



Vlaanderen
verbeelding werkt

© Karin Borghouts / KMSKA

Samenwerking tussen privé- verzamelaars en (semi)publieke cultureel-erfgoedinstellingen in Vlaanderen



Universiteit
Antwerpen

DEPARTEMENT
CULTUUR, JEUGD EN MEDIA

Welkomstwoord

Vlaanderen staat bekend om zijn vele **privéverzamelaars** en hun indrukwekkende, uiteenlopende en unieke kunstverzamelingen. Het **verzamelen en het tonen van de verzameling** is een **fenomeen** dat doorheen de tijd verschillende evoluties heeft gekend. De privéverzamelaar is sinds het ontstaan van de publieke musea aan het begin van de negentiende eeuw vaak een waardevolle partner voor die publieke instellingen. Parallel aan de maatschappelijke evoluties heeft dat partnerschap doorheen de geschiedenis diverse vormen aangenomen. Van ondersteunend als bruikleengever of schenker tot drijvende kracht achter de oprichting van een museum.

Vandaag nemen privéverzamelaars wereldwijd steeds meer het initiatief om hun eigen presentatieruimtes te openen. Daardoor nemen ze in het publieke tooncircuit een belangrijke positie in. Ook in België neemt het aantal privéverzamelaars dat een eigen presentatieruimte opricht, sterk toe. De grenzen tussen publiek en privaat lijken te vervagen. Tegelijk kenmerken stijgende prijzen, die soms astronomische hoogtes bereiken, de kunstmarkt van vandaag. Enerzijds rijst de vraag welke impact dat in de toekomst zal hebben op het publieke aanbod van culturele erfgoedorganisaties. Anderzijds is er een **groeïende belangstelling voor meer samenwerking** tussen dergelijke publieke en private actoren.

Symposium

23 november 2022

Kenniscentrum Cultuurmanagement en Cultuurbeleid (Universiteit Antwerpen)

Laura D'Hoore &
Prof. dr. Annick Schramme

Departement Cultuur, Jeugd en Media
(Vlaanderen)

Inhoudstafel

- 2
Welkomstwoord
- 3
Krachtlijnen van het onderzoek
- 4
Vier voorwaarden voor
succesvolle samenwerkingen
- 8
Aanzet tot ethische leidraad voor
publiek-private samenwerkingen
- 11
Slotwoord

Krachtlijnen van het onderzoek

Dit onderzoek bestudeert welke soort samenwerkingen er bestaan tussen privéverzamelaars of private collectiebeherende instellingen en (semi)publieke cultureel-erfgoedorganisaties en hoe die nog verder ontwikkeld kunnen worden.¹ Het onderzoek heeft hoofdzakelijk een museale insteek, maar de bevindingen kunnen ook in de brede culturele sector relevant en inzetbaar zijn. De wisselwerking tussen beide partijen staat centraal en neemt diverse en dynamische vormen aan. Om ze goed te kunnen begrijpen, analyseerden we ook het **samenspel tussen de diverse actoren in het bredere 'ecosysteem' van de beeldende kunsten**.

Binnen dat samenspel is er een markante evolutie, waarbij de impact van de private actoren steeds zichtbaarder wordt. Private fondsen zoals de Koning Boudewijnstichting met onder andere het Fonds Léon Courtin–Marcelle Bouché, het erfgoedfonds of de Pasfoundation faciliteren en ondersteunen samenwerkingen met private actoren en nemen een steeds belangrijkere rol op als schakelfiguur, bewustmaker of initiator. Daarnaast leunen galeries en veilinghuizen – die traditioneel bekeken werden als private commerciële spelers – steeds meer aan bij de institutionele, publieke spelers. Zo zien we bijvoorbeeld dat een tentoonstelling in een publiek museum georganiseerd kan worden in samenwerking met een galerie en dat de exposities van veilinghuizen steeds meer op publieke tentoonstellingen lijken. Een deontologisch en juridisch kader voor de omgang met kunstwerken uit private verzamelingen die onze publieke musea aanbelangen en die bij veilinghuizen en kunsthandelaars passeren, ontbreekt echter.

