt het museum zich steeds meer los van de groep “professionele dilettanten”. (gesprek Philippe Van Cauteren – www.smak.be)

Daarnaast vindt er ook een mentaliteitswijziging plaats bij de collectioneers: het idealisme van de verlichte burgerij is gesleten en werken worden niet meer zonder boe of ba geschonken of in legaat gegeven. De verzamelaar wil weten wat er met zijn werken zal gebeuren na afstand: wordt het tentoongesteld, wordt het goed bewaard etc. De persoonlijke verhouding en het vertrouwen tussen het museum en de privéverzamelaar wordt dus als maar belangrijker. In de literatuur wordt ook regelmatig beschreven dat de privé-musea deels ontstaan zijn uit ontevredenheid met de samenwerking met verschillende musea: desinteresse in hun collectie, de ambtelijke malle-molen, de slechte bewaarcondities etc zorgen ervoor dat collectioneers het gevoel krijgen dat ze allereerst

niet als volwaardige sparring partner worden beschouwd en bovendien hun werk in slechte handen is in één van de publieke museum. Zo rijpt natuurlijk het idee om er zelf eentje te beginnen. (o.a. Blotkamp, 2008, p. 14-31, Steenbergen, 2002, p. 393-404). De respondenten uit het onderzoek haalden dit argument echter niet aan als reden van oprichting.^{27 28}

3.3.4. De waarde van een tentoonstellingspace versus de waarde van een instituut

Hoe dan ook komen de private CEO's in meer of mindere mate het tooncircuit wanneer men in de openbaarheid treedt. Hoe duidelijker het publiek doel van de organisatie, hoe meer de private CEO loskomt van zijn oude marktcircuit en de concurrentie aangaat met musea en andere tentoonstellingsplatforms.

Tijdens het interview haalde Philippe Van Cauteren echter aan dat de private CEO's, ook op internationale schaal, nooit hetzelfde gewicht in de schaal leggen als een museum. Musea hebben hun legitimiteit over jaren en decennia opgebouwd en werden daarbij steeds gevoed door de opdracht om een publieke collectie aan te leggen. Doorheen het discours van een museum zindert een historische logica, geen marktwaardelogica, die op de hele werking van het museum impact heeft. (interview Philippe Van Cauteren). Ook in zijn opiniestuk *Instituut zoekt Attitude* beschrijft Bart de Baere dergelijke opdracht van een museum of instituut, die tijdelijke tentoonstellingsinitiatieven (dus ook de private CEO's) niet kunnen waarmaken, ook al hebben ze dan een duidelijke visie, een lange termijnplan of nieuw concept van openheid. (De Baere, 2010, p. 25)

Ondanks het feit dat de private CEO's volgens beide heren niet het potentieel hebben om door te groeien tot instituten, wordt de waarde van hun tentoonstellingen wel geapprecieerd. Van Cauteren was bijvoorbeeld onder de indruk van de collectie en presentatie bij VanhaerentsArtCollection en omschreef zijn ervaring als 'positieve jaloezie'. (interview Philippe Van Cauteren) En ook de tentoonstellingen van Vervoordt kregen lovende kritieken (o.a. Buelens, 2009, p.27) Internationale private CEO's krijgen soms de kritiek dat ze hun tentoonstellingen commercialiseren op de tentoonstellingsmarkt, en zo dus hun maatschappelijk engagement ondergraven (Depondt, 2009) lijkt in Vlaanderen voorlopig echter nog niet van toepassing. Zoals uit de financieringsstructuur blijkt, worden de directe inkomsten van de tentoonstellingen nog niet gemaximaliseerd.

Zoals al aangehaald in de paragraaf 3.2.2.4. over organisatie-uitbouw, laten verschillende private CEO's zich bijstaan door (onafhankelijke) curatoren. Vanmoerkerke, Vanhaerents en Vervoordt

²⁷ Hierbij dient natuurlijk wel rekening gehouden te worden met de *self-reporting bias* die in dergelijke interviews naar voren komt.

²⁸ Zie ook paragraaf 3.2.2.1 redenen tot oprichting, doel en missie (p. 24-30).

bijvoorbeeld laten zich voor de keuze van de werken op de tentoonstellingen bijstaan door professionelen. We kunnen hieruit afleiden dat deze verzamelaars aanvoelen dat inderdaad het tooncircuit intussen anders functioneert dan toen collectioneurs nog gewoon ‘professionele dilettanten’ waren. Door externe curatoren in te huren, slaagt men erin toch een extra symbolische waarde aan de tentoonstelling toe te voegen. Bovendien zijn de collecties waaruit geput wordt voor de tentoonstellingen meestal zeer taste-driven, samenhangende gehelen waarbij in de diepte enkele thema’s van de hedendaagse kunst worden uitgepuurd. Bovendien bevinden zich in de collecties vaak werken die op de markt buiten het bereik van de musea en instituten vallen, wegens te duur of niet vroeg genoeg aangekocht. De private CEO’s proberen dus zeker op basis van een inhoudelijk sterke en coherente collectie een zo goed mogelijke tentoonstelling af te leveren, wat hen ook vaak lukt.

Zoals gezegd overstijgt de institutionele waarde van een museum dus de waarde van de recente en private beeldende kunstenorganisaties. De conclusies die Mr. Van Cauteren en Mr. De Baere hieraan verbinden, zijn echter totaal verschillend. Voor Mr. Van Cauteren vormt net de verscheidenheid van alle tentoonstellingsruimtes, dus ook de private, in Vlaanderen, de kracht van het Vlaamse kunstenlandschap. Ondanks hun in essentie niet publieke opdracht, slaagt bv. de Verbeke Foundation er volgens mr. Van Cauteren in om toch een plek te zijn voor kunstenaars en stromingen die nog geen plaats hebben in de instituten. Zij kunnen hun werk verder ontwikkelen en tonen bij Verbeke Foundation en krijgen zo toch een forum. (interview Philippe Van Cauteren) Kunstenaars krijgen in een versnipperd veld dus meer contactkansen om in dialoog te gaan met het kunstenveld. Hierdoor kunnen ze anderen inspireren en door replieken op hun kunst natuurlijk ook hun kunstenaarspraktijk verder uitbouwen. Meer spelers in de publieke ruimte, betekent volgens deze logica dus op termijn een zeer divers debat over kunst, en op termijn ook betere kunst.

Voor De Baere betekent een al te gedifferentieerd veld echter versnippering van middelen en aandacht van het publiek. Dat leidt volgens hem tot een verzanding van het Vlaamse beeldende kunstenlandschap. Doordat iedere organisatie apart zijn stem wil laten horen, wordt er niet meer gedacht in functie van het publiek belang, maar staat vooral de eigen profilering van de organisatie voorop. Dit streven naar impact in de publieke sfeer, is voor De Baere iets anders dan tentoonstellingen opzetten in functie van het publiek belang. Bovendien maakt een doorgedreven privatisering van het museumberoep, waarvan de private CEO’s en fenomeen van de freelance-curatoren illustraties zijn, dat ieder zijn inzicht meeneemt in zijn rugzak en dat maar weinigen duurzame engagementen aangaan. (De Baere 2010, p. 25.)

3.3.5 Concurrentie in de beeldende kunstensector

Als we bovenstaande visie van Bart De Baere extrapoleren naar een beknopte concurrentieanalyse volgens Porter in de bedrijfstak van tentoonstellingsruimtes voor hedendaagse beeldende kunst, dan klopt het inderdaad dat een bedrijfstak verzwakt als toetreden tot de markt gemakkelijk wordt. Deze voorwaarde blijkt inderdaad snel vervuld; private CEO's hebben slechts een collectie en voldoende financiële slagkracht nodig om een presentatieruimte te openen. Dus neemt de concurrentie in de sector toe. Ook op bedrijfsniveau blijkt dat de concurrentie harder wordt, bij bedreigingen van nieuwe spelers. Bovendien zijn de alternatieven voor de producten (tentoonstellingen) van een exporuimte legio. Omdat het veld zo versnipperd is, verwatert het commitment van de individuele leveranciers aan de instellingen en instituten, wat ook hun onderhandelingsmacht groter maakt. Dus zowel op bedrijfstakniveau als op bedrijfsniveau zijn er veel krachten werkzaam die de concurrentie danig verhogen, wat maakt dat inderdaad alle instellingen en instituten meer strijden om hun eigen positie in de hedendaagse beeldende kunstensector. Het schreeuwen om publieke aandacht, in plaats van werken aan maatschappelijke relevantie zoals De Baere dat beschrijft, lijkt hiervan een gevolg.

Deze praktijk past echter niet in het gemeenschappelijke doel van de publieke organisaties in het tooncircuit van de beeldende kunstensector. Dit gezamenlijk streven is namelijk een zo groot mogelijk draagvlak creëren voor een zo breed mogelijk scala aan (kwalitatief hoogstaande) kunstenaars. Zoals in de beleidsaanbevelingen die BAM maakte in 2008, wordt dit doel nu ondergesneeuwd door de versnippering van het beeldende kunstenveld. Er bestaat een rijk netwerk van beeldende kunstorganisaties die allemaal een duidelijke esthetische visie en doel nastreven, maar de middelen hiervoor zijn te beperkt. (BAM, 2008, p. 10). Er moet dus zeker meer samengewerkt worden in de publieke sector voor hedendaagse kunst.

3.3.6. Conclusie

Door een private CEO op te richten met duidelijke publieke ambities, schuift de positie van de verzamelaar van het marktcircuit gedeeltelijk op naar tooncircuit. Dat maakt dat de private CEO's terecht komen in een veld waar de symbolische en culturele waarde van hun projecten en collecties hoger ligt. In vroegere tijden hadden de verzamelaars een belangrijkere rol in dit tooncircuit, maar door de professionalisering van de museumsector kunnen ze die oude rol niet meer op zich nemen. Als particuliere verzamelaars dan een nieuwe cultureel - erfgoedorganisatie oprichten en zich duidelijk focussen op tentoonstellingen, zullen ze altijd verschillen van de instituten in de beeldende kunst. Men kan voet aan de grond krijgen in het beeldende kunstenveld door in eerste instantie kwalitatieve tentoonstellingen in te richten, waarbij de rol van externe curatoren niet te onderschatten is. Concurrentie voor de

tentoonstellingsinitiatieven hedendaagse beeldende kunst is echter zeer hoog, zowel op bedrijfsniveau als op bedrijfstakniveau. Meer synergie in dit veld is echter aangewezen, ook in het belang van de kunstenaars. Het werken aan een sterk netwerk hedendaagse beeldende kunst met allianties op verschillende niveaus is dus nodig. Ook de private CEO's kunnen, hoewel ze niet van overheidsmiddelen afhangen, hierin een rol spelen. Deze rol wordt in het volgende hoofdstuk per functie van een erfgoedorganisatie meer in toelicht.

3.4 De 4 functies van erfgoedorganisatie in de private CEO's en mogelijke samenwerkingsverbanden

Zoals uit voorgaande analyse blijkt, nemen de private CEO's allemaal wel een stukje van een publieke functie op zich. Hierdoor gaan ze in directe dialoog met de andere hedendaagse beeldende kunstorganisaties en verhogen zelfs de concurrentiekrachten in het tentoonstellingencircuit. Omdat de publieke CEO's voor een groot deel afhankelijk zijn van publieke middelen, gaan er veel stemmen op om de CEO's intensiever te laten samenwerken. In wat volgt zullen we kijken welke rol de private CEO's hierin kunnen hebben.

Een CEO is echter meer dan tentoonstellen alleen. Zoals in de onderzoeksopzet al aangestipt, heeft het ICOM deze taken duidelijk omschreven in de volgende definitie: *Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.* (ICOM, 2006, p. 6). In deze functie zitten dus 4 grote functiepijlers vervat: een museum (of cultureel- erfgoedorganisatie) verzamelt, beheert zijn kunst in functie van een lange levensloop, maakt zijn collectie publiek en voert onderzoek naar zijn collectie. Daar wordt eigenlijk in de verdere ethische code van ICOM nog het aspect "samenwerken met de gemeenschap" aan toegevoegd. Om dat dit ook de kern van onze onderzoeksvraag is, zullen we dit opnemen als één van de kerntaken van een cultureel- erfgoedorganisatie.

Bij de zoektocht naar hoe de private CEO's met het publieke veld kunnen samenwerken, proberen we dus eerst te kijken naar hoe de private CEO's nu deze functies invullen, welke behoeften er op dit vlak nog zijn en hoe er dan allianties kunnen ontstaan.

3.4.1 Verzamelen

Wat alle respondenten uiteraard gemeenschappelijk hebben, is het feit dat ze kunst verzamelen. Reeds jaren voor het opzetten van hun private CEO kochten ze kunstwerken aan en hielden ze deze bij. Zoals geïllustreerd in hoofdstuk 3.3. schuiven de verzamelaars met een private CEO van het zuivere marktcircuit meer op richting het tooncircuit. Deze verschuiving heeft natuurlijk ook invloed op verzamelpraktijk van de collectioneur. In wat volgt zullen we deze proberen te beschrijven, de verschillen die er blijven met de publieke CEO's duiden en zoeken naar gemeenschappelijke belangen tussen beide partijen.

