

M HKA vzw

Beleidsplan 2019 - 2023

Sneuverversie d.d. 20 november 2017

Inhoud

1	Status van deze nota	4
2	Visietekst (in statu nascendi).....	4
2.1	Zin	4
2.2	Missie.....	4
2.3	Veldhistoriek.....	4
2.4	Instellingshistoriek.....	5
2.5	Toekomstperspectief.....	5
2.6	Architectuursprong	5
2.7	Ontwikkelingsrichtingen.....	6
2.8	Een institutioneel traject.....	6
2.9	Missie.....	8
2.9.1	De algemene missie van een hedendaagse kunstmuseum.....	8
2.9.2	De specifieke missie van het M HKA als eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap.....	9
2.9.3	De uitdagende positionering door minister S. Gatz	10
2.10	Situering	12
2.10.1	Veldhistoriek.....	12
2.10.2	Institutionele historiek M HKA	14
2.10.3	M HKA nu.....	17
2.10.4	Toekomstperspectief: een nieuw museum van hedendaagse kunst.....	18
2.11	Speerpunten internationale ontwikkeling	20
2.11.1	De mindset van de eigen werking: onderzoek en inzicht.....	21
2.11.2	Aangesproken door het verleden: kolonialiteit en moderniteit	22
2.11.3	Aangesproken door het heden: multipolariteit en pluriversaliteit	24
2.11.4	Aangesproken door toekomstwensen: participatie en ‘constituency’	25
2.12	Een toekomstgericht institutioneel traject	27
2.12.1	De bestaande werking op voldoende kwalitatief niveau brengen.....	27
2.12.2	Het nieuwe verwelkomen	27
2.12.3	De toekomst voorbereiden	28
3	Aanpak en structuur van het beleidsplan	29
3.1	Situering in een ruimer traject	29
3.2	De impact van het moment.....	29
3.2.1	Grenzen aan de planbaarheid	29
3.2.2	Vijf x onvoorspelbaarheid.....	30
3.2.3	De bijzondere status van het M HKA.....	32

3.3	Voor wie werkt het M HKA?	33
3.3.1	Mensen. All different, all equal	33
3.3.2	(G)een doelpubliek-specifieke ordening	33
3.3.3	(Doel)publieken als instrument	33
3.4	Het beleidsplan van het M HKA.....	35
3.4.1	De missie van het M HKA	35
3.4.2	Een klassieke opbouw en creatie van matrix voor doelstellingen	35
3.5	Interpretatie van de strategische doelstellingen	37
3.5.1	SD1: participatie en toeleiding	37
3.5.2	SD2: presenteren.....	40
3.5.3	SD3: verzamelen en herkennen	40
3.5.4	SD4: onderzoeken	42
3.5.5	SD5: bewaren en borgen	43
3.5.6	SD6: transparant en aansprakelijk of verantwoord ondernemerschap.....	43
3.6	Interpretatie van de transversale doelstellingen	44
3.6.1	Vijf extra dimensies	44
3.6.2	TD1: Duurzaam	44
3.6.3	TD2: Divers	45
3.6.4	TD 3: Digitaal	46
3.6.5	TD 4: Netwerkend.....	46
3.6.6	TD 5: Internationaal.....	48
3.7	Koppeling van de operationele en strategische doelstellingen	48
3.7.1	De plaatsbepaling van de OD's.....	48
3.7.2	Plaatsbepaling van de acties	48
3.7.3	Een overzicht van SD's en OD's met acties als illustratie	49

1 Status van deze nota

Deze sneuvelnota is een voorlopige versie van het beleidsplan van M HKA vzw, voor de periode 2019-2023. Het is een vertrouwelijk document, in statu nascendi en te beschouwen als tussenrapportage van IDEA-Consult aan de opdrachtgever.

2 Visietekst (in statu nascendi)

2.1 Zin

Hedendaagse kunst heeft een uitzonderlijke aantrekkingskracht; ze signaleert toekomstgerichtheid, openheid en internationaliteit. Ze is de culturele profileringstroef bij uitstek voor Vlaanderen, die via de hedendaagse kunstmusea een optimale vorm kan vinden. In Antwerpen kan een op de avant-gardetraditie gestoeld museum het ontwikkelingsgerichte DNA van de stad verbeelden, en zo ook niet enkel een toeristische, maar ook een economische impact hebben.

2.2 Missie

Hedendaagse kunstmusea beantwoorden niet alleen aan de ICOM-museumfuncties, maar zijn vooral sleutelinstellingen in een kunstveld, met gebruik van erfgoedmethodologieën. Deze eigenheid als 'erfgoedkunsteninstelling' is een van drie structurele uitdagingen voor het M HKA in het kader van het erfgoedbeleid.