Tot slot kan worden opgemerkt dat de private dienstverlenende ondernemingen zoals private banken, juridische bedrijven en kunstverzekeraars een toenemende impact hebben binnen het ecosysteem en de thematiek van samenwerkingen. De laatste jaren breidden zij hun diensten markant uit tot het behandelen van allerhande kunstgerelateerde kwesties, en spelen zij in toenemende mate een rol als mediator, bewustmaker en schakelfiguur tussen privéverzamelaars en cultureel-erfgoedorganisaties in het faciliteren van bruiklenen en filantropie.

Deze wijzigende relaties tussen de private en publieke spelers zorgen voor **opportuniteiten** in de beeldende kunstsector die er voorheen minder waren. Omdat de uitgangspunten en waardeproposities van publieke en private spelers toch verschillend blijven, is er ook een toenemende **nood aan een ethisch kader** waarbinnen de samenwerkingen verder ontwikkeld kunnen worden. Hoewel er al samenwerkingen tussen privéverzamelaars en (semi)publieke cultureel-erfgoedorganisaties plaatsvinden, wordt momenteel het potentieel van onze rijke private collecties in Vlaanderen nog niet ten volle benut. Dit onderzoek resulteerde in **vier voorwaarden** waarmee dat potentieel verder aangeboord zou kunnen worden. U leest er meer over op de volgende pagina's.

1. Wij geven graag blijk van erkenning aan de leden van de klankbordgroep die op diverse momenten het onderzoek hebben bijgestaan met waardevolle feedback: Olga Van Oost, Carl Depauw, Johan Vansteenkiste, Anne De Breuck, Sergio Servellón, Sabine Taevernier, Frederik Swennen, Nele Provoost

Vier voorwaarden voor succesvolle samenwerkingen

I. Sterkere publieke cultureel-erfgoedorganisaties

- Door de geglobaliseerde en sterk groeiende kunstmarkt wordt samenwerken een dure aangelegenheid maar ook een noodzaak voor het collectiebeleid musea en particuliere verzamelaars. Het is belangrijk dat de publieke cultureel-erfgoedorganisaties en tentoonstellingsinitiatieven een **voldoende duidelijk collectieprofiel** hebben, zodat de privéverzamelaars hun interesses en collectie makkelijker kunnen matchen met het museale collectiebeleid.
- **Publieke cultureel-erfgoedorganisaties moeten over voldoende autonomie beschikken** om kansen tot samenwerking te kunnen benutten. Het verloop van de samenwerking hangt vaak samen met de organisatiestructuur van de publieke culturele organisatie (bv. stadsmuseum, een vzw of een AGB). Publieke musea in Vlaanderen vallen meestal nog onder een publieke overheid, zij het in meer of mindere mate verzelfstandigd. Vele steden hebben de laatste 10 jaar hun musea ondergebracht in een AGB. In de praktijk garandeert die structuur echter niet altijd voldoende snelheid, flexibiliteit, transparante verantwoording en autonomie in het beslissingsproces. Ook het cultureel ondernemerschap krijgt daardoor onvoldoende kansen.
- Er is een grote **nood aan infrastructuur**. Zowel de publieke actoren als de privéverzamelaars geven aan ruimte nodig te hebben voor depot of publieke presentatie van hun kunstwerken. Een doordacht depotbeleid kan een win-winsituatie creëren voor beide partijen. Aan samenwerkingsprojecten zijn ook steeds **financiële middelen** gekoppeld. Een gebrek aan middelen leidt vaak tot een ongelijke onderhandelingspositie van de publieke actoren. Privéverzamelaars werken graag samen met sterke publieke cultureel-erfgoedorganisaties en willen niet het gevoel krijgen dat ze gebruikt worden om de mogelijke financiële problemen van die organisaties op te vangen. Er zijn voorbeelden van alternatieve en innovatieve businessmodellen die nog verder uitgerold zouden kunnen worden.
- **Betrokkenheid** is een belangrijke factor met het oog op de ontwikkeling van succesvolle samenwerkingen. Die betrokkenheid vraagt echter een vertrouwensvolle relatie, niet alleen tussen de verzamelaar en de publieke actor, maar ook met de betrokken overheden. Samenwerking gebeurt meestal op individuele basis en ad hoc, waardoor ze vaak stopt als een van de sleutelfiguren (directeur of verzamelaar) van het toneel verdwijnt. Om de samenwerking te verduurzamen is een **open en goed ontwikkeld stakeholdermanagement** van belang. Langetermijnvertrouwensrelaties tussen de verschillende partijen zijn belangrijk.