3.4.1.1 Wijze van verzamelen

Een gewone verzamelaar kan zeer snel, flexibel en impulsief beslissen of hij een werk koopt of verkoopt. Wat hij koopt hangt volledig af van zijn eigen smaak, het budget dat hij aan kunst wil geven en of hij toegang krijgt tot (topwerk uit) het oeuvre van A-list kunstenaars. Dit hele proces ligt anders bij een museum, net omdat de beslissers hun subjectieve smaak niet mogen laten primeren. Een museum heeft zoals gezegd een publieke opdracht, het moet namelijk zorgen voor een collectief geheugen en met ieder werk dat men koopt of tentoonstelt, velt het museum een publiek oordeel. Het volledige proces van kopen verandert hierdoor: er is een duidelijk afgelijnd budget en er zou ook een duidelijk aankoopbeleid moeten zijn. Wanneer de curator een interessant werk voor het museum ziet, moet hij een aankoopcommissie passeren en goedkeuring krijgen. Het proces is dus veel logger omdat er meer op het spel staat. Een museum heeft dan echter wel het voordeel dat ze vaak aan een goedkoper tarief kunnen aankopen. Voor kunstenaars is het namelijk belangrijk dat hun werk de stempel ‘museumkwaliteit’ krijgt, hierdoor stijgt de symbolische waarde van het werk en zo vaak ook de monetaire waarde van het oeuvre. (o.a. interview Philippe Van Cauteren, lezing Charles Esche)

Tussen deze twee polen zweeft dus de verzamelaar met een private CEO. Door op te treden in de publieke ruimte, wordt zijn persoonlijke smaak tegen het licht gehouden. Sommige verzamelaars beseffen dit, willen rekening houden met maatschappelijke opdracht, en leggen nieuwe accenten in hun tentoonstellingen en verzameling. Zo was de verzameling Verbeke gekend om zijn moderne collages, en steunde Verbeke af en toe hedendaagse kunstenaars. Met de Verbeke Foundation is deze verhouding echter gekanteld: de meeste tentoonstellingen en nieuwe aanwinsten hebben betrekking op bio-art en eco-art. De collagecollectie wordt nog af en toe uitgebreid, maar het zwaartepunt van de organisatie is verlegd. (interview Geert Verbeke). Vanhaerents daarentegen gelooft net dat zijn smaakgestuurde keuzes de kracht zijn van zijn collectie. Met zijn private CEO wil hij het publiek de kans geven om deze werken te ontdekken, maar hij vindt niet dat hij de autoriteit heeft om aan zijn collectie het zelfde gewicht, dus hetzelfde oordeel te geven als een museum dat doet. (interview Walter Vanhaerents en verslag debat *Bevaren en publiek maken van private en publieke collecties*, 2008) Zoals eerder²⁹ al aangehaald, zal –indien de organisatie een stichter wil overleven - de artistieke visie van de private CEO best de subjectieve smaak van de stichter overstijgen. Ook Vervoordt plant deze verandering door te voeren eens er een vaste tentoonstellingsruimte komt. Een onafhankelijke curator die inhoudelijk zwaar genoeg weegt, zal mee de artistieke lijn van de Vervoordt Foundation bepalen (interview Boris Vervoordt). Andere respondenten houden dan weer aan hun eigen smaak en blijven op de

²⁹ Zie paragraaf 3.2.2.5 Levenscyclus en toekomstverwachtingen (p. 54-55).

ingeslagen weg verder verzamelen. Vanmoerkerke bijvoorbeeld beoogt geen enkel lange termijn doel of breed maatschappelijke forum met zijn *space*. Hij blijft dus op dezelfde wijze verzamelen zoals voorheen. (interview Mark Vanmoerkerke)

Zelfs al wil de collectioneur inhoudelijk niets aan zijn verzamelmethode veranderen, toch heeft het beginnen van een private CEO gevolgen voor het verzamelen. Zoals Charles Riva namelijk aanhaalt tijdens het interview, krijgt een verzamelaar met een private CEO meer credibiliteit in de primaire kunstmarkt, bij de galeristen en kunstenaars.³⁰ Op deze kunstmarkt is de notie *purchasing power* enorm belangrijk. De kunstmarkt is bij uitstek een internationale wereld en kopers komen van overal. Een populaire (levende) kunstenaar, brengt maar mondjesmaat nieuwe werken op de markt. Het oeuvre van zo'n internationale kunstenaar groeit trager dan de vraag naar het werk. Dit heeft enerzijds tot gevolg dat de prijzen vaak de pan uit swingen en de concurrentie tussen de verzamelaars is snoeihard. Anderzijds wil een galerie of kunstenaar niet zomaar aan de eerste de beste, of in dit geval eerste de rijkste, verzamelaar verkopen om zo snel mogelijk te cashen. De kans bestaat nl. dat deze enkel om speculatieve motieven kunst koopt en van zodra het oeuvre van de kunstenaar zijn hausse bereikt, al het werk in zijn bezit verkoopt of laat veilen. Als dit om een aanzienlijke collectie gaat, komt er een enorm aanbod van de kunstenaar op de markt, wat in een zuivere markteconomie prijsdaling van het oeuvre tot gevolg heeft. Een gelijkaardige waardedaling komt er wanneer een invloedrijke collectioneur van het type Eli Broad of Saatchi werken van een kunstenaar op de markt brengen, en door hen dus niet meer "interessant genoeg" bevonden worden. Galeristen en kunstenaars proberen daardoor te sturen wie werk koopt: er wordt gewerkt met wachtlijsten en betrouwbare relaties krijgen voorrang etc. (o.a. interview Charles Riva en Bellini, 2008, p. 5). Het is dus voor de verzamelaar die topwerk wil belangrijk om zich op te stellen als een *committed collector*: niet iemand die om speculatieve of decoratieve redenen kunst koopt, maar iemand die engagementen aangaat tegenover de kunstenaars uit zijn collectie. Er zijn twee types engagement bij verzamelaars. Enerzijds kan men zeer geëngageerd zijn tegenover de werken die men koopt. Een aanschaf betekent dan dat men het werk nooit meer zal verkopen. Het werk wordt onderdeel van die specifieke collectie van die specifieke verzamelaar en zal deze niet meer verlaten. (Gielen en Laermans, 2004, p. 233). Slechts weinig van de respondenten gaven aan dat ze nooit werk uit hun collectie verkopen. Charles Riva, Vervoordt en Vanmoerkerke hebben geen schroom toe te geven dat ze werk uit hun privécollectie verkopen. Daarbij komt dat Riva en Vervoordt, respectievelijk galerie-eigenaar en kunsthandelaar, niemand

³⁰ Met primaire kunstmarkt wordt bedoeld, de kunstmarkt waar kunstwerken voor de eerste maal te koop worden aangeboden. Dit gaat dus om werk dat men aankoopt bij de kunstenaar of zijn intermediair, de galerie. De secundaire kunstmarkt is de wereld van veilinghuizen en kunsthandelaars. (Hesselink, 1997, p. 15) Hier speelt het mechanisme van *purchasing power* minder.

kunnen aanpraten dat ze dit soort engagement van ‘eeuwig in de collectie’ vertonen. Hun engagement moet zich dus op een front afspelen: de kunstwereld voorbij het marktcircuit. Het openen van een (semi-)publieke tentoonstellingsruimte is zo’n duidelijk engagement. Zo kan het hebben van een private CEO dus de purchasing power van de collectioneur op de primaire kunstmarkt zeker versterken. Liebaert Projects zorgt er bijvoorbeeld voor dat de ledenverzamelaars persoonlijk in contact komen met de kunstenaars die ze tentoonstellen en door dit persoonlijke contact geraken ze natuurlijk al eenvoudiger aan werk. Zo heeft Gery Van Tendeloo reeds jarenlang goede relaties met Jan De Cock en diens galeriste Stella Lohaus. Dit in combinatie met het engagement dat Van Tendeloo heeft getoond t.a.v. de kunstwereld, heeft mee geleid tot het meest in het oog springende werk in zijn collectie: de woonkamer is eigenlijk geworden tot een installatie van De Cock. (interview Gery Van Tendeloo). De private CEO kan echter nog andere voordelen opleveren bij het aankopen van kunst. Als een galerist of een kunstenaar de garantie krijgt dat het verkochte werk geëxposeerd wordt, of de kunstenaar een belangrijke tentoonstelling krijgt in de private CEO, kunnen er natuurlijk altijd kortingen bedongen worden op de aankoopprijs. Al zullen deze kortingen nog steeds lager liggen dan voor vb. een museum.

De zo-even aangehaalde politiek van deaccessioning is trouwens wel fundamenteel anders dan in publieke musea. Drie van de bevraagde verzamelaars beschouwen hun collectie duidelijk als een actief organisme: er komt af en toe wat werk bij, maar er verdwijnt er ook. (Interview Vanmoerkerke, Charles Riva en Boris Vervoordt) Bij musea moet een dergelijke afstootpolitiek duidelijk gedefinieerd zijn en moeten er – net als bij de aankooppolitiek – genoeg mechanismen ingebouwd worden om overhaaste beslissingen en stommiteiten uit te sluiten. Bovendien moeten de opbrengsten van een dergelijke verkoop terugvloeiën naar de collectie. Tot slot mag er geen enkele schijn van belangenconflicten bestaan bij de medewerkers van een museum. Ze mogen dus geen baten halen uit de verkoop van kunst. (ICOM, 2006) Dit kunnen Vervoordt en Charles Riva natuurlijk niet aantonen. Af en toe vindt de verkoop van kunst bij private CEO’s ook plaats in het kader van het verwerven van nieuwe fondsen voor aankoop van nieuw werk. Het aankoopbudget van verzamelaars is namelijk ook niet oneindig. Een verzamelaar haalt bijvoorbeeld aan dat hij sinds het uitbreken van de financiële crisis in 2008 enkel nog maar kleine, goedkope, werkjes heeft aangekocht omdat hij nog altijd grote werken die hij voor de crisis kocht aan het afbetalen is.

De private CEO’s verzamelen dus nog altijd op een andere markt en een andere manier dan musea. Verzamelen in een private CEO is meer smaakgebonden en impulsiever, al houden sommigen rekening met een (bescheiden) publieke opdracht. Deze groep is zich dus bewust van

een publieke rol wat zorgt voor een verschuiving van smaak naar een semi-publieke visie. Deze shift hoeft echter enkel maar plaats te vinden als een private CEO een lange termijn oogmerk heeft. De snelheid en flexibiliteit waarmee een private CEO kan aankopen en verkopen zal altijd echter altijd anders blijven dan bij een museum omdat het oordeel van een private CEO minder zwaar weegt dan dat van een museuminstituut. Deze flexibiliteit is niet enkel positief; het kan ook betekenen dat o.w.v. economische redenen het aankoopbudget drastisch daalt. Het oprichten van een private CEO maakt een verzamelaar ook sneller tot een committed collector, wat hem meer purchasing power oplevert.

3.4.1.2 Gemeenschappelijke belangen tussen private CEO en publieke veld en andere collectioneers

Dan rest natuurlijk nog de vraag of er gemeenschappelijke belangen zijn in het verzamelen tussen de private CEO's onderling, met andere collectioneers en met de publieke musea.

Aangaande de belangen van alle verzamelaars gaan er al enkele jaren op om te werken aan een transparantere (internationale of Europese) fiscaliteit, goedkopere BTW-tarieven voor kunst aangekocht bij kunstenaars of het ontwikkelen van een kunstkoopregeling of tax-shelter systeem bij investeringen in jonge kunstenaars. Kunst blijft echter een luxegoed en de vraag is maar of de politiek in tijden van crisis dergelijke gunstmaatregelen ten behoeve van een luxeproduct krijgt verkocht aan de bevolking. Waarschijnlijk zullen dergelijke maatregelen dan gekoppeld moeten worden aan 'maatschappelijke return' in de vorm van zichtbaarheid van de collecties. (verslag symposium collectievorming en aankoopbeleid 2009, debat Joost Declercq, Patrick Derom, Wilfried Cooreman en Dominique Allard). Private CEO's zouden dus een voortrekkersrol kunnen spelen in het verder lobbyen rond deze thema's, net omdat ze private kunst – elk op hun eigen wijze – terug aan het publiek geven. De stem van een private CEO klinkt dus luider en kan meer gewicht in de schaal leggen dan een gewone verzamelaar. Zo probeert FACE, een collectief van 5 private foundations voor hedendaagse kunst, naast zijn publieke werking ook druk uit te oefenen voor een Europese fiscaliteit aangaande kunst. (Filiep Liebeert in gesprek met Anke Dumez)

Omdat de private CEO's allemaal al in de behoefte van de collectioneur voldoen om zijn werk te tonen, lijkt het alsof musea minder kans maken om werk uit deze collecties te verwerven, via langdurige bruiklenen of schenkingen.³¹ Desalniettemin kunnen private CEO's ook goede partners worden van publieke musea. Bij de respondenten viel in de engagementen t.a.v de musea echter geen rechte lijn te trekken: Vanmoerkerke stelt bijvoorbeeld graag zijn zakelijke kennis ter

³¹ Hierbij dient wel de nota gemaakt te worden dat er vb. in het SMAK slechts amper schenkingen van particuliere collectioneers voorvallen. (interview Philippe Van Cauteren) We kunnen ons dus afvragen of deze praktijk te extrapoleren valt naar de andere actuele kunstmusea.

beschikking de musea en ziet geen graten in het zetelen in verschillende commissies van musea. Vanhaerents is daarentegen veel terughoudender en hoedt zich voor belangenvermenging. Hij is echter wel bereid om op andere manieren, vb. via bruiklenen voor tentoonstellingen, samen te werken met musea. (interview Vanmoerkerke en interview Vanhaerents) Mendelsohn gaat zelfs nog verder in zijn raad aan de verzamelaars. Hij adviseert botweg 'Join the acquisition committee of museum.' (Mendelsohn, 2007, p. 90). Dit zou natuurlijk een win-winsituatie kunnen opleveren: zo heeft het museum toegang tot het netwerk en kennis van de verzamelaar en leert de collectioneur de finesses van het museumverzamelen kennen en wordt hij daarin dus ook professioneler. Naar mijn aanvoelen heeft mr. Vanhaerents echter wel gelijk in zijn voorzichtigheid omtrent belangenvermenging.

