



Koninklijk Instituut voor
het Kunstpatrimonium



Strategie 2025 - 2029





Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium

Strategie 2025-2029

Achtergrond

Het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium (hierna: KIK) werd in 1948 opgericht met als missie het inventariseren, bestuderen en bewaren van het Belgische erfgoed.

Als **pionier** op het gebied van **interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek en de behandeling** van erfgoedobjecten heeft het KIK de voorbije 76 jaar een unieke expertise opgebouwd. Als federale instelling kan het bovendien bogen op een netwerk van partners en experts in alle regio's van België en in het buitenland.

De context waarin het KIK zijn missie uitvoert, is de voorbije decennia evenwel fundamenteel gewijzigd. Als voornaamste elementen kunnen vermeld worden:

- De opeenvolgende staatshervormingen die de bevoegdheden over roerend en onroerend erfgoed grotendeels naar de gewesten en gemeenschappen brachten;
- De digitale revolutie die nieuwe verwachtingen en mogelijkheden creëerde op vlak van ontsluiting en onderzoek;
- De professionalisering van de erfgoedsector in het bijzonder het ontstaan van hooggeschoolde private spelers en de ontwikkeling van erfgoedwetenschappen in hogescholen en universiteiten;
- De budgettaire context met voortdurende besparingen op personeels- en werkingsmiddelen.

Geconfronteerd met deze contextuele **uitdagingen** is het KIK de afgelopen jaren aan de slag gegaan met meerdere strategische denkoefeningen binnen de organisatie.

Voorbeelden daarvan zijn het traject VolTa (Vision-Together, 2018-2019), het uitwerken van een memorandum 2019-2024 en de implementatie van die strategieën. Nieuwe initiatieven werden ontplooid, zoals de rebranding en de Erfgoed Challenge. Die hebben de voorbije jaren gezorgd voor een positieve dynamiek.

Enkele recente ontwikkelingen – met name de btw-plichtigheid van het KIK en de onzekerheid m.b.t. de O&O-korting op de bedrijfsvoorheffing – noopten echter tot een nieuwe, nog grondigere reflectie over de strategische koers van het KIK op middellange en lange termijn vanaf het jaar 2025.

Proces en methodologie

Voor deze oefening werd een interne ad-hoc-werkgroep samengesteld. Twee collega's (1 Nederlandstalige en 1 Franstalige) namen de rol op van coördinator en facilitator van de werkgroep en het proces.

Inhoudelijk werd vertrokken van de eerder gevoerde strategische oefeningen en onderzoeken (Technopolis 2017, Volta 2018-19, ...), aangevuld met een 360°-stakeholderbevraging.

De directie en de coördinatoren koppelden regelmatig terug met de voorzitter van de POD Wetenschapsbeleid, de heer Arnaud Vajda.

De externe adviesraad van het KIK speelde als klankbordgroep een waardevolle rol in de uitwerking van onze strategie.

Het ontwerp voor de nieuwe strategische koers werd voor feedback voorgelegd aan de bestuurs-, adviserende en overleg organen van het KIK: de uitgebreide directieraad (intern COMEX genaamd), de wetenschappelijke raad en de syndicale organisaties.

Uit de sessies met de werkgroep en de gesprekken met de diverse stakeholders kwamen een aantal gemeenschappelijke thema's naar voren, die hielpen om de strategie van het KIK op te bouwen rondom een aantal grote lijnen:

- Het belang van **een centraal erfgoedexpertisecentrum van internationaal niveau** in België
 - Onderzoek en ontwikkeling
 - Continue vorming
 - Valorisatie en communicatie
- Het KIK als **bevoorrechte erfgoedpartner voor de federale entiteiten**
 - Federale wetenschappelijke instellingen
 - Regie der Gebouwen

- Federale collectiebeheerders
- en andere ...
- **Complementariteit en samenwerking met andere private en publieke partners**
- Focus op **noden in het erfgoedzorglandschap**
 - Crisisbeheer
 - Duurzaamheid
 - Digitalisering
 - Maatschappelijke betrokkenheid
- De nood aan een **structuur en infrastructuur** op maat van onze activiteiten en ambities
 - Naar multidisciplinaire teams
 - Nieuwe activiteiten
 - Aanpassen businessmodel en beheersstructuur
 - Diversificatie inkomsten
 - Aangepast gebouw
 - en andere ...
- Een **betere samenwerking met de onderwijssector**
 - Praktijk in masteropleidingen
 - STE(A)M-opleidingen
 - Jongeren en minderheidsgroepen betrekken bij erfgoed

Op basis van deze lijnen werd een uitgebreide strategie uitgewerkt; deze nota is hiervan de beknopte weergave.