II. Kennisdeling en wettelijk kader

- Op het vlak van **kennisdeling** stelt zich een andere **opportuniteit voor samenwerking**. Zowel de medewerkers van publieke cultureel-erfgoedorganisaties als de privéverzamelaars hebben elk vanuit hun perspectief unieke kennis en competenties die uitgewisseld kunnen worden. En dat op verschillende niveaus: tijdens bruikleenprojecten over de context en situering van het kunstwerk of informatie over behoud en beheer, kennisdeling rond de werking van het museum, cocreatie en curatorschap van tentoonstellingsprojecten, collectiewaarderingstrajecten, enzovoort. De toegang tot unieke kennis vormt vaak een belangrijke hefboom tot samenwerking en blijkt ook tijdens het traject een cruciale succesfactor te zijn. Publieke actoren zouden hun dienstverlening aan private actoren ook als een onderdeel van hun businessmodel kunnen integreren. In dat geval moet de publieke kernopdracht van de organisaties wel bewaakt worden en zouden er duidelijke afspraken met de betrokken overheden gemaakt moeten worden.
- Er is nood aan meer kennis, verduidelijking en ondersteuning in **het ethische en juridische kader** rond samenwerkingen. Eerst en vooral is er zowel bij de privéverzamelaars als bij de publieke actoren behoefte aan **meer informatie** over de steunmaatregelen en de wettelijke mogelijkheden van de overheid. De mogelijkheden van de regelgeving voor de inbetalinggeving van kunst in het kader van erfenisrechten is bijvoorbeeld onvoldoende gekend. Daardoor blijven kansen onbenut. Bovendien worden de procedures van deze steunmaatregelen – als ze gekend zijn – als complex ervaren.
- Er is ook nood **aan meer toenadering en dialoog tussen de diverse publieke en private actoren om samenwerkingen te stimuleren**. De aanwezigheid van sterke faciliterende fondsen (zoals de Koning Boudewijnstichting) die als schakelfiguur ondersteuning kunnen bieden bij complexe samenwerkingen, is hier cruciaal. Ook kennisdeling via steunpunten en dienstverlenende organisaties (zoals Faro, OP/TIL, Publiq, Cultuurloket en Cultuurconnect) en universiteiten kan versterkt worden. De oprichting van een kenniscentrum rond publiek private samenwerking, specifiek voor de culturele (erfgoed)sector is een nood die ook uit andere onderzoeken blijkt, en zou een hefboom voor meer samenwerking kunnen zijn. Dat kenniscentrum kan op verschillende manieren vorm krijgen: het kan gaan om een bestaand instituut of steunpunt, maar ook om een virtueel netwerk.

III. Stimulans mecenaat

- Uit onze cases en het internationaal vergelijkend deel van het onderzoek blijkt dat een **optimalisatie van de mecenaatswetgeving** een **belangrijke stimulans** kan bieden voor private financiering of schenkingen van kunst uit privéverzamelingen en publiek-private samenwerkingen. In Nederland (met de Geefwet, 2012), Engeland (met de *Cultural Gifts Scheme*, 2013) en Frankrijk (met de *Loi Aillagon*, 2003) is het mecenaatsklimaat beduidend verbeterd, wat heeft geleid tot meer samenwerking en openstelling van private collecties voor het publiek.

Ook in Vlaanderen is een nieuw decreet in de maak over de inbetalinggeving **van cultuurgoederen ter voldoening van de erfbelasting**. Het aangekondigde nieuwe decreet wenst de vroegere regeling van 2003 een stuk aantrekkelijker te maken voor toekomstige erflaters, erfgenamen, legatarissen en begiftigden. De hernieuwde regeling is geïnspireerd op de succesvolle *'Acceptance in Lieu'* van Engeland. Door die regeling zijn al vele kunstwerken en andere private collecties naar publiek toegankelijke instellingen in Engeland gebracht, terwijl ze anders wellicht geveild zouden zijn.

Verder zou de oprichting van een **privaat fonds** in Vlaanderen private financiering van kunstaankopen voor publieke collecties kunnen faciliteren, stimuleren en initiëren. **Nader onderzoek** moet dan wel bepalen welk model in de Vlaamse context best zou werken. Daarnaast zouden de cultuuroverheden meer **publiek-private hefboomprojecten** kunnen stimuleren en in de kijker plaatsen, want die kunnen een sneeuwbaaleffect teweegbrengen.