Daarnaast staat de laatste jaren het klassieke museale 'treasury' verzamelmodel van de musea op de helling. Het volledige collectiebeleid van musea wordt in vraag gesteld en er wordt nagedacht over een Collectie Vlaanderen, of Contemporary Art Heritage Flanders. Dit project staat nog in zijn kinderschoenen, maar zou een gemeenschappelijke platform moeten worden voor de hedendaagse kunstmusea en kan eventueel worden aangevuld met andere tentoonstellingsplatformen. (verslag debat op symposium *collectievorming en aankoopbeleid* met Paul Depondt, Jan Debbaut, Phillip Van de Bossche, Koen Brams, Manfred Sellink, Dirk Pültau, 2009). In een dergelijk initiatief kunnen ook de private CEO's een rol spelen: deze organisaties hebben namelijk een collectie en een werking met een duidelijke eigenheid. Ondanks het feit dat het project van Collectie Vlaanderen nog redelijk embryonaal is, loont het volgens mij toch zeker al de moeite om ook de private CEO's te horen in deze discussie. Ze hoeven natuurlijk geen hoofdrol te spelen in een dergelijk project, dat zullen de musea wel doen, maar een nauwe samenwerking tussen een breed platform als Collectie Vlaanderen en de private CEO's zal wel zorgen voor een vergemakkelijkte toegang tot de collecties van de private CEO's.

In hun verzamelaarrol kunnen de private CEO's dus zeker van belang zijn in het brede kunstenveld. Zo kunnen ze een voortrekkersrol spelen in het debat omtrent het (op Europees niveau) uniformiseren en verlagen van de BTW-tarieven voor kunst. Daarnaast blijven verzamelaars, dus ook private CEO's, interessante gesprekspartners voor musea: ze kunnen netwerken uitwisselen en de private CEO's zijn kunnen natuurlijk leverancier van (langdurige) bruiklenen blijven. Ook in het project Collectie Vlaanderen zouden ze een rol kunnen spelen.

3.4.2 Behoud en beheer³²

Een volgende kerntaak van de musea is volgens het ICOM het zorgen van de continuïteit van de collectie (ICOM, 2006, p. 11-12). Hierin spelen zijn een adequate registratie en inventarisatie, en een goed actief en passief conservatiebeleid een sleutelrol.

3.4.2.1 Registratie en inventarisatie

Een goed beleid inzake behoud en beheer van de collectie begint dus met een afdoende registratie van de collectie. In een goed registratiesysteem zijn volgende evidente elementen per kunstwerk opgenomen: volgnummer in de collectie, titel, kunstenaar, afmetingen, foto, datering, beschrijving (met eventueel installatie handleiding), provenance en datum aankoop, aankoopprijs, verzekeringswaarde, en de locatie waar het werk zich bevindt. Voor behoud en beheer beleid naar museale normen zou hier echter ook conditierapporten, registratie van alle bewegingen van het stuk (bruiklenen, exposities etc) en een calamiteitenplan aan toegevoegd moeten worden (ICOM, 2006, p. 11).

Bij bijna alle respondenten voldoet het registratiesysteem aan het eerste takenpakket. Allen hebben ze een digitaal inventarisatiesysteem dat regelmatig wordt geüpdate. Bij de Vervoordt Foundation worden de stukken mee geïnventariseerd in de algemene inventaris van de Axel Vervoordt NV, met daarbij een vermelding eigendom van de Foundation. Enkel Charles Riva gaf aan dat zijn inventaris nog wat werk behoeft. Zijn assistente is nu bezig met de documentatie van de stukken te optimaliseren. (interview Charles Riva)

Wat het tweede luik van de registratie betreft, de conditierapporten, de registratie van bewegingen van het stuk en een calamiteitenplan, wordt er in sommige gevallen slordiger met de registratie omgesprongen. Dit deel van de registratie hangt namelijk ook samen met de visie op conservatie en restauratie die de organisaties hebben. De meest uitgesproken visie hierop heeft de Verbeke Foundation. Mr. Verbeke heeft een zeer hoge tolerantiegrens ten aanzien van deteriorerig van zijn kunstvoorwerpen, zeker als het gaat over de bio- en eco-art collectie. Vergankelijkheid is vaak verbonden aan het kunstwerk, dus vindt Verbeke het niet zijn taak om het kunstwerk toch kunstmatig in stand te houden. Het instrumentarium dat dan bij een stringente conservatie hoort, zoals conditierapporten, vindt hij dan ook overbodig.

In deze materie speelt natuurlijk ook de kwestie middelen een rol. Net zoals bij de reguliere musea, zij de eerste kostenposten waarop bespaard wordt, de minder visibele aspecten van het museumbeleid. Behoud en beheer zijn dus vaak het zwakke broertje van de kerntaken van een museum of private CEO (o.a. De Ruysser, 2004, p. 10-11, Gielen en Laermans, 2004, p. 121-

³² Aangezien Liebaert Projects niet over een eigen collectie beschikt, wordt deze organisatie in dit hoofdstuk buiten beschouwing gelaten.

122), interview Wim Ledegen). Nochtans adviseert Mendelsohn in zijn boek de verzamelaars werk te maken van een goed registratiebeleid. Hij ziet dit als instrument voor een goed collectiebeleid: zo ziet men sneller welke hiaten in de collectie nog ingevuld kunnen worden, welke redundante stukken verkocht kunnen worden. Een goede registratie geeft ook meer kansen op slagen in schadeclaims en geeft een grondigere provenance die belangrijk is bij het verkopen van stukken. (Mendelsohn, 2007, p. 177) Een goed registratiebeleid hoeft dus niet enkel geld te kosten, maar kan dus ook opbrengen.

3.4.2.2 Passieve conservatie: bewaren / depotbeleid

Naast een goede registratie is ook een optimale passieve conservatie een belangrijke kerntaak van een museum. Een veilige omgeving voor de collectie moet gewaarborgd blijven, zowel in depot, als tijdens de tentoonstellingen en het transport. Daarbij staat het stabiel blijven van de toestand van het artefact centraal. (ICOM, 2006, p. 12)

De kwaliteit van de passieve conservatie bij de verschillende respondenten varieert sterk van organisatie tot organisatie. De Vanmoerkerke Collection en VanhaerentsArtCollection bergen hun collectie bijvoorbeeld voor een groot stuk op in eigen speciaal hiertoe ontworpen depot. De bewaarcondities (klimaatregeling met temperatuur en luchtvochtigheid en slechts een beperkte lichtinval) zijn zoals het hoort. Wat niet in eigen depots kan, wegens te groot of geen plaats meer, gaat naar bedrijven gespecialiseerd in kunst- of meubelopslag, naar gelang de fragiliteit van het werk. Een fragiele Richter kan niet in een meubelopslagplaats, een robuuste carrousel van Carsten Höller die normaal buiten behoort te staan, kan wel in een meubelmagazijn. Dat deze externe bedrijven uiteindelijk niet goedkoop zijn, heeft Vanmoerkerke ertoe aangezet om zijn eigen depot te bouwen. (interview Mark Vanmoerkerke en Vincent Verbist) Charles Riva doet voor zijn depot enkel beroep op commerciële kunstbewaarplaatsen. Zijn collectie is verspreid over depots in Parijs, Brussel en New York. Enkel in zijn appartement in New York en natuurlijk in Brussel is het werk ook effectief te zien. (interview Charles Riva) De depots van Verbeke Foundation, de Vervoordt Foundation en de Katoen Natie voldoen niet aan de museale normen. Bij de Verbeke Foundation ligt dit aan de eerder aangehaalde visie op wat conservatie moet zijn. (interview Geert Verbeke). Bij de Katoen Natie ligt dit aan een gebrek aan nalatigheid en middelen. De meest fragiele stukken van hun collectie, nl. het Koptisch textiel worden wel goed bewaard in de speciaal daartoe ontworpen tentoonstellingsruimte. De bewaring van de moderne en actuele stukken is echter zeker voor verbetering vatbaar. (interview Caroline Dekyndt en Wim Ledegen) Bij de Vervoordt Foundation worden de meeste stukken ondergebracht in de showroom van Axel Vervoordt NV en zijn kasteel. Verder worden er ook nog enkele stukken ondergebracht in de depots van de Axel Vervoordt NV. Deze zijn echter maar tot op zekere hoogte geschikt voor

meubelbewaring en dus niet voor de passieve conservatie van kunst. Natuurlijk is deze mentaliteit te begrijpen in het licht van zijn jarenlange ervaring als kunsthandelaar. Voor een kunsthandelaar is goede stockage belangrijk opdat de werken niet door fysieke impact worden beschadigd (dus dat de werken goed gekist zijn). Omdat ze de werken normaalgezien niet over jaren bezitten, moet een handelaar minder rekening houden met de lange termijn deteriorering van kunstwerken. De standaarden aangaande conservatie liggen dus op een ander niveau dan wat het ICOM musea voorschrijft. De focus door de private CEO's van de respondenten ligt duidelijk op tentoonstellen, het ontwikkelen van een privaat CEO-model met verregaande focus op beheer en bewaring is voor de respondenten zoals vb. de Baselse Schaulager is voor de respondenten geen optie. In Vlaanderen is er wel een topverzamelaar die verregaande plannen heeft in de richting van dit model. Deze wilde echter niet deelnemen aan het onderzoek.

Aangaande transport proberen wel alle respondenten de bewaarcondities naar museale normen in te richten. Dit gedeelte art handling wordt meestal uitbesteed aan gespecialiseerde firma's en freelancers, wat voor de respondenten een voldoende kwaliteit garandeert.

De bewaarcondities tijdens de tentoonstellingen variëren ook weer van organisatie tot organisatie. Opmerkelijk is dat de kerncollectie van de verzamelaars er soms beter aan toe is dan werk verworven na de opstart van de private CEO. Zo wordt de kerncollectie van de Katoen Natie, de Koptische textielen state of the art bewaard terwijl de hedendaagse kunstwerken geplaatst zijn in de kantoorruimtes zonder daarbij speciale voorzorgsmaatregelen in acht te nemen. Hetzelfde zien we bij de Verbeke Foundation waar de collagecollectie in betere conditie zijn bewaard dan de recente aanwinsten.

In het Vlaamse publieke kunsten –en erfgoedveld is er de laatste 10 jaar veel onderzoek gebeurd naar modellen voor een gemeenschappelijk depotbeleid voor de musea, eventueel in samenwerking met de private verzamelaars. Zoals eerder aangehaald, is behoud en beheer ook bij de Vlaamse publieke musea en CEO's het zwakke broertje. Meestal ligt de klemtoon van de organisaties op tentoonstellen en het halen van een breed publieksbereik, waardoor er slechts de hoogst noodzakelijk middelen doorstromen naar de actieve conservatie van de stukken. Om deze versnippering van middelen (en ook kennis) tegen te gaan, zijn gemeenschappelijke depots uiteraard een goed idee. In Gent zal er bijvoorbeeld een Centraal Erfgoeddepot komen waar de reserves van de stedelijke kunstcollecties in ondergebracht zullen worden. Dit project bleek een werk van lange adem. Inmiddels is de grond voor het bouwproject aangekocht, maar alvorens dit geschiedde, zijn er 6 jaar discussies aan vooraf gegaan. De discussie of ook private collectioneers (tegen betaling) hun kunstwerken hier kunnen in onder brengen is echter te laat op gang gekomen. De grond was namelijk al aangekocht op basis van het geschatte storage volume van de

stedelijke instellingen. Ook andere steden of provincies (Antwerpen, Kortrijk, de provincie Limburg) onderzoeken of onderzochten de mogelijkheden voor het bouwen van een centraal depot. Deze zijn echter nog niet tot een concrete realisatie gekomen. Uit deze studies blijkt echter wel dat een erfgoeddepot meer is dan een gebouw alleen. Het heeft natuurlijk ook betrekking op de activiteiten die er plaats vinden: registratie, reiniging van de objecten, controle op infecties etc. Daarnaast kan het ook als kenniscentrum fungeren voor activiteiten die een goede bewaring verder ondersteunen zoals restauratie, documentatie, materiaal-technisch onderzoek etc. (De Ruysser, 2004, p. 5-6) Een gezamenlijk depot zou dus de volledige ondersteuning op deze vlakken op zich kunnen opnemen.

In het buitenland zijn er bovendien modellen ontwikkeld en in ontwikkeling waarbij ook nog een tentoonstellingsfunctie aan een publiek-privaat depot wordt gekoppeld. Zo zijn er in het Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam verregaande plannen voor een gezamenlijk museumdepot: De Blauwe Tafel. In dit depot zouden ook particuliere collecties (tegen betaling) kunnen worden ondergebracht. Bovendien zullen deze collecties ook ter beschikking staan van de presentatie- en onderzoeksafdelingen van het museum. (Museum Boijmans Van Beuningen 2009 en debat *The Private Public Collection: a Win-Win?*) Dergelijk project betekent natuurlijk een ongelooflijke versterking voor de publieke musea: ze kunnen op grotere schaal dan nu hun kennis ten gelde maken, hebben garanties op bruiklenen en er is toegang tot nieuw werk voor onderzoek. Bovendien zullen de collectioneurs, door de intensere contacten met de musea, misschien sneller geneigd zijn om ook tot schenkingen over te gaan. Als bij een dergelijk project ook meerdere musea betrokken kunnen worden, betekent dit ook voor de overheid een voordeel: de middelen van museum worden zo minder versnipperd, dus efficiënter aangewend. Voor kleinere of minder georganiseerde particuliere verzamelaars is dit ook een opportuniteit: hun collecties worden volgens museale standaarden beheerd, iets wat ze nooit in eigen beheer willen of kunnen uitvoeren. Of de onderzochte groep private CEO's in zo'n project zou instappen is echter minder zeker. Mr. Vanhaerents bezong tijdens het interview wel het specifieke initiatief van de Blauwe Tafel, maar uiteindelijk hebben alle respondenten voor vb. hun depotproblematiek al zelf naar oplossingen gezocht. De uitkomst is niet altijd ideaal, denk maar aan de collectie Riva die enorm verspreid is, maar de belangrijkste noden zijn geledigd. Enkelen hebben zelfs hun eigen depots gebouwd, denk maar aan Vanmoerkerke en Vanhaerents. De private CEO's zullen dus zeker geen voortrekkersrol spelen in een dergelijk project, maar indien het project commercieel interessant genoeg is, zullen de private CEO's misschien wel mee instappen eens het er is.

