

Agent schatz Develop- ment

Activiteitenverslag
2025

KANAL

Agentschap Development		1
1. Inleiding		3
2. Het project		4
De Stichting	4	
Het architecturale project	4	
De agentschappen	8	
Het agentschap Development	8	
3. Sociaal verslag		9
4. Activiteiten		10
Actualisering en ontwikkelingen van het bedrijfsmodel	10	
Commerciële successen en een strategie die steeds duidelijker wordt	10	
Een organisatie die zich uitbreidt en stabiliseert	11	
5. MVO		12
6. Controle van het beheer en de financiën		13
Een geïntegreerde en goed uitgeruste structuur vanaf de startfase	13	
Boekjaar 2025: implementatie, beheer en voorbereiding van de opening	14	

1. Inleiding

28 november 2026 is de datum die is vastgesteld voor de opening van de Stichting Kanal voor het publiek. De investering van 230 miljoen euro voor de aankoop en renovatie van de iconische voormalige Citroëngarage, een project van ongekennde omvang in de geschiedenis van Brussel, getuigt van de ambities van het Gewest voor wat veel meer zal zijn dan een museum voor hedendaagse kunst. De Stichting Kanal is ontworpen als een stedelijke ruimte die talrijke projecten en dynamieken huisvest en met elkaar verbindt. Ze zal zich ontplooien in een stedelijk ecosysteem waarmee ze één wil worden door al haar levenskrachten te verwelkomen en te stimuleren.

Sinds de eerste politieke beslissingen tot het doorlopen van de vele operationele stappen die ons naar dit openingsjaar hebben geleid, krijgt het project Kanal POMPIDOU steeds meer vorm. Op spectaculaire wijze krijgt het geleidelijk de vorm van een architectuur die respect heeft voor het erfgoed, het milieu en de wijken, en die een kader en openbare ruimtes biedt aan de Brusselse scene en burgers. Op een minder zichtbare maar even bepalende manier wordt het ook belichaamd door toegewijde teams die dag na dag bouwen aan het menselijke raamwerk, de structuur, de organisaties, de processen, de uitrusting ...

Om een modern en rigoureuus beheer te kunnen implementeren in een context waarin de structurele financiering van culturele en sociale initiatieven een echte uitdaging blijft, wordt het project gedragen door een Stichting Kanal en vier commerciële agentschappen. Deze opzet moet het mogelijk maken om stabiele perspectieven te schetsen, met name door te steunen op de vakkennis van elke medewerker.

Dit rapport is het eerste activiteitenverslag dat door het Agentschap Development wordt gepubliceerd. Het geeft een kort overzicht van de verschillende belangrijke aspecten van het Kanal-project en beschrijft vervolgens de situatie en de verwezenlijkingen van het agentschap voor het jaar 2025.

2. Het project

De Stichting

De Stichting Kanal is opgericht door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en is een stichting van openbaar nut die als voornaamste taak heeft het project voor de herbestemming van de Citroëngarage aan de IJzerplein tot een belangrijk cultureel centrum van de Europese hoofdstad tot een goed einde te brengen.

Daartoe heeft de Maatschappij voor Stedelijke Inrichting (hierna “MSI” genoemd) in 2018 aan de Stichting Kanal een erfpachtovereenkomst voor de genoemde garage toegekend voor een periode van 70 jaar, die afloopt in 2089.

De site zal plaats bieden aan een centrum voor moderne en hedendaagse kunst, in samenwerking met het Centre Pompidou, een architectuurcentrum, in samenwerking met de Stichting CIVA, en talrijke openbare ruimtes voor podiumkunsten, concerten, filmvertoningen, debatten, gastronomie en ontspanning.

Als grootste Brusselse instelling voor cultuur en kunst wil de Stichting Kanal de productie en verspreiding van alle vormen van moderne en hedendaagse kunst en architectuur bij het publiek bevorderen door middel van tentoonstellingen, voorstellingen en concerten en de verspreiding van diverse artistieke creaties.

In het kader van haar missie zal zij bijzondere aandacht besteden aan de productie van originele artistieke en culturele inhoud, het samenstellen van collecties en archieven, het ontstaan van onderzoeks- en opleidingscentra op het gebied van cultuur en kunst, waarbij zij er steeds naar streeft hedendaagse kunst toegankelijk te maken voor het grote publiek.

Het architecturale project

Het gebouw “Garage Citroën”, gelegen op het kruispunt van de Place de l’Yser en de Quai de Willebroeck, werd door de MSI aangekocht voor een bedrag van 27 miljoen euro.

