



leeswijzer

Deze tekst moet gelezen worden als werkdokument ter onderbouwing van de discussie op de raad van bestuur over toekomstscenario's voor het M HKA als Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst en met name over optimale veldbrede organisatiemodellen. Het betreft een voorlopige en vertrouwelijke versie van de tweede fase van het beleidsvoorbereidend onderzoek dat werd gevoerd door TouchTime i.s.m. IDEA Consult in de periode september - november 2015.

Een eerste fase van dit onderzoek over de visie, missie en doelstellingen van een Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst werd afgerond en door de raad van bestuur van M HKA aanvaard op 26 november 2015.

Een derde fase van het beleidsvoorbereidend onderzoek zal een opmaat bevatten voor een verdere infrastructuurstudie.

De auteurs hebben alle voorzorgen genomen en inspanningen geleverd om de inhoud, inclusief de meningen van de opdrachtgever en van de gesprekspartners, zo accuraat en getrouw mogelijk weer te geven.

Gelieve fouten of onnauwkeurigheden te melden aan bruno@touchtime.coop.

Rode tekst: belangrijk, samenvattend, accentuerend

Groene tekst: conclusies / besluiten / aanbevelingen

inhoud

Opdracht en scope

1. Visienota - samenvatting ambitieniveau en doelstellingen

2. Scenario's voor een veldbreed organisatiemodel

- introductie M HKA, Argos, Mu.ZEE, Fotomuseum, Raveelmuseum
- naar scenario's en organisatiemodellen
 1. institutionele groepering
 2. inhoudelijke groepering
 3. geografische spreiding binnen Vlaanderen
 4. geografische en bestuurlijke spreiding binnen Europa
 5. kunstcollectie Vlaamse Gemeenschap
 6. managerial organisatiemodellen
 7. infrastructurele organisatiemodellen
 8. veldbrede organisatiemodellen
 1. Argos
 2. Fomu
 3. Mu.ZEE
 4. Raveelmuseum
- budgettaire implicaties
- te nemen beslissingen en timing
- aanbevelingen

opdracht en scope

opdracht aan TouchTime ism IDEA Consult

Opmaak van een beleidsvoorbereidende nota die de Raad van Bestuur van het M HKA toestaat te antwoorden op volgende vragen van de minister:

- **Wat zijn de ambities in termen van heldere en meetbare doelstellingen van het M HKA als Vlaamse instelling?**
 - welke back office functies zijn prioritair, hoe mogelijk in te vullen?
 - welke front office functies zijn prioritair, wat zijn daarom de infrastructuurnoden?
 - welke zijn op basis hiervan optimale verhoudingen t.o.v. KMSKA, Argos, Fotomuseum, Mu.ZEE?
- Fase 1 : opmaak visienota, een beleidsvoorbereidend onderzoek (raden van bestuur 22 september, 16 november (werkgroep) en 26 november 2015).
- Fase 2 : de minister wenst te weten wat het M HKA als Vlaamse instelling als back- en frontoffice moet hebben en hoe dit zich verhoudt tot de rest van het landschap, en in het bijzonder tot het Fotomuseum, Argos, Mu.ZEE en KMSKA. Dit is een onderzoek naar een veldbreed organisatiemodel (raden van bestuur 16 november (werkgroep), 26 november 2015 en 25 januari 2016)
- Fase 3 : de Vlaamse overheid wil laten onderzoeken wat de infrastructuuroplossingen kunnen zijn. De inhoud van het bestek van dat infrastructuuronderzoek is de laatste fase van deze opdracht.

scope

van huidige M HKA tot toekomstige Vlaamse instelling

Opdracht: “Op vraag van minister Sven Gatz wenst M HKA de visievorming aan te scherpen over de toekomst van het M HKA als instelling van de Vlaamse Gemeenschap, en een concreet toekomsttraject hiervoor uit te zetten.”

Er is een dubbele interpretatie mogelijk van ‘M HKA als Vlaamse instelling’.

Dit kan immers begrepen worden als:

1. “de Vlaamse instelling die het M HKA *nu* is” -> ambitieniveau en doelstellingen van het huidige M HKA
2. “hoe M HKA kan evolueren (al dan niet samen met anderen) naar een Vlaamse instelling?”
-> ambitieniveau en doelstellingen van een Vlaamse hedendaagse kunstinstituut, met als **werktitel**
“*Toekomstig Vlaams Hedendaagse Kunstmuseum*”

gevoerde gesprekken met externen

- Walter Rycquart en Elviera Velghe, provincie en Fotomuseum Antwerpen (22/9; Walter Rycquart ook 10/12)
- Marina Laureys (23/9), departement cultuur, jeugd, sport en media, Vlaamse overheid
- Manfred Sellink (25/9; 22/10; 30/11), Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen
- Philippe Van den Bossche (25/9; 15/12), Mu.Zee Oostende
- Jan Denolf (30/9), departement cultuur, provincie West-Vlaanderen (Brugge)
- Philip Heylen (6/10), schepen voor cultuur, Antwerpen
- Rolf Quaghebuer en Johan Blomme (15/10), directeur en voorzitter Argos, Brussel
- An Moons, Stephanie Dhose en Luc Jansegers (16/10), kabinet minister Sven Gatz, Brussel
- Steven Thielemans (23/10), bedrijfsdirecteur cultuur, sport, jeugd en onderwijs stad Antwerpen
- Johan Van de Lanotte (27/10), burgemeester, Oostende
- Jan Boelen, Z33, Hasselt (29/10, geannuleerd)
- Cathy De Zegher (29/10), Museum voor Schone Kunsten, Gent
- Philippe Van Cauteren (29/10), SMAK, Gent
- Luk Lemmens, gedeputeerde voor cultuur (9/11), provincie Antwerpen
- An Moons en Marina Laureys (26/11), kabinet minister Sven Gatz - departement cjsm, Brussel
- Luc Janseghers, An Moons, Sigrid Callebert, Jan Kerremans (11/12), kabinet minister Sven Gatz , Brussel

scope

werking en beheer van zeven à acht musea

Alle museumgebouwen die door een Vlaamse instelling beheerd zullen worden na overheveling vanuit de provincies en - op vraag van kabinet Gatz - Argos als mogelijke instelling die met M HKA de krachten kan bundelen:

- M HKA (+ Panamarenkohuis)
- Argos
- Fomu
- Mu.ZEE
- Ensorhuis
- Permekemuseum
- Raveelmuseum
- [KMSKA (+ appartement Jozef Peeters)]

Deze verhouden zich tot drie andere hedendaagse kunstgerelateerde musea in Vlaanderen: SMAK, Openluchtmuseum Middelheim en de federale wetenschappelijke instelling KMSK Brussel.

scope

front office & back office

- **front office**: wat betrekking heeft op wat het publiek ziet. Eén instelling kan verschillende front offices hebben, met
 - een volledige of zeer grote mate van **operationele autonomie** (eigen directie die beslist over de te maken artistieke keuzes, publieke presentatie, aankopen, behoud & beheer, en zelfs een groot deel zogenaamde back office taken); de operationeel directeur is lid van het directieteam
 - een **artistiek-inhoudelijke autonomie** met een veel meer gecentraliseerde back office; de inhoudelijk medewerker is lid van de artistieke staf
 - een **zuiver lokale uitbating** (dépendance zonder operationeel directeur of artistieke leiding)
- **back office**: taken die niet direct zichtbaar zijn voor het publiek, zoals bv. administratieve of collectiebeheerstaken. Gegrond advies over het wel of niet delen/centraliseren ervan is slechts zinvol wanneer daadwerkelijk in detail kan bekeken worden op welke concrete en specifieke aspecten het delen of bundelen kan plaatsvinden, waarna de **additieve** dan wel **besparende synergie** kan afgezet worden tegenover nieuwe transactiekosten. Er zijn bovendien vele gradaties van krachtenbundeling, van occasionele samenwerking over netwerking, centralisatie en andere vormen van allianties, tot overnames en fusies. Er tekenen zich volgende determinanten van 'nabijheid' af:
 - bundeling/uitbesteding op basis van fysieke nabijheid (bv. gezamenlijke marketing voor lokale doelgroepen en city-marketing, gezamenlijk veiligheidspersoneel, ...)
 - bundeling/uitbesteding op basis van expertise-nabijheid (bv. restauratie-ateliers voor bepaalde materialen)
 - bundeling/uitbesteding op basis van strategische ontwikkelingsnabijheid (bv. internationale samenwerking voor onderzoek, publicaties, samen-aankoop collectie, ...)

scope

expertise in erfgoed/hedendaagse kunst

- hedendaagse kunstmusea en -organisaties in Vlaanderen
 - M HKA: onderzoeksgerichtheid (FWO-standaard), zoals inzake kunstenaarsarchieven en ensemble-visie op collectievorming; historische expertise op vlak van publiekswerking/educatieve werking; ook structurele ontwikkelingsgerichte internationale netwerking, auteursrechten-behandeling en digitalisering kunnen verder ontwikkeld worden tot expertise
 - S.M.A.K.: behoud en beheer (restauratie) hedendaagse kunstobjecten
 - Openluchtmuseum Middelheim: behoud en beheer (openlucht)sculpturen, kunstprojecten in stedelijke openbare ruimte, participatieprojecten in wijken
 - Mu.ZEE: link modernisme - hedendaagse kunst
 - Museum Dhondt Dhaenens: private verzamelaars, bibliotheek Jan Hoet
 - Wiels: belangwekkende tentoonstellingen hedendaagse kunst
 - Z33: kunstprojecten in landelijke openbare ruimte (Borgloon, Kruibeke, ...)
- andere (erfgoed)expertise(centra)
 - VIAA (en PACKED) inzake erfgoeddigitalisering en digitale ontsluiting (maar ook provincies via erfgoedconsulenten, Lukas, VKC, OKV, Faro, ...)
 - (sommige) provincies inzake algemene eerstelijnszorg, depotinfrastructuur en digitalisering (regionale databanken)
 - stedelijke en provinciale musea-clusters inzake erfgoedbewaking
 - Faro (en anderen) inzake museologie, monitoring museumdata, samenwerking met belendende sectoren
 - Kunstenpunt (ex BAM): internationale werking, sectorinformatie, ...
 - verspreid of quasi afwezig: collectieregistratie, collectieplanning, fondsenwerving, curatoren/conservatoren(mobiliteit), particuliere verzamelingenbeleid, marketing en communicatie, overheid & Europa-lobbying, ...

ambitieniveau en doelstellingen
- van het huidige M HKA
- van een museum voor
hedendaagse kunst als Vlaamse
instelling

beleidsnota M HKA 2012-16

Vijf essentiële aandachtspunten die **tien doelstellingen** voeden:

- een instelling van de Vlaamse Gemeenschap: **resoluut internationaal gaan** én **voortrekkersrol in eigen land**, nl. werken voor, met en in Vlaanderen
- een open huis: **kunstenaars ook als actieve participanten** en **een uitgebouwde publiekswerking**, in huis en daarbuiten ook als referentie (“Het M HKA wil naast een ontmoetingsplek voor kunst, kunstenaars en publiek, ook een huis zijn dat ontvankelijk is voor ideeën, activiteiten, voorstellen van buitenaf.”; “Het M HKA wordt publiek.”)
- een onderzoeksgedreven instelling: **onderzoek-experiment-reflectie** en **duurzaam omgaan met collectie** (‘clusters’, ‘ensembles’, ‘multipolair’ en ‘regionaal situationeel’)
- kunst zichtbaar en denkbaar maken: **presentatiegedreven** en **informatiegedreven**
- bereidt mensen en infrastructuur voor op 2020: **competentiemanagement, projectwerking en intrinsiek maatschappelijk en gedreven mensen** (diversiteit als waarde); geschikte infrastructuur nodig, een goede werkomgeving, een geoptimaliseerde technische uitrusting op drie assen: huidige **huisvesting, depot en plan voor nieuwe infrastructuur**.

Uit Fase 1 (visienota)

conclusie analyse M HKA (1)

Op basis van bovenstaande **analyse van het huidige M HKA** kan gesteld worden dat

- de **huidige M HKA-collectie** in museale termen *Euro League* waardig is (geen *Euro Champion*, speelt wel af en toe mee op Europees niveau) maar onvoldoende scoort in canontermen;
- de **'canon' overzichtsfunctie** in de breedste betekenis niet mogelijk is in het huidige M HKA (overigens ook niet wanneer alle publieke collecties hedendaagse kunst in Vlaanderen zouden samen genomen worden), maar er wel mogelijkheden zijn om een beperkter en uitgelezen canonverhaal te vertellen mits de infrastructuur is aangepast;
- dit zich vertaalt, net als bij andere musea (voor hedendaagse kunst) in Vlaanderen, naar de op Europese schaal relatief lage **bezoekcijfers van ca. 100.000 à 115.000 per jaar**;
- de **huidige infrastructuur** niet alleen te klein is, maar bovendien niet voldoet aan de kwalificatie 'groots' en is problematisch voor de instellingseis 'alle functies';
- **de huidige samenwerking tussen de hedendaagse kunstmusea** in Vlaanderen ondermaats is;
- ook de **netwerkorganisatie CAHF** die door de overheid in het leven is geroepen leidt onder het gebrek aan wederzijds vertrouwen en engagement vanuit de musea;

conclusie analyse M HKA (2)

Op basis van bovenstaande **analyse van het huidige M HKA** kan gesteld worden dat

- het M HKA er wel in geslaagd is
 - een **zakelijke professionaliseringssprong** te maken, o.a. door efficiëntiewinsten in die ontwikkeling te herinvesteren;
 - zijn **expertise op het vlak van publiekswerking** te consolideren, o.a. in het hoger onderwijs; M HKA positioneert publieksgerichtheid als een sturend element voor de werking en infrastructuur (forumfunctie);
 - samen met KMSKA een discours rond beeldcultuur te ontwikkelen;
 - door de visitatiecommissies ook geprezen te worden voor de geboekte **vooruitgang inzake behoud en beheer** en voor de optie te investeren in **kunstenarsarchiecollectie en -expertise** en aan opmerkingen over missie en collectiebeleid adequaat gevolg heeft gegeven;
 - **zich internationaal sterk te verknopen**, door o.a. mee vorm te geven aan een performant Europees netwerk van toonaangevende hedendaagse/moderne kunstmusea zoals Van Abbe (Eindhoven), Reina Sofia (Madrid) en MACBA (Barcelona), door mede-initiatiefnemer te zijn van de internationale publicatie en webplatform *Afterall*, door het videokanaal *Art-Tube* als enig museum uit België met vier Nederlandse musea op te zetten, door de samenwerking met De Vleeshal in Middelburg, ...
- het M HKA niet altijd of algemeen gepercipieerd wordt
 - als een museum met duidelijk geprofileerde collectie (mede door historisch consistent lage aankoopbudgetten en het gebrek aan een vaste collectiepresentatie);
 - als een hoofdzakelijk en performant publieksgericht museum;
 - als hebbende een resultaatsgerichte focus inzake de wetenschappelijke positie maar wel een voldoende institutionele startpositie heeft om ook hierin een leiders/netwerkkrol op te nemen.

conclusie instellingscriteria

De visie die aan de basis ligt van een museum voor hedendaagse kunst als Vlaamse instelling moet ambities formuleren die een effect hebben op:

- de *interne professionele museumwereld* wat betreft de museumfuncties en het belang en breedte van collectie en werking
- het *Vlaamse (beeldende) kunstenveld* wat betreft de keten 'ontwikkeling - productie - presentatie - participatie – reflectie'
- de *internationale kunstwereld* wat betreft de artistieke waarde;
- brede *cultuur-, toerisme- en onderwijswereld* wat betreft de duurzame opbouw van traditie en vernieuwing, canon en platformwerking
- de *samenleving* (formeel vertegenwoordigd door de overheidsbesturen, informeel door middenveld en burgers) wat betreft inbedding en engagement
- de *erfgoedsector* wat betreft kwaliteitsbewaking, facilitator en dienstverlening, wisselwerking en dynamiek
- *andere sectoren* wat betreft kwaliteitsbewaking, facilitator en dienstverlening
- het hele *gewest* wat betreft bereik
- de *kunstenaars, gebruikers en bezoekers* wat betreft de ervaren performantie van de infrastructuur
- de *samenleving* wat betreft management, financieel beleid en goed bestuur
- de samenleving en in het bijzonder *het onderwijs* wat betreft kunst- en cultuureducatie.

Uit Fase 1 (visienota)

succesfactoren

Op basis van de omgevingsanalyse en collectie-analyse hebben - qua ambitieniveau en middeleninzet - de cruciale **succesfactoren** voor een museum voor hedendaagse kunst als Vlaamse instelling te maken met volgende modaliteiten:

- voldoende **collectiekapitaal** (m.b.t. verwerven, bewaren, tonen, onderzoeken)
- voldoende **cultureel kapitaal** (wisselwerking tussen traditie en vernieuwing, tussen historisch opgebouwd onvervreemdbaar kapitaal (de avant-garde in Antwerpen, Ensor in Oostende, ...) en toegevoegd actueel kapitaal (het museum als hedendaags platform voor actuele kunst)
- voldoende **artistiek kapitaal** (deugdelijk bestuurde artistieke vrijheid op alle museumfuncties, met ruimte voor zowel interne museale en kunstenaarsgerichtheid als externe publieke 'canon'-gerichtheid)
- voldoende 'groots' **fysiek (infrastructuur) kapitaal**
- voldoende **samenwerkingskapitaal**, binnen en buiten de sector
- voldoende mondiaal gericht **netwerkkapitaal** (voorbij internationale uitstraling en referentie: verbinden)

modelmissie van een Vlaamse (erfgoed)instelling voor hedendaagse kunsten (werktitel: Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum)

Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum is een museum voor hedendaagse beeldende kunst, film en beeldcultuur.

Het is een Vlaamse erfgoedinstelling: lokaal verankerd, landelijk opererend, internationaal actief, mondiaal vernetwerkt, artistiek en professioneel uitmuntend, maatschappelijk relevant, duurzaam vernieuwend, goed en deugdelijk bestuurd, expertise delend, dynamiek bevorderend.

Met de – mede in Vlaanderen en Brussel verankerde – na-oorlogse internationale avant-garde als uitgangspunt en de actuele kunstproductie als drijfveer is het museum een platform om met de hedendaagse beeldende kunsten de multipolaire wereld van vandaag tegemoet te treden.