Het meest concrete initiatief in het gemeenschappelijk erfgoeddepot voor publieke en private collecties in Vlaanderen, is momenteel het Art Storage project van Katoen Natie. Omdat de

Vlaamse publieke onderzoeken en initiatieven naar deze problematiek slechts zeer traag verlopen (denk aan Gent waar het 6 jaar heeft geduurd eer er een terrein werd aangekocht om op termijn te beginnen bouwen aan het Centraal Erfgoeddepot) en momenteel lijken te stranden in enkel goede bedoelingen, werd Fernand Huts door minister De Clerck aangezocht om het potentieel van een commercieel depot, eventueel in PPS-constructie, te onderzoeken. Tijdens zijn marktonderzoek, viel het Wim Ledegen echter op hoe weinig budget er in de publieke en private sector is om een depot tout court, laat staan een gespecialiseerd kunstdepot met extra ondersteunende service te betalen. Velen lijken dus tijdens de aankoop van hun kunstobjecten de kosten van behoud en beheer mee te rekenen. Bovendien is een dergelijk depot enkel bedoeld om de slapende reserves in onder te brengen: de kerncollectie van musea en verzamelaars wordt meestal getoond. De andere topstukken worden graag in de buurt van het museum gehouden voor verder onderzoek of tijdelijke tentoonstellingen. De tentoonstellingscondities en condities in hun eigen depots zijn voor vele musea (en ook private CEO's) naar ICOM-normen ondermaats. Het is dus inderdaad zeer onlogisch om de perifere stukken uit de collectie in betere omstandigheden te bewaren dan het topwerk. Op het moment van het interview was het dus nog zeer onzeker of de Katoen Natie een commercieel erfgoeddepot op zou starten. (interview Wim Ledegen en Caroline Dekyndt)

3.4.2.3 Actieve conservatie: restauratie

De kwestie van actieve conservatie, dus restauratie is bij de respondenten minder van tel. Verschillende collecties bestaan uit werk van nog levende kunstenaars. Indien hier restauratie nodig is, wordt er meestal contact opgenomen met de studio van de kunstenaar. (o.a. interview Walter Vanhaerents). Voor ouder werk worden normaalgezien gespecialiseerde restaurateurs onder de arm genomen. Zo werkt Katoen Natie met 2 textielconservatrices en heeft Vervoordt ook voor zijn restauraties een breed netwerk van specialisten ter zake. Restauratie wordt dus altijd uitbesteed.

3.4.2.4 De doelstelling behoud van collectie over de generaties heen

De finale doelstelling van een goed behoud en beheer beleid is natuurlijk het behoud van de stukken over de jaren en generaties heen. Zoals we besproken hebben, is dit echter niet van alle private CEO's een doelstelling. Bovendien is het onzeker of de andere private CEO's deze doelstelling realiseren, omdat het vb. niet zeker is of de private stichting onder de organisatie op lange termijn voldoende middelen heeft. De vraag zou dan terug kunnen komen naar het publieke kunstenveld om de collecties op te nemen in de openbare kunstcollecties. Zoals eerder uitgelegd, worden de collecties van de publieke kunstinstituten met een ander doel en focus

aangelegd dan de particuliere collecties. Binnen deze opdracht past het niet om de collecties van de private CEO's als geheel overnemen. Bovendien zou dit de gemeenschap ook veel te veel aan behoud- en beheer kosten. Specifieke stukken uit de collectie overnemen of de collectie spreiden over instellingen kan natuurlijk wel. Ook hier zijn de persoonlijke relaties tussen de private CEO's en het beeldende kunstenveld van cruciaal belang. De werking van de private CEO als geheel bestendigen door structurele subsidies toe te kennen aan de instellingen lijkt voor het huidige cultuurbeleid ook geen optie. Dit zou de versnippering van de overheidsmiddelen namelijk enkel bestendigen.

3.4.3 Onderzoek naar de collectie

Een derde functie van musea is volgens de ethische code van ICOM het voeren van onderzoek. Deze studie moet natuurlijk verband houden met de missie en doelstellingen van de organisatie. Bovendien hebben de museumprofessionals als plicht hun kennis en ervaring met collega's, wetenschappers en studenten op relevante onderzoeksgebieden te delen (ICOM, 2006, p. 13-14). Ook deze functie wordt door de private CEO's, binnen de mate van het mogelijke uitgevoerd. Door hun jarenlange verzamelaarspraktijk beschikken alle respondenten natuurlijk over een enorme bagage over hedendaagse kunst. In hun verzamelingsproces wordt hun aandacht naar bepaalde kunstwerken, kunstenaars en stromingen gezogen. Hierover wil de collectioneur vanzelfsprekend meer weten en begint zo informatie te zoeken via literatuur, vakbladen, veel persoonlijk contact met kunstenaars, informatie van galeristen etc. Zo bouwen ze via zelfstudie en discussies, zeer organisch een bepaalde pragmatische kennis uit. Dit type onderzoek staat dus vaak in functie van het completeren en verdiepen van de collectie. (o.a. interviews Geert Verbeke, Mark Vanmoerkerke, Gery Van Tendeloo)

Dit zeer specifieke connaisseurschap of geleerdheid mist vaak wel enig encyclopedisch formalisme. Dat de verzamelaars een stukje klassieke academische kunstwetenschappelijk kader missen, voelden bijna alle respondenten aan. Daarom ook dat de eerste extra assistent die men aanwerft iemand met een diploma kunstgeschiedenis of kunstwetenschappen is. Deze medewerkers worden echter niet enkel ingeschakeld om actief onderzoek te voeren naar de collectie. Ze zijn nog verantwoordelijk voor o.a. de inventarisatie, de dagelijkse organisatie, ontvangen van bezoekers, onderhouden van persrelaties etc³³ (o.a. interviews Vanmoerkerke, Caroline Dekyndt, Vincent Verbist) Zo werd Simon Delobel aangeworven bij de Verbeke Foundation omwille van zijn eerder studies naar Maurice Callier, een interbellumkunstenaar waarvan verschillende werken in de Verbeke collectie zitten. Het onderzoek dat hij nu echter

³³ Zie ook paragraaf 3.2.2.4 Organisatie-uitbouw (p.49-53).

voert is vooral in functie van de tentoonstellingen en het verdiepen van de collagecollectie. Extra studie is natuurlijk welgekomen, maar daar zijn helaas geen middelen voor. Mr. Verbeke geeft tijdens het interview aan dat men in dit kader meer contacten kan leggen met hogescholen en universiteiten om studenten aan te trekken voor stages en masterproeven naar de collectie. (interview Geert Verbeke)

Doortastend academisch onderzoek naar de collecties gebeurt er dus momenteel slechts in beperkte mate bij de besproken private CEO's. Als good practice kan bijvoorbeeld wel het onderzoek naar het Koptische textiel van Katoen Natie genoemd worden. Deze deelcollectie is uitvoerig onderzocht door mevr. Dekyndt en prof. Antoine De Moor. Er is over dit thema in 2008 een uitgebreide publicatie verschenen (*3500 jaar Textielkunst, De Collectie Art in HeadquARTers* door Antoine De Moor red.) Bovendien vindt het tweejaarlijkse congres 'Textiles from the Nile Valley' plaats in de HeadquARTers van Katoen Natie. De andere delen van de kunstcollectie zijn dan weer weinig academisch bestudeerd en hier rond wordt ook niet samengewerkt met universiteiten en academici. (interview Caroline Dekyndt)

De wil om samen te werken op vlak van onderzoek met de musea en academische wereld bestaat echter wel degelijk. Verschillende respondenten hebben al deelgenomen aan colloquia, debatten en publicaties van universiteiten, intermediairen en musea (vb. Vanmoerkerke, Vervoordt, Vanhaerents etc). Ze zijn dus zeker bereid om hun specifieke, autodidactische kennis te delen met anderen. Enkel mr. Riva hecht toch meer belang aan een zekere discretie. Zo wil hij graag een catalogus uitbrengen van de voorbije tentoonstellingen, maar staat hij weigerachtig tegenover het uitbrengen van een catalogue raisonné van of uitgebreid extern onderzoek naar zijn volledige collectie omdat dit zijn positie als verzamelaar kan verzwakken. Als namelijk iedereen eenvoudig te weten kan komen welk werk er zich precies in zijn collectie bevindt, zal zijn onderhandelingsmacht met galeries en kunstenaars verkleinen. (interview Charles Riva)

Gezien de kleinschaligheid van de organisatiestructuur van de respondenten is het voor de private CEO's dus net zoals bij vb. behoud en beheer aangewezen om op zoek te gaan naar partnerschappen voor een diepgravend onderzoek naar de collectie. De vraag rest dan nog hoe het partnerschap eruit zal zien. Hierin zijn twee opties: ofwel verkiest de verzamelaar niet te betalen en stelt men gewoon zijn collectie en kennis ter beschikking van de vorsers. Dat impliceert dat de private CEO's de onderzoeksfocus maar weinig kunnen sturen. Enkel in het kader van stages voor studenten kunstwetenschappen, zoals Verbeke oppert, heeft de verzamelaar meer invloed op het topic. Daarnaast kan de private CEO natuurlijk gewoon betalen voor het onderzoek, zoals in het partnerschap tussen Antoine De Moor en Katoen Natie.

In beide gevallen moet natuurlijk een goed netwerk bestaan tussen de verzamelaars, de academici en de museumwereld, waarbij de verschillende spelers van elkaar weten waar men mee bezig is. Er moet tussen de verschillende actoren tot op zekere hoogte transparantie zijn over wie welke kunst in zijn collectie heeft en welke instituten met welk onderzoek bezig zijn. Intermediarissen zoals de Vlaamse steunpunten voor beeldcultuur en cultureel erfgoed, dus respectievelijk BAM en FARO kunnen hierin een grote rol spelen. Zij moeten via fora en studiedagen de verschillende actoren met elkaar in contact blijven brengen om een zo transparant mogelijk veld te creëren. Natuurlijk ontslaat dit geen enkele andere partner van zijn plicht om niet naar de andere actoren in het zeer brede beeldende kunstenveld te luisteren.

Een andere factor die het welslagen van dergelijk onderzoek bepaalt, is de kwaliteit van de universitaire vakgroepen, onderzoekscentra en opleidingen. Omdat zoals eerder aangehaald, de respondenten allemaal verweven zijn in de internationale hedendaagse kunstscene, zullen ook op internationale schaal vorsers aangetrokken worden indien de private CEO zijn collectie wil laten onderzoeken. De Vlaamse vakgroepen plastische kunst hebben internationale concurrentie om onderzoek te kunnen doen naar de collecties van Belgische privéverzamelaars en de vraag is maar of zij voldoende slagkracht hebben om deze strijd aan te gaan. Ook hier kunnen BAM en FARO weer een rol spelen. Als zij streven naar een sterker Vlaams kunsten- en erfgoedveld, mag dus zeker ook de ondersteuning van onderzoeksveld niet uit het oog verloren worden.

In de private CEO's gebeurt er nu maar zeer weinig onderzoek naar de collecties wegens een gebrek aan middelen. Contacten met onderzoekscentra om betaald of onbetaald onderzoek te laten uitvoeren zijn er af en toe. Deze contacten kunnen echter mede door de steunpunten kunsten en erfgoed geïntensifieerd worden.

3.4.4 Publiek maken van de collectie

Een volgende functie van een museum is het publiek maken van de collectie. Dat dit aspect evenzo een andere invulling krijgt bij de private CEO's hoeft niet te verbazen, een verzamelaar heeft namelijk in wezen geen publieke opdracht of plicht. In volgende paragraaf bekijken we hoe de private CEO's toch een publieke rol proberen op te nemen, waar deze verschilt van de musea en welke samenwerkingsverbanden er kunnen ontstaan tussen beiden.

