

# Agent schnap Exper- ience

Activiteitenverslag  
2025

**KANAL**

|                                                                        |    |           |
|------------------------------------------------------------------------|----|-----------|
| <b>Agentschap Experience</b>                                           |    | <b>1</b>  |
| <b>1. Inleiding</b>                                                    |    | <b>3</b>  |
| <b>2. Het projet</b>                                                   |    | <b>4</b>  |
| De Stichting                                                           | 4  |           |
| Het architecturale project                                             | 4  |           |
| De agentschappen                                                       | 8  |           |
| Het agentschap Experience                                              | 9  |           |
| <b>3. Sociaal verslag</b>                                              |    | <b>10</b> |
| <b>4. Activiteiten</b>                                                 |    | <b>11</b> |
| Actualisering en ontwikkelingen van het bedrijfsmodel                  | 11 |           |
| De structuur van de organisatie                                        | 11 |           |
| De eerste evenementen om contact te leggen met het publiek             | 12 |           |
| Mediatietaken al erg in trek                                           | 12 |           |
| Het ontwerp van de winkels krijgt vorm                                 | 13 |           |
| Een verantwoordelijke en de organisatie voor de commerciële edities    | 13 |           |
| De strategie voor hosting                                              | 14 |           |
| <b>5. MVO</b>                                                          |    | <b>15</b> |
| <b>6. Beheer en financiën</b>                                          |    | <b>16</b> |
| Een geïntegreerde en uitgeruste structuur vanaf de starfase Experience | 16 |           |
| 2025: implementatie, beheer en voorbereiding van de opening            | 17 |           |

# 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 investering 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 ontplooiën 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 steeds meer vorm. Op spectaculaire wijze krijgt het geleidelijk vorm als een architectuur die respect heeft voor het erfgoed, het milieu en de wijken, en die een podium 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 Agence Experience wordt gepubliceerd. Het geeft een kort overzicht van de verschillende belangrijke aspecten van het Kanal-project en gaat vervolgens in detail in op de situatie en de resultaten 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 (gedeconsolideerde entiteit van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest) (hierna “MSI” genoemd) in 2018 aan de Stichting Kanal een erfpachtovereenkomst toegekend voor genoemde garage, voor een duur 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 CIVA-stichting, 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 altijd 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 gesloten met de Stichting Kanal voor een duur van 70 jaar en een jaarlijkse erfpacht van 1.000.000 euro, geïndexeerd.

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

m<sup>2</sup>, waarvan

---

een Kanal-museum met een bruto oppervlakte van

12.000

m<sup>2</sup>, uitsluitend bestemd voor tentoonstellingen (9.800 m<sup>2</sup> netto),

---

ruimtes voor het CIVA met een bruto oppervlakte van

10.000

m<sup>2</sup>, met een bibliotheek, een leeszaal en een archiefcentrum (8.240 m<sup>2</sup> netto)

---

---

10 polyvalente ruimtes met een bruto oppervlakte van

7.000

m<sup>2</sup> voor livevoorstellingen of evenementen (openbaar of privé, cultureel of commercieel, 5.800 m<sup>2</sup> netto)

---

5 eet- en drinkgelegenheden met een bruto oppervlakte van

2.000

m<sup>2</sup> - een restaurant, een brasserie, een bakkerij, een rooftop/panoramabar en een extra bar (mobiele kiosk) met een totale netto oppervlakte van 1.400 m<sup>2</sup>

---

3 commerciële ruimtes van

400

m<sup>2</sup> - waaronder de ticketbalie en twee winkels (cultuurmarkt en boekhandel) - met een totale netto oppervlakte van 300 m<sup>2</sup>

---

---

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, de samenhang van deze beroepen te waarborgen (verschillende paritaire commissies, kader en werkritme, enz.) en ten slotte het risico in geval van economisch verlies of crisis te beperken.

## *Het agentschap Experience*

De vennootschap met beperkte aansprakelijkheid Agentschap Kanal Experience werd opgericht op 3 december 2024. Ze is ingeschreven bij de KBO onder nummer 1016.885.246. Ze is sinds 1 februari 2025 btw-plichtig.

Kanal Experience is het operationele en commerciële agentschap van de Stichting Kanal en het CIVA, dat zich toelegt op de ervaring van het publiek. Het zorgt voor de ticketverkoop, de onthaalbalies, het beheer van de bemiddelaars, de winkels, de uitgaven en het onthaal van partner-evenementen. Het coördineert al deze activiteiten om de bezoekers een complete culturele ervaring te bieden, die resoluut verankerd is in de Brusselse creativiteit.