IV. Bescherming erfgoed

- **Het kunstwerk** of de collectie van de privéverzamelaars is vaak het vertrekpunt van een samenwerking. Om vruchtbare samenwerkingen te kunnen blijven garanderen in de toekomst, is het belangrijk om **een overzicht** te hebben van de bestaande verzamelaars en te zien op welke wijze (een selectie van) dat rijke aanbod aan private collecties in Vlaanderen kan **geïntegreerd of beschermd worden**. Het Topstukkendecreet van 2003 (gewijzigd in 2009 en 2014) heeft daarin al een grote rol gespeeld. Een verdere stap zou kunnen zijn om samenwerkingsmodellen te onderzoeken waarbij private collecties (of delen ervan) **een plaats kunnen krijgen bij publieke cultureel-erfgoedorganisaties**.
- Er is een groeiende nood aan een **helder kader voor veilinghuizen en kunsthandelaars** in België bij **kunstwerken van museaal belang**. In dat opzicht zou het creëren van beleidskaders rond **'meldingen'** en een **'statuut van beschermd cultuurofgoed'**, naast het statuut van topstukken, een interessante piste kunnen zijn.

In Frankrijk bijvoorbeeld krijgen erfgoedobjecten – aan de hand van een aantal vaste criteria – automatisch het statuut cultuurofgoed en moeten de eigenaars een vergunning aanvragen voor export of verkoop buiten het land (wetgeving geldt sinds 1993). Die regelgeving is in Frankrijk een van de beleidspijlers bij de bescherming van hun erfgoed. Ze biedt bovendien bescherming tegen onwettelijke circulatie van kunst (zoals gestolen kunst). Bij een aanvraag tot permanente export (= verkoop in het buitenland) kan de overheid beslissen om het kunstwerk zelf aan te kopen of toestemming te verlenen voor een verkoop in het buitenland. In Nederland zal een dergelijke maatregel vanaf 2023 van kracht worden (commissie Collectie Nederland, 7 maart 2022). Het verschil is dat het cultuurofgoed hier, naar analogie met de regeling in het VK, eerst verplicht de kans moet krijgen om een nieuwe eigenaar in Nederland te vinden via 'binnenlandse verkoop'. Als dat niet gebeurt, kan de overheid vervolgens beslissen om het zelf aan te kopen of een vergunning voor buitenlandse verkoop te verlenen.

AANZET TOT EEN ETHISCHE LEIDRAAD VOOR PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKINGEN

Dit onderzoek verduidelijkt de nood aan meer systematiek en een degelijke onderbouwing van samenwerkingsprocessen op inhoudelijk en ethisch vlak, naast het financiële en juridische aspect. Dat vertaalt zich in een aantal grondbeginselen.

Eerst en vooral moeten beide partijen **reflecteren over de legitimiteit van de samenwerking**. Belangrijk is om binnen dat proces een balans te vinden tussen de mogelijkheden en verwachtingen van beide partijen. Een goed overleg met alle betrokken partijen is daarom cruciaal voor de samenwerking van start gaat, maar ook tijdens de volledige duur van het project.

Hieronder volgt een ontwerp van leidraad om de publieke musea en cultureel-erfgoedorganisaties te ondersteunen. Bij de totstandkoming van het ontwerp hebben we ons enerzijds gebaseerd op bestaande leidraden, met onder andere de ethische code voor musea van ICOM (2004, vertaald in 2006), de ethische leidraad ontworpen door The Association of Art Museum Directors (2007) en het model voor succesvolle publiek-private samenwerkingen door Kaats & Opheij (2014). Daarnaast is het ontwerp ook afgetoetst tijdens interviews met experts.

De ontwerpleidraad bestaat uit **zeven elementen**. De **eerste twee elementen** omvatten een aantal **vragen** die afgetoetst kunnen worden voor het samenwerkingsproject aanvangt, om de samenwerking te legitimeren of te onderbouwen.

1. Samenwerkingsmodel

- Past het samenwerkingsproject qua inhoud en kwaliteit bij de missie van de publieke actor en de context die de vaste collecties en programma's bieden?
- Is er voldoende kennis over het juridische en ethische kader in verband met de samenwerking? Wat zijn mogelijke juridische of ethische kwesties waarvoor men zich moet hoeden/die kunnen worden verwacht?
- Zijn er beperkende voorwaarden aan de samenwerking? In welke mate zijn die belastend?
- Betreft de samenwerking het uitlenen of schenken van een kunstwerk?
 - Heeft het kunstwerk een rechtsgeldige titel?
 - Kan een eerlijke herkomst van het kunstwerk worden gewaarborgd?
 - Past het kunstwerk qua inhoud en kwaliteit bij de missie van de publieke cultureel-erfgoedorganisatie?