Omdat particuliere verzamelaars in principe geen openbaar nut hoeven te hebben, wordt bijvoorbeeld de notie *publiek toegankelijk* anders ingevuld dan bij een museum. Een museum heeft bepaalde openingsuren en binnen deze tijdspanne kan iedereen - eventueel mits een kleine bijdrage- vrij de collectie bezoeken. Gesubsidieerde musea krijgen bovendien de opdracht van de overheid om een zo groot mogelijk deel van de bevolking aan te spreken en zo hoog mogelijke participatiecijfers te genereren. Hiertoe voeren zij een brede marketingcampagne en hebben zij

een activerend kansengroepenbeleid. Al deze museale evidenties worden door de private CEO's in vraag gesteld. Allereerst hebben verschillende organisaties geen openingsuren, maar laat men enkel bezoekers toe na afspraak. Dat kan praktische oorzaken hebben, zo is het bij Katoen Natie onmogelijke grote drommen bezoekers te ontvangen tijdens de kantooruren. Maar soms heeft dat ook inhoudelijke gronden. Mr. Vanhaerents bijvoorbeeld wil bezoekers de tentoonstelling intenser laten beleven door een geleid bezoek in alle rust en stilte. Anderen hebben tijdens de tentoonstellingen vaste openingstijden en laten de bezoekers vrij rondlopen. Deze openingstijden zijn in sommige gevallen echter zeer beperkt. De tentoonstellingen van Liebaert Projects bijvoorbeeld lopen slechts heel kort, wat ervoor zorgt dat mensen al verplicht worden om hun bezoek goed in te plannen. Dat op deze manier maar weinig mensen de kans krijgen om de tentoonstelling te zien, kan Gery van Tendeloo niet deren. Voor hem stopt het kunstenproject bij de opening. Tot slot heeft natuurlijk ook de mate waarin men publiciteit maakt invloed op de openbaarheid. Zoals we gezien hebben in het paragraaf 3.2.1.3. marketing, richten verschillende organisaties zich enkel op hun peers en geïnteresseerden uit de kunstwereld, zoals de collectie Vanmoerkerke. Mr. Vanmoerkerke zegt natuurlijk wel dat men iedereen binnen laat die op de bel van zijn *tentoonstellingspace* drukt, maar hij maakt zijn initiatief niet op brede basis bekend en zoekt bijvoorbeeld geen publiciteit in de massamedia, om meer ruchtbaarheid te geven aan de collectie. Deze marketingstrategie is natuurlijk geheel in overeenstemming met het doel van de organisatie. Als we de organisaties van de respondenten dan uitzetten op een openbaarheidsas, komen we tot volgend schema:

NIET OPENBAAR	niet publiek toegankelijk							
		Vanmoerkerke Collection	op afspraak, beperkte kennisgeving					
		Vanhaerents Art Collection Katoen Natie	op afspraak, brede kennisgeving					
		Charles Riva Collection Liebaert Projects	publiek toegankelijk enkele dagen per week, beperkte kennisgeving					
		Verbeke Foudation, tentoonstellingen Vervoordt Foundation	Publiek toegankelijk, ruime openingsuren, brede kennisgeving					
								PUBLIEK TOEGANKELIJK

Figuur 8: schaal publieke toegankelijkheid van de respondenten

Naast de opdracht van de collectie open te stellen voor het publiek, definieert ICOM musea echter ook nog als een organisatie met een educatieve rol. (ICOM, 2006, p. 15) Dit houdt onder andere in dat ze de werken, die tentoongesteld worden, kaderen en daar voldoende en accurate informatie over verschaffen aan het publiek. Ook de activiteiten bij deze rol worden in vraag gesteld bij de private CEO's. Naambordjes naast kunstwerken worden vaak (o.w.v. bijvoorbeeld esthetische redenen) weggelaten. Soms vervangt men deze door het ter beschikkingstellen van een bezoekersfolder, zoals bijvoorbeeld op de tentoonstellingen van Vervoordt. Soms werkt men liever met gidsen die de bezoeker meer informatie geven over de kunst en esthetiek die men ziet, zoals bij de Katoen Natie of Vanhaerents. (interview Caroline Dekyndt en Vincent Verbist). Een specifieke educatieve werking naar doelgroepen als kinderen, scholen of kansengroepen is er bij geen enkele van de respondenten. In zijn educatieve werking lijkt de Verbeke Foundation dan al het verst te staan, zij organiseren namelijk ook interactieve workshops met kunstenaressen Marjan Verhaege. Er bestaat ook in geen enkele organisatie een educatieve dienst of zijn postmoderne versie een 'service de transmission' zoals in het Mamco (Christian Bernard op lezing "Met nieuwsgierige blik", 2010)

Een collectie publiek maken doe je uiteraard niet alleen door in uw eigen ruimte tentoonstellingen te organiseren. Ook via het verspreiden van reproducties en publicaties laat men de wereld kennis maken met zijn collectie. De meeste respondenten brengen catalogi uit naar aanleiding van hun tentoonstellingen: Vanhaerents, Verbeke en Vervoordt doen dit per tentoonstelling. Charles Riva zal een catalogus uitbrengen met werk van de eerste drie monografische tentoonstellingen (Jim Lambie, Andreas Hofer en Paul McCarthy in 2011). Katoen Natie heeft zelfs een catalogue raisonné uitgebracht over zijn collectie Koptisch Textiel. Vanmoerkerke ziet hier dan weer geen heil in, terwijl Charles Riva een oeuvrecatalogus over de volledige collectie zelfs een tactisch slechte zet vindt omdat het zijn kansen als collectioneur verkleint, zoals we in deel 3.4.3. onderzoek hebben beschreven.

Tot slot zijn ook bruiklenen een belangrijke factor in het publiek maken van de private collectie. Alle respondenten gaven aan dat bijna iedere organisatie die werk uit de collectie wil tentoonstellen, dat meestal gewoon krijgt. Het gaat hierbij meestal wel om korte bruiklenen voor tentoonstellingen. Enkelen stellen wel hun eisen aan de inrichter van de tentoonstellingen. Deze moet goede bewaar- en handlingcondities moet kunnen voorleggen. Enig professionalisme bij de ontlener is dus zeker vereist, maar verder lijken alle respondenten gulle bruikleengevers.

Men kan echter ook op een intensievere manier samenwerken met andere instellingen om zijn collectie te tonen. Zo organiseerde Vervoordt de tentoonstellingen Artempo en In-Finitum niet alleen in, maar ook in samenwerking met het Museo Fortuny te Venetië. Bovendien bekostigde Vervoordt een deel van de restauratie van het pand als mecenas. De samenwerking met Vervoordt leverde het Museo Fortuny en de stad Venetië dus niet alleen twee tentoonstellingen met lovende kritieken en hoge bezoekerjfers, maar zorgde ook nog eens voor een gulle gift van honderd duizenden euro's. (interview Boris Vervoordt) Hier wordt dus niet enkel samengewerkt op tentoonstellingsniveau, maar ook op een structureel niveau. Andere musea en CEO's kunnen dus zeker baat hebben bij het aanhalen van de relaties met de private CEO's. Niet enkel omdat er zich een groot potentieel aan bruiklenen bevindt, maar ook omdat de samenwerking voor beide partijen vruchtbaar kan zijn. Desalniettemin is enige deontologische voorzichtheid vanuit de publiek CEO's geboden. Zij hebben bijvoorbeeld nog altijd hun "publieke oordeelfunctie"³⁴. Een al te groot favoritisme jegens deze of gene verzamelaar, met in zijn collectie teveel van deze of gene kunstenaar en galerie, zou verdachtmakingen omtrent verlies aan objectiviteit of zelfs omkoping in de hand kunnen werken. Indien er in Vlaanderen een echte suprastructuur Collectie Vlaanderen³⁵ komt, kunnen zoals al aangehaald de private CEO's hierin ten dele meestappen. Als

³⁴ Zie hiervoor ook deel 3.3.4 De waarde van tentoonstellingen vs de waarde van een instituut (p. 61-62).

³⁵ Zie ook paragraaf 3.4.1 Verzamelen (p. 65-70).

dit zou lukken, kan dit voor het publieke tooncircuit een structureel vereenvoudigde toegang tot een schat aan kunstwerken voor zijn tentoonstellingen bieden.

3.4.5 Samenwerking

Tezamen met het publiek maken van de collectie behoort samenwerken met de gemeenschap volgens het ICOM tot de kerntaken van een museum. Deze samenwerking kan allerhande vormen aannemen en hoeft niet enkel de eigen gemeenschap te zijn. Het doel van deze samenwerking is het delen van het gemeenschappelijk erfgoed (o.a. ICOM p. 17). In voorgaande paragrafen werden al enkele suggesties gedaan omtrent dit thema. In wat volgt, worden de mogelijkheden verder uitgediept en gekeken met welke deontologische en andere gevoeligheden rekening gehouden moet worden. De private CEO's kunnen natuurlijk met verschillende partners samenwerken. Daarom wordt gewerkt met een indeling per partner.

3.4.5.1 Een veranderde samenwerking met de aloude partners uit het marktcircuit

A. Kunstenaars

Belangrijke partners voor de private CEO's zijn natuurlijk de kunstenaars. Voor de verzamelaars zijn zij niet allen een leverancier maar iemand met wie ze een passie delen, met wie ze over esthetiek kunnen spreken, kortom mensen die hen prikkelen. Voor een kunstenaar zijn de private CEO's natuurlijk een opportuniteit om hun werk te tonen. Hoe meer of hoe een internationaler forum (jonge) kunstenaars krijgen, hoe meer er over hun werk gediscussieerd wordt, hoe meer het in dialoog komt met anderen, kortom hoe meer hun werk *bestaat*. Door ook in een andere context te exposeren dan de normale galerie context, komt het werk van de kunstenaar ook in een meer symbolische context en discours terecht.

Sommige private CEO's gaan ook ver in het samenwerken met kunstenaars. Liebaert Projects en Verbeke Foundation nodigen op structurele basis jonge kunstenaars uit om hen in alle vrijheid werk te laten creëren. Vaak krijgt dit een finaliteit in de vorm van een expositie, maar dat hoeft niet per se. (interview Geert Verbeke en Gery Van Tendeloo)

B. Galeriesten, kunsthandelaars en veilinghuizen

Een volgende natuurlijke partner van de verzamelaar is het commerciële kunstcircuit: de galerieën, de veilinghuizen, de kunsthandelaren. Zoals reeds eerder aangehaald, kan de samenwerking tussen de galerieën en de verzamelaar veranderen door het starten van een private CEO³⁶. De galeristen hebben er natuurlijk alle baat bij dat hun kunstenaars zo vaak mogelijk getoond worden op een zo goed mogelijke locatie. De garantie om bepaalde aangekochte

³⁶ Zie ook paragraaf 3.4.1 Verzamelen (p. 65-70).

kunstenaars veel forum, te geven kan dan natuurlijk zorgen voor korting in de aankoopprijs. Bovendien zal men als betrouwbare verzamelaar ook sneller toegang tot beter werk krijgen. Enige voorzichtigheid is bij de private CEO's echter wel geboden. Als de CEO tot doel heeft een lange termijn positie te bekleden in de openbare kunstwereld, dan moet een private CEO er zich voor hoeden dat ze niet te eenzijdige, te langdurige partnerschappen aangaat met slechts enkele galerieën. Net zoals bij een museum zou zo namelijk de artistieke onafhankelijkheid van de private CEO bezoedeld kunnen geraken. Charles Riva beseft dit probleem bijvoorbeeld heel goed. Bij zijn tentoonstellingen laat hij bewust geen werk zien van kunstenaars die ook vertegenwoordigd worden door zijn galerie Sutton Lane. Charles Riva gelooft echter niet dat het organiseren van (verkoops)tentoonstellingen onder de vlag Sutton Lane op dezelfde locatie als de Charles Riva Collection afbreuk doet aan de reputatie van de ene of de andere. Ze proberen hun communicatie zo gescheiden mogelijk te houden (interview Charles Riva). Zoals ook bij andere sponsorovereenkomsten, mag dus de artistieke naam van de private CEO niet ondersneeuwen. (Van Der Vlies, 2005, p. 83)

3.4.5.2 Een intensere samenwerking met het not-for-profit beeldende kunstcircuit

Door hun collectie om te vormen tot een private CEO, verandert echter ook de relatie tot de not-for-profit kunstwereld. Opvallend doorheen heel het discours van de verzamelaars is dat ze eigenlijk heel weinig verwachten van deze 'publieke' kunstwereld. De meeste van hun behoeften aangaande de andere kerntaken vullen ze namelijk zelf in.

A. Musea en publieke CEO's

In deze paragraaf behandelen we eerst wat de private CEO's van de musea verwachten. Daarna maken we een samenvatting van de voorgaande paragrafen aangaande de mogelijke samenwerkingsactiviteiten tussen de private CEO's en het publieke tooncircuit met de musea. We zoeken ook naar welke deontologische regels hierbij in acht moeten worden genomen.

Wat verschillende respondenten echter wel waarderen is een gevoel van erkenning van de musea en de publieke CEO's. Dit hoeft zelfs niet in de vorm van lovende kritieken te zijn, maar in verschillende interviews kwam naar voor dat het voor dat sommige grote kunstinstellingen de private CEO's amper lijken te bestaan. Dat leiden respondenten af doordat er nog niemand van deze instituten op bezoek is geweest. Het SMAK wordt door de respondenten genoemd als het instituut met de meest actieve politiek ten aanzien van private CEO's. Zo heeft Philippe Van Cauteren intussen contacten met mr. Vanmoerkerke, mr. Vervoordt en mr. Vanhaerents en zijn er al kiemen van samenwerking (vb. in de vorm van bruiklenen) gelegd. Van Cauteren haalde tijdens het interview aan dat ze inderdaad van op een afstand te private CEO's volgen, hij wil

echter de kans geven om een identiteit en werking op te bouwen en dan wil hij pas publiek oordelen over deze nieuwe private CEO's. Hij vindt namelijk dat de instituten door samenwerkingsverbanden aan te gaan en deze openlijk bij te vallen, een publieke goedkeuring voor deze private CEO's geeft. (interview Philippe Van Cauteren). Natuurlijk heeft zoals eerder aangehaald een instituut als het SMAK een oordelende functie over kunst, en bij uitbreiding alles wat zich in het hedendaagse beeldende kunstenlandschap bevindt en fungeert het hierin als waardeaccumulator. De vraag is natuurlijk of deze beoordelende rol niet te hoog wordt ingeschat als men nieuwe spelers in het veld zo lang negeert. Natuurlijk schuilt er een gevaar in het langdurig en eenzijdig favoritiseren van bepaalde privéverzamelaars en CEO's, maar anderzijds lijkt het me een gezonde attitude om te weten wat er in andere collecties aanwezig is en hoe er gepresenteerd wordt, door zelf een kijkje te nemen, zowel internationaal als lokaal. Door gewone basisrelaties met de private CEO's aan te knopen, keurt men nog niet noodzakelijk hun esthetiek, tentoonstellingspolitiek of artistieke visie goed, maar sluit men wel verkrampde relaties, waarin samenwerken schier onmogelijk wordt, op lange termijn uit.