De rode draad in haar strategie is, zoals de naam al aangeeft, de ervaring van de bezoeker tijdens zijn hele parcours. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan het personeel, dat door het bureau wordt opgeleid, begeleid en geprofessionaliseerd.

Het agentschap is verantwoordelijk voor de exploitatie van verschillende diensten op de site van de Fondation Kanal–Centre Pompidou en het CIVA, waaronder:

- De ticketverkoop: beheer van alle zaken met betrekking tot de verkoop, inschrijving en toegangscontrole van zowel de programmering van de Fondation Kanal als van het CIVA, met inbegrip van de verschillende bemiddelingsactiviteiten, workshops, rondleidingen en animaties, en met inbegrip van de structurering van de verschillende cross- en up-selling marketingacties, abonnementsformules en lidmaatschappen;

- De winkel: commerciële ruimte gewijd aan Brusselse creaties, afgeleide producten en de promotie van het merk Kanal;
- De boekwinkel: gespecialiseerde boekhandel op het gebied van zowel moderne en hedendaagse kunst als architectuur en stedenbouw;
- De ontvangst: humanisering van openbare ruimtes, kleedkamers, ontvangst, controle, stewarding, ...
- De bemiddelaars, gidsen, animatoren: beheer van alle maatregelen voor de humanisering van culturele bemiddeling
- Edities: beheer van de publicaties van catalogi, monografieën en boeken die door de Stichting Kanal worden uitgegeven of mede-uitgegeven, evenals het beheer van het merk Kanal en uitgaven zoals beperkte oplagen en reproducties;
- Hosting: het ter beschikking stellen van ruimtes, infrastructuur en middelen voor externe partners.

Ten slotte wil het agentschap zich door zijn vooraanstaande positie profileren als een echte “barometer” van zijn publiek, door het opvolgen van prestatie-indicatoren, het uitvoeren van tevredenheidsenquêtes en het fungeren als schakel tussen het publiek en de verschillende directies.

## 3. Sociaal verslag

Om haar verschillende taken te kunnen uitvoeren, heeft het agentschap zijn behoeften geobjectiveerd op 45 VTE. Het heeft het jaar 2025 benut om verder te bouwen aan zijn collectief en heeft chronologisch gezien al de volgende aanwinsten geregistreerd:

- Emeline Bayard was de eerste medewerkster die op 1 juni 2025 door het agentschap werd aangeworven met een tijdelijk contract als coördinatrice van de bemiddelaars: naast de strategische aspecten van de opening houdt zij zich bezig met de dagelijkse opvolging van de activiteiten van het agentschap en met name met de coördinatie van de samenwerking met ING;
- Astrid Simonis is freelancer en sinds oktober 2025 verantwoordelijk voor de uitgaven van Kanal;
- Pablo Mayor is op 12 november 2025 begonnen met een tijdelijk contract en is verantwoordelijk voor de human resources van het agentschap;
- Laetitia de Villenfagne is consultant (sinds 2024) en stuurt de commerciële strategieën van de winkels aan;

Voor al zijn dagelijkse activiteiten werkt het agentschap samen met een team van uitzendkrachten via Daoust voor bemiddeling en freelance gidsen voor rondleidingen.

## 4. Activiteiten

### *Actualisering en ontwikkeling van het bedrijfsmodel*

Het businessplan (BP) dat door het projectteam van de Stichting Kanal werd opgesteld, werd geleidelijk bijgewerkt 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 uitgewerkt en werden de gekozen hypothesen gemodelleerd op basis van de activiteitenprognoses.

De BP's werden bovendien uitgediept vanuit twee invalshoeken: de btw-impact en de eerste ratio's die in de beheerscontrole 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.

### *De structuur van de organisatie*

Tot eind 2024 bestond het Agentschap Expérience binnen de Stichting Kanal als een volwaardige entiteit. Het jaar 2025 wordt dan ook een scharnierjaar, gekenmerkt door de geleidelijke loskoppeling van de structuren van de Stichting Kanal en door de structurering van de interactie tussen de Stichting en het agentschap.

Tegelijkertijd zet het agentschap de opbouw van zijn eigen organisatie voort: structurering van het bestuur, uitwerking van strategieën, vaststelling van financieringsmechanismen en opstelling van het businessplan, met het oog op de opening van de Stichting Kanal, die gepland is voor november 2026.

Op HR-vlak werd in 2025 het loonbeleid en de ROI bepaald die van toepassing zullen zijn op de medewerkers die op de loonlijst van het agentschap komen te staan. Het aanwervingsproces voor een eerste profiel is gestart.