Visie, missie en strategie

Visie

Ons erfgoed vormt een brug tussen het verleden, het heden en de toekomst, versterkt onze culturele identiteit, in het bijzonder in tijden van crisis, en verbindt mensen en gemeenschappen met elkaar. De zorg voor en het doorgeven van dit erfgoed aan de volgende generaties vergen een gedeelde betrokkenheid van zowel overheden, onderzoekers, professionals als burgers.

Vanuit deze optiek wil het KIK **binnen België dé referentie-instelling zijn voor alles wat te maken heeft met erfgoedzorg**. Het KIK bouwt zich verder uit als kennis- en expertisecentrum van internationaal niveau op vlak van onderzoek en ontwikkeling, conservatie-restauratie, kennisdeling en crisisbeheer m.b.t. erfgoed. Het stelt zijn unieke expertise ter beschikking van de federale entiteiten en de deelstaten, en dit in nauwe samenwerking met publieke en private partners.

Missie

Het KIK zet zich in voor de wetenschappelijke studie, conservatie en valorisatie van het Belgische erfgoed door

- de realisatie van wetenschappelijk interdisciplinair onderzoek van topniveau,
- de begeleiding en uitvoering van complexe conservatie-restauratieprojecten,
- de ondersteuning van erfgoedzorgprofessionals,
- de kennisdeling met de erfgoedzorgsector en het brede publiek, en
- een efficiënte coördinatie op vlak van erfgoedcrisisbeheer.

Het KIK treedt op als preferentiële erfgoedpartner van de federale overheid en werkt constructieve samenwerkingen uit met deelstaten, lokale overheden of private partners.

Strategie

Onze visie vertalen we naar een aantal strategische doelstellingen:

1. Het KIK als internationaal erkend innovatief expertisecentrum op vlak van erfgoedzorg

Het KIK kan bogen op een sterke internationale reputatie op vlak van wetenschappelijk onderzoek en conservatie-restauratie van erfgoed afkomstig uit onze streken. We zetten deze erkende traditie verder en zetten tegelijk voluit in op **ontwikkeling en innovatie**. We richten ons in het bijzonder op innovatieve technologieën en duurzame materialen en technieken binnen erfgoedzorg. Nieuwe materialen, gebruikt in moderne en hedendaagse kunst, confronteren ons met specifieke uitdagingen op vlak van bewaring en restauratie, waar we mee aan de slag gaan. Tegelijk dient de erfgoedzorgsector werk te maken van het verminderen van zijn ecologische voetafdruk op vlak van energie en afval. Om die redenen focust het KIK zich op het onderzoek en de ontwikkeling van **groene materialen en technieken**.

Erfgoedzorg is echter meer dan enkel het fysiek bewaren van het object: onze inspanningen dragen ook bij aan het doorgeven van **het verhaal** achter het object, zijn geschiedenis en zijn link met de gemeenschap. We integreren deze dimensie nog meer in onze eigen werking en ontwikkelen en verspreiden een toepasbare methodologie voor de erfgoedsector.

Om deze ambities te faciliteren organiseert het KIK zijn werking in horizontaal gestructureerde **multidisciplinaire onderzoekseenheden** gericht op specifieke thema's.

We streven naar het bevorderen en het bestendigen van de **complementariteit** en de samenwerking met de academische wereld. We herbekijken in dit kader van complementariteit de domeinen waarop we actief zijn en stemmen deze waar nodig nog beter af **op de noden in erfgoedzorg in België**.

Het KIK bouwt hiertoe **samenwerkingen** uit met **binnen- en buitenlandse onderzoeksinstituten, musea, universiteiten en hogescholen**.

Het KIK werkt actief aan het **publiceren en verspreiden van wetenschappelijk onderzoek**. Onderzoeksresultaten worden gepubliceerd in (inter)nationale wetenschappelijke tijdschriften. Onze onderzoekers nemen actief en zichtbaar deel aan internationale conferenties en initiatieven.

We implementeren **een rigoureuze intern kwaliteitscontrole- en evaluatiesysteem** om de topkwaliteit van onze activiteiten te garanderen.