Tijdens de bespreking van de invulling van de kerntaken van een museum bij de private CEO's werd af en toe al aangehaald hoe een dergelijke samenwerking er uit kan zien.

De meest evidente wijze van samenwerking speelt zich af op het niveau van de presentatie. Dergelijke collaboratie kan gewoon bestaan uit bruiklenen, en zoals eerder aangehaald zijn de private CEO's hierin zeer gewillig. Daar niet iedere private CEO happig is om zijn catalogue raisonné te publiceren³⁷, zijn goede relaties hier weer cruciaal voor het museum om precies te weten welk werk in welke collecties zit. Verschillende opiniestukken halen echter aan dat een museum hiermee voorzichtig om moet springen omdat ze door het tentoonstellen (en publiceren in een catalogus) van een stuk dat snel op de markt kan komen, het label 'museumkwaliteit' aan het stuk verlenen. Hiermee zou dan de waarde van het werk exponentieel toenemen. Anderen relativeren dit principe echter, spreken slechts over enkele procenten (interview Charles Riva) of trekken dit mechanisme zelfs volledig in twijfel door te zeggen dat er nooit onderzoek naar is gebeurd. (Szántó, 2010, p. 310)

Men kan echter ook tentoonstellingen uitwerken in coöperatie, en er dus een gemeenschappelijk artistiek project van maken, zoals bijvoorbeeld Liebaert Projects en de Benedengalerie in Kortrijk of zoals het Museo Fortuny en de Vervoordt Foundation. Met een dergelijke samenwerking verbindt een museum zich natuurlijk wel aan een duidelijke artistieke visie van de private CEO, dus enige voorzichtigheid is hier wel geboden.

³⁷ Zie ook paragrafen 3.4.3 Onderzoek naar de collectie (p. 76-77) en 3.4.4 Publiek maken van de collectie (p. 78-81).

Tot slot nog is er op presentatieniveau nog samenwerking mogelijk door de overname van volledige tentoonstellingen. Het spreekt natuurlijk voor zich dat Vlaanderen hiervoor te klein is. Dergelijke overnames spelen zich op internationale schaal af. Bij geen van de respondenten heeft zich een dergelijke overname voorgedaan. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de tentoonstellingen die de private CEO's al hebben georganiseerd, nog niet voldoende zijn losgekomen van de persoon en artistieke visie van de stichter verzamelaar en dus voor andere CEO's nog niet universeel genoeg zijn om over te nemen.

Tot slot kunnen musea en private CEO's ook samenwerken op het vlak van onderzoek. Verzamelaars hebben zoals eerder al aangehaald een enorme schat aan kennis: ze draaien al jaren mee in de kunstwereld, hebben contacten met kunstenaars, curatoren etc. en bovenal is kunst hun passie. Deze kennis en bijhorende netwerken, is zeker ook interessant voor de curatoren van publieke CEO's. Daarnaast bezitten musea heel wat inhoudelijke competenties en savoir-faire die private CEO's ten gelde kunnen maken. Beiden bezitten dus expertise die voor de andere interessant kan zijn. Ook hierin valt en staat natuurlijk alles weer met een goed netwerk en goede contacten. Diepgravender onderzoek naar de collecties van de private CEO's vanuit de publieke musea is bij onze respondenten nog niet gebeurd. Het spreekt voor zich dat dergelijke manschappen en middelen vanuit een publieke instelling niet voor een privaat initiatief ingezet moet worden zonder daarvoor een wezenlijke return of financiële vergoeding te krijgen.

Naast interessante partnerschappen op presentatieniveau, kunnen private verzamelaars een interessante rol spelen in het collectiebeheer van de publieke musea. De verschillende modellen hiervoor worden o.a. uitgewerkt in de parallelstudie van Anke Dumez, maar ook hier zijn weer goede relaties belangrijk. Voor de private CEO's zijn er echter nog enkele bijzonderheden. Allereerst hebben verschillende van de respondenten een juridische structuur aan hun collectie gegeven die ervoor kan zorgen dat de collectie de stichters overleeft. Natuurlijk moet de organisatie gaande weg ook genoeg financiële middelen en artistieke visie ontwikkelen om dit ook effectief te doen. Daarnaast zijn er enkele respondenten die geen enkele lange termijnvisie beogen met hun private CEO. In beide gevallen constateert men dat de collectie of de private CEO op een blauwe maandag als geheel geen toekomst meer heeft. Er bestaat dan het gevaar, omdat het over inmiddels gemediatiseerde en als geheel breed gekende verzamelingen gaat, dat de vraag terug naar de musea komt om deze stukken in hun collectie op te nemen, denk bijvoorbeeld aan de collectie pre-columbiaanse kunst van Dora Janssen. Dergelijke collecties zijn natuurlijk prachtige gehelen, maar niet noodzakelijk relevant voor het collectiebeleid van een museum.

Samenwerking tussen publieke en private CEO's gaat dus veel verder dan zuivere transacties of kennisoverdracht. Regelmatig komt in het discours over samenwerking met private verzamelaars

en musea terug dat de collectioneers met een gezond wantrouwen en de nodige voorzichtigheid benaderd moeten worden, omdat ook zij over een (verborgen) agenda zouden beschikken en de samenwerking letterlijk kunnen verzilveren. Er dringt zich dan ook een deontologische code voor de musea op. Een eerste aanzet kunnen de volgende eenvoudige vuistregels van Luyckx zijn:

- Voor iedere geleverde dienst (financieel, inhoudelijk of logistiek) aan een privéverzamelaar (of private CEO) moet er een evenwaardige tegenprestatie zijn.
- Hoedt u voor langdurige en eenzijdige partnerschappen. Een zeer gediversifieerd samenwerkingsbeleid moet gevoerd worden en de eigen artistieke visie moet gevrijwaard worden.
- Bruikleenbeleid vervangt nooit aankoopbeleid

(Luyckx, 2009)

Wat de openingscase van het SMAK tot slot nog heel goed illustreerde is hoe belangrijk in de hedendaagse beeldende kunstwereld in Vlaanderen nog de figuur van de artistiek directeur van de musea of de publieke CEO is. Met hem vallen of staan dus goede relaties en samenwerkingsverbanden. Dat is natuurlijk te verklaren doordat samenwerking met de private CEO's zo veel facetten heeft. De relaties met deze private CEO's kunnen niet onderhouden worden door enkel de fondsenwervers, curatoren of de dienst behoud en beheer. Desalniettemin bemoeilijkt dit wel de groei van de intensiteit van de samenwerking. Bovendien kunnen de relaties zeer fragiel zijn: bij het wegvallen van de artistiek directeur van het museum, verandert ook direct de samenwerking met de private CEO. Een meer doorgedreven vorm van *professionalisering* van de instellingen dringt zich dus misschien op dit vlak op. Een deontologische code zou daarbij bijvoorbeeld al helpen. Maar ook de relaties tussen de beide partners zou naar een minder symbolisch karakter moeten evolueren. Zoals al enkele malen aangehaald, maakt nu de angst voor een al te krachtig waarde-oordeel de musea zeer terughoudend ten opzichte van de samenwerking met private CEO's.

Anderzijds kunnen de publieke spelers zich momenteel nog steeds zo'n houding permitteren. Volgens de ICOM-code moet een museum namelijk ook samenwerken als "erfgoed in gevaar is". (ICOM, 2006, p. 17) Deze stelling gaat nauwelijks op voor het hedendaagse kunstenlandschap. In Vlaanderen worden zelden kunstuitingen gecensureerd en zijn er enorm veel tentoonstellingsruimtes, platforms en musea. Het publiek krijgt dus enorm veel contactkansen met dit erfgoed en er ontstaat een collectief geheugen, uit dewelke de instituten mee een canon destilleren. Daarnaast is er een commercieel circuit dat floreert. Het erfgoed hedendaagse beeldende kunst lijkt dus in Vlaanderen niet in gevaar. Bovendien beschikken de meeste musea over een min of meer aanvaardbaar budget dat voor een groot deel uit overheidsmiddelen

bestaat. Ook voor het voortbestaan van de publieke CEO's is samenwerking met de private CEO's nog niet onontbeerlijk. Indien Joke Schauvliege tijdens haar legislatuur natuurlijk de plannen om de overheidsmiddelen terug te schroeven doorzet, waardoor private steun belangrijker wordt, zullen de kaarten natuurlijk anders geschud zijn. Dan wordt samenwerking tussen de private en publieke CEO's natuurlijk een meer prangende materie.

B. De overheid

De relatie tot de overheid is bij de meeste private CEO's eerder beperkt. De overheid kan in deze namelijk 2 rollen spelen. Enerzijds heeft de overheid de rol van een regelgevend kader te scheppen. Anderzijds kan het natuurlijk directe of indirecte steun verlenen aan de private CEO's. Wat dit laatste betreft, wordt er langs de vuist weg wel af en toe door de respondenten geopperd dat men in de toekomst subsidies zou kunnen aanvragen, maar dit zijn eerder vage ideeën dan wel concrete plannen. (interview Boris Vervoordt, Charles Riva) Daarenboven vullen de private CEO's de basisversie van de kerntaken van een museum zelf wel in en zijn ze daarvoor bereid de beste service op de markt te betalen. Ze zijn dus geen echte vragen partij om indirecte steun van de overheid te ontvangen. Als ze natuurlijk een interessanter aanbod van de overheid kunnen krijgen om mee te stappen in vb. een depotproject dat door de overheid of in PPS gefinancierd wordt, zullen ze hierop waarschijnlijk beroep doen en voor de geleverde diensten gewoon correct te betalen. Ze kunnen dus zeker in dergelijke projecten klanten worden. Of ze ook partners in PPS-constructies omtrent kunst kunnen worden hangt echter veel meer af van de zakelijke achtergrond van de stichters, dan wel van de eigenheid van de private CEO. Zo werd Katoen Natie door Stefaan de Clerck gevraagd de mogelijkheden en levensvatbaarheid van een commercieel art storage project, al dan niet in PPS te onderzoeken. Hierop werd door de Katoen Natie een onderzoek ingesteld, dat tijdens deze studie nog niet afgerond is. (interview Wim Ledegen van Katoen Natie)

Naast het aanbieden van diensten, kan de overheid ook tegemoet komen aan de verzuchtingen van de private CEO's door het regelgevend kader aan te passen. Aangezien de respondenten geen van allen instappen in het Kunsten –of Erfgoeddecreet, zijn de praktische en inhoudelijke regels van aan welke eisen een erfgoedorganisatie of een beeldende kunstorganisatie moet voldoen voor de Vlaamse overheid, niet van toepassing op de private CEO's. Dat betekent echter niet dat de overheid geen invloed heeft. Zoals eerder al aangestipt, kunnen namelijk de (federale) wetgeving i.v.m schenkingen (aan instellingen van openbaar nut) en een (Europese) BTW-regeling voor kunstaankopen in het voordeel van de verzamelaars aangepast worden. Daarnaast suggereert BAM in zijn visietekst nog verschillende andere tools: er zouden ruilakkoorden met musea

kunnen worden opgezet of een tax shelter voor aankoop van kunst etc. (BAM 2009, p. 15) Aangezien het hedendaagse kunstenveld in Vlaanderen nu al zeer versnipperd is, mogen bovenstaande maatregelen echter geen specifieke maatregelen worden voor de private CEO's. De overheid moet deze evolutie dus niet verder steunen door voor nog extra versnippering te zorgen. Dergelijke maatregelen gelden eerder voor de verzamelaars in het algemeen en passen binnen het kader om hun collectie enige visibiliteit te geven via de musea en zo hun collectie te delen met het brede publiek.

Dergelijk tools passen ook in de Vlaamse overheidsvisie om de beeldende kunstensector meer over te laten aan de markt, maar deze methoden gaan de bevoegdheid van de Vlaamse overheid te buiten. Het federale en Europese beleid inzake economie en buitenlandse zaken moeten dus door de Vlaamse culturele overheid gestimuleerd worden voor dergelijke maatregelen.

C. Intermediairen

Intermediairen, zoals de steunpunten BAM en FARO, hebben tot doel het veld van de veld van respectievelijk de (o.a.) de beeldende kunsten en het cultureel erfgoed te versterken. Uit voorgaande blijkt dat door partnerschappen met het publieke kunstenveld, deze doelstelling mee gerealiseerd kan worden. De partnerschappen met musea en onderzoekscentra zijn echter nog maar pril of zeer fragiel. De intermediairen kunnen hierin een rol blijven spelen door de private verzamelaars te betrekken bij de fora, debatten en studiegroepen die men organiseert, zodat de publieke en private CEO's sneller met elkaar in contact komen en er een hechter beeldende kunstennetwerk ontstaat. Verschillende respondenten gaven echter aan dat ze deze steunpunten niet echt kennen. Op dit punt is er voor de steunpunten nog wat werk voor de boeg.

3.4.5.3 Conclusie

Uit voorgaande blijkt kunnen de ondersteunende diensten betreffende behoud, beheer en onderzoek ten dele geïntegreerd worden in een superstructuur om de middelen die in het tooncircuit hedendaagse beeldende kunst beschikbaar zijn efficiënter aan te wenden. De private CEO's lijken op dit moment echter nog niet te passen in zo'n superstructuur. Maar dat neemt niet weg dat er wederzijdse kruisbestuivingen mogelijk zijn tussen de private CEO's en de publiekgefinancierde CEO's op alle functies van een private CEO: verzamelen, behoud en beheer, onderzoek en publiek maken van de collectie. Een ethische code is hierbij echter wel aangewezen. Om deze allianties te realiseren, is een actief beeldende kunstennetwerk met veel informele contacten, maar ook met formele platforms noodzakelijk, zo zullen de concrete mogelijkheden tot samenwerken en partnerschappen sneller komen bovendrijven. In dit netwerk mogen de private CEO's dus zeker niet vergeten worden.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Uit voorgaande studie kunnen we zowel wat betreft het management van private CEO's, als de publieke rol van deze organisaties en de invulling van de 4 functies van een erfgoedorganisaties conclusies trekken. In dit laatste veld zijn echter ook verschillende aanbevelingen te maken naar samenwerking met de verzamelaars onderling, de publieke CEO' en de overheid.