Zoals hierboven aangegeven, heeft de MSI in 2018 bij notariële akte een erfpachtovereenkomst voor 70 jaar gesloten met de Stichting KANAL.

Het project beoogt nieuwbouw door de bouw van drie “uitsteeksels” in de garage zelf (dozen in de doos) die bestemd zijn voor (i) het museum, (ii) de CIVA-stichting en haar tentoonstellingsruimtes en bibliotheek, (iii) een theaterzaal en kantoren.

Daarnaast omvat het een ingrijpende renovatie van de buitenkant van de garage, de daken en de gevels, de sloop van de verdiepingen van de showroom en een oud kantoorgebouw, de aanleg van nieuwe verkeerswegen, enz.

De oplevering omvat een totale bruto bruikbare oppervlakte van

49.000

m², waarvan

een Kanal-museum met een bruto oppervlakte van

12.000

m², uitsluitend bestemd voor tentoonstellingen (9.800 m² netto),

ruimtes voor het CIVA met een bruto oppervlakte van

10.000

m², met een bibliotheek, een leeszaal en een archiefcentrum (8.240 m² netto)

10 polyvalente ruimtes met een bruto oppervlakte van

7.000

m² voor livevoorstellingen of evenementen (openbaar of
privé, cultureel of commercieel, 5.800 m² netto)

5 eet- en drinkgelegenheden met een bruto oppervlakte van

2.000

m² - een restaurant, een brasserie, een bakkerij, een rooftop/
panoramabar en een extra bar (mobiele kiosk) met een
totale netto oppervlakte van 1.400 m²

3 commerciële ruimtes van

400

m² - waaronder de ticketbalie en twee winkels (cultuurmarkt
en boekhandel) - met een totale netto oppervlakte van 300 m²

De rest, ongeveer

19.0000

m2 bruto, is verdeeld over openbare ruimte, technische lokalen, toiletten, kantoren, opslagruimtes, enz.

De studies met betrekking tot de werkzaamheden zijn van start gegaan in mei

2018

De sloopwerkzaamheden zijn begonnen in november

2020

De agentschappen

Er zijn vier agentschappen opgericht om bepaalde commerciële activiteiten van de KANAL-stichting voor hun rekening te nemen:

- Agentschap Kanal F&B (Food & Beverage), verantwoordelijk voor het beheer van de vijf ruimtes die op het terrein zijn gecreëerd om horecagelegenheden te huisvesten (brasserie, restaurant, bakkerij, kiosk en rooftop);
- Agentschap Kanal Experience (ontvangst-ticketverkoop-winkel & uitgaven) is verantwoordelijk voor het onthaal- en bemiddelingspersoneel, het beheer van de toegangsrechten tot de site en de detailhandelsruimtes die bij de tentoonstellings- en podiumkunstenruimtes horen;
- Agentschap Kanal Hospitality (privatiseringen) is verantwoordelijk voor de tijdelijke verhuur en evenementenverhuur van ruimtes met dienstverlening;
- Agentschap Kanal Development (sponsoring en reclameregie), verantwoordelijk voor de promotie van de activiteiten van de KANAL-stichting en haar merk bij sponsor- en/of advertentiepartners.

De oprichting van deze commerciële vennootschappen heeft tot doel de commerciële functies in een culturele instelling te herwaarderen, de expertise van deze commerciële beroepen te benutten en de coherentie van deze beroepen (verschillende paritaire commissies, werkkader en -ritme, enz.) te waarborgen en zo het risico in geval van economisch verlies of crisis te beperken.

Het Agentschap Development

Het agentschap Kanal Development werd opgericht op 1 april 2025. Het is geregistreerd bij de BCE onder nummer 1021.790.575. Het is nog niet geregistreerd voor de btw sinds 1 mei 2025.

De belangrijkste taken van Kanal Development zijn:

- commerciële sponsorcontracten te zoeken en te onderhandelen ten behoeve van de Stichting Kanal en haar activiteiten;
- een netwerk van partners ontwikkelen in de vorm van bijvoorbeeld individueel mecenaat, bedrijfsmecenaat, internationale en Europese fondsen, om de activiteiten van het museum te ondersteunen;
- de commerciële activiteiten op het gebied van reclame binnen de museumruimte van Kanal ontwikkelen en het potentieel daarvan benutten;
- de Stichting ondersteunen bij het zoeken naar specifieke financiering voor bepaalde projecten.

3. Sociaal verslag

Wat de sociale balans betreft, moet worden opgemerkt dat Pablo Mayor sinds november 2025 het agentschap ondersteunt op het gebied van HR. Onder zijn leiding heeft het agentschap dit jaar de opbouw van het team in 2026 voorbereid.