Als publieke ontmoetingsplaats voor kunstenaar, professional, liefhebber, inwoner en bezoeker zet het in op alle functies: ensemble-gericht verzamelen, zorgbewust bewaren, middels vaste en tijdelijke opstellingen en via media, consultaties en databanken ontsluiten en als voortrekker onderzoek doen, delen en mogelijk maken. Binnen de beeldende kunsten stimuleert het de artistieke reflectie over kunst en samenleving en heeft het zo oog voor hun ontwikkeling, is het door zijn aankoop- en tentoonstellingsbeleid ook co-producent van kunstwerken, stemt het zijn presentaties af met andere spelers in het veld, blijft het continu inzetten op brede publiekswerking en educatie.

Als aanjager van samenwerking en netwerking verhoudt het museum zich niet enkel tot spelers binnen het erfgoed- en beeldende kunstenveld, maar ook tot maatschappelijke actoren in het onderwijsveld, de media en het middenveld.

strategische modeldoelstellingen van een Vlaamse (erfgoed)instelling voor hedendaagse kunsten

SD1 Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum wordt op het vlak van alle erfgoed- en kunstenfuncties zowel professioneel als artistiek, in eigen land en internationaal, erkend en gewaardeerd als een uitmuntend museum voor hedendaagse kunst, als expert en als dynamisch veldspeler:

- Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum draagt in afstemming met andere erfgoedinstellingen zorg voor samenhangende en complementair verzamelde en beschikbare collecties, die via verschillende kanalen publiek ontsloten worden en waarvan het onderzoek gedeeld en gestimuleerd wordt.*
- Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum creëert een meerwaarde in heel de kunstenfunctieketen: mede vanuit zijn bijzondere rol m.b.t. reflectie steunt het ook beeldende kunstenaars in hun ontwikkeling, wordt de productie van beeldende kunst vergroot, is de presentatie door verschillende actoren complementair en zijn de publiekswerking, educatie en het onderzoek aanhoudend relevant voor de doelgroepen en stakeholders.*

SD2 De collectie van het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum en de presentatie ervan slagen erin traditie en vernieuwing duurzaam te verbinden: het steeds herdenken en herijken van de canon en de beeldvorming omtrent ontwikkelingen in de hedendaagse beeldende kunsten worden beide erkend en herkend.

SD3 Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum is maatschappelijk en cultureel ingebed en is een aanjager van gedeelde expertise en dienstverlening.

SD4 Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum heeft met zijn performante infrastructuur en werking een publiek en professioneel bereik over heel Vlaanderen en Brussel; op ruimere, Europese en mondiale schaal, is het slim vernetwerkt en weet het met zijn internationaal sterk imago ook binnen- en buitenlandse bezoekers aan te trekken.

SD5 Het publiek en het onderwijsveld maken gebruik van een hedendaagse en spraakmakende kunst- en cultuureducatie.

SD6 Het management, financieel beleid en bestuur van het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum wordt gewaardeerd als sterk, dynamisch, solide en deugdelijk.

aanbevelingen

Aanbevelingen t.a.v. Vlaamse overheid als decreetgever en eigenaar

- Hanteer criteria van zowel erfgoed als kunsten in ambitiebepaling van een Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst.
- De morele, beheersmatige en financiële verantwoordelijkheid van de Vlaamse overheid tegenover haar 'eigen' instellingen moet scherp en duidelijk geformuleerd worden, liefst decretaal, minstens in de beheersovereenkomsten.
- Het verschil tussen Vlaamse erfgoedinstellingen en landelijke erfgoedorganisaties moet scherper gedefinieerd worden, bijv. m.b.t. historische grond, belang en breedte van collectie en m.b.t. toegewezen taken, zoals het beheer van het erfgoed in eigendom van de Vlaamse gemeenschap (het gaat hier om zogenaamde *Vlaamse culturele basisinfrastructuur*: instellingen waar de Vlaamse overheid, historisch gezien en onafhankelijk van het decreten, initiatiefnemer van was en/of proportioneel veel in investeert). De verhouding tot de andere (hedendaagse) kunstactoren moet ook bepaald worden. Het al dan niet bezitten van een (brede) collectie is hierin kritisch.
- Erken dat de huidige financiering van de Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst haar niet in staat stelt om de (decretale) ambities van een Vlaamse instelling waar te maken. De inhaaloperatie die aanbevolen werd in de benchmarkstudie 2005 is nog steeds niet volbracht; het aankoopbudget is naar landelijke en internationale standaarden ondermaats; het infrastructuurprobleem is reëel.

scenario's voor een veldbreed organisatiemodel

introductie M HKA

- sinds 2013 en als reactie op het rapport van de visitatiecommissie is er een uitgebreid en voorbeeldig collectiebeleidsplan voor het beheer van 5.000 kunstwerken, 1.000 kunstenaarsboeken, 2.000 audio-visuele materialen, inboedel Panamarenkohnuis en -archief, ICC-archief, collectie Vlaamse Gemeenschap. Deze M HKA-collectie is wat betreft een 50-tal ensembles 'incontournable' -> M HKA doet mee in de *Euro League* van hedendaagse kunstmusea
- inzet van collectie: verbreding naar multipolaire wereld met als basis verdieping internationale Antwerpse na-oorlogse avant-garde
- canon- of overzichtsfunctie is problematischer, o.a. door gebrek aan permanente tentoonstellingsruimte - foyer/forum-investering op gelijkvloers en andere ad hoc oplossingen zijn wel aanzetten tot relevante en gecontextualiseerde canonisering. Een 'infrastructuursprong' is noodzakelijk om presentatiefunctie te verbeteren.
- M HKA trekt de laatste tien jaar gemiddeld 92.000 bezoekers per jaar aan, met pieken tot 115.000.
- Er werken ca. 60 VTE in M HKA.

introductie Argos

- Argos is een in Brussel gevestigde privaatrechterlijke kunstenorganisatie (gesubsidieerd binnen kunstendecreet) die zich toelegt op ontwikkeling, productie, beheer (archivering, conservering, restauratie, distributie), presentatie van en reflectie over audio-visuele kunsten.
- *missie: Argos is landelijk het leidend instituut voor de kunstenaarsfilm en -video. Zij was het eerste, en is nog steeds het meest complete centrum van deze recente kunstvorm. Haar expertise op het vlak van conservering, restauratie, productie en ontsluiting is ruim erkend. Ze wil landelijk deze hoofdrol blijven spelen, internationaal wil zij haar gerespecteerde sleutelpositie bestendigen.*
- collectie (ca. 5000 titels) bestaat voor 70% uit Belgisch werk, ongeveer 50/50 van Vlaamse/Franstalige kunstenaars - daarnaast een mediatheek van ca. 4.200 boeken en 600 festivalcatalogi;
- Argos heeft ca. 5 à 10.000 bezoekers per jaar; er werken 9,8 VTE; het jaarbudget ligt tussen 0,8 en 1 miljoen euro per jaar, met in 2014 ca. 625.000 euro Vlaamse subsidies; in 2015 volgde een besparing van 7,5% op de subsidie.

introdunctie KMSKA

- Het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen is een instelling van de Vlaamse overheid en het enige Vlaamse museum met een wetenschappelijk statuut. Het KMSKA kantelde in 2015 volledig in in de Vlaamse administratie.
- Het KMSKA heeft als missie langs museale weg het nationale en internationale publiek in de eerste plaats een representatief overzicht te bieden van de beeldende kunst in de Zuidelijke Nederlanden en België van de eerste helft van de 14e tot de eerste helft van de 20ste eeuw. Bovendien doet het museum dat in een Europese context die door de aanwezigheid van een aantal topstukken wordt aangereikt. Het KMSKA streeft ernaar de collectie, het historische gebouw en zijn daaraan verbonden kennis toegankelijk te maken voor een divers en ruim publiek. Het wil zo een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en internationale culturele uitstraling van Vlaanderen. Essentieel voor alle facetten van zijn werking is dat daartoe netwerken en samenwerkingsverbanden op lokaal, regionaal, landelijk, Europees en mondiaal vlak worden uitgebouwd.”
- Kerncijfers collectie: 152 werken van de Vlaamse Primitieven, de grootste van Vlaanderen, met topstukken van Jan van Eyck, Rogier van der Weyden, Hans Memling en Jean Fouquet; 600 schilderijen van 1585 tot 1700, met als belangrijkste vertegenwoordigers Rubens, Van Dyck en Jordaens; 200 werken uit de 18de eeuw, waaronder werken van de Antwerpse academie; meer dan 100 werken uit de 19de eeuw, behorende tot het neoclassicisme, de romantiek en het academisme; 850 schilderijen en meer dan 1200 tekeningen uit de periode tussen 1860 en 1914, de grootste deelcollectie van het museum, en daarmee ook een periode die sterker vertegenwoordigd is in het KMSKA dan in andere musea, met grote ensembles van kunstenaars zoals Rik Wouters (110 schilderijen, beelden en tekeningen), Henri De Braekeleer (79) en Henri Evenepoel; zo’n 30 werken van de eerste generatie Belgische abstracte kunstenaars met Jozef Peeters, Floris Jespers en Paul Joostens; van Constant Permeke, Gustave De Smet en Frits Van den Berghe samen meer dan 50. Tal van werken uit de verschillende kunsttendensen van de 20ste eeuw. De grootste Ensorcollectie ter wereld met 38 schilderijen en meer dan 700 werken op papier.
- KMSKA heeft momenteel 84,8 VTE in dienst.

introductie Mu.ZEE (Oostende)

- het Provinciaal Museum voor Moderne Kunst is sinds 1986 gehuisvest in een geklasseerd gebouw (arch. Gaston Eysselinck) in de Romestraat in Oostende. In 2008 werd ook de stedelijke collectie van het Oostende Museum voor Schone Kunsten hieraan toegevoegd, vanaf dan onder de naam Mu.ZEE.
- missie: **Mu.ZEE is** het kunstmuseum aan zee voor Belgische kunst met een maximale openheid en toegankelijkheid. Mu.ZEE creëert een actieve ruimte voor publiek en kunstenaars waar op een ongedwongen, vrije en creatieve manier met kunst kan omgegaan worden. **Mu.ZEE herbergt** een rijke collectie kunst ontstaan uit de samenwerking tussen de Provincie West-Vlaanderen en Stad Oostende. Zij vertelt verhalen met een unieke collectie Belgische kunst van 1830 tot op heden. Deze specifieke collectievorming maakt haar uniek in het Vlaamse museumlandschap. Via het collectiebeleid en het tentoonstellingsprogramma is het de bedoeling dat Mu.ZEE steeds in dialoog staat met het internationale kunstgebeuren. **Mu.ZEE streeft** naar verbreding door gastvrijheid en verdieping door onderzoek die de educatieve, wetenschappelijke en tentoonstellingsfunctie van het museum willen benadrukken. Ze wil impulsen geven aan de verschillende actoren die rechtstreeks of onrechtstreeks in relatie staan tot Mu.ZEE zodat dit de dynamiek die onontbeerlijk is voor Mu.ZEE ten goede komt. **Mu.ZEE wenst** de groei van de economische welvaart van de regio mee te ondersteunen via een actief en gedifferentieerd programma en probeert via haar cultuurtoeristische doelstellingen mee te helpen aan de ontwikkeling van duurzaam kusttoerisme. Mu.ZEE zoekt hiervoor actief naar verschillende samenwerkingverbanden zowel binnen als buiten de culturele sector.
- de collectie bestaat uit een 12.000 werken (excl. grafiek) uit de 19^e, 20^e en 21^e eeuw in eigendom van de stad Oostende (vnl. Ensor), van de provincie West-Vlaanderen en van de vzw Kunstmuseum aan zee; Ook het Ensorhuis en Permekemuseum vallen momenteel onder beheer van Mu.ZEE;
- er werken ca. 44 personeelsleden; het aankoopbudget van het museum bedraagt momenteel 340.000 euro per jaar; er waren in 2012 ca. 65.000 bezoekers, in 2013 ca. 87.500 en in 2014 een 100.000 (dankzij succesvolle expositie De Zee - Salut d'Honneur Jan Hoet);
- het gebouw is, met uitzondering van een klein deel dat gehuurd wordt en van het Ensorhuis, 100% eigendom van de provincie.

introductie Fotomuseum (Antwerpen)

- De tentoonstelling *125 Jaar Fotografie* in het Sterckshof te Deurne vormde in 1965 de aanzet voor de uitbouw van een nieuwe afdeling Foto & Film. De bruiklenen van de firma Agfa-Gevaert, samen met het archief van de publicatiedienst van het bedrijf vormen de kern voor de uitbouw van een permanente afdeling binnen het museum, gewijd aan de geschiedenis van de fotografie. Eind 1980 week de afdeling uit naar de Karel Oomsstraat in Antwerpen en werd het het Museum voor Fotografie. In 1986 vond het museum een onderkomen in het gerenoveerde pakhuis Vlaanderen aan de Waalsekaai te Antwerpen. Door de aankoop van aanpalende panden kon het museum drastisch uitbreiden: architect Georges Baines ontwierp een nieuwe vleugel. In 2004 opende het vernieuwde Fotomuseum met onder meer grote tentoonstellingszalen, twee cinemazalen, een aantal extra depots, een verruimde inkomhal en een workshopruimte. In 2009 verwierf het FOMU landelijke erkenning. Een collectietoren die zal functioneren als passief depot, is momenteel in aanbouw.
- missie: 'Het FOMU is het expertise- en ontmoetingscentrum in Vlaanderen voor actuele en historische fotografie in al haar vormen. Onze frisse en dynamische aanpak met betrekking tot de vier museale basisfuncties bevordert de passie voor en de kennis over fotografie bij een breed en divers publiek. Het FOMU inspireert bezoekers. Het stimuleert experiment en creativiteit. Met een duurzaam, kwalitatief en up-to-date museumbeleid draagt het FOMU zijn collectie, tentoonstellingen en publieksaanbod uit tot buiten de landsgrenzen en versterkt zijn positie, invloed en uitstraling op nationaal en internationaal vlak.'
- beleidsprioriteiten: het FOMU verder uitbouwen tot een internationaal georiënteerd museum met grote aandacht voor zijn collecties en publiek. De vijf beleidsprioriteiten zijn aandacht voor digitalisering, focus op conservatie en restauratie, toekomstgericht en up-to-date beleid, internationale werking en focus op jongeren. Beleidsplan 2014-2018:
[http://www.Fotomuseum.be/content/dam/Fomu/pdf's/bijlage 6 beleidsplan.pdf](http://www.Fotomuseum.be/content/dam/Fomu/pdf's/bijlage%206%20beleidsplan.pdf)
- er werken ca. 50 personeelsleden (28,6 VTE medewerkers in dienst); provinciale dotatie aan autonoom provinciebedrijf Fotomuseum provincie Antwerpen bedraagt in 2015 2,06 miljoen euro. De Vlaamse toelage bedraagt ca. 200.000 euro; de laatste tien jaren waren er gemiddeld 76.000 bezoekers met pieken tot 90.000.

introductie Raveelmuseum (Machelen aan de Leie)

- ook Raveelmuseum in Machelen aan de Leie is een hedendaags kunstmuseum dat overgaat van het provinciaal beleidsniveau naar het Vlaamse;
- een positionering t.a.v. Raveelmuseum werd niet opgenomen in de opdrachtomschrijving
- Raveelmuseum wordt desalniettemin als optie meegenomen in een de scenario's.

naar scenario's en organisatiemodellen

sturende elementen

- **ambitieu**s, d.w.z. op basis van de hierboven geformuleerde ambitieniveaus en doelstellingen van zowel de Vlaamse regering als M HKA (een 'sprong': schaalvergroting in collectie, oppervlakte, expertise, middelen, ... die een 'sprong' in *outcome* tot gevolg heeft)
- **pragmatisch**, d.w.z. vertrekken van wat in Vlaanderen voorhanden is, op korte en middellange termijn realiseerbaar, politiek haalbaar binnen de gestelde termijnen
- **open**, d.w.z. outside of the box durven denken, los van huidige demarcaties inzake inhoud (oude, moderne, hedendaagse, actuele kunst) of van huidige claims en spreiding van expertises; los ook van het huidig beleid van directies en besturen; en kan transformationeel van aard zijn.
- **opportunistisch**, d.w.z. kansen benoemen van nieuwe (geografische) clustering, efficiëntie- en effectiviteitswinsten, stedenbeleid en -focus, toerismebeleid, ...