De tweede uitdaging is dat het M HKA bij overgangsbepaling in het nieuwe decreet al meteen wordt uitgeroepen tot cultureel-erfgoedinstelling, en dus op alle functies excellent dient te scoren – wat volgens het decreet betekent 'op internationaal niveau'. Het M HKA dient dit bovendien op een voorbeeldige wijze te doen, dus met extra aandacht voor formulering en communicatie hiervan.

De derde uitdaging is dat het M HKA een eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap is. Deze is de voorgedij-overheid; ze bepaalt de statuten, ze stelt het bestuur aan en doet ook specifieke, sturende uitspraken over de instelling die zijn onafhankelijkheid dient te bewaren, maar ook in een enge relatie tot het beleid dient te staan. De missie die de Vlaamse regering in het voorjaar 2017 voorstelde voor het M HKA, concordeert met deze uitdagingen en met de ambities van Vlaanderen voor de Vlaamse culturele instellingen.

2.3 Veldhistoriek

Het M HKA situeert zich in het verlengde van de avant-gardetraditie, die spoort met de Vlaamse emancipatiebeweging. Antwerpen was een artistieke broeihaard in de eerste helft van de twintigste eeuw en werd het opnieuw vanaf G58/Hessenhuis, een van de uitingen van het nieuwe internationale momentum in België ten tijde van Expo 58. Dit zou leiden tot een deels commerciële en deels publieke scène, met Wide White Space Gallery vanaf 1966 en daar tegenover ruimte A 37 90 89, met het ICC vanaf 1970 en het MHK in Gent vanaf 1975. Pas vanaf 1986 zou de scène zelf ook een internationale uitstraling krijgen. De oprichting en opening van het M HKA was deel van dit nieuwe internationaliseringsmomentum. Deze dynamiek deemsterde weg tijdens het nieuwe millennium, in een wereld die steeds internationaler functioneert en waarin de eigen regio het grootstedelijk gebied 'Eurocore' wordt. Een uitdaging nu voor Vlaanderen is om met zijn instellingen – en daarmee zijn beeldende kunstpotentieel – een plaats in te nemen binnen deze regio, en zo internationaal.

2.4 Instellingshistoriek

Het M HKA is op diverse wijzen de erfgenaam van het ICC, het Internationaal Cultureel Centrum, dat onder Flor Bex een decennium lang een van de belangrijke avant-gardekunstcentra in Europa was. Het M HKA gaat vanaf zijn **oprichting** een andere weg, met op zichzelf staande kunst, in de tijdsgeest van toen. Het werkt aanvankelijk vooral als een kunsthall, maar is toch een ontwikkelaar in het Vlaamse museumveld, een voortrekker op het vlak van publiekswerking en financieel beheer, met de eerste beleidsnota in Vlaanderen. Er wordt een decretale verankering gezocht voor de 'nominatim-basis' en dat wordt uiteindelijk het erfgoeddecreet en zijn ICOM-functies. De beleidsaandacht verschuift vanaf dan wat het M HKA betreft naar het conform maken van het beleid aan de decretale mechanismen.

Bij de **nieuwe stap** van het M HKA in 2002 wordt de collectiewerking volwaardig opgenomen met digitale en archiefwerking als speerpunten, en het beeld van artistieke praktijken in hun volledige breedte als inzet. De fusie met het Centrum voor Beeldcultuur in 2003 brengt niet enkel de filmmuseale werking binnen, maar ook een reflectieve capaciteit en een vooruitstrevende beeldculturele visie als onderbouw. De ICC-voorgeschiedenis wordt opgenomen als alternatief instellingsmodel en als doorverwijzing naar de naoorlogse avant-garde waarvan het M HKA een uitkomst is. De internationale horizon die dit verleden meebrengt, wordt dan weer als ruggensteun gebruikt om de nieuwe multipolaire wereld aan te gaan. Het M HKA wordt ondanks zijn beperkte capaciteit een sterk internationaal werkzame instelling die ook steeds beter zijn lokale verankering vindt.

Het M HKA beheert intussen verschillende collecties, met onder andere een kunstcollectie van ongeveer 4400 werken in openbaar bezit. De focus hiervan ligt op ensembles van een aantal referentiekunstenaars, zowel uit de eigen regio, als uit Rusland, Centraal-Azië of China. De collectie wordt ontwikkeld rond drie benaderingen van kunst: het beeld, de actie en de maatschappij. Het M HKA werkt niet encyclopedisch, maar waardebetrokken. Een aanpak die gemeenschappelijkheid laat voortkomen uit specificiteiten en algemeengeldigheid uit **eigenheid**, kan lokalisering paren aan internationaliteit.