Wat betreft het management van de private CEO's merken we dat de behoeftes die de verzamelaar had bij het oprichten van zijn organisatie aan de basis liggen van de verdere organisatiestructuur. Deze behoeftes gaan van eerder persoonlijke of familiale redenen (vb. het overdragen van de collectie naar volgende generaties of het in goede condities kunnen bekijken van de verzameling) tot eerder filantropische redenen (vb. een nieuwe stem laten horen in de hedendaagse kunstwereld en beeldende kunst promoten.) Niet alle private CEO's beogen dus ook een lange termijn werking. Met deze behoeften en doelen hangt dan ook de juridische structuur samen. Verschillende private CEO's hebben geen aparte rechtspersoon voor hun collecties en activiteiten, anderen hebben een private stichting en nog anderen, zij die hun collectie gewoon privé willen houden maar wel een werking omtrent beeldende kunst willen opzetten, verkiezen een vzw. Ook de wijze van tentoonstellen vloeit voort uit de behoeftes van de verzamelaar. Verschillenden organiseren zich onder hun persoonlijke naam, anderen maken van hun verzameling een bedrijfscollectie en een derde groep verenigt verzamelaars en treedt als collectief naar buiten. De behoeftes van de particuliere verzamelaar bij de oprichting heeft echter vooral impact op de marketing van de organisatie. We kunnen stellen dat de marketing volledig bepaald wordt door de mate waarin de private CEO echt een publieke stem wil laten horen en de mate waarin de organisatie dient om positie als collectioneur te verstevigen. In hun levenscyclus zijn ook alle respondenten nog zeer prille organisaties, maar als de private CEO een lange termijn visie beoogt, dient hij wel los te komen op juridisch, inhoudelijk artistiek, en financieel vlak van de figuur van de stichter. Op financieel vlak biedt bijvoorbeeld een vermogensfonds deze garantie. De fondsen die alle respondenten namelijk genereren uit sui generis inkomsten en de ondersteunende diensten brengen namelijk niet genoeg op om zelfbedruipend te zijn. De kosten worden natuurlijk zoveel mogelijk gedrukt, door vb. het personeelsbestand te beperken tot een zeer kleine nucleus of door verschillende kosten door te schuiven naar het bedrijf van de ondernemer. De private CEO's hebben dus zeker gemeenschappelijk kenmerken, maar deze culturele ondernemers zoeken echter op creatieve wijze naar nieuwe organisatievormen die bij hun specifieke behoeftes passen. Doorheen deze vormen is dan ook geen gemeenschappelijk business model te trekken.

In een tweede fase zagen we dat met het oprichten van een private CEO met publieke ambities, de positie van de collectioneur verschuift van het marktcircuit naar het tooncircuit. Dit heeft verschillende implicaties voor de waarderingssystemen en discursieve constructies rond de collectie en zijn activiteiten. De historische band die collectioneers hadden met de musea is intussen doorgesneden en mede hierdoor zullen de private CEO's altijd verschillen van de beeldende kunstinstututen. Dat neemt niet weg dat door zich te concentreren op het maken van kwalitatief hoogstaande tentoonstellingen, de private CEO's toch een interessante rol in het beeldende kunstenlandschap kunnen verwerven. In de sector van tentoonstellingsruimtes voor beeldende kunst is concurrentie echter zeer hoog. Dit zou genivelleerd kunnen worden door de middelen in de sector (die voor grote delen overheidsafhankelijk zijn), minder te versnipperen en in de 4 functies van een cultureel – erfgoedorganisaties samen te werken. Ook de private CEO's kunnen in dit proces extra zuurstof toevoegen.

Bij deze allianties is het wel zeer belangrijk rekening te houden met de eigenheid van de private CEO's, men kan ze niet als ongedifferentieerde groep beschouwen en er is ook geen spreekbuis van de groep. Ook moet men voor ogen houden dat de vier functies van een cultureel erfgoedorganisatie (verzamelen, behoud en beheer, publiek maken van zijn collectie en onderzoek) bij alle respondenten op een of andere manier al zijn ingevuld, naar gelang de behoeftes van de collectioneur. Hierbij hanteren ze niet noodzakelijk dezelfde normen als een museum.

Er bestaat een groot potentieel aan samenwerkingsverbanden tussen de publieke CEO's en private CEO's. Deze kan tot resultaat hebben dat de private CEO's kunnen opschuiven naar een professionelere omgang met zaken als museummanagement, behoud en beheer en onderzoek. Voor de publieke kunstenwereld zijn de private CEO's interessant als een toegangspoort tot bruiklenen, de zeer bijzondere kunstvisie en netwerken die de private collectioneers hebben ontwikkeld, nieuwe onderzoeksopportuniteten en een commerciële partner op het vlak van behoud en beheer.

Om deze samenwerking vlot te laten verlopen is er allereerst een ethische code nodig. Daarnaast komen deze allianties neer op gezonde netwerken tussen de hoofden van de publieke instellingen, tentoonstellingsplatformen en onderzoekscentra en de private verzamelaars. Dergelijke relatie is nu nog vooral gebaseerd op persoonlijke waardering en vertrouwen op het niveau van artistiek directeur tot verzamelaar. Dit is voorlopig nog een redelijk onstabiele verhouding, maar kan op termijn zeker naar een professioneler niveau getild worden, van instelling tot organisatie. Eerst moet echter gewerkt worden aan een basisnetwerk. Hierin kunnen intermediairen zoals BAM een zeer grote rol spelen. Hun taak bestaat er dan in om beide partijen samen te brengen door ze

beiden blijven uitnodigen voor hun debatten, denktanks, lezingen etc. Een voortrekkersrol in het uitdenken van superstructuren als de Collectie Vlaanderen of een gemeenschappelijk depotbeleid zullen de private CEO's niet nemen. Het blijft echter interessant om de private CEO's in deze debatten te horen, want er bestaan voldoende (commerciële) kansen tot samenwerking. Door dus de nodige formele platforms en informele contacten kunnen de private CEO's een bijdrage leveren tot een sterkere beeldende kunstensector in Vlaanderen.

BIBLIOGRAFIE

1. Literatuur en studies

AMBROSE THIMOTHY, RUNYARD SUE (red.), *Forward Planning A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, Routledge Londen en New York, 1991, 171p.

BANK JAN, *Stads mecenaat en locale overheid. Honderd jaar private en publieke kunstbevordering in Amsterdam 1899-1999*, Boekmanstudies Amsterdam, 1999, 55p.

BELLINI ANDREA, *Collecting Contemporary Art*, JRP Ringier, Zürich, 2008, 127p.

BENNETT TONY, *The Birth of the Museum, History, Theory, Politics*, Routledge Londen en New York, 1995, 278p.

BEUNEN ANNEMARIE (red.), *Museumrechtwijzer, Juridisch Handboek voor musea*, Boekmanstudies Amsterdam, 2000, 327 p.

BLOTKAMP CAREL, *In Loving Memory, Van Particuliere collectie naar museum*. Boekmanstichting en Vereniging Rembrandt, Utrecht, 2008, 32p.

DEGRAEVE JULIE, *Een blik op de levensloop en het management van kunst in bedrijven: knelpunten en mogelijkheden tot publiek-private samenwerking*. Masterproef voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van Master in het Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen, 2009, 138p.

DEREME FRANCOIS (red.), *La fiscalité des œuvres d'art et antiquités*, Larcier Brussel, 2004, 429p.

DE RUYSSER SOFIE, *Onderzoeksproject: wenselijkheid en mogelijkheden van een gemeenschappelijke depotwerking in stedelijke context*, in Behoud en Beheer Berichten, Antwerpen, april 2004, 31p.

DE VOLDERE, ISABELLE & MAENHOUT, TINE (2006), *Drie sectoren in de Vlaamse Creatieve Industrie – De boekenindustrie, de muziekindustrie en de beeldende kunstindustrie*, p. 115, online gelezen, http://www.cjism.vlaanderen.be/cultuurbeleid/downloads/onderzoeksrapport_creatieve_industrie.pdf op 7/ 03/ 2010

DRAYE ANNEMIE, *De bescherming van het roeren en onroerend erfgoed: wet-, decreet- en regelgeving van kracht binnen het Vlaamse Gewest / de Vlaamse Gemeenschap*, Larcier Brussel, 2007, 452 p.

FAHY ANNE (red.), *Collections Management*, Routledge London en New York, 1995, 304 p.

FREY BRUNO S., MEIER STEPHAN, *Private Faces in Public Places: A Case Study of het New Beyeler Art Museum*, in FREY BRUNO S. *Art & Economics, Analysis & Cultural Policy*, 2nd edition, Springer Berlijn, 2003, p. 95-104

FRENCH Y, RUNYARD S, *The Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage Attractions*, Altamira Walnut Creek California, 1999, 290 p.

GIELEN PASCAL, *Kunst in netwerken, Artistieke selecties in de hedendaagse dans en de beeldende kunsten*, Lannoo Campus, Tielt, 2003, 263p.

- GIELEN PASCAL, LAERMANS RUDI, *Een omgeving voor actuele kunst, een toekomstperspectief voor het beeldende-kunstenlandschap in Vlaanderen*, Lannoo Tiel en IBK Gent, 2004, 292p.
- GARBER MARJORIE, *Patronizing the Arts*, Princeton University Press, Princeton en Oxford, 2008, 233p.
- HAGOORT GIEP, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon Delft, 2005, 296p.
- HEILBRUN JAMES, GRAY CHARLES M., *The Economics of Art and Culture* (2nd Edition), Cambridge University Press, New York, 2001, 410p.
- HESSELINK LINUS (ed.), *Beeldrechtwijzer. Auteursrecht op beeldende kunst en vormgeving*, Boekmanstichting, Amsterdam, 1997, 128p
- KLAMER ARJO, *The Lives of Cultural Goods* in Childers J. en Cullenberg S. (red.), *The Sublime Economy: On the Intersection of Art and Economics*, Routledge, 2009, p. 250- 272, gelezen online <http://www.klamer.nl/docs/lives.pdf> op 22/ 03/ 2010
- LORD BARRY, LORD GAIL DEXTER, *The Manual of Museum Planning*, HMSO London, 1990, 361p.
- MENDELSON MICHAEL, *Life is Short, Art is Long, Maximizing Estate Planning, Strategies for Collectors of Art, Antiques and Collectibles, 2nd edition*, Acanthus Publishing, Boston, 2007, p. 443
- MULDER RUURD, *De kunst van cultuurmarketing*, Coutinho Bussum, 2008, 328 p.
- NIJS ALAIN, SWENNEN FREDERIK, *Vermogensplanning van particuliere kunstverzamelingen*, Larcier Gent, 2009, 77p.
- PORTER, M., *Concurrentievoordeel. De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*, 9^e druk, Business Contact, Amsterdam (2002), 547p.
- ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY, *Management* (9^{de} editie), Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2008, 547p.
- SCHUBERT KARSTEN, *The Curators Egg, The Evolution of the Museum Concept from the French Revolution to the present day*, One-off Press, London, 2000, 159p.
- SOUVEREYNS GREET, VANHEUSDEN ELS (red.), *Sociale en fiscale spelregels voor kunstenaars, voor kunstenaars en organisatoren actief in België, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië en Nederland*, UGA, Kortrijk, 2009, 477p.
- STEENBERGEN RENEE, *De Nieuwe Mecenas, Cultuur en de terugkeer van het particuliere geld*, Amsterdam Uitgeverij Business Contact, 2008, 223p.
- STEENBERGEN RENEE, *Iets wat zo veel kost, is alles waard. Verzamelaars van moderne kunst in Nederland*, Vassallucci, Amsterdam, 2002, 656p.
- THEA CAROLEE, *Foci Interviews with ten international curators*, Apex Art New York, 2001, p.141

TENNENT JOHN, *Guide to Financial Management*, Profile Book Ltd, Londen, 2008, 328p.

VAN DER VLIES INGE C., *De kunst en het recht. Over algemene publiekrechtelijke regels met betrekking tot kunst*, Boom Juridische Uitgevers, Den Haag, 2005, 226 p.