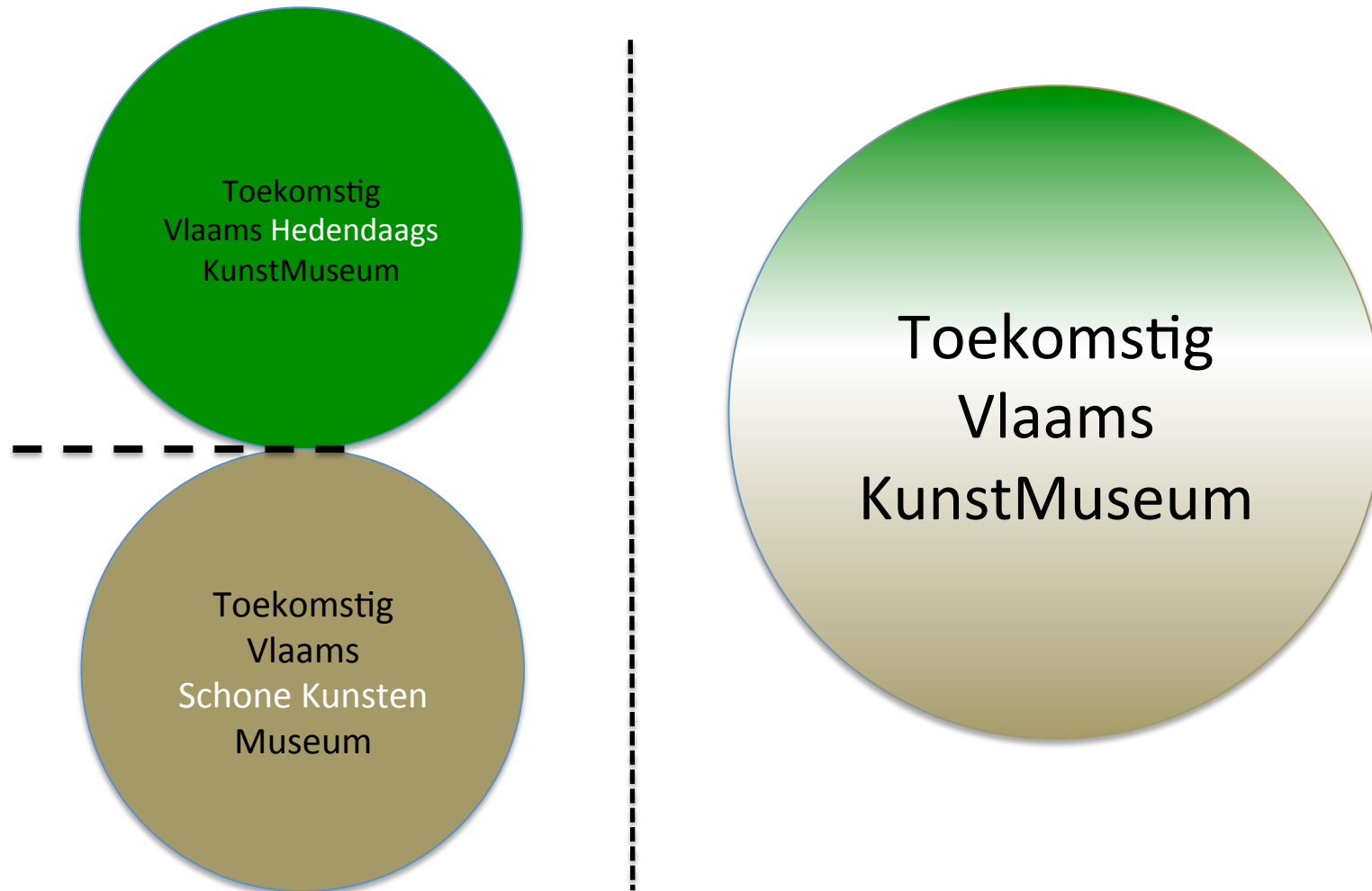
scenariovariabelen

1. **institutionele groepering:** *zijn de hedendaagse kunsten voldoende belangrijk en/of is de erfgoedomgang ermee voldoende onderscheiden om er naast de schone kunsten een aparte Vlaamse erfgoedinstelling voor te hebben?*
2. **inhoudelijke groepering:** *waar ligt dan de institutionele grens tussen schone kunsten en moderne/hedendaagse/actuele kunsten? m.a.w. welke inhoudelijke kunstdomeinen kan men best groeperen in één instelling?*
3. **geografische spreiding binnen Vlaanderen:** *welk belang krijgt geografische nabijheid/spreiding? m.a.w. waar in Vlaanderen kan men best de Vlaamse erfgoedinstelling(en) lokaliseren?*
4. **geografische en bestuurlijke spreiding binnen Europa:** *van waar tot waar reikt de autonomie om eigen standaarden en logica's te ontwikkelen? op welk niveau en hoe wordt de governance geregeld?*
5. **kunstcollectie Vlaamse Gemeenschap:** *hoe moet de Collectie Vlaanderen beheerd worden door twee Vlaamse instellingen?*
6. **managerial organisatiemodellen:** *hoe moeten de twee Toekomstige Vlaamse erfgoedinstellingen hun werkingen (front & back office) binnen hun instellingen en met betrekking tot elkaar afstemmen of samenvoegen?*
7. **infrastructurele organisatiemodellen:** *hoe moet de Toekomstige Vlaamse instelling dan infrastructureel verder uitgebouwd worden?*
8. **veldbrede organisatiemodellen:** *hoe moet de Toekomstige Vlaamse instelling zich verhouden tot Argos, Mu.ZEE (en aanverwante musea), Fotomuseum en Raveelmuseum?*

1. institutionele groepering

Zijn de hedendaagse kunsten voldoende belangrijk en/of is de erfgoedomgang ermee voldoende onderscheiden om er naast de schone kunsten een aparte Vlaamse erfgoedinstelling voor te hebben?

- één Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst en één voor schone kunsten
- één Vlaamse erfgoedinstelling voor alle kunsten



scenario

één Toekomstig Vlaams Kunstmuseum (TVKM)

Dit scenario verplaatst het Vlaamse institutionele kader voor schone, moderne en hedendaagse kunst in één instelling met hoofdzetel in Antwerpen en met verder in Oostende en Brussel afdelingen met een eigen werking en profiel

- KMSKA en M HKA in Antwerpen zijn de vertrekbasis van het TVKM, dat vanuit Antwerpen een Vlaamse erfgoedinstelling voor schone kunsten is en daarnaast 'TATE'-gewijs vestigingen heeft in Antwerpen voor hedendaagse kunst (nieuwbouw, forum, tentoonstellingen, vaste presentatie), in Oostende en in Brussel. Eventueel komt er een extra vestiging in Antwerpen bij voor openluchtsculptuur: Middelheim als deel van TVKM.
- een fusie met Argos en het Fotomuseum kan de beeldcultuur-insteek van het nieuwe TVKM versterken;
- een fusie met Mu.ZEE biedt kansen om in Oostende voor de moderne kunsten uit de late 19^e en eerste deel 20^e eeuw (Ensor, Permeke, Spilliaert, ...) een speerpuntwerking te ontwikkelen;
- prioritaire veldpartners in Vlaanderen zijn alle kunstmusea en -hallen: SMAK en MSK, Groeninge museum, Museum M, Museum Dhont Dhaenens, Wiels, Z33, ...

sterktes en kansen voor één Toekomstig Vlaams Kunstmuseum (TVKM)

- dit scenario sluit aan bij de **internationale tendens** van musea voor schone kunsten om via tentoonstellingen institutionele ruimte te maken voor hedendaagse kunst (Metropolitan, Rijksmuseum, National Gallery, ...)
- de radicale keuze voor een canongebaseerde vaste collectie-opstelling met een groot gewicht van de hedendaagse kunst geeft de kunstenaars die hier worden getoond een **grotere symbolische bekrachtiging**
- bundelen van collecties in één TVKM-kunstcollectie (kunstcollectie Vlaanderen) zorgt voor **belangrijke schaalvergroting** en voldoet dus beter aan de criteria van een Vlaamse instelling; de collectie Vlaanderen zal uniform kunnen beheerd worden en allerhande collectie-gebonden expertise kan worden geclusterd; er kan een belangrijke infrastructurele meerkost worden vermeden omdat dit – minstens in eerste fase – binnen de huidige infrastructurele enveloppe kan gebeuren waarbij het huidige M HKA een scherper en realistischer profiel krijgt als een bij KMSKA aanleunende kunsthalle.
- optimale **beheersexpertise van de gecentraliseerde back-office** om afdelingen op verschillende locaties te besturen, met operationele inhoudelijke autonomie; TVKM wordt daardoor qua budget en bestaffing een tweede echt grote Vlaamse instelling naast Kunsthuis opera ballet Vlaanderen; het kan tegelijkertijd de collectiepresentaties op zijn eigen locaties en in andere Vlaamse musea geleidelijk herschikken tot een samenhangend beeld.
- is een **logische toezichthoudende instelling** voor alle beeldende kunst erfgoedinstellingen die overkomen van de provincies.

zwaktes en bedreigingen voor één Toekomstig Vlaams Kunstmuseum (TVKM)

- de combinatie van historische blik en toekomstgerichte blik in één instelling geeft een **januskop** gevoel waarbij er altijd, per definitie, één verliezer is - en zeker **nooit de scherpste focus**; de geschiedenis van KMSKA vóór de oprichting van muhka leest als een opeenstapeling van foute keuzes inzake hedendaagse kunst; omgekeerd kan men de geschiedenis van bv. Boijmans van Beuningen in Rotterdam ook lezen als een achterstelling van haar schone kunst-collectie. Dit kan wellicht enkel slagen wanneer TVKM in zijn genese, werking en structuur een sterke twee-eenheid heeft;
- op termijn leidt één TVKM makkelijker tot verschraling met een **dalend aanbod** en een **negatief effect op toerisme**: minder tentoonstellingen, minder reden voor bezoekers/toeristen om langer in de stad te blijven of naar de stad te komen;
- geen apart Vlaams instituut voor hedendaagse kunst **is een miskennen van de hedendaagse kunst en toekomstgerichte blik** vanuit de overheid, wat neerkomt op een zwaktebod en verlies. Een *positieve omgang met toekomstgerichtheid, internationaliteit en superdiversiteit* wordt niet geïnstitutionaliseerd, wordt dus niet voorzien van de nodige grandeur, van een inzet op traditie én vernieuwing;
- zowel KMSKA als M HKA zijn ondergefinancierd of onderworpen geweest aan een reeks **sluipende besparingen** over de voorbije jaren. Om een grote instelling (zeker met de gewenste twee-eenheid) wel de nodige slagkracht te geven, is er een nog omvangrijker extra inspanning nodig dan bij de continuering van twee Vlaamse kunst-erfgoedinstellingen. Bovendien bestaat het risico dat er op termijn een overbodige 'holdingstructuur' en overhead wordt opgezet.

beoordeling

één Toekomstig Vlaams Kunstmuseum (TVKM)

Hoewel het aannemelijk lijkt om één groot Toekomstig Vlaams Kunstmuseum te creëren voor alle Vlaamse kunstmusea-instellingen met internationaal potentieel, wegen de nadelen zwaarder door dan de voordelen

- de instelling interioriseert een continue ‘strijd’ tussen de historische versus toekomstige blik;
- het risico bestaat dat die strijd beslecht wordt in een zuiver administratieve holdingachtige structuur, met uiteindelijk een niet verantwoordbare meerkost aan coördinatie en overhead en een verlies aan specifieke dynamiek en ontwikkeling;
- de hedendaagse kunstsector zou zulke operatie snel kunnen opvatten als een desavouering van het belang van de hedendaagse kunsten voor onze samenleving;
- het ideaal van de twee-eenheid riskeert te idealistisch en dus moeilijk realiseerbaar te zijn;
- één TVKM wordt een mastodont-instelling: te groot risico op een ‘mikmak’, zowel inhoudelijk als organisatorisch, met een verarming voor de hedendaagse kunst tot gevolg aangezien zo’n fusie meestal ook ten koste gaat van de kleinere instelling wanneer er gekeken wordt naar rationele besparingsmogelijkheden.
- niemand en wellicht ook niet KMSKA heeft de tijd noch de capaciteit om zo’n grote fusie in alle sereniteit en rust te doen slagen;

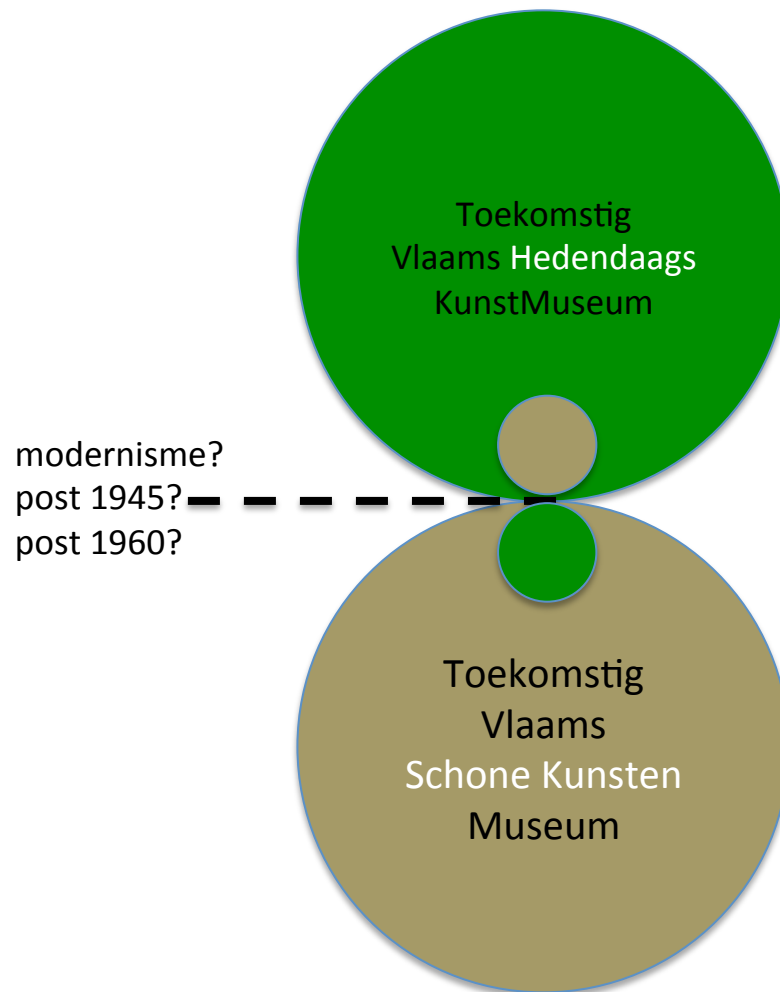
Dit sluit een wenselijke verregaande samenwerking tussen een TVSK en TVHK op diverse vlakken evenwel niet uit, zelfs integendeel. De huidige ‘bottom-up’ samenwerking&synergie-besprekingen tussen M HKA en KMSKA hierover vormen daar een goede basis voor.

Bijgevolg blijven er twee Vlaamse erfgoedinstellingen

- het **Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum** als een autonoom en institutioneel hedendaagse kunst/erfgoedplatform dat een eigen Vlaams kader biedt voor **een toekomstgerichte blik** op en met de kunsten in een mondiale en superdiverse hedendaagse samenleving
- het **Toekomstig Vlaams Schone Kunstenmuseum** als een autonoom en institutioneel schone kunsten/erfgoedplatform dat een Vlaams kader biedt voor **de historische blik** op en met de kunsten in een mondiale en superdiverse hedendaagse samenleving

2. inhoudelijke groepering

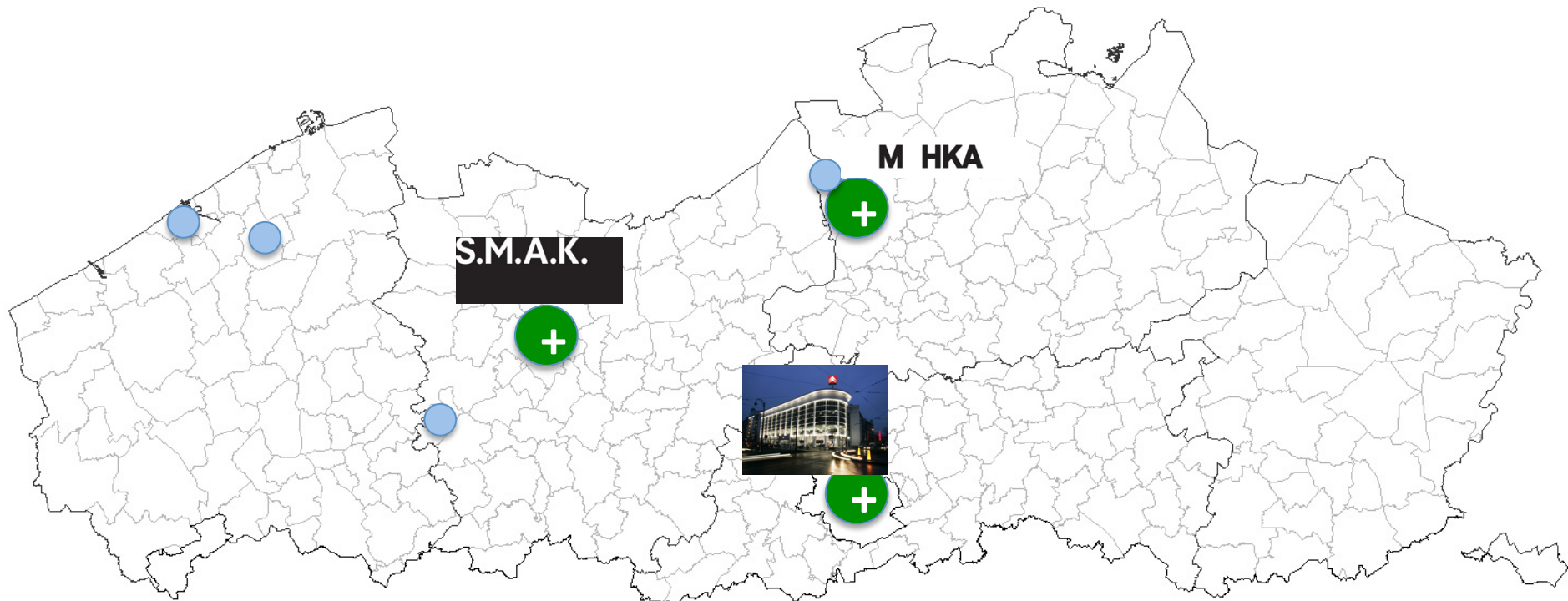
waar ligt de inhoudelijk-institutionele grens tussen schone kunsten en moderne/hedendaagse/actuele kunsten?
m.a.w. welke inhoudelijke kunstdomeinen kan men best groeperen in één instelling?



- De precieze scheidslijn tussen de Vlaamse erfgoedinstelling voor schone kunsten en die voor hedendaagse kunsten is een vraag van ondergeschikte orde: deze scheidslijn kan zowel het modernisme zijn, zoals internationaal de standaard is, of de tweede wereldoorlog, of de jaren 1960.
- Vlaanderen heeft over de jaren heen een groot deficit opgebouwd op het vlak van het modernisme en van de kunst van de jaren 1950 tot begin de jaren 1960. Het heeft te laat in de geschiedenis een 'museum of modern art' opgericht. De collectie van Mu.ZEE biedt opportuniteiten om deze lacune op te vangen.
- In het licht van deze historische achterstand is het aanbevolen om niet meteen het modernisme maar wel 1945 als scheidslijn-hypothese naar voren te schuiven.
- In elk geval moet het mogelijk en logisch zijn en zelfs aangemoedigd worden dat hedendaagse kunst in de tentoonstellingsprogramma's van schone kunsten een plaats vindt, net als modernisme in het Toekomstig Hedendaags Kunstmuseum het achtergrondverhaal is.