2. Profiel private partner

- Heeft de verzamelaar een gevestigde geschiedenis van filantropie, samenwerkingen met publieke actoren of een aanhoudende betrokkenheid bij de publieke actor in kwestie?
- Is de verzamelaar een integer en betrouwbaar persoon wiens betrokkenheid het programma van de publieke actor versterkt? → Dat kan worden getoetst in de volgende dimensies van de leidraad.
- Zijn de visie en motieven van de verzamelaar transparant en acceptabel voor de publieke actor?

De **volgende vijf dimensies** kunnen ondersteuning bieden bij het realiseren van een succesvolle en evenwichtige samenwerking.

Volgens onderzoek van Kaats en Opheij (2014) zijn onderstaande thema's van invloed op het succes van kansrijke publiek-private samenwerkingen. Het is van belang om ze goed op elkaar af te stemmen: van bij de start van de samenwerking en tijdens de volledige duur van de samenwerking. **Uit de resultaten van het onderzoek blijkt namelijk dat een vertrouwensband de belangrijkste kritische succesfactor is voor een succesvolle samenwerking.** Zo'n vertrouwensband veronderstelt ook een wederkerigheid en een balans: het gevoel dat beide partijen evenwaardige input leveren en een meerwaarde kunnen halen uit de samenwerking op lange termijn.

Ambitie	Belangen	Relatie	Organisatie	Proces
<ul style="list-style-type: none"> • de mate waarin de ambitie wordt gedeeld; • de betekenis en waarde van de ambities voor de partijen; • de mate waarin de ambitie bijdraagt aan de samenwerkingsstrategie van de partijen; • de persoonlijke betekenis van de ambitie voor belangrijke partijen in de samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> • de mate waarin de partijen oprechte interesse hebben in elkaars belangen; • de mate waarin de samenwerking waarde creëert voor ieder van de partijen; • de mate waarin partijen bereid zijn om met elkaar te onderhandelen; • de mate waarin partijen echt met elkaar in dialoog gaan over elkaars belangen. 	<ul style="list-style-type: none"> • de mate waarin partijen beschikken over persoonlijk vermogen tot verbinden; • de mate waarin de groepsprocessen de samenwerking versterken; • de mate waarin partijen elkaar vertrouwen en vertrouwen ontwikkelen; • de mate waarin leiderschap wordt gegund en getoond. 	<ul style="list-style-type: none"> • de mate waarin structuur en besturing zijn afgestemd op de doelen van de partijen; • de mate waarin partijen in de samenwerking participeren en de samenwerking kan rekenen op steun van de achterban; • de mate waarin de samenwerking de beoogde resultaten realiseert; • de mate waarin er sprake is van heldere afspraken en momenten van evaluatie om te controleren of die worden nagekomen. 	<ul style="list-style-type: none"> • de mate waarin sprake is van een doordachte fasering en een goede timing; • de mate waarin balans wordt gevonden tussen inhoudelijke en procesmatige aandacht voor de samenwerking; • de mate waarin er sprake is van een heldere rolverdeling en duidelijke procesregie; • de mate waarin er aandacht is voor de kwaliteit van het proces en de ambities worden gerealiseerd.

1. Eerst geldt het **ambitieniveau**. Dat thema heeft betrekking op de finaliteit van het samenwerkingsproject en op de mate waarin beide partijen verwachtingen hebben over het eindresultaat en de te bereiken doelen.
2. Vervolgens gelden de partijgebonden en de gedeelde **belangen**, wat duidt op de mogelijkheden en meerwaarden die elke partij kan bieden. Dialoog is nodig om te zien wat mogelijk is voor de ene partij en waar meerwaarden zich situeren voor de andere partij.
3. Verder is het van belang om de **relatie** in beschouwing te nemen. Daartoe is het nodig de intensiteit en betrokkenheid van beide partijen in de samenwerkingen te duiden. Ook wordt best onderzocht hoe de samenwerking bijdraagt tot een versterking van de verbinding en het vertrouwen (bijvoorbeeld via reguliere contactmomenten of via kennisdeling).
4. Daarnaast moet voor de samenwerking nagedacht worden over de wijze waarop de **organisatie of inrichting** van de samenwerking een garantie kan bieden voor een succesvolle continuering en afloop. Het opzetten van structuren die ervoor zorgen dat afspraken worden nagekomen en opgevolgd en dat de beoogde resultaten (= plan van aanpak) kunnen worden bereikt, staat daarbij centraal.
5. Tot slot is het van belang om het **proces** van de samenwerking op gepaste momenten te evalueren. De timing van het samenwerkingsproject is daarbij het uitgangspunt: wanneer zal welke fase in werking treden en wordt de betrokkenheid van de ene of andere partij gevraagd. Een heldere rolverdeling en duidelijke procesregie ondersteunen een vlotte timing.

