

Agentschap F&B

Activiteitenrapport
2025

KANAL

1.		
Inleiding		3
2.		
Het Kanal Pompidou-project		4
De Stichting	4	
Het architecturale project	4	
De agentschappen	8	
Het F&B-agentschap	8	
3.		
Sociaal verslag en wervingsplan		9
4.		
Activiteiten		10
Actualisering en ontwikkelingen van het businessmodel	10	
Een strategische visie en een operationele aanpak consolideren	11	
Expertise bundelen en het collectief van het bureau opbouwen	12	
Strategisch partnerschap Slow Food	12	
Eerste evenementen om contact te leggen met het publiek	13	
5.		
MVO		14
6.		
Beheer & financiën		15
Een geïntegreerde en goed uitgeruste structuur vanaf de startfase	15	
Boekjaar 2025: implementatie, beheer en voorbereiding van de opening	16	

1. Inleiding

28 november 2026 is de datum die is vastgesteld voor de opening van de Kanal Stichting 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 Pompidou is ontworpen als een stedelijke ruimte die talrijke projecten en dynamieken huisvest en met elkaar verbindt. Ze zal zich ontplooiën in een 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 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 Kanal stichting en vier commerciële agentschappen. Deze opzet moet het mogelijk maken om stabiele perspectieven te schetsen, met name op basis van de expertise van elke medewerker.

Dit rapport is het eerste activiteitenverslag dat door Agentschap F&B 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 Kanal-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 toegekend voor de genoemde garage. Dit 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 tal van 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 voor een periode van 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 ontvangst- en bemiddelingspersoneel, het beheer van de toegangsrechten tot de site en de winkels die bij de tentoonstellingsruimtes en de ruimtes voor podiumkunsten horen
- Agentschap Kanal Hospitality (privatiseringen), 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 bedrijven heeft tot doel de commerciële functies in een culturele instelling te herwaarderen, de expertise van deze commerciële beroepen te benutten en de samenhang van deze beroepen te waarborgen (verschillende paritaire commissies, werkkader en -ritme, enz.) en ten slotte het risico in geval van economisch verlies of crisis te beperken.

Het F&B-agentschap

De vennootschap met beperkte aansprakelijkheid Agentschap Kanal F&B werd opgericht op 30 september 2024.

Agentschap Kanal F&B is verantwoordelijk voor de creatie en exploitatie van de verschillende HORECA-ruimtes van Kanal.

- Carrosserie, de brasserie
- Jeanne, het gastronomische restaurant
- De bakkerij
- De rooftop
- De kiosk
- De centrale keuken

Zij is verantwoordelijk voor het beheer van de Horeca-teams en moet zorgen voor de coördinatie en rentabiliteit van de verschillende ruimtes.

3.

Sociaal verslag en wervingsplan

Het F&B-agentschap heeft het jaar 2025 benut om het team uit te breiden dat verantwoordelijk zal zijn voor de uitvoering van het project, wetende dat de HR-behoefte zijn vastgesteld op 64 VTE.

Acht medewerkers hebben zich al bij het agentschap aangesloten. In chronologische volgorde zijn dit de volgende aanwervingen:

- **Ines Thielemans** was de eerste medewerkster van het agentschap met een tijdelijk contract op 02.06.2025 als medewerkster 'partnerschap & evenementen'
- **Caroline Pierre** begon op 15.09.2025 met een tijdelijk contract als verantwoordelijke voor human resources
- In juli 2025 lanceerde de Stichting Kanal in de vorm van een breed verspreide oproep tot het indienen van blikken van belangstelling (AMI) de zoektocht naar een eerste **Talent Team** om geleidelijk het kernteam van het F&B-agentschap te structureren. Na afloop van deze oproep en na analyse van meer dan 50 sollicitaties werd het Talent Team onder leiding geplaatst van **Agathe Plumereau**, die in oktober 2025 als General Manager van het agentschap aan de slag ging, op basis van een zelfstandigenstatuut

- Naast haar werd ook het College van Chefs geselecteerd om dit Talent Team te vervolledigen. Zij zijn vanaf november 2025 geleidelijk aan aan de slag gegaan, eerst op basis van een contract als zelfstandige:
- **Nam Simonis** wordt verantwoordelijk voor de brasserie
- **Aurélia D'Hollander** wordt verantwoordelijk voor het gastronomische restaurant
- **Alice Jaroszuk** wordt verantwoordelijk voor de bakkerij en patisserie
- **Martin Peeters** wordt chef-kok van de centrale keuken
- **Mathieu Motard** wordt verantwoordelijk voor de kiosk en het dakterras

Al deze medewerkers zullen in de loop van 2026 een contract voor onbepaalde tijd krijgen.