3. geografische spreiding binnen Vlaanderen

welk belang krijgt geografische nabijheid/spreiding? m.a.w. waar in Vlaanderen kan men best de Vlaamse erfgoedinstelling(en) lokaliseren? Antwerpen, Gent, Brussel?



scenario

het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum in GENT

Dit scenario verplaatst het Vlaamse institutionele kader voor hedendaagse kunst naar Gent en bundelt de krachten van de Vlaams-Antwerpse en Gentse museale inspanningen voor hedendaagse kunst. Een uniek sterke Vlaamse collectie hedendaagse kunst (smak, M HKA en mu.ZEE) wordt zo in één instelling ondergebracht.

- een nieuw TVHK-Gent kan ontstaan na de samenvoeging van de collecties van smak en M HKA (en eventueel Argos, deel hedendaagse kunst Mu.ZEE en deel hedendaagse kunst Fomu) in het SMAK in Gent, met ev. dépendance in Brussel; ook Raveelmuseum kan deel worden van deze bundeling
- prioritaire veldpartners in Vlaanderen zijn TVSK, Museum Dhont Dhaenens, Openluchtmuseum Middelheim
- optie: ook MSK Gent wordt deel van dit museum -> “BOIJMANS VAN BEUNINGEN GENT model”

sterktes en kansen / zwaktes en bedreigingen voor het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum in GENT

sterktes en kansen

- twee (drie indien met MSK) sterke geschiedenissen en publieke collecties hedendaagse en/of moderne/ schone kunst worden gebundeld tot één internationaal sterke collectie;
- locatie in Gent: Vlaamse kunstenstad met relatief gezien weinig Vlaamse instellingen op haar grondgebied;
- profilering op Vlaams niveau: Antwerpen schone kunsten; Gent hedendaagse en moderne kunsten
- bundelen van collecties smak, M HKA en eventueel Argos, Fotomuseum (deel), Mu.ZEE (deel), Raveel in één TVHK-collectie zorgt voor belangrijke schaalvergroting en voldoet dus beter aan de criteria van een Vlaamse instelling
- met MSK erbij is de eigenheid van TVHK-Gent de toekomstgerichte blik, zelfs met de collecties schone kunsten, in tegenstelling met TVSK-Antwerpen, dat geleid wordt vanuit de (uiteraard hedendaagse) historische blik.

zwaktes en bedreigingen

- Antwerpen verliest een belangrijke trekker voor de hedendaagse kunsten, met impact op zowel kunstenbeleid, stadsontwikkeling, imago en toerismebeleid
- samenwerkingswinsten / *shared services* met TVSK zijn door de fysieke en bestuurlijke afstand minder evident
- positionering TVHK tegenover Museum Dhont Dhaenens en tegenover MSK vergt extra aandacht
- deze piste geniet niet de voorkeur van de Gentse museumdirecties
- er dienen afspraken gemaakt te worden met het Gentse stadsbestuur dat nu inrichtende macht en collectie-eigenaar is van smak en MSK.

conclusie

- er blijkt weinig draagvlak voorhanden voor dit scenario: een belangrijke dynamiek die er momenteel is op vlak van hedendaagse musea in Vlaanderen wordt immers tenietgedaan;
- wanneer een werkzaam scenario met verankering in Antwerpen onmogelijk blijkt, dient er op deze piste teruggekomen te worden;

scenario

Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum in BRUSSEL

Dit scenario verplaatst het Vlaamse institutionele kader voor hedendaagse kunst naar de hoofdstad van Europa, het huidige epicentrum van de hedendaagse kunsten in deze Europese regio. Vlaanderen gaat met haar sterke collectie mee in op het momentum voor een uniek, krachtig, groot en internationaal museum voor hedendaagse kunsten in Brussel.

- een nieuw TVHK ontstaat in - op termijn - een (ver)nieuwbouw in Brussel;
- de collectie kan uitgebreid worden met een deel hedendaagse fotografie uit de collectie van het Fotomuseum en/of deel hedendaagse kunst uit de collectie van Mu.ZEE;
- een eventuele samenwerking met Wiels versterkt de werking en uitstraling;
- het opgaan in de andere plannen voor een hedendaagse kunstmuseum in Brussel (collecties KMSKB, Belgacom, ...) maakt meteen in Brussel een internationaal sterk hedendaags kunstmuseum.
- prioritaire veldpartners in Vlaanderen zijn TVSK en SMAK.

sterktes en kansen / zwaktes en bedreigingen voor Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum in BRUSSEL

sterktes en kansen

- hét historisch moment en de kans voor Vlaanderen om mee te stappen in de ontwikkeling van een uniek, krachtig, groot en internationaal museum voor hedendaagse kunsten in Brussel in bi-communautair verband;
- locatie in Brussel: Vlaamse hoofdstad, Belgische hoofdstad, Europese hoofdstad en huidig epicentrum voor de hedendaagse kunsten;
- profilering op Vlaams niveau: Antwerpen schone kunsten; Brussel hedendaagse kunsten

zwaktes en bedreigingen

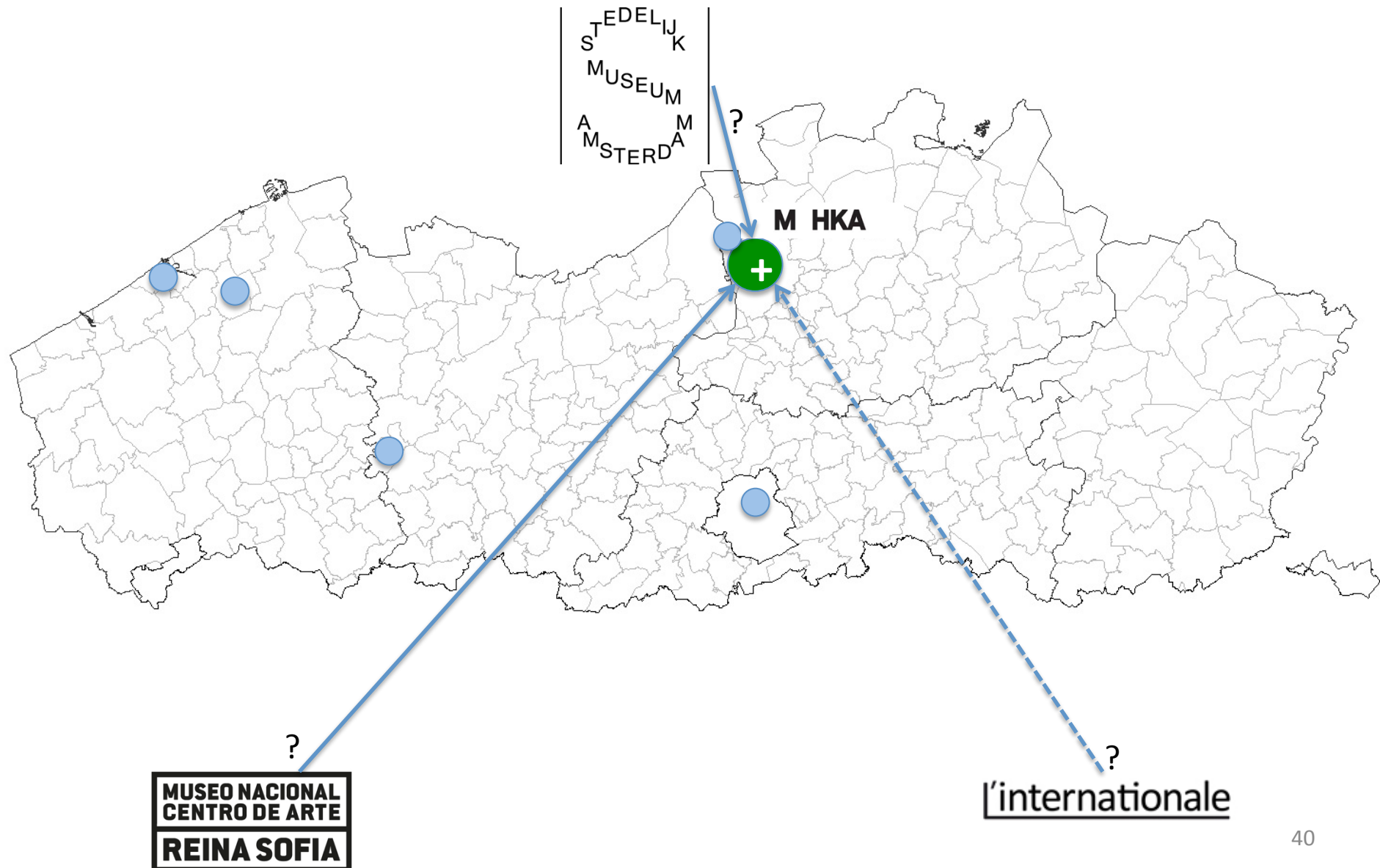
- Antwerpen verliest een belangrijke trekker voor de hedendaagse kunsten, met impact op zowel kunstenbeleid, stadsontwikkeling, imago en toerismebeleid
- samenwerkingswinsten / *shared services* met TVSK hebben door de fysieke en bestuurlijke afstand een smallere basis
- positionering TVHK tegenover hedendaagse kunstplekken in Wiels en Bozar vergt extra aandacht
- de plannen voor een nieuw museum in Brussel in de Citroëngarage krijgen weliswaar stilaan vorm maar er zijn nog veel onduidelijkheden over de wil van andere collectie-eigenaren om hierin mee te stappen, over de kwaliteiten van de ruimte en architectuur en over de beheersstructuur.

conclusie

- er is geen reden om in dit stadium al in dit scenario in te stappen;
- wanneer een werkzaam scenario met verankering in Antwerpen onmogelijk blijkt, dient er op deze piste teruggekomen te worden;
- ook in een later stadium kan het TVHK met de Brusselse initiatiefnemers rond de tafel gaan zitten en modaliteiten bespreken om werken van de collectie Vlaanderen ter beschikking te stellen.

4. geografische en bestuurlijke spreiding binnen Europa

Radicaal internationaal? het TVHK als een deel van een internationale groep hedendaagse kunstmusea?



scenario

Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum als deel van een INTERNATIONALE groep

Dit scenario heft *in extremis* het Vlaamse institutionele kader voor hedendaagse kunst op en laat het opgaan in een sterkere Vlaams-Nederlandse of Europese groep van musea voor moderne en hedendaagse kunst. Vlaanderen kiest radicaal voor Europa en internationale institutionalisering.

Hoewel het in principe ook gehuisvest kan zijn in Gent of Brussel, bespreken we hier enkel de optie Antwerpen.

- een versterkte Europese instelling ontstaat na fusie van *bijvoorbeeld* Stedelijk Museum Amsterdam met M HKA (en ev. Argos) of van *bijvoorbeeld* Reina Sofia Madrid met M HKA (en ev. Argos);
- een minder extreem scenario is dat een TVHK een netwerkpartner wordt in een Europese groep maar niet opgaat in een bestuurlijke Europese eenheid (fusie) en slechts delen van zijn werking onderbrengt in het netwerk - deze optie kan dan beschouwd worden als een continuering of zelfs intensifiëring van *De Internationale*;
- een bijkomende fusie met Mu.ZEE biedt kansen om in Oostende zowel een toonplek te hebben (en er dus tentoonstellingen te maken) als een eventueel depot in te herbergen; dit is in dit scenario niet prioritair;
- een bijkomende fusie met openluchtmuseum middelheim kan de positie van Vlaanderen in het Europese verband versterken
- prioritaire veldpartners in Vlaanderen zijn museum smak, TVSK en openluchtmuseum middelheim

sterktes en kansen / zwaktes en bedreigingen voor Het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum als deel van een INTERNATIONALE groep

sterktes en kansen

- duidelijke keuze van de overheid voor een schaalvergroting op Europees niveau, dat zover kan gaan dat het de hele Vlaamse collectie hedendaagse kunst erin onderbrengt, met nog steeds een keuze voor een autonoom, maar internationaal en institutioneel erfgoedplatform dat een eigen kader biedt voor een toekomstgerichte blik op en met de kunsten in een mondiale en superdiverse hedendaagse samenleving.
- de sterke geschiedenis van M HKA wordt opgenomen in een internationaal toonaangevende collectie/instelling;
- Europese schaal maakt van deze groep een belangrijke internationale veldspeler en geeft toegang tot aanzienlijk meer gedeelde tentoonstellingen, bruiklenen en aanzien;
- bundelen van collecties in één Europese collectie zorgt voor belangrijke schaalvergroting en voldoet dus beter aan de criteria van een Vlaamse instelling en aan de beleidsvoorkeur voor een bepaalde vorm van overzichtsmuseum, zonder extra investeringen in collectie-uitbreiding;

zwaktes en bedreigingen

- Vlaanderen verliest - in de extreme vorm van dit scenario - zijn eigen volledig autonome instelling voor de hedendaagse kunsten

conclusie

- dit scenario biedt een sterke strategische horizon en straalt het beeld uit van een ambitieus en Europees gericht Vlaanderen;
- in een eerste stadium kan het TVHK best een actieve en stimulerende rol opnemen in het netwerk van De Internationale
- ook in een later stadium kan het TVHK, wanneer de Europese horizon en internationale schaalvergroting pregnanter worden, kiezen voor het meer extreme scenario waarbij pas dan ook afstand gedaan wordt van een uniek-Vlaamse bestuurlijke verankering.

5. kunstcollectie Vlaamse Gemeenschap

Hoe moet de Collectie Vlaanderen beheerd worden door twee Vlaamse instellingen?

Beleidsbrief cultuur 2015 (Gatz):

In het kader van het kerntakenplan en de oefening procesoptimalisatie zal ook bekeken worden welke rol de eigen instellingen KMSKA en M HKA kunnen opnemen in het beheer van de Collectie Vlaamse Gemeenschap. Deze vraag zal ook meegenomen worden in het toekomsttraject van beide instellingen.

Visie

De kunstcollecties van de musea die onder het Vlaamse beleidsniveau vallen worden **op termijn daadwerkelijk één kunstcollectie Vlaanderen**,

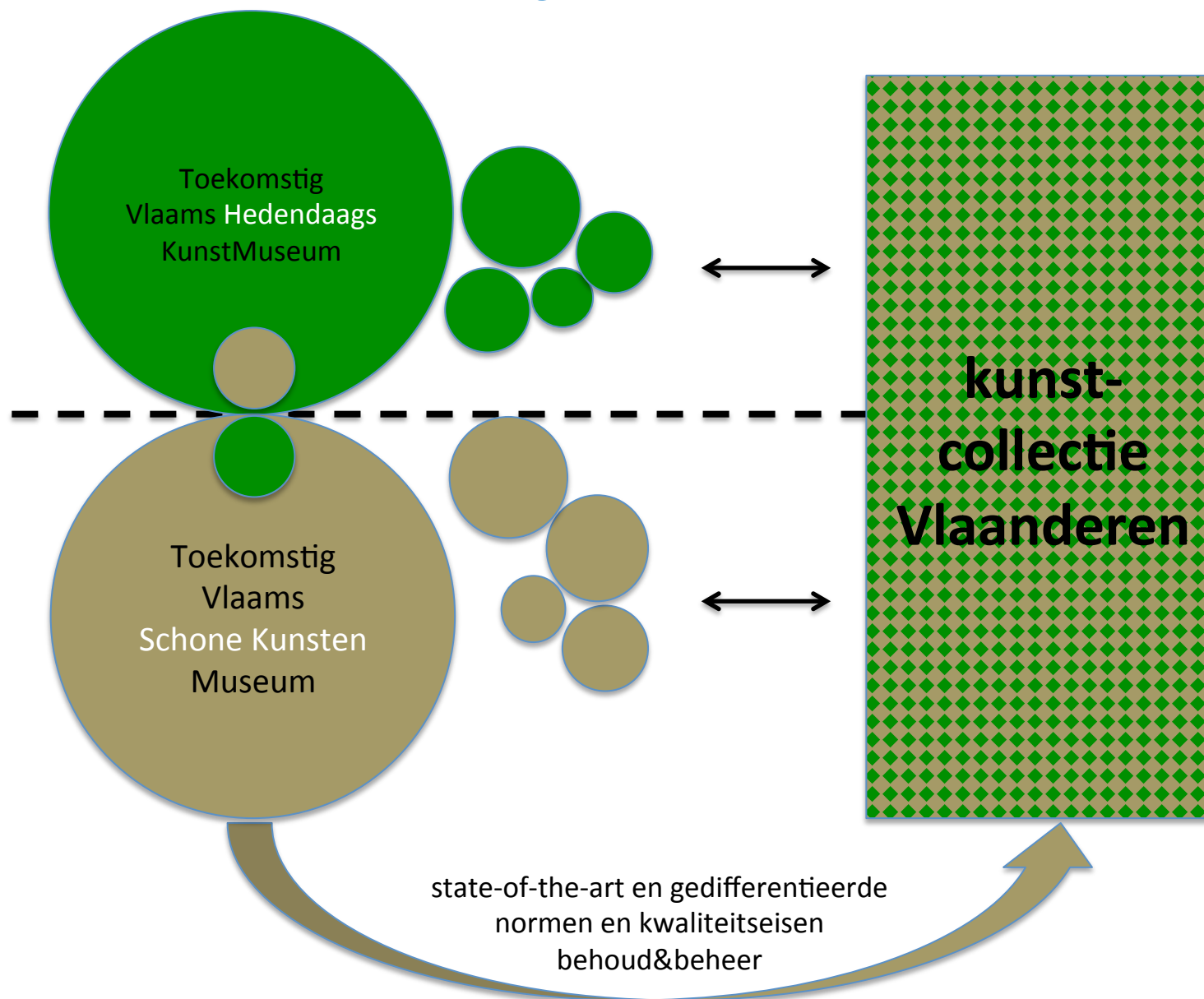
- waarvan onderdelen eventueel **een verschillende eigendomsstructuur** kunnen hebben (bv. naakte eigendom, geen fysieke eigendom maar gebruiks-, vertonings- en distributierechten, in permanente of langdurige bruikleen, ...) en
- en waarvan de **onderdelen apart kunnen beheerd worden** volgens algemene kwaliteitseisen en normeringen (bv. de instellingen of de front offices van de musea beheren een subcollectie inzake aankoop, afstoten, restauratieprioriteiten, ...)

en dit **binnen een overkoepelend en geconcentreerd Vlaamse afsprakenkader** waarbij de state-of-the-art en gedifferentieerde kwaliteitseisen en normeringen opgelegd worden door de meest canon-gerichte Vlaamse erfgoedinstelling .

