

Private Banking

BIJLAGE BIJ DE TIJD VAN 30 APRIL 2026



Ingrid Stevens
Bankier en bestuurster KMSKA

‘Bij Leo Stevens
gebruik ik de ervaring
uit de cultuursector
om breder te kijken’

**DE
TIJD**

P8 Eerste hulp bij administratieve rompslomp meerwaardebelasting **P18** Ex-tennisster Justine Henin: ‘Ik heb veel passies, maar de beurs staat niet bovenaan op mijn lijstje’

‘Een bankier en een museumdirecteur? Dat is een win-winsituatie’

Ondernemers spelen een steeds belangrijkere rol in de culturele wereld, niet alleen voor de financiering, maar ook als bestuurders van musea en andere instellingen. ‘Een win-winsituatie waarbij we veel van elkaar leren’, zeggen Ingrid Stevens van Leo Stevens Vermogensbeheer en Carmen Willems, de algemeen directeur van het KMSKA.

SERGE MAMPAEY

Vanuit het kantoor van Leo Stevens in een statig herenhuis aan het Antwerpse Zuid kijken we uit op de monumentale zijgevel van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten, kortweg het KMSKA, in de Scheldestad. Ingrid Stevens, aandeelhouder en bestuurder van de gelijknamige familiale vermogensbeheerder, maakt al jaren deel uit van de raad van bestuur van het KMSKA. Daarnaast is ze al even bestuurder bij Herita, het vroegere Erfgoed Vlaanderen, en is ze lid van de commissie Erfgoed Challenge van het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium.

Carmen Willems is sinds 2017 directeur en sinds 2020 algemeen directeur van het KMSKA. Voordien stond ze onder meer aan de leiding van het Gallo-Romeins Museum in Tongeren, de stad waar ze ook een

tijd de liberale burgemeesterssjerp droeg.

Beide vrouwen menen dat de zakenwereld en de culturele sector nog meer naar elkaar kunnen toegroeien, en meer voor elkaar kunnen doen via kruisbestuiving.

‘Ik ben begonnen, puur vanuit een passie voor kunst, om mijn ondernemerservaring in te zetten in het museale veld’, gaat Stevens van start. ‘Na eerst bestuurder te zijn geweest bij het Fotomuseum, het Modemuseum en het Diamantmuseum, doe ik dat nu ondertussen al voor meerdere museale en culturele instellingen. Het brengt een mooie meerwaarde voor de instelling, het dient het maatschappelijk belang en ik krijg er veel voor terug.’

Drie talen en snelheden

‘Het helpt me een betere bestuurder te zijn in onze eigen vennootschap. Als ik in mijn raad van bestuur zit, zit ik naast gelijkgestemden, mensen met meestal een juridisch-economische-financiële vorming.

Vaak hanteren we een gelijkaardige rationale analyse. In een museum zitten naast zakelijke ondernemers ook politici en artistieke professionals mee aan tafel. Soms wel met drie logica's, drie talen, drie snelheden. Dat geeft een bijzondere dynamiek waarvan ik veel leer.’

In ruil voor hun financiële steun krijgen de ondernemers de mogelijkheid om het museum te gebruiken als ‘hun’ huis.

Carmen Willems

Algemeen directeur KMSKA

‘Bij het KMSKA breng ik kennis over de centen en de procenten bij. De financiële discipline. Bij Leo Stevens gebruik ik de ervaring uit de cultuursector om breder en beter te kijken. Wat intuïtiever. Die wisselwerking, die communicerende vaten, doet je beter en flexibeler nadenken

in deze wereld die razendsnel verandert. Zo is mijn bedrijf ook steviger gefocust op de toekomst. Mijn mandaten in de non-profitsector houden me scherper op wat echt waarde creëert, voorbij de kwartaalresultaten. Net wat we ook met de portefeuilles van onze cliënten voor ogen hebben.’