We willen eveneens benadrukken dat het succes van deze leidraad en samenwerkingen steunt op een **optimale convergentie tussen de tripartite**, waar ook de betrokken overheid een cruciale rol in opneemt. Enerzijds is een duidelijk, ondersteunend en stimulerend beleidskader van groot belang. Anderzijds zijn overheden vaak ook nauw betrokken bij concrete samenwerkingen. Het is belangrijk om over hun rol in dit proces te reflecteren. Wanneer worden zij betrokken? Of – omgekeerd, wanneer betrekken zij het museum?

Voordat er een akkoord tot samenwerking wordt gesloten, raden we aan dat de initiatiefnemer (zijnde de privéverzamelaars, de betrokken overheid of de publieke cultureel-erfgoedorganisatie) van in het begin **alle betrokkenen** met elkaar in contact brengt en de vijf bovenstaande thema's aankaart. Zo kunnen de verwachtingen van elke partij en de mogelijkheden van de samenwerking goed in kaart gebracht worden en zijn die duidelijk voor alle partijen.



SLOTWOORD

De aanleiding van dit onderzoek was de vraag van de Vlaamse overheid naar een actueel overzicht van de verschillende standpunten over, ervaringen met en praktijken rond samenwerkingen tussen privéverzamelaars en publieke cultureel-erfgoedorganisaties, zoals aangekondigd in de beleidsnota 2019-2024 van minister Jambon.

De onderlinge relaties, positionering en grenzen tussen de private en de publieke spelers zijn dynamisch en onderhevig aan evolutie. Die evolutie wordt de laatste jaren gekenmerkt door een toenemende impact van de private verzamelaar in het publieke tooncircuit en in de sterk gestegen kunstmarkt.

Sterke samenwerkingen betekenen een win-win voor zowel de privéverzamelaar als de publieke actor. Dat is des te meer het geval in de voornoemde gewijzigde context, die ook de positie van de publieke actor in de maatschappij benadrukt.

Met dit onderzoek wilden we de mogelijkheden en moeilijkheden van deze thematiek in een helder overzicht gieten en van daaruit handvaten voor de sector en aanbevelingen voor het beleid formuleren, waardoor samenwerkingen gericht ondersteund en gestimuleerd kunnen worden. Die handvaten en aanbevelingen geven richting aan een visie die door de tripartite van privéverzamelaars, publieke cultureel-erfgoedorganisaties en de overheid verder tot ontwikkeling kan worden gebracht.

Op die manier hopen we met dit onderzoek een steentje te kunnen bijdragen aan het verstevigen van de brug tussen privéverzamelaars en de (semi) publieke cultureel-erfgoedorganisaties in Vlaanderen. Diverse inspirerende voorbeelden tonen het succes daarvan al aan.

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van het Departement Cultuur, Jeugd en Media in samenwerking met Universiteit Antwerpen.

Auteurs

Laura D'Hoore
Annick Schramme

Beelden

Universiteit Antwerpen
© Karin Borghouts/KMSKA

Vormgeving

bloudruk – www.bloudruk.be

Verantwoordelijke uitgever

Luc Delrue
Departement Cultuur,
Jeugd en Media
Arenbergstraat 9
1000 Brussel

✉ departement.cjm@vlaanderen.be
🌐 vlaanderen.be/cjm
🐦 twitter.com/deptCJM
📘 facebook.com/deptCJM

Wettelijk depotnummer

D/2022/3241/286

Departement Cultuur, Jeugd en Media

Arenberggebouw

Arenbergstraat 9

1000 Brussel

België