VERLINDE QUIRINE, *De noodzaak en haalbaarheid van een beleid rondom beheer, behoud en bescherming van privé-verzamelingen in Vlaanderen: een omgevingsanalyse*, Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen 2008

VERMEERSCH INGRID, *De private verzamelingen beeldende kunst. De verzamelaar op zoek naar een finaliteit*, Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma GAS-Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen, 2004, online gelezen http://www.ibknet.be/files/private_verzamelingen_bk.pdf, op 23/ 01/ 2010

WEIL STEPHEN, *Making Museums Matter*, Smithsonian Institution Press, Washington and Londen, p. 273

2. Artikels

BUELENS GEERT, *Na het feest*, in *HART*, nr. 55 van 10 september 2009, p. 27

CHARLESWORTH J.J., *The City According to Art. Brussels*, in *Art Review*; nr 35, oktober 2009, p. 102-109

DAENEN WARD, RINCKHOUT ERIC, Artikelenreeks *Belgische Privéverzamelaars* verschijnen in *de Morgen* van 11-08-2008 t.e.m. 17-08-2008, gelezen online <http://www.demorgen.be/dm/nl/1006/Kunst-Literatuur/article/detail/510843/2008/11/26/Artikelenreeks-Belgische-priveverzamelaars-Ward-Daenen-en-Eric-Rinckhout.dhtml> op 23/ 03/ 2010

DE BAERE BART, *Instituut zkt. Attitude*, in *HART* nr. 68 van 24 juni 2010, p. 25

DEPONDY PAUL, *Vlaams collectiebeleid onder de loep: verzamelingen laten zien dat ook iets anders mogelijk is*, in *HART* nr. 56 van 1 oktober 2009, gelezen online <http://www.ibknet.be/pages/detail/en/3876/> op 23/ 01/ 2010

EGGERMONT SAM, *Meer transparantie tussen private en publieke actoren*, in *HART* nr. 48, 05/ 03/ 2009, gelezen online, <http://www.bamart.be/pages/detail/nl/3014/>, op 23/ 01/ 2010

GREEN TYLER, *Turning a Museum into a Vanity Space, Private Collection Shows are an Insult to scholarship and Curators*, in *The Art Newspaper*, nr. 207, November 2009. Online gelezen <http://www.theartnewspaper.com/articles/Turning-a-museum-into-a-vanity-space/19658> op 13/ 03/ 2010

KASTNER JEFFREY, *New Foundations*, in *Artforum, The Museum Revisited*, XLVIII, nr. 10, zomer 2010, p. 314-319

LAMBRECHT LUC, *Annick & Anton Herbert tonen unieke collectie in Luxemburg*, in *de Morgen*, 1/ 06/ 2001, gelezen online, <http://www.kunstonline.info/levelone/php/biblios/bibliopage.php?id=9007&chapter=about> op 30 juni 2010

LAWES VIV, *Dutch collection gets off to a solid start, Record set for Bharti Kber*, in *The Art Newspaper*, nr. 191, mei 2008, online gelezen, <http://www.theartnewspaper.com/articles/Dutch-collection-gets-off-to-a-solid-start%20/8521>, op 24/ 03/ 2010

LUYCKX FILIP, *Het broze evenwicht tussen de publiek privéverzameling en het geprivatiseerde museum*, 2009, gelezen online <http://www.bamart.be/pages/detail/nl/3018>, op 23/ 01/ 2010

NEW MUSEUM, *The New Museum Responds*, in *The Art Newspaper*, nr. 208, December 2009, online gelezen <http://www.theartnewspaper.com/articles/The-New-Museum-responds/19657>, op 13/ 03/ 2010

RIDING ALAN, *Atypical Collectors with Art to Share*, in *The New York Times*, February 21, 2006, online gelezen <http://www.nytimes.com/2006/02/21/arts/design/21ghen.html> op 30 juni 2010

RINCKHOUT ERIC, *Saatchi schenkt museum weg*, in *De Morgen* 2 juli 2010, p. 11

SZANTO ANDRAS, (zonder titel), in *Artforum, The Museum Revisited*, XLVIII, nr. 10, zomer 2010, p. 310-311

SERTYN PASCAL, *Modderkoningen koesteren kunst, Dirk en Jan Pieter De Nul over hun zoektocht naar schoonheid*, in *De Standaard*, 19/ 09/ 2008, online gelezen <http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=DN20L0ER>, op 30 juni 2010

VERBERGT BRUNO, *cursus Algemeen en Strategisch Management*, cursus gedoceerd aan de Universiteit Antwerpen, Master in Cultuurmanagement, 2009-2010

YABLONSKY LINDA, *Controversy over New Museum's plans to show trustee's collection*, in *The Art Newspaper*, nr. 207, November 2009. Online gelezen <http://www.theartnewspaper.com/articles/Controversy-over-New-Museum-s-plans-to-show-trustee-s-collection/19659> op 13/ 03/ 2010

3. Documenten en wetteksten

BAM, *Een gemeenschappelijke visie en voorstellen voor de beeldende-kunstsector in Vlaanderen*, BAM, Gent, december 2008, 26p. gelezen online http://www.ibknet.be/files/gemeenschappelijke_visie_bk.pdf op 23/ 01/ 2010

ICOM, *Ethische code voor Musea*, 2006, online gelezen <http://icom.museum/codes/dutch.pdf>, op 21/ 02/ 2010

KATOEN NATIE, *HeadquARTers, kunst in het hart van de business*, Antwerpen, s.d.

MUSEUM BOIJMANS VAN BEUNINGEN, *Jaarverslag 2008*, Rotterdam 2009, 176p. gelezen online, <http://www.boijmans.nl/upload/File/Jaarverslag%202008%20Museum%20Boijmans%20Van%20Beuningen.pdf>

TAPIS PLEIN VZW (2008), *Nooit Genoeg, inspiratienota omtrent privéverzamelen in Vlaanderen*, Online gelezen, <http://www.nooitgenoeg.be/downloads/inspiratienota/inspiratienota.pdf>, op 07/ 03/ 2010

Geconsolideerde versie van het Cultureel-erfgoeddecreet: Decreet van 23 mei 2008 houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid. (23-05-08) Decreet van 13 maart 2009 houdende wijziging van het Cultureelerfgoeddecreet van 23 mei 2008, wat betreft de indeling van musea en culturele archiefinstellingen en de interbestuurlijke samenwerking. (13-03-09), online gelezen <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1386549-Decreet.html> op 10/ 03/ 2010

Oprichtingsakte Art in HeadquARTers vzw, gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 07 juli 2004, online gelezen <http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv/tsvn.htm>, op 28 juli 2010

Oprichtingsakte Liebaert Projects, gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 14 januari 1999 , online gelezen <http://www.ejustice.just.fgov.be/vzw/vzwn.htm> op 28 juli 2010

Oprichtingsakte Verbeke Foundation private stichting, gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 13 april 2010, online gelezen <http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv/tsvn.htm> op 28 juli 2010

Oprichtingsakte Vervoordt Foundation private stichting, gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 21 augustus 2008, online gelezen <http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv/tsvn.htm>, op 28 juli 2010

Verslag conferentie *Bewaren en publiek maken van private en publieke collecties*, debat met Dirk Snauwaert (moderator), Mark Vanmoerkerke (verzamelaar) en Walter Vanhaerents (verzamelaar), Phillip Van den Bossche (directeur PMMK), Bart De Baere (directeur MuHKA), Philippe Van Cauteren (directeur S.M.A.K.) 21 april 2008, Artbrussels, online gelezen http://www.packed.be/resources/detail/bewaren_en_ontsluiten_van_private_en_publieke_collecties/andere/ op 23 januari 2010.

Verslagen van symposium *Collectievorming en Aankoopbeleid* in Flagey Brussel, op 8 oktober 2009, online gelezen <http://www.bamart.be/pages/detail/nl/3992> op 23 januari 2010

4. Websites

www.artcollection.be

<http://www.axel-vervoordt.com> gelezen op 18 april 2010

<http://icom.museum/>

<http://www.independent-collectors.com/> gelezen op 18 april 2010

www.kmska.be gelezen op 4 april 2010

<http://www.beyeler.com/> gelezen op 18 april 2010

<http://www.zerofoundation.de> gelezen op 6 april 2010

<http://www.liebaertprojects.be/> laatst gelezen op 17 juni 2010

<http://www.charlesrivacollection.com/crc/index.html> laatst gelezen op 18 juni 2010

<http://www.theartsociety.be/> laatst gelezen op 18 juni 2010

<http://www.schaulager.org> laatst gelezen op 22 juni 2010

<http://www.arteconomy.be> laatst gelezen op 22 juni 2010

www.smak.be laatst gelezen op 24 juni 2010

www.vlaanderenverzamelt.be laatst gelezen op 27 juni 2010

<http://www.erfgoed-vlaanderen.be/nl/uploads/b392.pdf> laatst gelezen op 5 maart 2010

www.museumdd.be laatst gelezen op 30 juni 2010

www.museumvanbuuren.com laatst gelezen op 30 juni 2010

www.vanhaerents.be laatst gelezen op 10 juli 2010

www.stokerijstraat.be laatst gelezen op 10 juli 2010

www.suttonlane.com laatst gelezen op 3 augustus 2010

<http://www.kunstenloket.be/advies/vzw039s-stichtingen-vennootschappen/de-oprichting-van-een-private-stichting> laatst gelezen op 3 augustus 2010

<http://www.scheringamuseum.nl/nl/default.asp?module=26&id=340> laatst gelezen op 4 augustus 2010

<http://www.art-face.eu/>, laatst gelezen op 4 augustus 2010

5. Interviews

Interview met Boris Vervoordt over de Vervoordt Foundation op 30 november 2009

Interview met Wim Ledegen (Venture Manager Katoennatie) Carolien Dekyndt (kunsthistorica – collectieverantwoordelijke Katoennatie) over Art in HeadquARTers en het Art Storage Project op 2 maart 2010

Interview met Mark Vanmoerkerke over het beheer van zijn collectie op 25 maart 2010

Interview met Geert Verbeke over de Verbeke Foundation op 21 april 2010

Kort gesprek met Anton Herbert op 9 mei 2010

Interview met Walter Vanhaertens over de Vanhaerentsartcollection op 10 mei 2010

Interview met Vincent Verbist, assistent Walter Vanhaerents en galerie-eigenaar Actionfields Gallery, over de Vanhaerentsartcollection op 10 mei 2010

Interview met Gery Van Tendeloo, voorzitter Liebaert Projects op 19 juni 2010

Interview met Philippe Van Cauteren, artistiek directeur SMAK op 24 juni 2010

Interview met Charles Riva over de Charles Riva Collection op 2 augustus 2010

6. Lezingen en debatten

Met nieuwsgierige blik – Collectievorming en aankoopbeleid in Vlaanderen – Lezing Manuel Borja Villed (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía Madrid), Christian Bernard (MAMCO, Genève) en Charles Esche (Van Abbemuseum Eindhoven), FARO, 12 april 2010.

The Private Public Collection: a Win-Win? Models for Public Private Partnerships in Art Storage – debat met prof. Dr. Frederik Swennen (moderator) , Antoine de Galbert (La Maison Rouge, Parijs), Antonia M. Perelló (Macba, Barcelona), Neville Redvers-Mutton (Momart, Londen), Jonieke van Es (Museum Boijmans van Beuningen, Rotterdam), Art Brussels, 23 april 2010

Committed Collecting, debat met Katerina Gregos (moderator), Ziba Ardalan de Weck (Parasol Unit Foundation for Contemporary Art, Londen), Peter Doroshenko (curator), Kendell Geers (kunstenaar), Mark Vanmoerkerke (Vanmoerkerke Collection, Oostende), Art Brussels 24 april 2010

BIJLAGEN

Bijlage 1. Topiclijst interviews verzamelaars

Tot stand komen verzameling

- drijfveren: liefde voor kunst, mecenasrol, financiële reden?
- hoe aankopen: adviseurs, vaste galerieën, kunstenaars die gevolgd worden, wereldwijd of lokaal?
- Omvang en inhoud
- Hoe verliep de beslissing om een juridische en publieke structuur rond verzameling op te zetten? Hoe verliep proces?
- Waarom voor de specifieke locatie gekozen?

De cultureel-erfgoedorganisatie

- Publieksgerichte functie: tentoonstellen, publicaties, communicatie
Welke doelstellingen heeft organisatie hieromtrent
hoe realiseert men deze : team
Welke toegangsregels zijn er: is er ruimte om dat uit te breiden
- Verzamelbeleid
Wie beslist hierover
Is men anders gaan verzamelen (gericht?) na oprichting CEO
Wat is volume van nieuwe organisatie
Budgetten
- Behoud en beheer:
Hoe registreren
hoe depotwerking
welke functies uitbesteden
waar komen budgetten vandaan
Kan overheid hier rol spelen
verzekeringen
- Onderzoeksfunctie
wat zijn doelstellingen
welke budgettaire ruimte bestaat hiervoor

- Verhouding met kunstenveld
contacten met andere musea, journalisten, verzamelaars, galleries, journalisten, universiteiten
samenwerkingsverbanden + motieven
Hoe: sponsoring, uitwisseling info en netwerk, bruiklenen
- Relatie tav overheid
instappen in erfgoeddecreet?
welke ondersteuning kan overheid nog extra bieden?
Regelgeving: naar een internationale regelgeving?
Nationale regelgeving: BTW, schenkingen, erfenisrecht
rol intermediairen (BAM /FARO)

De algemeen en strategisch management van de organisatie

- Wat is doel/missie van de organisatie
- Welke doelstellingen heeft de organisatie
- Hoe ziet de structuur van de organisatie eruit
- Financieringstructuur van de organisatie: welke financiers heeft de organisatie, zijn er sponsors, welke activiteiten organiseert de organisatie om externe inkomsten binnen te halen.
- hoe ziet de respondent de toekomst van de organisatie
- waar zit de organisatie in zijn levenscyclus, welke crises heeft de organisatie al doorgemaakt?
- wat zijn de voordelen van hun organisatie tegenover anderen op de 4 functies van een erfgoedorganisatie.
Hoe ziet de respondent zijn concurrentiepositie in het hedendaagse kunstenveld
- Welke adviseurs heeft de organisatie, welke diensten worden uitbesteed?
- Wat is voor de respondent curatorschap.

Bijlage 2. Lijst figuren

Figuur 1.: Matrix structuur organisatie respondenten

Figuur 2: Matrix met doel en missie van de organisaties van de respondenten

Figuur 3. Matrix met financieringsmethoden van de organisaties van de respondenten

Figuur 4. Marketingbeleid organisaties respondenten

Figuur 5: matrix doelen in functie van het marketingbeleid van de respondenten

Figuur 6: Matrix met de organisatiestructuur van de organisaties van de respondenten.

Figuur 7: Toon- en marktcircuit in de beeldende kunst industrie

Figuur 8: schaal publieke toegankelijkheid van de respondenten