‘Iemand met een profiel als Ingrid, uit de zakenwereld, én met een hart en oog voor kunst is een gift voor ons’, zegt Willems. ‘Ondernemingsexpertise is erg belangrijk, onder meer om de strategie en het financiële plaatje te helpen uittekenen. We zijn een vzw, maar ontvangen ook geld van de overheid. Daarom telt ons bestuursorgaan zeven mensen uit de politiek. Soms zijn dat ook ondernemers. Daarnaast zijn er vier onafhankelijken en twee regeringscommissarissen die erop toezien dat we de regelgeving respecteren en binnen het financiële kader opereren.’

‘Ik kan zeggen dat we een uitzonderlijk goede en stimulerende



Ingrid Stevens, bestuurder bij het Antwerpse museum KMSKA en bij de vermogensbeheerder Leo Stevens, en Carmen Willems, de algemeen directeur van het KMSKA.

samenwerking hebben tussen de directie en het bestuur', stelt Willems. 'De politieke vertegenwoordiging is best groot, maar er wordt niet aan politiek gedaan. En hoewel er een duidelijke afspraak is dat het bestuursorgaan zich niet bemoeit met de artistieke programmatie, dagen de bestuurders ons wel uit, of helpen ze mee sturen vanuit hun expertiseveld. Ik gebruik bijvoorbeeld Ingrid graag als klankbord.'

Dat ondernemers ook voor hun financiële steun welkom zijn, geeft Willems grif toe. 'De overheid heeft fors geïnvesteerd in onze infrastructuur, maar in de werking moeten we zoveel mogelijk zelfredzaam zijn. Daarom hebben we bij de heropening van het museum in 2022, na een sluiting van liefst elf jaar wegens de grondige renovatie van het gebouw, snel een sterk netwerk rond ons gecreëerd waarin de ondernemingswereld een belangrijke rol speelt'

'Wat we wat minder hebben dan veel buitenlandse musea, zijn louter mecenasen', benadrukt Willems.

'Die traditie is wat verloren gegaan in ons land. We zetten wel veel duurzame partnerships op met de ondernemers. In ruil voor hun financiële steun krijgen ze dan de mogelijkheid om het museum te gebruiken als 'hun' huis. Dat gaat van kleinschalige, exclusieve events voor het management, tot een familiedag in het museum voor het voltallige personeel van een groot bedrijf. Zo organiseerde een van onze partners nog een exclusief Valentijnsevent voor zijn klanten.'

Club Fouquet

'Onze partners (*onder wie Leo Stevens, red.*) zijn allemaal verenigd in een ondernemersclub met de naam Club Fouquet (*naar de Franse kunstenaar Jean Fouquet, red.*). Het gaat om een honderdtal bedrijven. We nodigen ze vier keer per jaar uit op exclusieve belevenissen. Gemiddeld zijn daar

Het KSMKA breng ik kennis over de centen en de procenten bij. De financiële discipline. Bij Leo Stevens gebruik ik de ervaring uit de cultuursector om breder en beter te kijken. Wat intuïtiever.

Ingrid Stevens

Bestuurder bij Leo Stevens en bij het KMSKA

een honderdtal mensen aanwezig. Die events staan vaak met stip in hun agenda, en die van hun partners. De partnerships met het bedrijfsleven zijn essentieel voor onze werking. Met hun financiële injecties kunnen we een sterke programmering opzetten. Zonder die financiële steun zou dat niet mogelijk zijn. Dat de ondernemers er ook baat bij hebben, bewijst dat zij de driejarige contracten die nu aflopen unaniem verlengen.'

'Dit bewijst dat cultuur en economie geen gescheiden werelden mogen zijn', oppert Stevens. 'Ze hebben

elkaar nodig om samen waarde te creëren, maatschappelijk en economisch. Vroeger keek de artistieke wereld vaak naar ondernemers als te commercieel en geldgedreven. Sommige ondernemers beschouwden mensen uit de cultuurwereld dan weer als te alternatief. Dat is gelukkig voorbij. Het is nu meer en meer van belang om een museum ook als een onderneming te zien met een raad van bestuur die diverse competenties samenbrengt om tegemoet te komen aan alle uitdagingen. Een museum moet meer inzetten op financiële zelfredzaamheid, zonder in te boeten op zijn artistieke missie. Het evenwicht tussen beide moet voortdurend bewaakt worden.'