4. Activiteiten

Actualisering en ontwikkelingen van het businessmodel

Het businessplan (BP) dat door het projectteam van de Stichting Kanal is opgesteld, is geleidelijk geactualiseerd en getoetst aan de eerste operationele resultaten. Met name het HR-gedeelte werd onder impuls van de verantwoordelijke en met de steun van het adviesbureau OptimHR opnieuw bekeken en verdiept. Zo werd het loonbeleid van het agentschap volledig gedefinieerd en werden de gekozen hypothesen gemodelleerd op basis van de activiteitenprognoses.

De BP's werden bovendien verder uitgewerkt vanuit twee invalshoeken: de btw-impact en de eerste ratio's die in het beheerscontroleproces van het agentschap zullen worden opgenomen.

Ten slotte werden de contractuele relaties, financiële stromen, overdrachten en wederzijdse diensten tussen de Stichting Kanal en het agentschap verduidelijkt en opgenomen in een ontwerpovereenkomst.

Een organisatie die zich ontplooit en stabiliseert

In 2025 werd de ontwikkelingsstrategie van het agentschap goedgekeurd door het Directiecomité van de Stichting Kanal.

Het agentschap zet processen op met de andere afdelingen van de Stichting Kanal en met andere agentschappen. Het neemt deel aan de ontwikkeling van IT-tools, met name Salesforce, om de kennis van de museumbezoekers te verbeteren.

In augustus 2025 werd ook een wervingsprocedure gestart om een medewerker voor sponsoring en partnerschappen aan te werven. De werving leverde geen resultaat op en zal in 2026 worden hervat.

Commerciële successen en een strategie die steeds duidelijker wordt

De zoektocht naar financiering (bedrijfssponsoring) concentreerde zich voornamelijk op de hoofdsponsors, terwijl de kanalen open bleven voor sponsoring van specifieke projecten: projecten op het gebied van inclusiviteit, geestelijke gezondheid, projecten in verband met opkomend creatief werk of LGBTQIA+-thema's.

Zo was de Nationale Loterij partner van de tweede editie van de Brussels Ass Book Fair (28-30 november 2025).

De groep filantropen Kanal Friends blijft de activiteiten van het museum ondersteunen. De Friends worden regelmatig uitgenodigd voor bezoeken aan kunstenaarsateliers, privécollecties, kunstbeurzen en andere artistieke evenementen. Dit jaar bezochten de Friends in november de beurs Paris Photo, waarvan het parcours «Elles x Paris Photo» werd samengesteld door Devrim BAYAR, Senior Curator van Kanal-Centre Pompidou.

In 2025 heeft het agentschap ook het Belgische paviljoen op de Biennale van Venetië 2026 ondersteund door fondsen te werven voor het project. Zo heeft het agentschap talrijke gesprekken gevoerd met sponsors en op 2 juni 2025 in K1 een fondsenwervingsevenement georganiseerd voor toekomstige mecenasen van de Vrienden van het Belgische paviljoen.

Er werden ook contacten gelegd met buitenlandse culturele diplomatieke vertegenwoordigingen in Brussel, met name met de Franse, Nederlandse, Duitse, Litouwse en Luxemburgse ambassades.

Het hele jaar door heeft de verantwoordelijke van het agentschap groepen professionals (particuliere stichtingen, internationale veilinghuizen, particuliere verzamelaars, Belgische en internationale kringen van mecenasen, enz.) begeleid tijdens talrijke bezoeken aan de bouwplaats van Kanal-Centre Pompidou. In totaal zijn er bijna twintig bezoeken afgelegd.

5. MVO

Het agentschap sluit aan bij het beleid en het DNA van de Kanal-stichting.

Daartoe kan het een beroep doen op en zich laten begeleiden door de MVO-verantwoordelijke die door de Kanal Stichting is aangeworven om het beleid inzake milieu- en maatschappelijke verantwoordelijkheid te definiëren en te implementeren.

In 2025 heeft de Kanal Stichting een gemeenschappelijke visie op haar milieu- en maatschappelijke verantwoordelijkheid ontwikkeld en gedeeld, gebaseerd op de principes van de regeneratieve economie en in overeenstemming met haar missie en visie. Deze aanpak gaat verder dan alleen het verminderen van negatieve effecten: hij is erop gericht om omstandigheden te (her) creëren die bevorderlijk zijn voor het herstel, de revitalisering en de regeneratie van het leven – zowel menselijk als niet-menselijk.

Ze nodigt uit om elk project te benaderen als een systeem van relaties en onderlinge afhankelijkheden, waarbij milieu-, sociale en economische kwesties op evenwichtige wijze worden geïntegreerd. Deze aanpak is gebaseerd op samenwerking, collectieve intelligentie en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de teams en met het lokale ecosysteem.