5

2.5 Toekomstperspectief

Minister Gatz zet in zijn beleidsnota een duidelijke marsrichting uit; een museale toekomst met vaste collectie, een onderzoeksgerichte instelling die de collectie hedendaagse kunst van de Vlaamse Gemeenschap beheert en die een archiefcentrum voor beeldende kunst wordt. Er wordt een onderzoek uitgeschreven naar organisatiemodellen en infrastructuurnoden voor een *Toekomstig Vlaams Hedendaagse Kunstmuseum* (TVHK) dat uiteenlopende scenario's onderzoekt – ook de opslorping van het M HKA door instellingen in de diverse grote Vlaamse steden – en dat hen aftoetst bij andere veldactoren. Het concludeert dat het voorkeursscenario bestaat uit een TVHK als afzonderlijke instelling met een hoofdgebouw (nieuwbouw) in Antwerpen. Het stelt ook dat de consequenties van de keuze hiervoor dan moeten worden genomen, of dat anders best meteen wordt gekozen voor een opgaan van het M HKA in het S.M.A.K. of een co-communautair museum in Brussel.

2.6 Architectuursprong

Het monumentale onderzoek dat de Vlaams bouwmeester in 2014 neerlegt over de vraag van een toekomstige infrastructuur voor het M HKA, wordt geconcretiseerd in onderzoek dat minister Gatz uitschrijft naar een programma van eisen en een locatie-onderzoek voor een nieuwbouw in Antwerpen voor een toekomstig Vlaams hedendaagse kunstmuseum. Dit wordt in 2017 ingediend. Als opmaak voor deze toekomstige werking wordt met *matched funding* van Toerisme en Cultuur de gelijkvloerse verdieping van de bestaande infrastructuur al radicaal herbestemd, met een meer museale 'duurtijd', een beter bezoekersonthaal en een aanzet van vaste collectie.

2.7 Ontwikkelingsrichtingen

Internationale werking/excellentie heeft veel te maken met de mate waarmee aansluiting wordt gehouden met de veranderende mindsets of paradigma's in het referentieveld. Voor het M HKA gaat dit om de peerinstellingen van L'Internationale. Eerder dan om oplossingen, gaat het om uitdagende spanningen. Om te beginnen is daartoe nodig dat het museum zelf op de juiste manier de juiste inzichten vergaart. De vraag naar wat museaal onderzoek precies is, als te onderscheiden van ander academisch en niet-academisch onderzoek, van artistiek en curatorieel onderzoek, is daarom een belangrijk gesprekspunt. Het M HKA vergelijkt het met forensisch onderzoek; het is gelokaliseerd, groeiend en interdisciplinair, en wil niet zelf de finale conclusies trekken.

Dit onderzoek wordt gericht door een aantal vectoren in de internationale discussie. Een daarvan is het kritisch bevragen van de voorbije wereldorde, waarbij niet alleen de **kolonialiteit**, maar in samenhang daarmee ook de **moderniteit** op de schopstoel zitten. Het M HKA pleit ervoor om op deze kritische geest te varen, maar dit te doen zonder te kort door de bocht te gaan, zonder de complexiteit op te geven van concrete verhalen die vaak ook een potentieel hebben, en van een diversiteit in gelokaliseerde verhalen. In het heden kan de nieuwe postkoloniale situatie worden aangegaan door vernieuwende mindsets; de wereld is multipolair geworden, daar dient Europa mee om te leren gaan. Daartoe dient het op alle niveaus een omgang te vinden met de wezenlijke veelzijdigheid van de mensenwereld, minder banaal dan nu gebeurt als over 'diversiteit' of 'multiculturaliteit' wordt gesproken. Het internationale denken van iemand zoals Walter Dignolo kan daarbij helpen, ook wanneer diens begrippen, zoals **pluriversaliteit**, nog maar amper niet in het taalgebruik of denken in Vlaanderen zijn doorgedrongen.

Ook voor een vierde begrippenveld baseert het M HKA zich op een intensieve discussie met zijn peerinstellingen: de vraag naar publieken/belanghebbenden/deelnemers en educatie/bemiddeling/co-creatie. Hier zijn de centrale begrippen de neologismen '**constituencies**' en '**constituent museum**'. Deze meerjarige discussie mondt binnenkort uit in een uitgebreide publicatie. Ze wil de onderstroom van veranderingen in de werking van onze democratie – vaak gezien als een 'horizontalisering' – vertalen in een museale werking. Daarbij dient 'gebruik' door de meest uiteenlopende mensen scherp te worden onderscheiden van de traditionele 'instrumentalisering', terwijl toch de mogelijkheid dient opgenomen te worden om de traditionele museumfuncties radicaal te herijken.

6

2.8 Een institutioneel traject

Het uitdagende toekomstperspectief van het M HKA vraagt dat de instelling niet enkel zijn (internationale) inhoudelijke ontwikkelingsdrijvers als kompas gebruikt. Hoewel alles nog een definitieve neerslag dient te vinden, kan men er wel al vanuit gaan dat de instelling de volgende vijf jaar ingrijpend kan worden gevat door dit toekomstperspectief. Dit stelt uitdagingen op drie niveaus.