Belangrijk aandachtspunt is het 'levend houden' van de collecties: behoud en beheer en depotwerking zijn in eerste instantie uitingen van liefdevolle zorg en van **een actief ervaren eigenaarschap**. Dit impliceert een sterke en blijvende betrokkenheid van verantwoordelijke conservatoren.

De collectie van de Vlaamse Gemeenschap onder beheer van het TVHK en TVSK kan zoals nu het geval is ook **actief ingezet en in bruikleen gegeven worden aan andere erkende musea en kunst- en cultuurinstellingen**.

Beheer van de kunstcollectie Vlaanderen verdeeld over de twee instellingen



6. *managerial* organisatiemodellen

Hoe moeten de twee Toekomstige Vlaamse erfgoedinstellingen hun werkingen (front & back office) binnen hun instellingen en met betrekking tot elkaar afstemmen of samenvoegen?

front office / back office

hoe wordt, binnen elk van de scenario's de organisatorische machts- en gezagsverdeling en centralisatie van front en back office best toegepast ?

De opsplitsing front & back office wordt door museumdirecties als 'niet eenvoudig' en zelfs 'vrij artificieel' beschreven; er is **een grote grijze zone** tussen het deel waar beslissingen erg zichtbaar zijn voor publiek, peers en subsidiënten en deze waar de beslissingen veeleer technisch en niet inhoudelijk bepalend zijn.

- **front office**: concentreert één directie of een team van directeurs alle artistieke en operationele front office beslissingen? Zowel keuzes mbt de functies (bv aankoopbeslissingen, tentoonstellings-programma, restauratieprioriteiten) als m.b.t. management (marketing en communicatie, personeelsbeleid/ aanwervingen, ...)? Meerdere gecoördineerde front offices zijn te verkiezen.
 - **uitgangspunt: door front offices een ruime mate van macht en gezag over de werking te laten, respecteert men hun kracht om artistieke en dus onderscheidende beslissingen te nemen**

6. *managerial* organisatiemodellen

Hoe moeten de twee Toekomstige Vlaamse erfgoedinstellingen hun werkingen (front & back office) binnen hun instellingen en met betrekking tot elkaar afstemmen of samenvoegen?

- **back office:** worden zoveel mogelijk back office functies intern gedeeld of uitbesteed, of ziet men deze als intrinsiek behorend tot de beslissingsbevoegdheid van elk van de musea of afdelingen (centralisatie van bijv. personeelsadministratie)?
 - **uitgangspunt: hoewel erkend wordt dat er een sterke grijze zone is tussen front en back office, wordt ook hier zoveel mogelijk operationele synergie nagestreefd.**
- **back office sharing met andere instellingen en musea:**
 - **Stimuleer een verstandige centralisatie/schaalvergroting van front en back office functies waarbij ook de capaciteit vervat in de steunpunten, koepels en expertisecentra beter voor effectieve operationalisering wordt benut, wetende dat**
 - *er een grote grijze zone is tussen front en back offices, waarbij veel zogenaamde back office taken een artistiek of cultureel onderscheidende rol blijven spelen; er moet over gewaakt worden dat normering, schaalvergroting en centralisatie van sommige zogenaamde back office taken steeds de artistieke en culturele integriteit en autonomie van de betrokken instellingen respecteert; specifiek wat het M HKA betreft mogen zij bepaalde toekomstgerichte ontwikkelingen waarin het TVHK in internationaal samenwerkingsverband betrokken is niet in de weg staan, integendeel, beide dienen elkaar te versterken;*
 - **instellingen precies omwille van hun institutioneel kader opdracht kan gegeven worden een leidende en normerende rol op te nemen in expertise-centralisatie en -sturing voor de rest van de sector - ook dat kan op termijn efficiëntie stimuleren;** voorbeelden hiervan zijn het beheer van de hedendaagse kunstcollectie van de Vlaamse Gemeenschap en de publieke expertiserol voor beeldende kunst(enaars)archieven, rollen die de minister in zijn beleidsnota cultuur bij M HKA situeert en waarvoor de Raad van Bestuur expliciet vragende partij is;
 - **het succesvoller zal zijn eerst te fuseren en erna back offices te centraliseren dan omgekeerd;** de raad van bestuur kijkt daarom uit naar heldere, finale politieke beslissingen; het onmiddellijk alternatief is vernetwerkte bottom-up samenwerking; de raad van bestuur stelt dat hierbij het perspectief van performantiewinst door schaalvergroting niet uit het oog mag worden verloren;
 - **specifieke en erg gespecialiseerde expertises ook vanuit één veldactor al dan niet marktconform kunnen aangeboden worden;** Argos is een goed voorbeeld hiervan.

7. infrastructurele organisatiemodellen

Hoe moet het TVHK dan infrastructureel verder uitgebouwd worden?

infrastructuurvariabelen (Vlaams bouwmeester)

- componenten: studie, expo (expo-p en expo-t), depot
- architecturale aspecten: forum, interface, backbone
- parameters: kwantitatief (bv. # m²), kwalitatief (bv. gelijktijdigheidsvermogen), gradatie van nabijheid

Nadat keuzes gemaakt zijn over de overige organisatiemodellen kunnen de infrastructuurvariabelen van de studie van de Vlaamse bouwmeester gebruikt worden als opmaat voor een locatie- en infrastructuurstudie.

Voor een programma dat volgt uit de modelmissie en -doelstellingen is voor de vestiging met vaste collectiepresentatie wellicht **een verdubbeling nodig van de huidig beschikbare netto oppervlakte in het M HKA**. Daarmee kan de vaste collectie voldoende permanent getoond worden en kan er een degelijke forumfunctie uitgebouwd worden. Met uitzondering van kleine transitdepots wordt er dan geen extra depotfunctie voorzien.

(zie fase 3: opdrachtformulering van een technisch vooronderzoek omtrent de toekomstige infrastructuur)

8. veldbrede organisatiemodellen

Hoe moet het TVHK zich verhouden tot Argos, Mu.ZEE (en aanverwante musea), Fomu en Raveelmuseum?

de verhouding van het TVHK en van het TVSK tot de andere musea

- Argos
- FoMu
- Mu.ZEE
- Ensorhuis
- Permekemuseum
- Raveelmuseum

8.1 veldbreed organisatiemodel

Argos

Een krachtenbundeling van Argos met M HKA of met het TVHK kan uitmonden in een volledige fusie van beide organisaties.

De raad van bestuur van M HKA heeft haar voorzitter gemandateerd om met een delegatie hierover gesprekken met Argos aan te gaan.

De raad van bestuur van Argos beraadt zich over de wenselijkheid en mogelijke timing van een krachtenbundeling.



sterktes en kansen / zwaktes en bedreigingen

Argos

- Argos lijkt de bundeling van krachten met het huidige M HKA / toekomstige Vlaams hedendaagse kunstmuseum te willen overwegen in functie van een grotere slagkracht bij de uitvoering van zijn doelen;
- zulke krachtenbundeling moet gezien worden als een 'warme' samenwerking;
- de Argos-collectie ligt op het eerste gezicht qua scope (hedendaagse kunst vanaf jaren 1960-70) en profiel (avant-garde, in de overdrachtelijke betekenis, nl zowel stroming als houding) in lijn met M HKA/TVHK; de oorsprong ligt wel breder dan enkel Antwerpen: audiovisuele kunsten zijn vaak meer 'Brussels' en meer Belgisch;
- institutionele verankering van de Argoscollectie en publieksverbreding worden vernoemd als kansen voor Argos;
- Argos uit de sterke wens om werking / deel van werking / expoplek in Brussel te behouden; Brussel is de natuurlijke biotoop van Argos en van de audiovisuele kunst waar het actief in is;
- voor het TVHK betekent deze krachtenbundeling een collectie-uitbreiding met heel wat complementaire kunstwerken uit dezelfde periode en binnen hetzelfde profiel;
- een TVHK-werkingspoot in Brussel, die ook ingezet kan worden voor niet- of niet-strikt audiovisuele hedendaagse kunst, is een sterkte;
- het feit dat Argos een kunstenorganisatie is, actief is op vier van de vijf kunstendecreetfuncties met daarin goed ontwikkelde expertise, is een sterkte voor het TVHK om ook aan die kunstinstellingcriteria te voldoen
- verbreding van traditionele beeldende kunst naar beeldcultuur die door M HKA is ingezet wordt door krachtenbundeling met Argos in het TVHK versterkt

voorkeurscenario

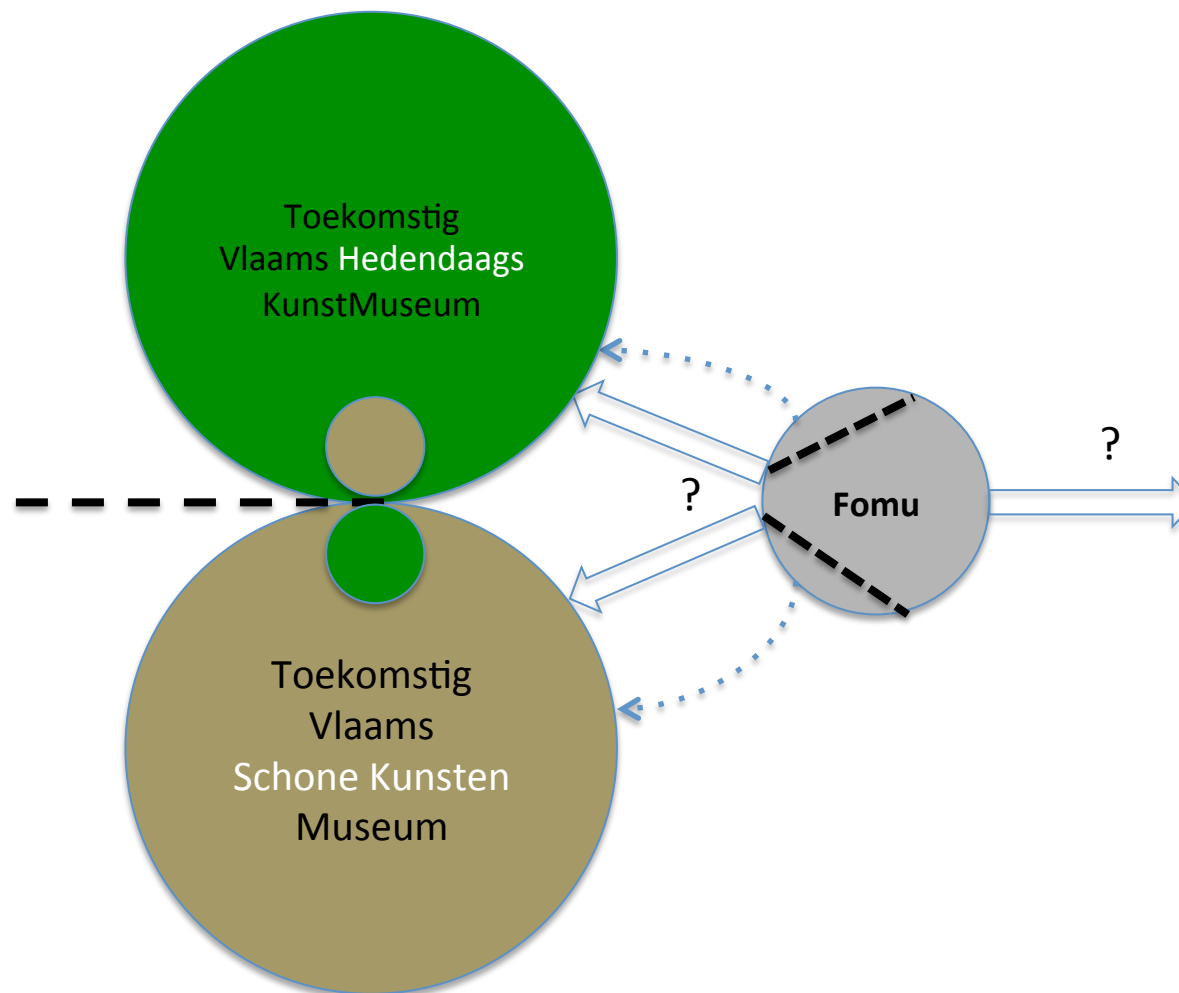
Argos

- Collecties fuseren, met behoud van juridische specificiteiten van Argos-collectie (analoog aan de rechten die filmmuseum heeft overgedragen aan Centrum voor Beeldcultuur dat later gefuseerd is met M HKA) en tevens met optimalisatie van rechtenbeheer van huidige M HKA-collectie
- Werkingen bundelen
 - integrale krachtenbundeling mbt bestuurlijke werking en back office (bijv. personeelsstatuut, samenstelling en werking rvb, delegatie-bevoegdheden, administratieve procedures) met als leidend principe 'voorrang aan vereenvoudiging' en 'keuze voor goedkoopste personeelsstatuten'
 - met behoud van publieke platformwerkingen in Brussel en Antwerpen
 - met behoud van specifieke relatie met de door Argos bediende sector

8.2. veldbreed organisatiemodel

Fomu

Het Fomu heeft geen specifieke kunstenfocus of beeldcultuurfocus: het wil “het expertise- en ontmoetingscentrum in Vlaanderen zijn voor actuele en historische fotografie in al haar vormen, dat de passie voor en de kennis over fotografie bij een breed en divers publiek bevordert”. De focus ligt dus meer op een erfgoedfunctie rond het medium fotografie.

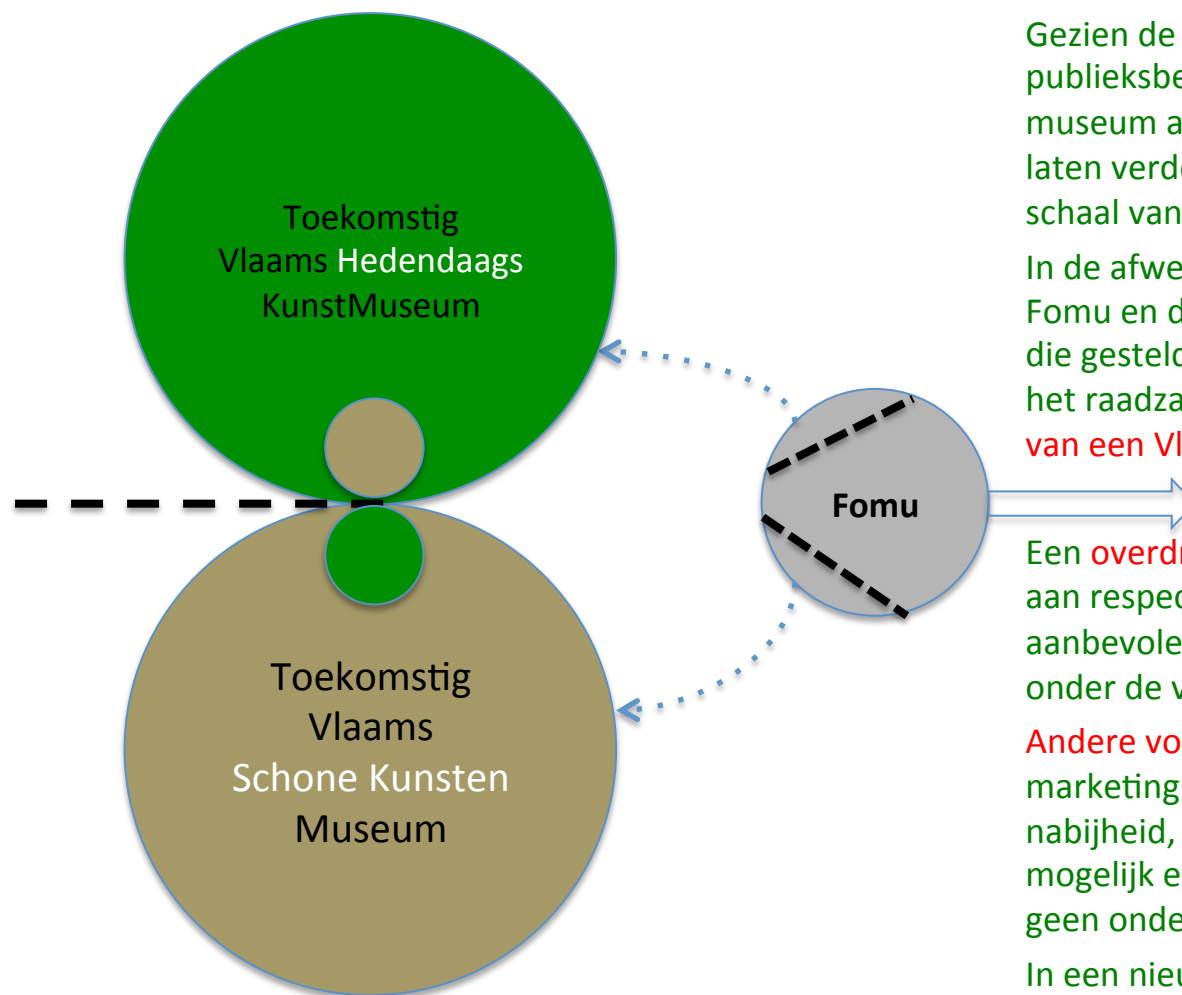


sterktes en kansen / zwaktes en bedreigingen

Fomu

- door zijn ligging is het Fomu bij uitstek een samenwerkingspartner voor zowel het TVHK als het TVSK in Antwerpen, zeker wanneer de nieuwbouw van het TVHK ook op het Zuid zal zijn;
- het Fomu vormt met zijn huidige focus en werking een coherent geheel en bedient een eigen publiek - het kan naar Vlaamse normen een niet onaardig bezoekersaantal voorleggen: over de voorbije tien jaar gemiddeld 76.000, met piekjaren van 90.000;
- het bundelen van collecties van het huidige M HKA met deze van het Fotomuseum (volledig of deel) tot één TVHK-collectie kan voor een belangrijke schaalvergroting zorgen en voldoet dus beter aan de criteria van een Vlaamse erfgoedinstelling - dit geldt met name voor foto's van de hand van hedendaagse (avant garde) kunstenaars in het bezit van het Fomu;
- ook het bundelen van collecties van het huidige KMSKA met deze van het Fotomuseum (volledig of deel) tot één TVSK-collectie kan voor een belangrijke schaalvergroting zorgen en voldoet dus beter aan de criteria van een Vlaamse erfgoedinstelling - dit geldt met name voor foto's van de hand van kunstenaars sinds het ontstaan van de fotografie tot het modernisme, tot 1945 of tot 1960 in het bezit van het Fomu;
- het bepalende deel van de Fomu-collectie blijft echter buiten scope van de kunsten: talloze historische objecten, bedrijfs- en fotoarchieven en foto's van niet-artistieke inslag (amateurfotografie, familiealbums, sportfotografie, persfotografie, natuurfotografie, ...)
- Fomu is samen met het Modemuseum en het Museum voor edelsmeedkunst en sierraden een onderdeel van de huidige provinciale Antwerpse museumcluster waarvoor er een voorstel gelanceerd werd om ze alle drie onder te brengen in een stichting die dan op termijn de basis kan vormen voor krachtenbundeling met andere Antwerpse stedelijke musea.

voorkeurscenario Fomu



Gezien de specifieke focus en het eigen publieksbereik van het Fomu lijkt het krachtiger dit museum als **afzonderlijk landelijk erkend museum** te laten verder werken, bij voorkeur in een beheer op schaal van de stedelijke musea.