2. De interdisciplinaire expertise van het KIK ten dienste van de erfgoedsector

Het KIK versterkt zijn positie als **partner voor de erfgoedsector binnen het erfgoedzorglandschap**:

- door de technische en wetenschappelijke begeleiding en ondersteuning van de publieke en private erfgoedsector voor de studie, conservatie-restauratie of beheer van het erfgoed;
- door het faciliteren van de kennisdeling tussen de academische wereld, onze wetenschappers en de publieke en private erfgoedsector;
- door het aanbieden van bijscholingstrajecten, stages en leerprogramma's aan jong afgestudeerden;
- door samen te werken met en onze expertise aan te bieden aan hogeronderwijsinstellingen in het kader van hun opleidingen in de erfgoedzorg;
- door in samenwerking met onderwijsinstellingen erfgoedzorg als loopbaanperspectief te promoten bij jongeren in STE(A)M-opleidingen;
- door het aanbieden van internationaal erkende certificeringen om de expertise en competenties van erfgoedzorgprofessionals te valoriseren;
- door bij te dragen aan het vergroten van het maatschappelijk draagvlak voor erfgoedzorg door jongeren en het brede publiek erbij te betrekken ;
- door vanuit onze unieke positie op federaal niveau de rol van neutrale draaischijf en doorgeefluik op te nemen tussen publieke en private erfgoedactoren in de verschillende deelstaten;
- door het ter beschikking stellen van onze expertise aan ontwikkelaars van nieuwe technologieën en software die bijdragen tot de bewaring van erfgoed.

Hierbij streven we naar **een heldere taakverdeling** tussen het KIK en andere actoren, waarbij we ook hier de nadruk leggen op complementariteit.

Het KIK werkt in dit kader een businessmodel uit en ontwikkelt **een gediversifieerd en transparant tarievenbeleid**.

3. Het KIK als bevoorrechte erfgoedpartner voor de federale overheid

België beschikt over een patrimonium van wereldniveau, het resultaat van een eeuwenlange gemeenschappelijke geschiedenis. De opeenvolgende staatshervormingen hebben de bevoegdheden rond het erfgoed in België verdeeld over verschillende overheden. We stellen vast dat alle bevoegde overheden op vlak van wetenschappelijke onderbouwing en uitvoering van het erfgoedbeleid geconfronteerd worden met gelijkaardige noden en uitdagingen. Er is dus ruimte voor **een neutraal wetenschappelijk expertisecentrum** dat de verschillende betrokken overheden ondersteunt, met **respect voor hun beleidsmatige autonomie**. Het KIK is – met zijn lange traditie van interdisciplinaire wetenschappelijke activiteiten – de aangewezen partner om deze rol op te nemen voor de overheid.

Vanuit zijn federale karakter (en bijhorende federale financiering) is het logisch dat het KIK fungeert als de **bevoorrechte partner voor de verschillende federale entiteiten**. Nog te vaak doen deze entiteiten beroep op externe experts, terwijl de federale overheid met het KIK over een volwaardig in-house expertisecentrum beschikt. We nemen daarom actief initiatieven om hen ten volle te ondersteunen op vlak van interdisciplinair onderzoek naar en de conservatie-restauratie van het federale erfgoed.

We streven hierbij naar het **samenbrengen** van de aanwezige **expertise** op federaal niveau en naar **een maximale synergie**.

Tegelijk richten we ons naar de **deelstaatoverheden**. Het KIK heeft in de bijna 80 jaar van zijn bestaan een **onschatbare wetenschappelijke expertise opgebouwd m.b.t. het erfgoed in de deelstaten**. De voorbije decennia heeft het KIK deze expertise ook regelmatig ingezet in het kader van projecten of langlopende samenwerkingen met deelstaatoverheden.

Het KIK is vragende partij om **deze status structureel te verankeren** ten dienste van het erfgoed en de erfgoedsector, idealiter door middel van samenwerkingsakkoorden met de bevoegde overheden.

4. Crisisbeheer en preventie: het KIK als centraal aanspreekpunt voor bedreigd erfgoed

Rampen als overstromingen, branden of gewapende conflicten tonen keer op keer aan hoe **kwetsbaar erfgoed** is. De risico's voor bedreigd erfgoed overstijgen niet zelden het lokale of regionale niveau. Vanuit zijn missie om het bestaande erfgoed maximaal te bewaren voor de volgende generaties, neemt het KIK de rol van **centraal aanspreekpunt voor bedreigd erfgoed** op binnen België. Als **verbindingsorgaan** werkt het KIK nauw samen met de verschillende crisiscentra op lokaal, provinciaal, regionaal of federaal niveau, en brengt deze in contact met de binnenlandse erfgoedactoren en internationale organisaties om zo **erfgoed onder de aandacht te brengen in crisisbeheer**.