Het agentschap heeft ook de integratie voortgezet van de beheersinstrumenten die nodig zijn voor zijn activiteiten, zoals ICT-ondersteuning, Salesforce-software en verschillende instrumenten die zowel door de agentschappen als door de Stichting Kanal worden gebruikt.

Op budgettair, juridisch en administratief vlak werden de rekeningen van het agentschap geopend, werd het gekapitaliseerd, werden nuttige contacten gelegd met de btw-administratie en werden de goedkeurings- en opvolgingsprocessen (budgettair) en de mechanismen voor de delegatie van bevoegdheden gedefinieerd, alvorens ze in 2026 formeel te worden vastgelegd.

## *Eerste evenementen om contact te leggen met het publiek*

Hoewel de Kanal-stichting nog steeds gesloten is voor het publiek, heeft het agentschap Experience dagelijks de rol van operationele 'uitvoerende macht' vervuld voor een reeks activiteiten die door Kanal werden georganiseerd. Hiertoe behoren onder meer Molenfest, Brussels Art Book Fair, Swamp Sacrifice, de Journées chantier ouvert en Afield...

Al deze activiteiten hebben bijna 40.000 bezoekers opgeleverd en ongeveer 10.000 euro aan ticketinkomsten gegenereerd, wat de transversale rol van het bureau en zijn vermogen om verschillende soorten projecten in uiteenlopende contexten te ondersteunen, bevestigt.

## *Mediatietaken al erg in trek*

Tegelijkertijd zette het agentschap zijn ontwikkeling buiten de muren voort door de opdracht voor culturele bemiddeling voor de valorisatie van de collecties van ING binnen te halen. De teams van het agentschap zorgden voor de onthaal en bemiddeling bij de heropening van de Marnix-site, die in één weekend meer dan 9.000 bezoekers trok.

Naast dit evenement organiseert het agentschap ook rondleidingen, coachingssessies en opleidingen voor de teams van ING. Sinds oktober werden bijna 8.000 bezoekers ontvangen, wat in totaal ongeveer 50.000 euro aan inkomsten opleverde.

Deze opdrachten vormen bovendien een strategische kans voor het agentschap om een embryonaal team van gidsen en bemiddelaars samen te stellen, dat de opening van de Stichting Kanal zal begeleiden.

## *Het ontwerp van de winkels gaat verder*

Het dossier voor de inrichting van de winkels wordt verder uitgewerkt. Hoewel de ontwerpers van de boekwinkel al enkele jaren geleden waren geselecteerd, werd in december 2024 een ontwerp- en bouwopdracht uitgeschreven voor de designwinkel.

Bijna 50 kandidaten, waaronder verschillende internationale, hebben hun interesse getoond. Na een eerste selectie werden vijf teams uitgenodigd om een project voor te stellen aan een jury, die de opdracht toekende aan het consortium Bauclub / Majubois, voor een geraamd bedrag van 125.000 €.

Gedurende het hele jaar 2025 werd het project in nauwe samenwerking met de architecten ontwikkeld om tot een definitief concept te komen. De concrete start van de uitvoering is gepland voor 2026.

Wat de boekwinkel betreft, heeft het agentschap de overname van de voorraad van de CIVA-boekhandel geregistreerd en voorbereid. Deze operatie omvatte een grondige evaluatie van de voorraad, inventarisatie en selectie.

Deze basis zal het fundament vormen voor de toekomstige boekhandel van Kanal, die vervolgens zal worden uitgebreid met een ruimer aanbod, waaronder kunstboeken, jeugdboeken en populair-wetenschappelijke boeken.

## *Een verantwoordelijke en een organisatie voor commerciële uitgaven*

De verantwoordelijkheid voor de commerciële uitgaven, waarvoor het agentschap instaat, heeft een structurerende fase doorgemaakt met de komst van een toegewijde uitgeefster, Astrid Simonis. Daarnaast werd een redactieraad opgericht waarin de artistieke directie, de algemene directie en de publieksdirectie van de Stichting Kanal vertegenwoordigd zijn.

Er werd een eerste begrotingsontwerp en een voorlopige lijst van publicaties opgesteld, waarmee de basis werd gelegd voor een coherente redactionele programmering die aansluit bij het DNA van het Kanal-project.