Om te beginnen dient **de bestaande werking** op alle vlakken op een voldoende kwalitatief niveau te worden gebracht met het oog op de toekomst. Daarvoor zien we vier grote werven; kwaliteitsverhogende inhaalbewegingen op het vlak van collectiewerking, verwerving, beheer en behoud; op het vlak van reflectie en onderzoek, editing en digitale werking; op het vlak van productie van brede publiekstentoonstellingen; en op het vlak op het vlak van marketing.

Ten tweede dienen enkele **nieuwe ontwikkelingen** te worden verwelkomd, daarvoor zien we drie velden. De minister gaf het M HKA in zijn beleidsnota cultuur twee bijkomende rollen, het beheer van de collectie hedendaagse kunst van de Vlaamse Gemeenschap en een kennisknooppunt beeldende kunstarchieven. Voor de eerste wordt een geleidelijke overdracht verwacht, de tweede is voorzien in een afzonderlijke beleidsnota. Mogelijk – en dat is het derde veld – zal er ook een krachtenbundeling zijn en structurele samenwerkingen met andere instellingen, op aangeven van het beleid of vanuit initiatief tussen de instellingen, om beter te beantwoorden aan de notie van culturele erfgoedinstelling.

Ten derde dient ook **de toekomst** tijdig pro-actief te worden voorbereid, daarvoor zien we twee werven; het ondersteunen van het traject naar een nieuwe infrastructuur voor een Vlaams hedendaags kunstmuseum; en een planningstraject voor de nieuwe werking na de opening, met andere doelstellingen en outputverwachtingen, een nieuwsoortig businessmodel en een businessplan, met nieuwe stakeholders en de werkwijzen.

Waarom

Weinig kunstvormen hebben een aantrekkingskracht die zo groot is als die van hedendaagse beeldende kunst. Misschien wel omdat ze radicaal fysiek is en tegelijkertijd dat wil overstijgen, of omdat ze concreet gelokaliseerd start en tegelijkertijd snel globaal kan gaan. Ze toont het DNA van de samenleving gespiegeld in een internationale context.

Dat is zeker het geval in Vlaanderen. Beeldende kunst is de culturele profileringstroef bij uitstek van Vlaanderen, die de regio zowel historisch als hedendaags op de wereldkaart zet. Hedendaagse kunst biedt ook daarom een mogelijkheid van Europese excellentie. Vlaanderen beschikt daarnaast over een krachtige institutionele aanzet van hedendaagse kunstmusea. Die waren de voorbije kwarteeuw als culturele instellingen toonaangevend. Minister Gatz zet nu stappen naar een volwaardige infrastructuur en werking, waardoor Vlaanderen zijn institutionele landschap verder vervolledigt. Daarbij kan men ook opmerken dat investeringen in hedendaagse kunst een hoog patrimoniumrendement met zich meebrengen; bij collectie-opbouw blijkt de hele investering – zelfs die in expertise en infrastructuur – na verloop van tijd gecompenseerd door de toegenomen waarde van de collectie.

Hedendaagse kunst verdient een breed publieksplatform omdat het de relatie met de wereld herdenkt. Het is een daadkrachtige, toekomstgerichte beweging, en ze geeft een regio een internationale hedendaagse stem die openheid signaleert.

Het is niet onlogisch dat Vlaanderen zijn Vlaamse instelling voor hedendaagse kunst in Antwerpen situeert, zeker als de artistieke productie de referentie is en de avant-gardetraditie centraal staat. Zoals Dennis van Mol in zijn recent doctoraat argumenteert kunnen de wortels van die Vlaamse avant-garde niet los gezien worden van het Vlaams emancipatieverhaal. Hoewel Gent en Brussel eveneens krachtige hedendaagse beeldende kunstverhalen hebben, kan worden gesteld dat Antwerpen in de twintigste eeuw dé Belgische avant-garde en beeldende kunststad *par excellence* is geweest. De bij uitstek moderne en dynamische haven inspireerde artistieke pioniers tot een blauwdruk voor een nieuwe kunst (in een nieuw Europa). En laat nu precies die dynamiek van verandering – het DNA van de havenstad Antwerpen – centraal staan in de hedendaagse kunst.

Er zijn ook argumenten in tweede orde om te investeren in de hedendaagse kunstmusea. Toeristisch gezien zijn hedendaagse kunstmusea hoogrenderend; niet alleen in het gehele toeristische aanbod, maar ook door het aantrekken van meerwaardebezoekers die specifiek voor een hedendaagse kunsttentoonstelling een citytrip maken – zoals ze dat verder enkel voor grote festivals doen. Uitgebouwde hedendaagse kunstmusea renderen.