In de afweging tussen de huidige eigen kracht van Fomu en de bijdrage die het kan leveren aan de eisen die gesteld worden aan een Vlaamse instelling, lijkt het raadzaam het **Fomu geen onderdeel te laten zijn van een Vlaamse erfgoedinstelling**.

Een **overdracht van beperkte delen van de collectie** aan respectievelijk het TVHK en TVSK blijft aanbevolen, maar kan ook later en kan eventueel ook onder de vorm van (permanente) bruikleen.

Andere vormen van samenwerking (bv op vlak van marketing en communicatie wegens fysieke nabijheid, of delen van back office functies) blijven mogelijk en wellicht ook wenselijk wanneer Fomu geen onderdeel wordt van TVHK en/of TVSK.

In een nieuwbouw voor het TVHK kan plaats gemaakt worden voor auditoria en projectiezaal zodat de **film- en audiovisuele werking van het TVHK** daar beter tot zijn recht kan komen.

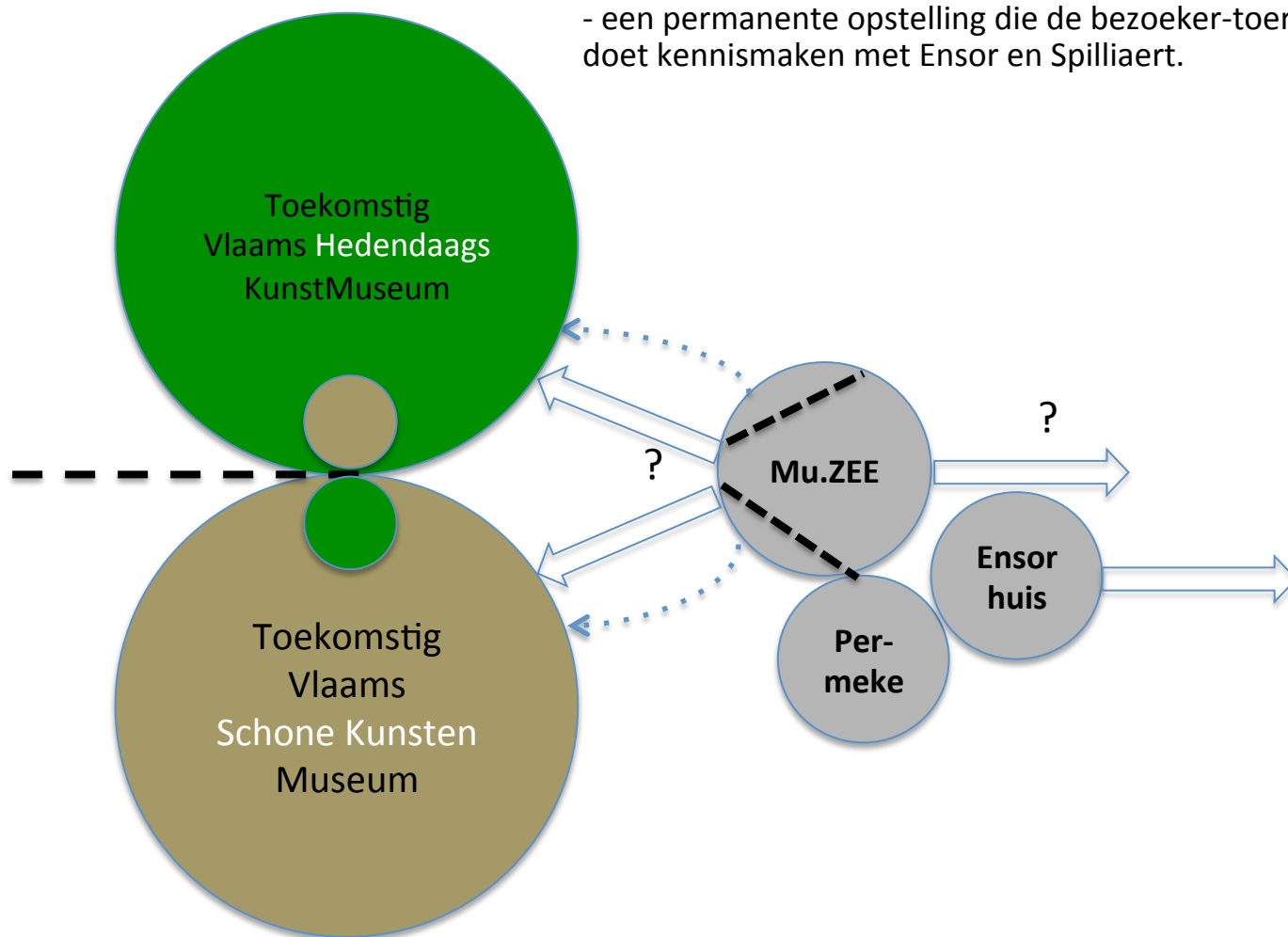
8.3. veldbreed organisatiemodel

Mu.ZEE

Het *profiel* van Mu.ZEE is ruimer dan de hedendaagse beeldende kunsten, al sluit het wel aan bij dat van vele internationale kunstmusea; de *collectiescope* is enger, nl. zuiver Belgische kunst.

De stad Oostende, eigenaar van een belangrijk deel van de laat negentiende en vroeg twintigste eeuwse collectie, spreekt de voorkeur uit voor

- het zelf blijven beheren van het Ensorhuis en voor
- een permanente opstelling die de bezoeker-toerist op één uur doet kennismaken met Ensor en Spilliaert.

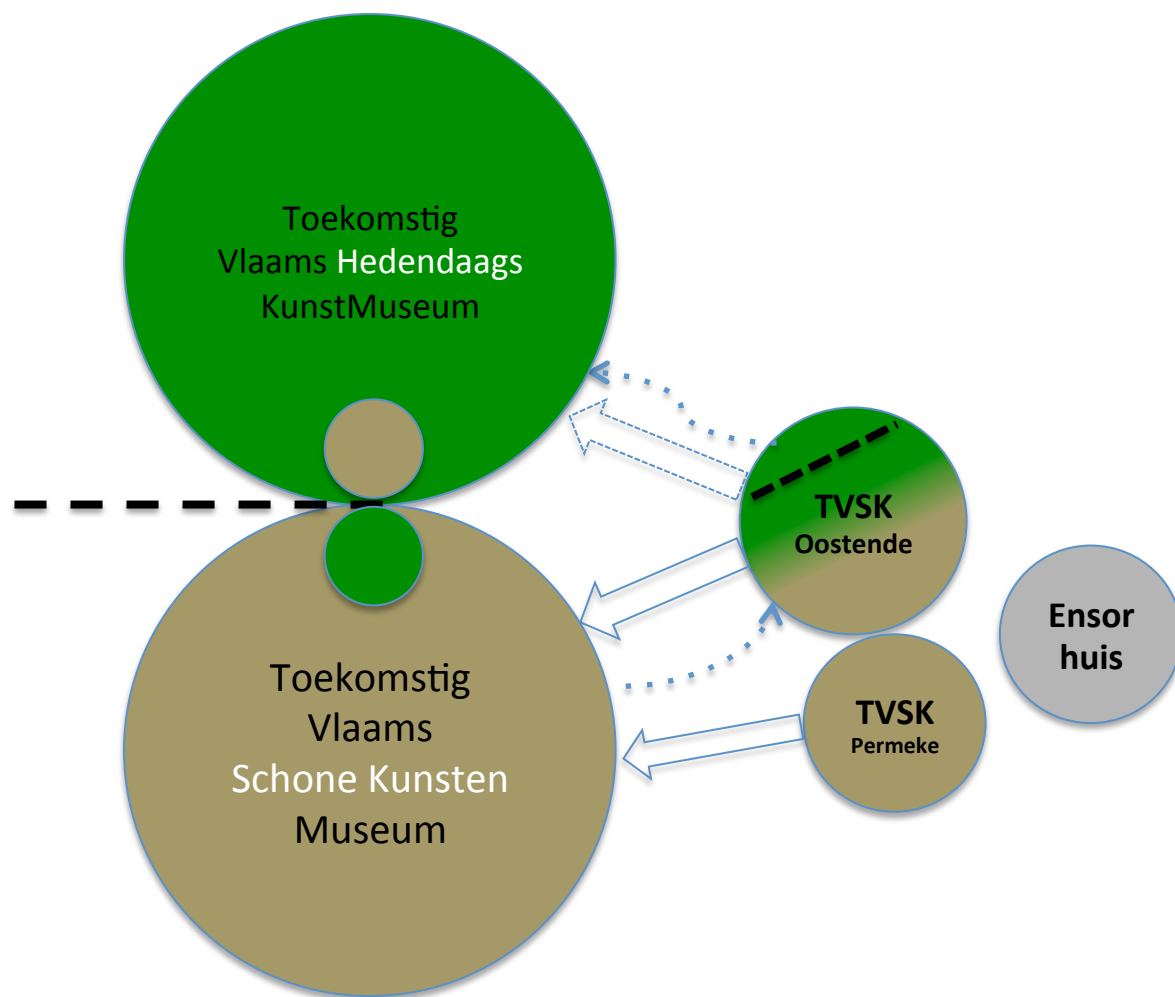


sterktes en kansen / zwaktes en bedreigingen

Mu.ZEE

- Mu.ZEE is gehuisvest in een beschermd monument dat evenwel niet optimaal is als museum. Er is veel ruimte: een deel kan eventueel ingezet worden als (tijdelijk) depot.
- de huidige Mu.ZEE-directie is meer geporteerd voor een aansluiting bij een TVSK dan bij een TVHK omwille van de sterke link met de KMSKA-collectie (Ensor, nadruk op modernisme)
- met de wens van de stad Oostende voor een vaste opstelling rond Ensor en Spilliaert, ligt een aansluiting bij het TVSK meer voor de hand;
- indien de hedendaagse kunstfocus in de vaste opstelling in Oostende verdwijnt, kunnen er best alternatieven gezocht worden voor de hedendaagse kunsten, zoals een kunsthelwerking, een jaarlijkse expo hedendaagse kunst, een aandacht voor hedendaagse kunst via evenementen als Beaufort en/of steun voor hedendaagse beeldende kunsten aan private initiatieven of aan kunstenorganisaties als Vrijstaat O;
- de infrastructuur in Oostende leent zich evenwel ook tot de uitbouw van een “TATE BRITAIN”, te weten een museum met focus op Vlaamse/Belgische hedendaagse kunst - de infrastructuur in het beschermde monument in de Romestraat blijft echter sub-optimaal;
- bundelen van collecties van het huidige M HKA met de hedendaagse kunstcollectie van Mu.ZEE tot één TVHK-collectie (als deel van kunstcollectie Vlaanderen) zorgt voor belangrijke schaalvergroting en voldoet dus beter aan de criteria van een Vlaamse erfgoedinstelling
- Het TVHK zal in zijn aankoop- en presentatiebeleid meer aandacht dan het huidige M HKA moeten hebben voor de rol die Mu.ZEE in Vlaanderen en België opnam voor de hedendaagse kunstproductie- *de facto*: meer aandacht voor de specifiek Vlaamse en Belgische historiek.

voorkeurscenario Mu.ZEE



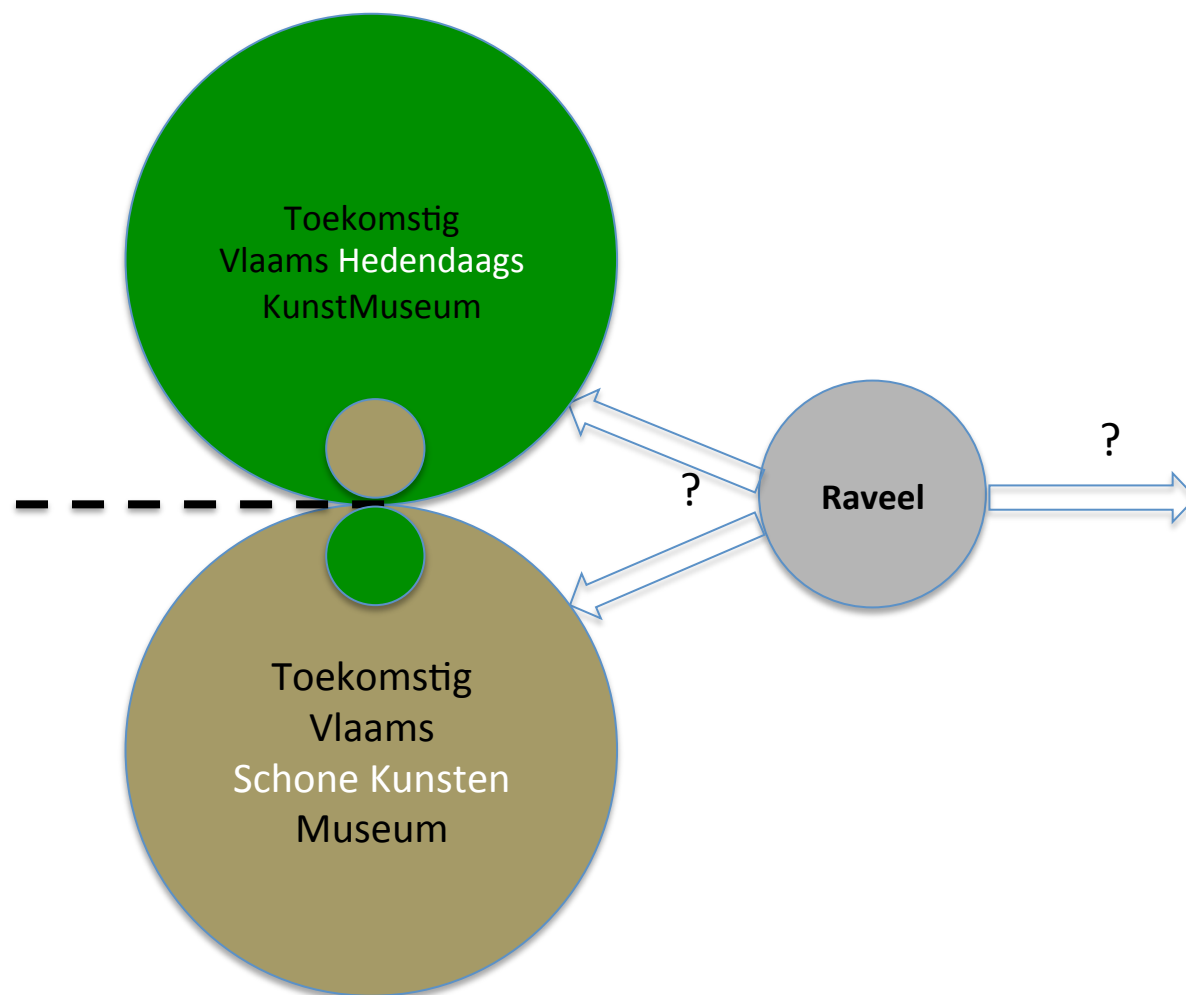
Gezien de wensen van de stad Oostende, eigenaar van een belangrijk deel van de Ensor- en Spilliaert gerelateerde collectie, is het aangewezen de werking en exploitatie van het **Ensorhuis over te hevelen naar de stad Oostende**.

Gezien de wensen van de stad om een permanente opstelling te hebben in het gebouw in de Romestraat rond Ensor en Spilliaert en op basis van de wensen van de huidige directie lijkt het aangewezen de **verdere exploitatie van Mu.ZEE en van het Permekemuseum onder te brengen in het TVSK** en de **schone kunsten-collectie van Mu.ZEE over te hevelen naar de kunstcollectie Vlaanderen onder beheer van het TVSK**. De **hedendaagse kunstcollectie van Mu.ZEE** wordt dan overgeheveld naar de kunstcollectie Vlaanderen onder beheer van het TVHK.

TVHK kan indien **gewenst** **punctueel hedendaagse kunsttentoonstellingen** organiseren in Oostende. Deze rol kan ook overgenomen worden door andere actoren.

Een krachtig alternatief dat de voorkeur wegdraagt van de Raad van Bestuur van het M HKA is de positionering van MuZEE als een "TATE BELGIUM" front office van het TVHK in Oostende, met de Ensor-Spilliaert expo onder auspiciën van TVSK. Dit heeft een impact op de nieuwbouw nodig in Antwerpen en verhoogt de capaciteit van het TVHK om aandacht te geven aan jonge en minder recente hedendaagse kunst uit Vlaanderen.