Als voorbeeld van hoe de raad van bestuur een cruciale rol speelde, verwijst Willems onder meer naar het opstellen van de beleidsnota. 'Die vormt ons DNA. Dat waren heel lange, intense sessies. De conclusie was dat we niet alleen een toonplek willen zijn voor schone kunsten met een focus op oude meesters, maar een hybride museum, los van het hokjesdenken. En we willen ook andere kunstvormen kansen geven, zoals muziek, theater, mode of poëzie. Zo bereiken we veel meer mensen dan de onderlegde kunstliefhebbers.'

Entrepreneurs

'Nog een belangrijke discussie in het bestuur ging over de entreprijzen', gaat Willems verder. 'We zijn het eerste Vlaamse museum dat 20 euro vraagt. Tegelijk hebben we alle kortingen afgeschaft. In ons model van eigen inkomsten zijn de entreegelden niet onbelangrijk, in tegenstelling tot sommige musea in het buitenland, waar de overheid bewust voor lage prijzen of zelfs gratis kiest. Toch zitten we met die prijs in de middenmoot van wat veel buitenlandse topmusea vragen. Onze collectie moet in kwaliteit trouwens niet veel onderdoen voor die van het Prado, het Louvre of het Rijksmuseum.'

'We hebben wel maatschappelijke criteria laten meespelen. Voor jonge-



De lievelingen van de collectie

Gevraagd naar hun persoonlijke voorkeuren in de KMSKA-collectie, stelt directeur Carmen Willems eerst dat ze elke dag wat anders als haar favoriet ziet. Toch heeft ze een bijzondere band met één werk: 'De Madonna van Fouquet'. 'Dat is misschien een open deur intrappen, maar ons bekendste werk heeft een grote emotionele betekenis voor mij. Mijn broer had de collectie bezocht voor de heropening, voordat er plaatjes met beschrijvingen hingen. Hij praatte na zijn rondgang vol trots over het schilderij, ook al kende hij niets van kunst. Kort daarna is hij overleden. Als ik dat schilderij zie, moet ik nog vaak aan hem denken.' Ingrid Stevens kan moeilijk kiezen. Ze opteert voor 'God de Vader met de zingende engelen' van Hans Memling. 'Prachtig gerestaureerd! Vergeet niet dat we ook aan conservatie en onderzoek doen. Maar ook zerokunstenaar Gunter Uecker of 'Gaston en zijn zuster' van Gustave Van de Woestijne trekken me enorm aan. Over eclectische keuzes gesproken.'

ren onder 18 is het gratis. We zijn ook in het systeem van de museumpas gestapt, waarmee je onbeperkt gratis musea kan bezoeken. Per entree via de museumpas ontvangen we van de organisatie 10 euro, maar dat is geplafonneerd tot vier bezoeken per pas. Er zijn museumpashouders die tientallen keren per jaar komen. Daarnaast vragen we niets extra voor de tijdelijke expo's. En je mag met je ticket ook dezelfde dag terugkomen als je buiten gaat, om iets te eten bijvoorbeeld. Een bezoek aan het KMSKA staat dan ook voor een hele dag beleving.'

Dat de prijszetting geen belemmering is, bewijzen de bezoekers. Die liggen veel hoger dan verwacht. 'We werden bij de opening aangespoord om de lat op 270.000 bezoekers te leggen. Ons werkingsbudget werd daarop afgestemd. Dat hinderde ons in het begin wel wat om op te schalen en veel te programmeren. Intussen halen we gemiddeld 500.000 bezoekers, vorig jaar zelfs 570.000. Om dat te kunnen aanhouden, moet je een uitdagende programmering hebben en ook internationale bezoekers aantrekken. Aan dat laatste werken we, door binnenkort met een grote buitenlandse artiest in zee te gaan voor een groot project.'

Stevens besluit met een oproep aan haar collega-ondernemers om zich meer in te zetten voor musea: 'Financiële steun is waardevol. Maar actief meebesturen, verantwoordelijkheid opnemen, tijd, energie, expertise en betrokkenheid investeren zijn van een nog andere orde. Kleinere, minder bekende musea hebben het vaak moeilijk om goede bestuurders aan te trekken. Doe dat dan ook.'

570.000

Vorig jaar haalde het KMSKA 570.000 bezoekers.