Ook de inmiddels bekende argumentatie van Richard Florida speelt hier mee: economie bloeit door innovatie en creativiteit. Voor Antwerpen kan men verwijzen naar het sterk met beeldende kunst verweven modeverhaal, of naar het belang van de beeldvormingsindustrie in Antwerpen. Tot slot, het is ook een stedenbouwkundige kans, in een stad die de meeste van zijn symbolische publieke functies al heeft ingevuld.

2.9 Missie

2.9.1 De algemene missie van een hedendaagse kunstmuseum

Voor musea is er een krachtig referentiekader dat hun missie bepaalt, en dat ook in de Vlaamse beleidsontwikkelingen van doorslaggevend belang is geweest: de definitie van de International Council of Museums (ICOM). Sinds 2007 luidt deze definitie: *“Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegten.”*

De hedendaagse kunstmusea spelen in dit brede museumveld een bijzondere rol. In de tweede helft van de twintigste eeuw werden de aanzetten van eigen institutionele modellen voor moderne kunst gecomplementeerd door een spectaculaire opgang van deze hedendaagse kunstmusea. Die zijn tot op vandaag een van de meest voorkomende en meest expanderende museumtypologieën. Hun oorsprong kan men zien in het trauma van de Tweede Wereldoorlog. Maatschappelijk voelde men de nood om een permanente kritische reflectiefunctie centraal te stellen die hedendaagse urgenties ernstig neemt. Deze typologie nam internationaal ook de maatschappelijke valorisatie op van de kunst uit de eerste helft van de twintigste eeuw. Een open, radicale artistieke invalshoek blijkt zeer effectief te zijn om het recente verleden te waarderen.

Het structurele belang van de eigenheid van dit museumtype kan blijken uit het bestaan van CIMAM, een dochterorganisatie van ICOM voor moderne en hedendaagse kunstmusea – de enige organisatie van die aard. De basisreferentie is de ICOM-definitie, maar uit de statuten blijkt uitgebreid hoe deze museale dimensie wordt afgetoetst aan een kunstveld, met directeurs van tentoonstellingshallen, *Kunstvereine* en moderne en hedendaagse kunstcentra, biënnales, triënnales en andere periodieke evenementen, commerciële galerieën, architectenbureaus, ambassades, consulaten, artistieke verenigingen, uitgevers, kunsttransportbedrijven, ...¹

Hedendaagse kunstmusea zijn sleutel*kunst*instellingen voor beeldende kunst via erfgoedwerking: jonge en oudere kunstenaars worden er symbolisch gelanceerd. Het zijn weefgetouwen voor het publieke beeld van kunst, die zich zowel op de toekomst als op het recent verleden richten. Het zijn vuurtorens voor een open toekomst en internationaliteit, kathedralen voor stedelijkheid en de wereldburger.¹

Het M HKA is dus eigenlijk geen erfgoedinstelling, maar een ‘kunstenerfgoedinstelling’ of ‘erfgoedkunsteninstelling’; een instelling die functioneert voor het voor Vlaanderen cruciale veld van beeldende kunst, door gebruik te maken van erfgoedmethodologieën. Er is geen operationeel beleidskader voor de manier waarop deze decreet overschrijdende kerntaak gebeurt, hoewel ze spoort met de lange-termijn-oriëntatie van het beleid waarbij men streeft naar een steeds bredere decretale overkoepeling. De logische volgende stap is een afstemming van het erfgoeddecreet en het kunstendecreet. Het M HKA zal dus vanuit zijn praktijkervaring ondersteunend kunnen werken als deze stap wordt gezet.

Deze eigenheid als ‘erfgoedkunsteninstelling’ is een eerste bijzondere uitdaging voor het M HKA in het kader van het erfgoedbeleid. Er zijn nog twee andere.

2.9.2 De specifieke missie van het M HKA als eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap

De positie van het M HKA als eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap werd verder aangescherpt door de hervorming van de statuten voor de zomer op voorstel van de Vlaamse regering². In de algemene vergadering van M HKA vzw worden nu minstens 12 effectieve leden voorgedragen door de Vlaamse Gemeenschap; in de Raad van Bestuur de initiële zeven leden, waaronder de voorzitter en de ondervoorzitter.

Het maatschappelijk doel van het M HKA dient in de statuten nog te worden aangepast als gevolg van die beslissing, met de maatschappelijke inbedding van kunst en een landelijke archiefwerking beeldende kunst als nieuwe accenten. Het doel wordt door de Vlaamse regering nu zo geformuleerd:

“Het M HKA is een door de Vlaamse Gemeenschap erkende (en onafhankelijke) grote Vlaamse instelling gevestigd te Antwerpen. Het M HKA is een museum dat werkt rond beeldcultuur in het algemeen en de hedendaagse beeldende kunst, film en mediakunst in het bijzonder die zich vooral ontwikkeld heeft vanaf omstreeks 1968. De kerntaken zijn verzamelen, behouden en beheren en maatschappelijk inbedden van een eigen collectie, presenteren, bestuderen en documenteren van discursieve, tentoonstelling- en documentatieprojecten en experimenten, in het bijzonder ook een landelijke archiefwerking. Het M HKA wenst een voortrekkersrol te spelen op regionaal vlak en erkenning te verwerven op Europees niveau. Het is hierbij belangrijk permanente aandacht te hebben voor binnen- en buitenlandse samenwerkingsverbanden. Het M HKA treedt in gesprek met een lokaal, regionaal en internationaal publiek.”