4. Activiteiten

In 2025 heeft het F&B-agentschap zijn capaciteiten geactiveerd en tegelijkertijd zijn toekomstige economische, operationele en territoriale model gestructureerd. Het doel van zijn actie was om zijn 'vakmatige' aanpak uit te bouwen en te consolideren, zijn teams en expertise te structureren en alvast een aantal activiteiten op te starten om contacten te leggen en zich bij het publiek bekend te maken.

Actualisering en ontwikkelingen van het businessmodel

Het businessplan (BP) dat door het projectteam van de Stichting Kanal werd opgesteld, werd geleidelijk geactualiseerd en getoetst aan de eerste operationele resultaten. Met name het HR-gedeelte werd onder impuls van de in september aangestelde 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 businessplannen 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.

Een strategische visie en een operationele aanpak consolideren

Het F&B-agentschap wil een **sterke visie en identiteit** ontwikkelen. Het gaat erom een evenwicht te vinden tussen het behoren tot het ecosysteem van de Stichting Kanal en het creëren van plaatsen die volledig in hun stedelijke omgeving passen, sterke banden smeden met de actoren van de stad en de wijken, en een veeleisende, duurzame en inclusieve aanpak bieden die hen eigen is. Door een model te ontwikkelen dat cultuur, gastvrijheid en keukens combineert voor een rijke en gevoelige ervaring in het museum en de stad.

Op operationeel vlak is het team van het F&B-agentschap, dat eerst werd opgeleid in het kader van het Talent Team in het "college van chefs", in november 2025 met zijn werkzaamheden begonnen. Zijn missie is om de groei van het agentschap te sturen. Het heeft een **culinaire redactionele lijn** opgesteld en richt zich op de ontwikkeling van culinaire activiteiten. Het heeft ook actief **getracht zijn netwerk van publieke en private partners te consolideren om zijn hybride en duurzame model te versterken** (leveranciers, logistiek, financiers, sponsors, instellingen).

Het agentschap heeft gezorgd voor een **voortdurende opvolging van de werkzaamheden en de installatie van de keukens en apparatuur van de vier "locaties"** in overleg met het bouwteam en in samenwerking met de consultants MCL en BECP om het ontwerp, de bouw en de planning op elkaar af te stemmen.

Vanaf de oprichting van het Talent Team werden **de basisprincipes van een strikt en professioneel beheer van de activiteiten van het agentschap** geconsolideerd door enerzijds 'vakgebonden' software (productie, kassa, planning, traceerbaarheid) te identificeren, en anderzijds begrotingsprognoses, haalbaarheidsstudies en de nodige retroplanning op te stellen om zo het jaar 26 en de opening van het museum in goed banen te leiden.

Expertise bundelen en het collectief van het bureau opbouwen

Om de visie van het F&B-agentschap te belichamen en te concretiseren, werd het operationele team via de AML geïntegreerd om zijn expertise in te brengen en zijn relaties met toekomstige partners te ontwikkelen.

Meer in het algemeen werd het strategische kader van de menselijke aanpak verfijnd door:

- Het nauwkeurig vaststellen van de HR-budgetten om het economische model te consolideren
- een lokale werkgelegenheidsketen te ontwikkelen (omscholing, integratie, opleiding)
- het versterken van partnerschappen voor de opleiding van het toekomstig personeel
- De eerste aanwervingen op administratief en managementniveau afronden
- Het opstellen van het wervingsplan voor 2026 en het opstellen van het arbeidsreglement

Strategisch partnerschap Slow Food

In 2025 heeft het F&B-agentschap getracht deze filosofie te vertalen en deze identiteit gestalte te geven door **een partnerschap** aan te gaan **met het wereldwijde Slow Food-netwerk**, dat het mogelijk maakt om residenties voor chef-koks, workshops of educatieve markten te organiseren en deel te nemen aan netwerken die zich richten op biodiversiteit of duurzame wijnbouwtechnieken...

Op uitnodiging van Slow Food heeft de algemene directie van de Stichting Kanal in april 2025 een ontmoeting gehad met de Europese en wereldwijde vertegenwoordigers van het netwerk. Tijdens deze eerste ontmoeting op het hoofdkantoor van de vereniging werd de basis gelegd voor een samenwerking die in september 2025 contractueel werd vastgelegd. Via deze overeenkomst heeft Slow Food ermee ingestemd om het agentschap te begeleiden bij de strategische ontwikkeling van **zijn activiteiten en een activiteitenprogramma voor de F&B-ruimtes**.