8.4. veldbreed organisatiemodel Raveelmuseum

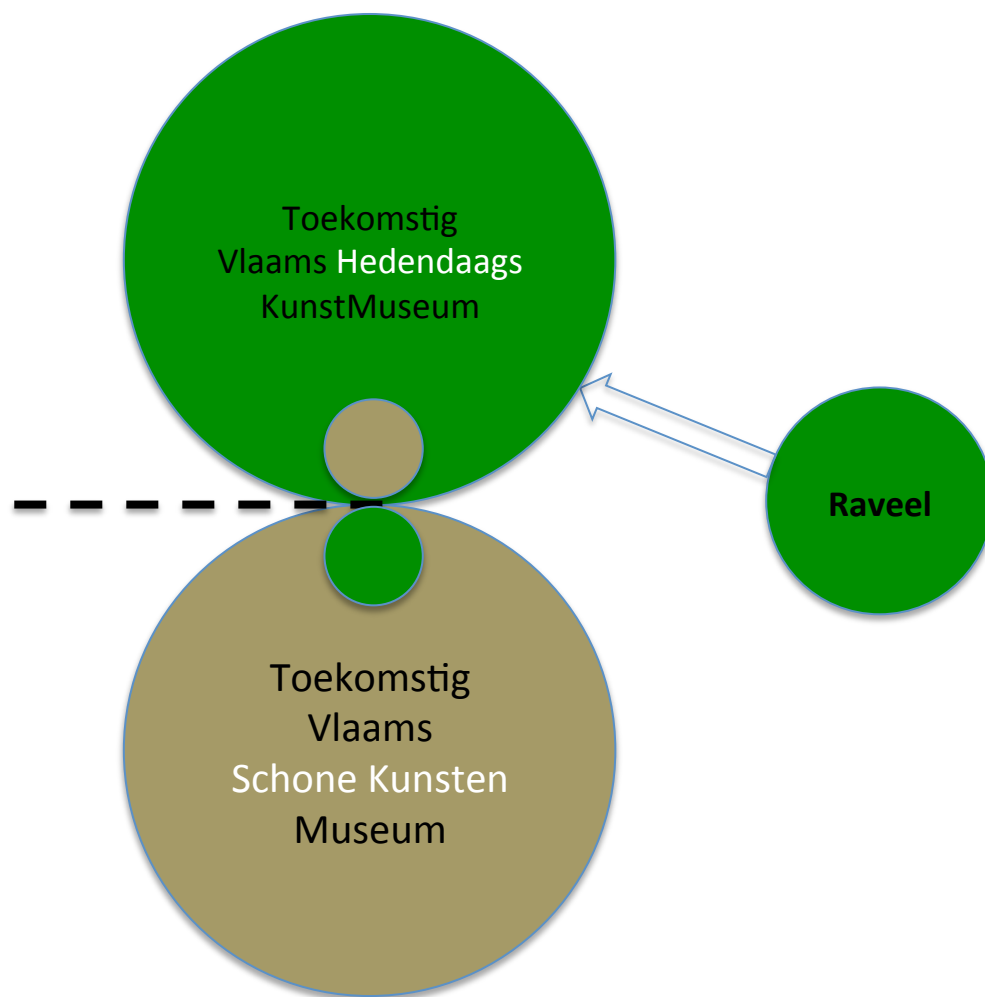


sterktes en kansen / zwaktes en bedreigingen

Raveelmuseum

- het Raveelmuseum heeft drie troeven:
 - inhoudelijk is er de band met Roger Raveel, waarvan het waarvan het veel van de topwerken bezit;
 - infrastructureel is er de sterke tentoonstellingsarchitectuur van Stéphane Beel
 - geografisch is Machelen-aan-de-Leie (Zulte) gunstig gelegen voor (het meer zuidelijke deel van) Oost- en West-Vlaanderen.
- de collectie wordt niet in haar geheel als uitstekend gekwalificeerd; sinds enkele jaren worden er ook tentoonstellingen georganiseerd rond andere Vlaamse kunstenaars, zoals recent Karel Dierickx;
- de directie van KMSKA heeft te kennen gegeven minder interesse te hebben in de toevoeging van het Raveelmuseum onder een TVSK;
- de gemeente Zulte heeft onvoldoende middelen om zelf het beheer van dit museum te voeren.

voorkeurscenario Raveelmuseum



De drie troeven van het huidige Raveelmuseum vormen een sterke aanvulling op een TVHK, waarbij het gebouw kan ingezet worden als een *dépendance* met focus op belangrijke Vlaamse hedendaagse kunst uit de naoorlogse periode, in relatie tot de esthetiek, het élan en/of belang van Roger Raveel.

het voorkeurscenario

Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum ANTWERPEN

- M HKA in Antwerpen is als huidige eigen Vlaamse museuminstelling de vertrekbasis van het TVHK, dat na mogelijke fusie met **Argos** en - op termijn - in een nieuwbouw vanuit Antwerpen een Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst is;
- een tweede locatie in Brussel kan aangehouden blijven;
- een eventuele overname of permanente bruikleen van het kunstgerelateerde deel van de HK-collectie van het **Fotomuseum** (zoals bv. foto's uit de vroege en na-oorlogse avant garde) in de kunstcollectie Vlaanderen versterkt de beeldcultuur-insteek van het nieuwe TVHK;
- in het geval het TVSK Mu.ZEE beheert en uitbouwt als een Ensor-Spilliaert opstelling, zorgt de overdracht van de hedendaagse kunstcollectie naar het TVHK voor een belangrijke schaalvergroting van de collectie - het TVHK kan in Oostende punctueel activiteiten ontplooiën; een krachtig alternatief is een opname van **Mu.ZEE** als een TATE BELGIUM in het TVHK met de Ensor-Spilliaert vleugel onder auspiciën van het TVSK;
- een eventuele opname van het Raveelmuseum in het TVHK biedt kansen om dit patrimonium te verankeren in de kunstcollectie Vlaanderen; dit TVHK front office kan dan met artistiek-inhoudelijke autonomie een gepaste hedendaagse kunstwerking in een breder kader iken;
- een samenwerking of op termijn eventueel fusie met het stedelijke **Openluchtmuseum Middelheim** versterkt de collectie met belangrijke moderne kunstwerken en zorgt voor schaaffect op uitstraling en draagvlak - dit biedt zeker kansen wanneer het TVHK in de buurt van het Middelheim zou gebouwd worden;
- prioritaire veldpartners in Vlaanderen zijn TVSK en SMAK, daarnaast zijn er ook mogelijke partnerships met Museum Dhont Dhaenens, Wiels, Z33, ...

sterktes en kansen

Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum ANTWERPEN

sterktes en kansen

- duidelijke keuze van de overheid voor **een autonoom en institutioneel hedendaagse kunst/erfgoedplatform dat een eigen Vlaams kader biedt voor een toekomstgerichte blik op en met de kunsten in een mondiale en superdiverse hedendaagse samenleving** (naast het TVSK (ex KMSKA) dat een Vlaams kader biedt voor de historische blik op en met de schone kunsten in dezelfde samenleving);
- de mogelijke bundeling van collecties M HKA, Argos, Fotomuseum (deel), Mu.ZEE (deel), Raveelmuseum en middelheim in één TVHK-collectie zorgt voor **belangrijke schaalvergroting** en voldoet dus beter aan de Vlaamse instellingcriteria en aan de beleidsvoorkeur voor een bepaalde vorm van overzichtsmuseum, zonder extra investeringen in collectie;
- **geografische spreiding** van toon- en werkplekken MK/HK over meerdere steden in Vlaanderen;
- mogelijke samenwerking/fusie met Argos draagt ook bij aan beter voldoen aan de **criteria voor een Vlaamse kunstinstelling** (ontwikkeling, productie, presentatie, reflectie,...);
- grote mate van **continuering van beleid** van de huidige Vlaamse instelling M HKA en van Argos blijven mogelijk; overgangperiodes kunnen voorzien worden voor Mu.ZEE, Raveel en eventueel middelheim;
- basis in Antwerpen biedt verdere **kansen tot intensifiëring samenwerking met TVSK en mogelijk verder ontwikkelen van Antwerpen-Zuid als museumcluster** (deze kans kan enkel benut worden indien de nieuwbouw op het zuid is);
- **nieuwbouw** kan in buurt van huidige M HKA (Scheldekaaien, Zuiderpershuis, gedempte zuiderdokken, ...) eventueel in sterke visuele/bezoekersrelatie tot KMSKA; kan in buurt van Middelheim (boven Craeybeckxtunnel, overkapping ring tussen deSingel en Nachtegalenpark, ...); kan ook op belangrijke andere zicht- en stadsontwikkelingslocatie, zoals bijv. Linkeroever;

zwaktes en bedreigingen

Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum ANTWERPEN

zwaktes en bedreigingen

- weinig tot geen animo bij huidige directies Fotomuseum en Mu.ZEE: deze zien hun collecties minder als louter kunstcollecties (Fotomuseum) of als louter hedendaagse kunstcollecties (Mu.ZEE) - bovendien wordt het discours van het huidige M HKA over beeldcultuur niet door die directies gedragen;
- het mogelijk verminderen van de aandacht voor hedendaagse kunst in Oostende en het mogelijk verdwijnen van de huidige dynamiek omtrent collectievorming, waarbij M HKA en smak internationaal gericht zijn en Mu.ZEE gericht is op Belgische kunst;
- het mogelijk verminderen van de aandacht voor de kunst van Roger Raveel in het Raveelmuseum wanneer dit een werking zal ontwikkelen als 'dépendance' van het TVHK;
- het niet opgaan in één Vlaams kunstmuseum kan gepercipieerd worden als het niet willen opnemen van al dan niet voor de hand liggend synergiepotentieel;
- het niet ingaan op grote schaalvoordelen in collectie door krachtenbundeling met smak, met een nieuw Brussels museum voor hedendaagse kunsten of in een internationale groep kan gepercipieerd worden als een grote gemiste kans.

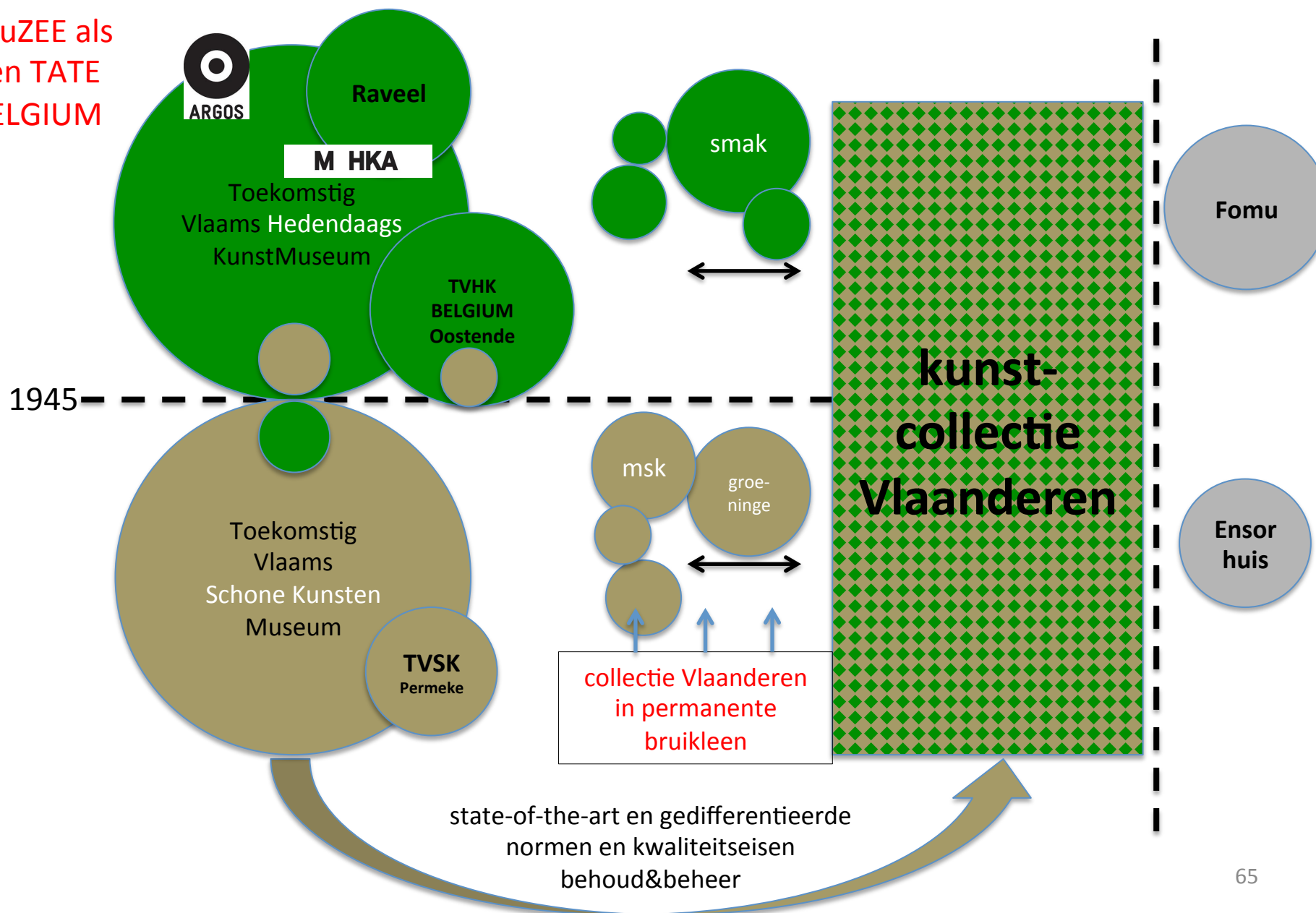
kernpunten voorkeurscenario

Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum ANTWERPEN

- inhoudelijke lijn: kunst die de multipolaire wereld aangaat vanuit de avant garde traditie na W.O. II (tenzij ook Middelheim deel wordt van TVHK, dan ook 20^e eeuws modernisme en openluchtsculpturen aan collectie toevoegen)
- hoofdgebouw (nieuwbouw) in Antwerpen:
 - collectiepresentatie met vaste en wisselende collectie + tijdelijke tentoonstellingen,
 - forum
 - onderzoek en archief;
 - depot- en b&b-problematiek in ruimer Vlaams verband oplossen;
- tweede plek en werking in Brussel (Argosruimte) indien de krachtenbundeling met Argos kan doorgaan; derde plek en werking in of zorg en beheer van museum in Machelen aan de Leie indien de overheveling van Raveelmuseum doorgaat;
- kan in Oostende tweede landelijke “TATE BELGIUM”-poot ontwikkelen in samenwerking met TVSK-museum en/of punctuele HK-werkingen (tentoonstellingen, evenementen) in Oostende en elders in Vlaanderen lanceren, minstens door het actief en open delen van de TVHK-collectie als deel van de kunstcollectie Vlaanderen
- zet Vlaamse standaarden (+ biedt ondersteuning) voor expertise in kunstenaarsarchieven, digitalisering van hedendaagse kunstcollecties, collectievorming audiovisuele-kunst, HK en auteursrechten, aankoop HK voor Collectie Vlaanderen
- geconcentreerde profilering van Vlaanderen als ‘hedendaagse kunstmusea regio’ in dynamische relatie tot met het SMAK in Gent als gelijkwaardig ander landelijk hedendaagse kunstmuseum in Vlaanderen en tot een toekomstig hedendaagse kunstmuseum in Brussel
- actief deel van de werking wordt gesitueerd en gedeeld in toonaangevende internationale netwerken

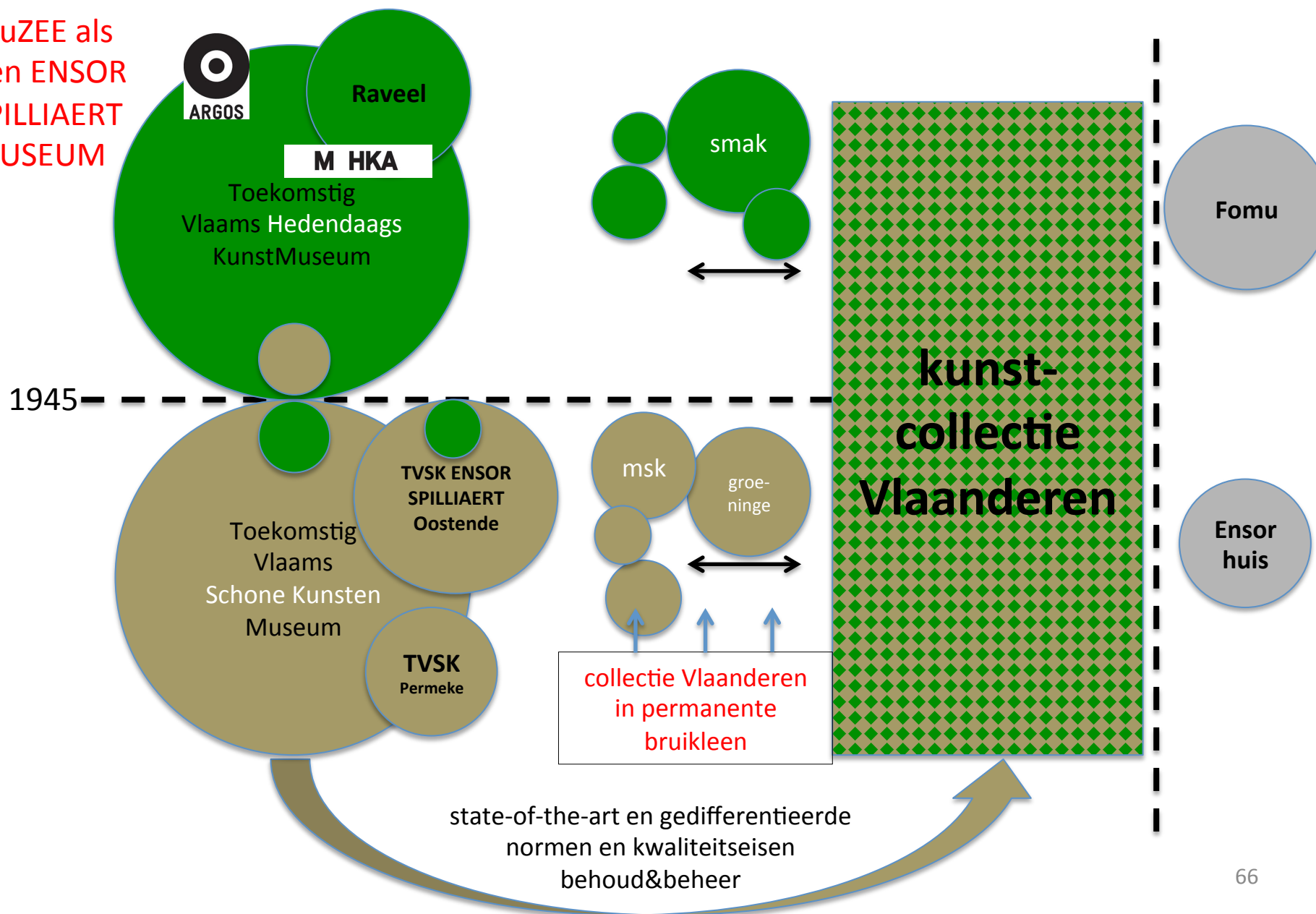
Link tussen demarcatie-hypothese en voorgesteld organisatiemodel