9

De recente aanpassingen van de regeringsbeslissing maken duidelijk dat het M HKA een wezenlijk andere positie heeft in het beleid dan andere instellingen die minder direct afhangen van het Vlaams beleid. De positie als eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap, opgericht en aangestuurd door de Vlaamse regering, heeft consequenties in twee richtingen.

Enerzijds zal de instelling op een andere manier dan het brede veld omgaan met de beleidsuitspraken van de Vlaamse regering en de bevoegde minister. Het zijn immers geen uitspraken die het desgewenst zomaar naast zich kan neerleggen, zoals andere organisaties wel kunnen doen die zich enkel feitelijk en punctueel verbinden op basis van gevraagde *returns* voor subsidies. Voor het M HKA gaat het immers om uitspraken van de voogdij-overheid.

Betekent dit dat de ‘onafhankelijkheid’, die de Vlaamse regering in haar regeringsbeslissing eerder dit jaar opnieuw vermeldde, een lege doos is? Dat is niet wenselijk en niet noodzakelijk. Een culturele instelling en het cultuurbeleid waar die mee samenhangt, zijn net performant in hun samenspel – als dat gebaseerd is op een spanning tussen de beleidsinzetten van politiek en administratie enerzijds, en de praktijkinzichten van de instelling anderzijds. Daarvoor is een voortdurende communicatie nodig en een engagement aan beide kanten. De instelling zal daarbij – als het goed is – ook beleidsbevragend of beleidsvoorbereidend kunnen optreden.

Anderzijds kan de instelling van de regering en de vakminister een goed huisvaderschap verwachten; het creëren van infrastructurele en financiële middelen waardoor minstens een landelijke voorbeeldwerking kan worden gegarandeerd. Ten tweede zullen de minister en de Vlaamse regering richtinggevende uitspraken doen omtrent de instelling, zoals nu pas bij het herschrijven van de statuten. Ten derde kan en zal de minister logischerwijs ook specifieke rollen en taken opdragen aan de instelling. De regering en de

² regeringsbeslissing VR 2017 1905 DOC.0512/4

minister sturen de instelling dus ook los van de algemene decretale en beleidslijnen – waarin de eigen instelling als vanzelfsprekend wordt opgenomen – door specifieke vermeldingen in beleidsdocumenten en door uitspraken rechtstreeks gericht aan de instelling. Dat gebeurde deze legislatuur uitgebreid, en de recente regeringsbeslissing omtrent de statuten is daar conform mee.

Het huidige Vlaams regeerakkoord sprak – net zoals het vorige – een expliciete ambitie uit over het performant functioneren van de eigen instellingen: *“Als topambassadeurs krijgen grote kunstinstellingen meer armslag. We investeren in toonaangevende kunst- en cultuurprojecten zoals het kasteel van Gaasbeek, De Singel, het M HKA en de stedelijke operagebouwen van Antwerpen en Gent.”* en *“We blijven investeren in het eigen cultuurpatrimonium. De grondige renovatie van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA) wordt afgerond. We investeren in de vernieuwing van het Kasteel van Gaasbeek, de Singel, het M HKA en de stedelijke operagebouwen in Gent en Antwerpen.”*³

2.9.3 De uitdagende positionering door minister S. Gatz

Minister van Cultuur Sven Gatz concretiseerde deze ambitie voor het M HKA in zijn beleidsnota cultuur. Het M HKA dient in de toekomst een permanente collectie te tonen, waarbij de kunstontwikkeling in Vlaanderen wordt vervlochten met een internationaal perspectief. De collectie dient hiertoe uitgebouwd.⁴ Deze verantwoordelijkheid voor de canon complementeerde de minister met een ondersteunende functie voor startende kunstenaars.⁵ De minister positioneerde het M HKA als een onderzoekscentrum, met als gevolg een intensifiëring van onderzoek en archiefwerking.⁶ De minister wilde verder dat het M HKA zal fungeren als een expertisecentrum voor het veld.⁷ In het bijzonder kende hij het M HKA de rol toe van kerninstrument voor beheer en onderzoek van het hedendaags kunstpatrimonium van de Vlaamse Gemeenschap.⁸ Hij wenste dat de specifieke rol van het M HKA als instelling van de Vlaamse Gemeenschap verduidelijkt zou worden in het brede kunsten- en erfgoedveld⁹, met aandacht voor de verhouding tot

10

³ Regeerakkoord Vlaamse Regering 2014-2019, p.22 en p. 134.