Door deze aanpak geleidelijk te integreren in de projecten en alle activiteiten van het museum, wil men een duurzame positieve impact hebben op en samen met het gebied en zijn ecosystemen.

De aanpak werd uitgevoerd met de ondersteuning van het bedrijf Corporate Regeneration.

Ten slotte heeft het Agentschap actief meegewerkt aan het opstellen van de gedragscode, die tot stand is gekomen met de hulp van de heer Piergiorgio PEPE. De gedragscode van Kanal geeft richtlijnen en regelt de interacties van het museum met de buitenwereld, met name sponsors, mecenasen, galeriehouders en andere economische spelers.

6. Beheer & financiën

Een geïntegreerde en goed uitgeruste structuur vanaf de startfase

Vanaf 2025 is ervoor gekozen om de functies boekhouding, financiën en managementcontrole volledig te internaliseren binnen de KANAL-stichting, met een systeem van managementvergoedingen om een gezamenlijk beheer van de agentschappen te garanderen.

Het doel was duidelijk: vanaf het begin een robuuste structuur opbouwen die in staat is om zowel de Stichting als alle agentschappen tegelijkertijd aan te sturen, met een geconsolideerde visie en betrouwbare gegevens.

Alle entiteiten werken vandaag de dag met een gemeenschappelijk instrument voor budgetbeheer en boekhouding (Adfinity), dat is gekoppeld aan de vakgebonden instrumenten en aan Salesforce, en dat de centrale basis vormt voor de planning en opvolging van de activiteiten. De databases zijn met elkaar verbonden via interfaces en API's, waardoor operationele en financiële gegevens kunnen worden gekoppeld.

Tegelijkertijd is via de tool Adfinity een gestructureerd systeem voor het opvolgen en valideren van verbintenissen opgezet, dat het volgende garandeert:

een geformaliseerd systeem voor het aangaan van uitgaven,

goedkeuringsprocedures waarbij de bedrijfsverantwoordelijken en het management betrokken zijn,

een maandelijkse budgettaire opvolging met regelmatige herprognoses,

een wekelijkse of zelfs dagelijkse analyse van de belangrijkste indicatoren door de managers.

Er is ook een algemeen financieel model ontwikkeld voor alle agentschappen. Op basis van gedetailleerde modelleringshypothesen maakt dit model het mogelijk om in realtime de impact van de resultaten van de agentschappen op de geconsolideerde financiën van KANAL te meten en de trajecten dienovereenkomstig aan te passen.

De ondersteuningsteams van de Stichting Kanal vormen een centrale pijler van deze organisatie:

- een boekhoudteam van vier personen;
- twee financiële profielen die zich bezighouden met sturing en modellering;
- een juridische afdeling bestaande uit vier personen;
- een gestructureerde IT-implementatie die momenteel wordt uitgevoerd.

Daarnaast wordt er een beroep gedaan op een externe fiduciare, die een aanvullende blik biedt en een extra controleniveau garandeert. De bedrijven worden, net als de KANAL-stichting, gecontroleerd om de samenhang en de algemene consolidatie van de rekeningen te waarborgen.

Deze hele architectuur maakt vandaag een 360°-sturing mogelijk, wat commerciële synergieën, prestatieopvolging en de mogelijkheid om efficiënt te rapporteren aan het management en de raad van bestuur bevordert.

Boekjaar 2025: implementatie, beheer en voorbereiding van de opening

Het Agentschap Development, dat in het boekjaar 2025 werd opgericht, kende een jaar van structurering, waarbij de commerciële activiteiten bewust werden uitgesteld.

De gemaakte kosten hadden uitsluitend betrekking op de oprichtings- en administratieve organisatiekosten. Ze bleven onder de oorspronkelijke ramingen, in overeenstemming met een strategie van geleidelijke opstart.

Het boekjaar werd afgesloten met een beperkt verlies, wat in overeenstemming is met een eerste boekjaar zonder significante operationele activiteiten.

In 2025 werd dus de juridische, financiële en organisatorische basis gelegd die nodig is om vanaf 2026 daadwerkelijk van start te gaan met de activiteiten op het gebied van financiering, sponsoring en reclame.

In het eerste kwartaal van 2026 zijn de financiële, organisatorische en procedurele fundamenten gelegd. De tools zijn operationeel, de processen zijn vastgesteld en de ondersteuningsteams zijn gemobiliseerd. De voor 2026 geplande opmars vindt dus plaats binnen een beheerst kader, met een reeds bewezen stuurvermogen.

KANAL