MuZEE als
een TATE
BELGIUM



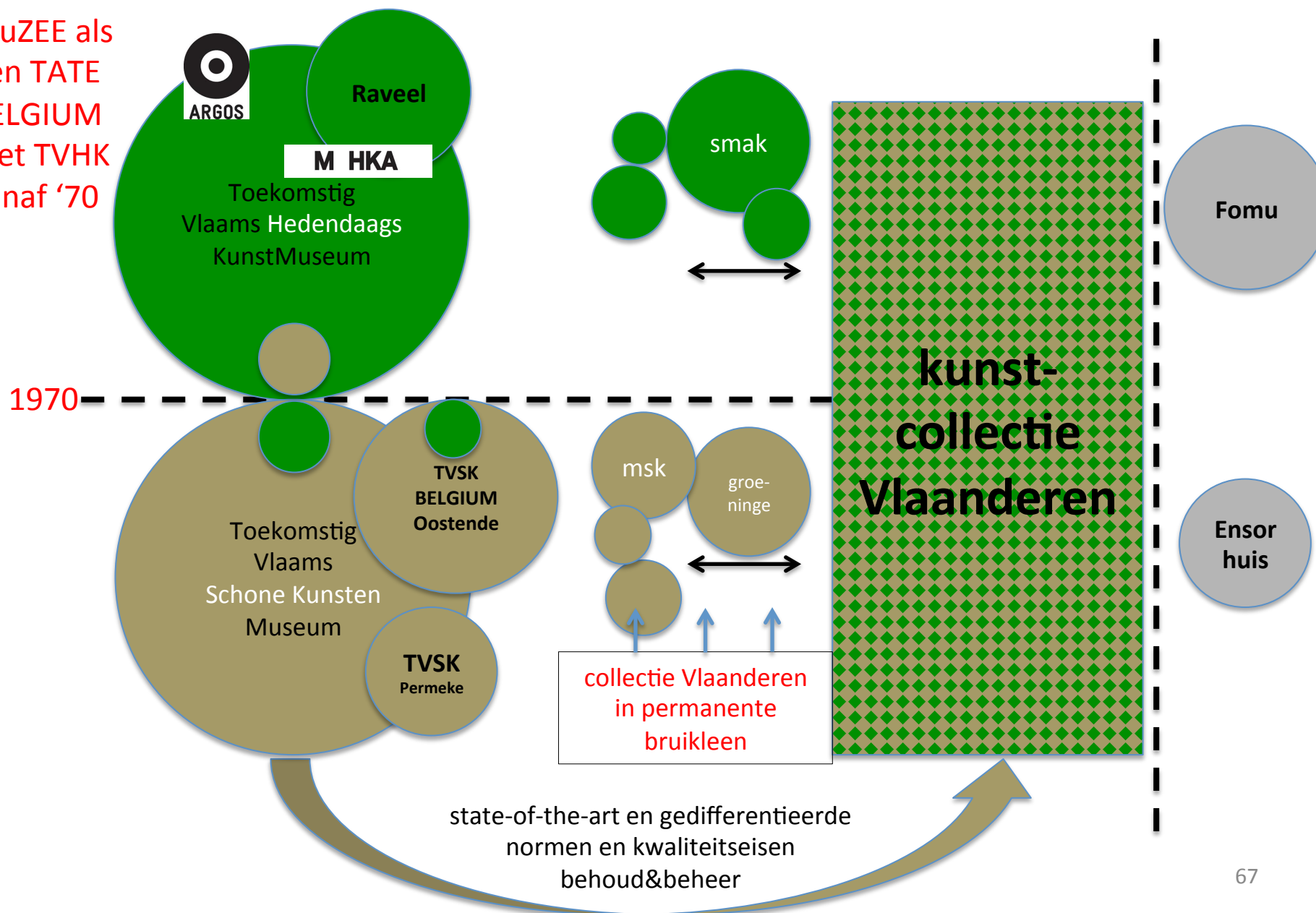
Link tussen demarcatie-hypothese en voorgesteld organisatiemodel

MuZEE als
een ENSOR
SPILLIAERT
MUSEUM



Link tussen demarcatie-hypothese en voorgesteld organisatiemodel

MuZEE als
een TATE
BELGIUM
met TVHK
vanaf '70



te nemen beslissingen en investeringen voor het Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum ANTWERPEN

noodzakelijke investeringen en kosten

- fusie/splitsing/reorganisatie Argos, Mu.ZEE en Raveelmuseum;
- nieuwbouw in Antwerpen, incl. bijkomende exploitatiekosten
- vernieuwbouw (bijv. tijdelijke oplossing voor depot) in Oostende, incl. eventuele bijkomende exploitatiekosten, tenzij er op termijn ook in Oostende een nieuwbouw kan komen
- gedeeltelijke financiering door verkoop gebouw M HKA

te nemen beslissingen

- overheveling Mu.ZEE en Raveelmuseum naar Vlaanderen met inkanteling in resp. TVSK of TVHK voor Mu.ZEE en TVHK voor Raveelmuseum;
- overheveling Fomu naar stedelijk niveau, met eventueel deel van de kunstcollecties naar TVSK en TVHK;
- van dit momentum gebruik maken om structuur en beheer van de kunstcollectie Vlaanderen te ontwikkelen en overgekomen collecties die deel worden van de kunstcollectie Vlaanderen aan andere erkende musea actief aan te bieden, inclusief het TVSK; ook open staan om ook delen af te stoten (bijv. Vrielinck-collectie)
- afspraken met stad Oostende en vzw Kunstmuseum aan Zee voor bruikleen/overdracht van collectie in hun eigendom en voor de positie/rol van Mu.ZEE (inhoudelijk en toeristisch) in Oostende;
- nieuwbouw Antwerpen: volgende stappen zijn locatieonderzoek en opmaak plan van noden voor een TVHK als sociale plek met een permanente collectiepresentatie van sleutelwerken en met tijdelijke exporuite, incl. de back officefuncties die niet elders zullen gehuisvest zijn
- eventueel vernieuwbouw Oostende: plan van eisen voor vaste opstelling Ensor/Spilliaert, complementaire toonplek of "TATE BELGIUM"-functie en voor eventuele depotfunctie

Infrastructurele implicaties

De sprong naar een Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum vereist een verdubbeling van oppervlakte ten aanzien van het huidige M HKA. De berekeningen voor de oppervlakte van een nieuwbouw gaan uit van het scenario voor een volwaardig hedendaagse kunstmuseum zonder oplossing van het depotvraagstuk en met een vaste collectie die niet de ambitie heeft een veelomvattend overzichtsmuseum te zijn maar enkel een beperkter vast collectieverhaal wil bieden. Als het kerngebouw en de kernwerking van Oostende toch onder beheer van M HKA zou vallen kan het nodige volume nieuwbouw in Antwerpen wellicht met ca. 10 % worden verminderd.

Functie	huidig M HKA	nieuwbouw	ARGOS	RAVEEL	OOSTENDE
Forum	1.700	4.500	pm	pm	pm
Collectiepresentatie	0	3.000	pm	pm	9.000
Tentoonstellings- presentatie	4.000	4.000	pm	pm	
Onderzoek en archief	400	1.500	pm	pm	5.000
Techniek, back- office, circulatie	3.500	6.500	pm	pm	
Totaal	9.600	19.500			14.000

Tabel: Huidige en gewenste oppervlakte van M HKA / Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum (op basis van eerste analyse gemaakt door de directie M HKA en gevalideerd door twee deskundigen museumarchitectuur)

budgettaire implicaties

De sprong naar een Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum heeft behalve implicaties voor **infrastructuurbudgetten** - te berekenen in een technische studie die volgt op dit beleidsvoorbereidend onderzoek - ook gevolgen voor de reguliere budgetten.

Met name het aankoopbudget moet drastisch verhogen. Een jaarlijks budget van ca. 1 miljoen euro ligt op het niveau van aankoopbudgetten van musea voor hedendaagse kunst in Wenen of Warschau. Daarvan kan een deel (bv. 75%) bestaan uit basisfinanciering en een ander deel aanvullend gefinancierd worden. De mogelijke samenvoeging van het huidige aankoopbudget van M HKA (200.000 EUR) met dat van Mu.ZEE (345.000 EUR) komt al enigszins tegemoet aan de nodige structurele behoefte.

budgettaire implicaties

Wat **personeelsmiddelen** betreft dient een gedetailleerde studie opgemaakt te worden nadat beslissingen zijn genomen over de krachtenbundelingen.

Momenteel heeft M HKA ca. 60 VTE in dienst. Het beleidsplan 2006-2010 stelde een personeelsnood vast van 77 VTE. Deze nood werd bevestigd in een benchmarkstudie.* Momenteel zijn bijkomende invullingen voor collectie (4 VTE, o.a. registratie) en onderzoek (3 VTE) prioritair, temeer in functie van de in het vooruitzicht gestelde verantwoordelijkheid over de kunstcollectie Vlaanderen (hedendaags luik). Andere niet-aanwezige functies moeten ingevuld worden naarmate het M HKA / TVHK zijn volwaardige missie en doelstellingen waarmaakt.

Verwacht wordt dat de **besparende synergie** van de bundeling met Argos gering zal zijn, aangezien het aanbevolen wordt een werking in Brussel te behouden. Idem voor het Raveelmuseum. Bovendien zijn de back office functies in alle instellingen vaak onderbemand. Dit neemt niet weg dat er door standaardisatie en automatisering, na een eerste investering, wel synergievoordelen kunnen gerealiseerd worden.

Indien Mu.ZEE onder beheer valt van het TVSK en hedendaagse kunstcollectie van Mu.ZEE inclusief aankoop- en beheerbudgetten overkomen naar het TVHK, kan er in Oostende bespaard worden, weliswaar ten koste van het verminderen van de huidige museumwerking. Indien gekozen wordt voor een autonome “TATE BELGIUM” werking, blijven alle kosten gehandhaafd en zal er op termijn wellicht extra financiering nodig zijn, al kunnen er zeker ook schaalvoordelen zijn door herschikking van functies.

* De werkings- en personeelskosten van het M HKA zouden volgens dit beleidsplan met 2,6 mio euro moeten stijgen; intussen is door subsidieverhogingen aan de Vlaamse instellingen, waaronder M HKA, dit tekort geslonken tot ca. 1,2 mio euro per jaar.

budgettaire implicaties

Anderzijds mag ook verwacht worden dat een nieuw krachtig 'merk' in een nieuw gebouw extra bezoekers en sponsors kan en zal aantrekken, waardoor er **ook meer eigen inkomsten** kunnen gegenereerd worden. Eén en ander hangt dan weer af van een sterk tentoonstellingsprogramma, waarvoor soms financiële risico's moeten kunnen genomen worden. Indien een verdubbeling van het aantal bezoekers ook een verdubbeling van de 'eigen inkomsten'-omzet betekent, zal er zo jaarlijks 750.000 euro extra geïnd kunnen worden.

Aanbevolen wordt om werk te maken van **samenwerking en delen van back offices en expertises**, al zal het besparend effect miniem zijn door de huidige structurele onderbezetting.

Er zijn geen back officefuncties gevonden waarvan onmiddellijk duidelijk is dat ze inefficiënt georganiseerd zijn of manifest dubbel lopen met back office taken in andere musea (als in: exact *hetzelfde* werk twee keer doen).

Besparende synergiewinsten zullen kunnen gehaald worden in schaalvergroting van overhead en coördinatie, af te zetten tegenover nieuwe transactiekosten. De financiële winsten van zulke operaties kunnen reëel zijn, maar mogen niet overschat worden.

Pas wanneer bespaard wordt op de variabelen die invloed hebben op de back office taken (bv. aantal te restaureren kunstwerken, aantal tentoonstellingen, aantal open te houden zalen of locaties, aantal te coördineren onderzoekstaken, ...) zal de besparingswinst groot zijn.

timing

van nu tot 2025

Op korte termijn

- kunnen (princieps)beslissingen genomen worden over de missie en doelstellingen van een toekomstige Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst.
- kunnen deze eventueel ook opgenomen worden in een vernieuwd erfgoeddecreet
- kunnen principiëbsbeslissingen genomen worden over het beheer van de provinciale musea die onder Vlaanderen zullen ressorteren, incl. de gewenste juridische structuur
- worden principiëbsbeslissingen verwacht over samenwerkingsmodellen en eventuele centralisatie/schaalvergroting van back offices en expertisekernen
- kan een locatiestudie voor een nieuw museum voor hedendaagse kunst in Antwerpen opgestart worden

Op middellange termijn

- kunnen mogelijke krachtenbundelingen resulteren in definitiever juridische structuren
- kunnen back offices en expertises gedeeld /gecentraliseerd worden met derden
- kan de financiële inhaaloperatie verdergezet worden
- wordt het infrastructuurtraject voor het TVHK daadwerkelijk opgestart

Op langere termijn

- kan verdere nieuwe infrastructuur voor zowel presentatie als optimalisatie depot(s) over Vlaanderen gerealiseerd worden
- kan de beheersstructuur van de front offices evolueren.

aanbevelingen t.a.v. huidige M HKA

- Aanvaard de sprong naar een ambitieuze Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst en pas daar *governance*, missie, doelstellingen, indicatoren en naam aan aan.
- Mandateer leden van de rvb om een mogelijke krachtenbundeling met Argos verder uit te werken.
- Bepleit bij de Vlaamse overheid om
 - twee Vlaamse erfgoedinstellingen te voorzien, één voor schone kunsten en één voor hedendaagse kunsten met als demarcatiehypothese kunstproductie vóór en na 1945;
 - de taken m.b.t. het beheer van de kunstcollectie Vlaanderen te verdelen onder die twee Vlaamse instellingen, waarbij de grootste instelling leidend is in de uitbouw van state-of-the-art en gedifferentieerde behoud&beheer normen en kwaliteitseisen.
 - M HKA met het KMSKA als toekomstig Toekomstig Vlaams Schone Kunstenmuseum afspraken over taakverdeling, opbouw en beheer van de inhoudelijke grijze zones (en met name modernisme en 20^e eeuwse kunst) te laten maken, alsook een voorstel van collectieverdeling en museumbeheer van de provinciale musea die overkomen naar Vlaanderen.
- Hou bij een nieuwbouwproject in Antwerpen uitdrukkelijk de piste open om deze te lokaliseren in of nabij het Openluchtmuseum Middelheim en bespreek mogelijke krachtenbundeling van beide instellingen met de stad Antwerpen. Logisch alternatief in Antwerpen is een locatie op het Zuid om de synergie met KMSKA/TVSK en Fotomuseum te versterken, of op een zichtlocatie met stadsontwikkelpotentieel, zoals Linkeroever.
- Respecteer de Oostendse wens om er een permanente focus te leggen op kunst rond Ensor en Spilliaert. in die zin is een overheveling van Mu.ZEE en Permekemuseum naar het Toekomstig Vlaams Schone Kunstenmuseum aannemelijk; het HK-deel van de Mu.ZEE-collectie dient onderdeel van de kunstcollectie Vlaanderen onder beheer van het TVHK te worden. Een krachtig alternatief dat de voorkeur wegdraagt van de Raad van Bestuur van het M HKA is het beheer van Mu.ZEE door het TVHK als een “TATE BELGIUM”.
- Respecteer de focus op fotografie als medium en Fomu’s eigen profiel van collectie en publiek en beveel een overheveling van Fomu naar het stedelijk niveau aan; het HK-deel van de Fomu-collectie kan onderdeel van de kunstcollectie Vlaanderen onder beheer van het TVHK worden.
- Werk afspraken over expertise- en back office functie deling of samenwerking met het TVSK, met andere erkende musea en expertisecentra en met internationale partners actief en concreet uit
- Start een locatiestudie op voor een Toekomstig Vlaamse Hedendaagse Kunstmuseum in Antwerpen waarvan de noden volgen uit de nieuw geformuleerde missie en doelstellingen.

ambitie

Dit is de beste keuze: een sterk Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum met een missie en doelstellingen die voldoen aan de eisen van een Vlaamse erfgoed- en kunstinstelling, in Antwerpen, waarbij de krachten van M HKA, Argos en Raveelmuseum in hun geheel en deze van Mu.ZEE in gedeeltelijke dan wel grote mate gebundeld worden.

Hiervoor kiezen betekent een engagement van verschillende raden van bestuur om **definitief een sprong te zetten** naar wat, volgens jarenlange uitgesproken beleidsintenties, zo'n Vlaamse instelling moet en kan zijn. Het betekent ook een engagement van de Vlaamse overheid in nieuwe infrastructuur, in een verhoging van de aankoopbudgetten en in een verhoging, zeker op termijn, van de werkingsmiddelen.

Kan dat engagement niet genomen worden, verpietert de Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst. Wie dat wil vermijden en toch de infrastructuur- en middelensprong niet wil wagen, heeft **drie alternatieven**:

- het onderbrengen van het M HKA in het SMAK en met die twee collecties en werkingen samen in **Gent** een grote Vlaamse instelling proberen uit te bouwen
- de Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst inbrengen in een nieuw in **Brussel** gevestigd co- of bi-communautair museum voor hedendaagse kunst
- een internationale museale partner zoeken en de Vlaamse instelling onderbrengen in een **Europese** museale groep.

Het is *nu* kiezen voor een autonome Vlaamse erfgoedinstelling voor hedendaagse kunst, of, als alternatief op de 'verdere verpietering', meteen kiezen voor het opgaan van die Vlaamse instelling in het smak of in een nieuwe bi-communautaire Brussels museum. Niet kiezen, betekent wellicht de facto *over enkele jaren* uiteindelijk toch voor een internationale constructie te moeten gaan - waartoe men zich dan vanaf nu best ten gronde voorbereidt.