⁴ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, III. 9.2. OD 2 Het KMSKA en het M HKA uitbouwen als expertisecentra en motoren voor een inhaalbeweging in het Vlaamse erfgoed- en museumveld, *‘Het M HKA heeft een museale toekomst. Ik verwacht dan ook dat het een permanente collectie uitbouwt die de landelijke ontwikkelingen in hun internationaal perspectief toont. Daarnaast zullen de dimensie van onderzoek en de archiefwerking i.h.b. op vlak van kunstenaarsarchieven een focus blijven en geïntensifieerd moeten worden.’*

⁵ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, III. 1.2. OD 2 Het KMSKA en het M HKA uitbouwen als expertisecentra en motoren voor een inhaalbeweging in het Vlaamse erfgoed- en museumveld, *‘De instellingen van de Vlaamse Gemeenschap, de grote kunsthuizen en de hoogkwalitatieve kleine en middelgrote organisaties vervullen een belangrijke rol als fijnmazig net, als artistieke hub, als geografisch gespreide basisinfrastructuur om uit te dragen wat van belang is: de canon maar ook jong talent. Ze hebben de verantwoordelijkheid om startende kunstenaars te steunen en jonge initiatieven een podium te geven. Ik pleit dus voor meer vrijheid voor de kunstenaar en meer verantwoordelijkheid voor minder instellingen’.*

⁶ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, III. 1.2. OD 2 Het KMSKA en het M HKA uitbouwen als expertisecentra en motoren voor een inhaalbeweging in het Vlaamse erfgoed- en museumveld, *‘Daarnaast zullen de dimensie van onderzoek en de archiefwerking i.h.b. op vlak van kunstenaarsarchieven een focus blijven en geïntensifieerd moeten worden.’*

⁷ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, III. 9.2. OD 2 Het KMSKA en het M HKA uitbouwen als expertisecentra en motoren voor een inhaalbeweging in het Vlaamse erfgoed- en museumveld, *‘Het beeldende kunstenveld is cruciaal voor de Vlaamse profilering en is ook toeristisch en economisch van groot belang. De twee Vlaamse musea zie ik als expertisecentra en motoren voor een inhaalbeweging in het Vlaamse erfgoed- en museumveld.’*

⁸ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, III. 9.2. OD 2 Het KMSKA en het M HKA uitbouwen als expertisecentra en motoren voor een inhaalbeweging in het Vlaamse erfgoed- en museumveld, *‘Beide musea vormen de basisinstrumenten voor het Vlaamse collectiebeleid en voor de samenwerking van Vlaanderen op het vlak van patrimonium met de talrijke stedelijke en privé-musea.’*, en *‘Het M HKA wordt mijn kerninstrument voor het beheer en onderzoek van het hedendaagse kunstpatrimonium van de Vlaamse Gemeenschap.’*

⁹ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, III. 9.1. OD 1, *‘Ik wil heldere ambitieniveaus bepalen voor de instellingen van de Vlaamse Gemeenschap. De betreffende instellingen zullen vervolgens de nodige infrastructurele, personele en financiële capaciteit krijgen om de ambities waar te maken.’*, en *‘Op die manier wordt duidelijk welke opdracht de kunstinstellingen moeten opnemen voor het ruime kunstenveld. Ook voor het M HKA en KMSKA zal de Vlaamse overheid hun rol en ambitie bepalen.’*

organisaties met een kleinschaligere, maar vergelijkbare werking.¹⁰ Hij besliste tot een infrastructurele inhaalbeweging voor het M HKA¹¹.

Deze sturende verklaring van ambities krijgt een *boost* in het nieuwe erfgoeddecreet waaraan dit beleidsplan dient te beantwoorden. Specifiek wat het M HKA en het KMSKA betreft, schrijft de minister in zijn strategische visienota cultureel erfgoed van 31 maart 2017 expliciet dat de lat hoog ligt: de manier waarop ze de cultureel-erfgoedwerking uitvoeren, dient van een internationaal niveau te zijn, en geldt als voorbeeld voor het hele cultureel-erfgoedveld. Bij overgangsbepaling in het nieuwe erfgoeddecreet zijn het M HKA en het KMSKA de enige musea die reeds vooraf worden bestempeld als cultureel-erfgoedinstellingen – de nieuwe categorie die het erfgoeddecreet invoert. Het criterium is wat het decreet een ‘excellentialniveau’ noemt: ‘op een internationaal niveau functies uitvoeren’. Het M HKA dient dus een voorbeeldfunctie uit te oefenen wat excellentie betreft, of alleszins een toetssteen te zijn voor de graad waarin deze excellentie kan en dient te worden behaald. Het beleid doet immers een voorafname in de keuze voor cultureel-erfgoedinstellingen; de eigen Vlaamse instellingen zijn een voorbeeld.