In bredere zin heeft het agentschap in 2025, in de geest van de slow food-netwerken, contacten gelegd met lokale actoren, verenigingen en zijn toekomstige sociaal-culturele partners. Het heeft deelgenomen aan het buurtleven en de eerste acties op het terrein uitgevoerd om zijn territoriale verankering te versterken en een organische band tussen Kanal, het publiek en het grondgebied op te bouwen.

Eerste evenementen om contact te leggen met het publiek

Het F&B-agentschap heeft in 2025 al een aantal activiteiten opgezet.

In het kader van de tijdelijke programmering van K1 heeft Agence F&B in 2025 gezorgd voor de organisatie en coördinatie van de horeca en food & beverage-diensten in verband met de volgende evenementen:

AFIELD Forum (27-30 mei)

- Coördinatie, gastvrijheid en ontvangst van gasten
- Opzetten van een F&B-aanbod dat is afgestemd op het internationale karakter van het forum

Swamp Sacrifice (4 oktober)

- Ontwerp en exploitatie van een bar die aansluit bij de scenografie van het evenement
- Operationele organisatie (team, bevoorrading, bediening)

Brussels Ass Book Fair (28-30 november)

- Coördinatie van de bar en de dienstverlening aan het publiek
 - Organisatie van de teams en operationeel beheer
 - Integratie van een lokale foodpartner (Maison Locale de Molenbeek) voor de levering van warme maaltijden gedurende de hele beurs
-

Deze maatregelen maken deel uit van de geleidelijke structurering van een F&B-model dat is opgebouwd rond:

- lokale partnerschappen
- het inschakelen van lokale leveranciers
- ontwikkeling van inclusieve en economisch haalbare diensten
- operationele ondersteuning van culturele projecten die in K1 worden georganiseerd

5. MVO

Op het vlak van MVO sluit het agentschap aan bij het beleid en het DNA van de Stichting Kanal.

In de praktijk kan het een beroep doen op en begeleiding krijgen van de MVO-verantwoordelijke die door de Stichting Kanal is aangesteld 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: 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 F&B ervoor gekozen om verschillende grootschalige projecten te ontwikkelen die haar sociale en ecologische impact op een positieve manier versterken.

Een van deze projecten, getiteld "**circuits-courts professionnels**" (korte professionele circuits), wordt uitgevoerd in samenwerking met de Fondation Kanal en Agence 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, waardoor elke persoon in een coherent en zinvol professioneel traject wordt gewaardeerd.

Daarnaast levert het F&B agentschap een actieve bijdrage **aan de transversale werkgroepen die door de Stichting Kanal worden gecoördineerd rond milieu- en maatschappelijke kwesties**. Het neemt met name deel aan het toegankelijkheidscomité, de interne diversiteitsgroep onder leiding van de HR-afdeling en de gezamenlijke werkgroep van Kanal en CIVA die zich bezighoudt met mobiliteit.

Ten slotte sluiten **het contractuele partnerschap met Slow Food** en de daaruit voortvloeiende activiteiten en keuzes, die in 2025 concreet vorm krijgen, volledig aan bij het MVO-beleid van het agentschap.

6. Beheer & financiën

Een geïntegreerde en goed uitgeruste structuur vanaf de startfase

Vanaf 2025 werd besloten om binnen de Kanal-stichting een ondersteunende dienst op te richten voor de stichting, de agentschappen en op korte termijn ook voor CIVA. Hierin worden alle functies op het gebied van boekhouding, financiën en management gebundeld met een systeem van vergoedingen 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 tegelijkertijd de Stichting en alle agentschappen aan te sturen, met een geconsolideerde visie en resultaten van de groep op basis van betrouwbare gegevens.

Alle entiteiten werken vandaag met een gemeenschappelijk instrument voor budgetbeheer en boekhouding (Adfinity), dat is gekoppeld aan de bedrijfsinstrumenten 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, die de koppeling van operationele en financiële gegevens mogelijk maken.

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 lezing 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 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.

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

Voor het Food & Beverage Agency was 2025 een jaar van structurering en lancering. De OPEX werden beheerst en bleven onder de oorspronkelijk geraamde bedragen. Dit in een context van geleidelijke en gecontroleerde rekrutering.

De startkasmiddelen werden strikt gecontroleerd, in overeenstemming met het opgestelde financiële model. De investeringen en aanwervingen werden afgestemd op een gecontroleerde opstart.

Het jaar 2026 zal een beslissende fase zijn met de geplande opening op 28 november 2026.

Tegen die tijd moet het bureau het volgende afronden:

- de investeringen (CAPEX)
- de inzet van teams
- opleidingen
- de volledige operationele uitrusting

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 opschaling vindt dus plaats binnen een beheerst kader, met een reeds bewezen stuurvermogen.

KANAL