Het KIK bouwt hiertoe – in samenwerking met het Belgisch Blauwe Schildcomité (Blue Shield Belgium) en de bredere erfgoedzorgsector – **snelle interventie-eenheden voor erfgoed** uit.

Het KIK ontwikkelt tevens **bruikbare instrumenten**, zowel op het vlak van **preventie als crisisbeheer**, om erfgoedbeheerders te begeleiden bij het uitwerken van noodplannen en -procedures. Het KIK werkt hierbij ook actief aan **sensibilisering en opleiding van de verschillende erfgoedactoren**.

De bescherming van bedreigd erfgoed berust niet enkel in de voorbereiding op en het beheer van crisissen, maar ook in de aanpassing aan de verhoogde risico's op rampscenario's als gevolg van bijvoorbeeld klimaatverandering. Het KIK zet in op degelijke **risico-evaluaties** en werkt oplossingen uit om de impact van natuurrampen op erfgoed te verminderen.

Om het hoofd te bieden aan grensoverschrijdende bedreigingen voor erfgoed, maar evengoed om werkwijzen, tips en kennis te delen, **neemt het KIK actief deel aan internationale netwerken** en stelt zijn expertise in het buitenland ter beschikking.

5. Het KIK als digitale hub voor het Belgische erfgoed

Het KIK bouwt zijn fotografische online databank van het Belgisch erfgoed, BALaT, uit tot een **open kennisplatform verrijkt met erfgoedwetenschappelijke data** om onze rijke kennis over het Belgisch erfgoed maximaal (inter)nationaal te ontsluiten.

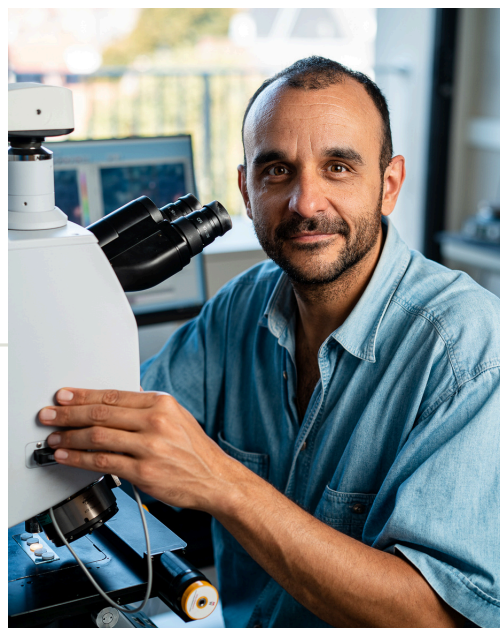
Het KIK streeft er bovendien naar om de verschillende bestaande databanken op alle niveaus – federaal, regionaal, provinciaal of lokaal – te **verbinden**. Gegevens worden – als Open Data en volgens de principes 'Findability, Accessibility, Interoperability, and Reuse (FAIR) – maximaal ter beschikking gesteld van onderzoekers, de publieke en private erfgoedsector en liefhebbers. We brengen deze samen in **een online gemeenschap** en moedigen concepten als Citizen Science aan. Door ons in te schakelen in Europese en internationale initiatieven als Europeana, ECCCH, E-RIHS, ... bevorderen we bovendien de vindbaarheid en visibiliteit van deze data voor internationale gebruikers.

Daaraan parallel omarmen we de mogelijkheden van artificiële intelligentie (AI) op vlak van onderzoek, bewaring en beheer van erfgoed. We onderzoeken de ontwikkeling en commercialisering van AI-tools voor het automatisch toekennen van metadata, het simuleren van de impact van omgevings- en materiaaltechnische factoren op de langetermijnbewaring van erfgoedobjecten, het ondersteunen en verbeteren van restauratiemethodes, ...



Koninklijk Instituut voor
het Kunstpatrimonium

Jubelpark 1
BE-1000 Brussel
www.kikirpa.be



V.U. Hilde De Clercq - afbeeldingen © KIK-IRPA, Brussel