## *Een strategie voor hosting*

Ten slotte werd hosting in 2025 toegevoegd aan de taken van het agentschap. In juni keurde het directiecomité van Kanal een eerste strategisch ontwerp op dit gebied goed. Met de hulp van het adviesbureau Vivanto werkt het agentschap momenteel aan de verdere uitwerking van deze richtlijnen om ze te integreren in een geconsolideerd businessplan, dat naar verwachting in maart/april 2026 zal worden afgerond. Er werd een hostingcomité opgericht om de samenhang van de programmering te waarborgen en het DNA van Kanal te behouden.

## 5. MVO

### *Het Agentschap sluit aan bij het beleid en het DNA van de Stichting Kanal.*

Daartoe kan het een beroep doen op en begeleiding krijgen van de MVO-verantwoordelijke die door de Kanal Stichting is aangesteld om het beleid inzake milieu- en maatschappelijke verantwoordelijkheid te definiëren en te implementeren.

In 2025 heeft de Kanal Foundation 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: ze 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.

In het kader van haar MVO-beleid heeft Agence Experience ervoor gekozen om verschillende grootschalige projecten te ontwikkelen die gericht zijn op het versterken van haar impact op het milieu en de samenleving.

Een van deze projecten, getiteld “circuits-courts professionnels” (korte professionele circuits), wordt gezamenlijk uitgevoerd door de Fondation Kanal en Agentschap Expérience. Het mobiliseert met name de agentschappen F&B en Experience, waarvan de activiteiten een belangrijke bron van werkgelegenheid vormen. Dit project onderzoekt hoe de agentschappen en de Stichting Kanal een inclusief en betekenisvol verhaal kunnen integreren in de rekruteringsketens, waarbij elke persoon wordt gewaardeerd in een coherent en zinvol professioneel traject.

Een tweede project heeft tot doel om binnen de winkels en de uitgeverij verschillende prioriteiten te definiëren, met name op het gebied van hergebruik en de circulaire economie. Een eerste concrete mijlpaal is bereikt met de creatie van een evaluatie-instrument dat voorafgaand aan aankopen wordt gebruikt om de maatschappelijke en ecologische impact van elk object systematisch te beoordelen voordat het wordt geselecteerd.

Daarnaast levert het F&B-agentschap een actieve bijdrage aan de transversale werkgroepen die door de Kanal-stichting worden gecoördineerd rond milieu- en maatschappelijke kwesties. Het neemt met name deel aan het toegankelijkheidscomité en de interne diversiteitsgroep onder leiding van de HR-afdeling.

## 6. Beheer & financiën

### *Een geïntegreerde en goed uitgeruste structuur vanaf de startfase Boekjaar*

Vanaf 2025 is ervoor gekozen om de functies boekhouding, financiën en managementcontrole volledig te internaliseren binnen de Stichting Kanal, met een systeem van managementvergoedingen dat een gezamenlijk beheer van de agentschappen mogelijk maakt.

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 begrotingscontrole met regelmatige herprognoses;
- wekelijkse of zelfs dagelijkse controle van de belangrijkste indicatoren door de managers.

Er werd ook een algemeen financieel model uitgewerkt voor alle agentschappen. Op basis van gedetailleerde modelleringshypothesen kan zo in realtime de impact van de resultaten van de agentschappen op de geconsolideerde financiën van Kanal worden gemeten en kunnen de trajecten dienovereenkomstig worden aangepast.

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 dienst bestaande uit vier personen;
- een gestructureerde IT-implementatie die momenteel aan de gang is.

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

Vandaag maakt deze architectuur een aanpak van 360° mogelijk, wat commerciële synergieën, prestatieopvolging en de mogelijkheid om efficiënt te rapporteren aan het management en de raad van bestuur bevordert.

## *2025: implementatie, beheer en voorbereiding van de opening*

Het jaar 2025 markeerde de startfase van het Agentschap Experience, dat verantwoordelijk is voor de ontvangst, bemiddeling en commerciële ruimtes.

De uitgaven bleven onder de oorspronkelijk begrote bedragen, wat wijst op een geleidelijke aanwerving en een zorgvuldige kostenbeheersing. Een eerste operationele activiteit kon worden uitgevoerd in een gecontroleerd kader, waardoor de bemiddelings- en organisatievoorzieningen konden worden getest.

De investeringen werden gedeeltelijk gedaan, waarbij sommige implementaties werden uitgesteld om de verwachte toename in 2026 op te vangen.

Het boekjaar weerspiegelt dus een voorzichtige en gestructureerde implementatie, in overeenstemming met het vastgestelde traject.

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 verwachte toename vindt dus plaats binnen een beheersbaar kader, met een reeds bewezen stuurvermogen.

**KANAL**