Een manier om de vraag van deze nieuwe categorie te benaderen, is om af te wegen wie in Vlaanderen wat erfgoedwerking betreft boven het maaiveld uitsteekt. Een andere, complementaire manier is om te kijken naar wat (internationale) excellentie precies kan betekenen. In zekere zin beantwoorden deze twee benaderingen in hun gespletenheid aan de huidige situatie van het M HKA. Het museum draaide het voorbije decennium enerzijds mee in een landelijk kader, anderzijds in een ontwikkelingsgericht internationaal referentiekader, met als meest opvallend element de deelname aan de Europese museumconfederatie L’Internationale. Een dergelijke ontwikkelingsgerichte internationale werking was in het verleden voor een – toch doorslaggevend landelijk georiënteerd – Vlaanderen veelal een ver-van-mijn-bedshow. Nu wordt deze expliciet gewaardeerd en zelfs tot een referentie gemaakt. Dat stelt het M HKA voor de prachtige uitdaging om beide kanten van zijn identiteit meer aan elkaar te koppelen in de toekomst. Het zal inzichten uit zijn ontwikkelingsgericht internationaal referentiekader implementeren, en daar bovenop streven om die publiek te formuleren zodat ze binnen het landelijk kader gedeeld worden.

Het M HKA zal daarbij actief op de beleidsvoorzetten ingaan; de uitvoeringsbesluiten vermelden lange lijsten waarop internationaal beoordeeld zal worden, terwijl er in Vlaanderen geen traditie is in de waardering van excellentie op internationaal niveau. Die werkt eerder zoals peergroepen in academisch onderzoek. Het nieuwe kader waarin het M HKA geplaatst is, beantwoordt aan de realiteit van de werking ervan. Het gaat daarom graag de uitdaging aan om dit nieuwe beleidskader mee te operationaliseren.

¹⁰ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, II. 11. Instellingen van de Vlaamse Gemeenschap, ‘*De instellingen van de Vlaamse Gemeenschap zijn landelijke instellingen, die omwille van hun traditie, actieradius, internationale betekenis, omvang en budget een structurele band hebben met de Vlaamse Gemeenschap. Het zijn grootschalige initiatieven met nationale en internationale uitstraling en een belangrijke symboolwaarde in het hele cultuurbeleid. De groep bestaat momenteel uit de kunstinstellingen deSingel, Kunsthuis Vlaanderen, deFilharmonie, Brussels Philharmonic en Ancienne Belgique en de erfgoedinstellingen M HKA en KMSKA. Er is nood aan duidelijkheid over de rol van de instellingen in het brede kunsten- en erfgoedveld en over hun verhouding tot organisaties die een kleinschaligere maar vergelijkbare werking in het veld uitbouwen.*’, en III. 2.2. OD 2 ‘*Van de instellingen van de Vlaamse Gemeenschap en de grote cultuurhuizen verwacht ik een engagement om via een helder afsprakenkader de kleine en jonge spelers een duwtje in de rug te geven.*’

¹¹ Beleidsnota cultuur, minister Sven Gatz, II. 4. Culturele infrastructuur, ‘*De Vlaamse overheid heeft verschillende gebouwen in eigendom of in erfpacht waarbij nood is aan grote(re) onderhouds-, instandhoudings- en/of renovatiewerken. Voor deze infrastructuur is een inhaalbeweging nodig. Een belangrijk lopend infrastructuurproject is het masterplan renovatie KMSKA. Andere projecten, zoals het Kasteel van Gaasbeek en het Frans Masereel Centrum, bevinden zich in de opstartfase, en nog anderen zoals het M HKA in de studiefase.*’, en III. 3.1. OD 1 Investeren in cultuurpatrimonium in overleg met andere beleidsdomeinen en lokale overheden, ‘*Een slagkrachtige culturele sector heeft recht op een degelijke en duurzame infrastructuur. Ik zal dan ook investeren in de opstart en de verdere uitvoering van grondige renovatieprojecten en in de realisatie van nieuwbouw. De infrastructuur van de eigen instellingen van de Vlaamse Gemeenschap krijgt hierbij prioritaire aandacht, waaronder het Kasteel van Gaasbeek, de Singel, het M HKA en de stedelijke operagebouwen in Gent en Antwerpen, conform het Vlaams Regeerakkoord.*’

2.10 Situering

2.10.1 Veldhistoriek

Het negentiende-eeuwse België, die snel industrialiserende Europese koloniale minigrootmacht, was zeer internationaal gericht. Voor de fin de siècle en art nouveau was Brussel een hoofdstad op het niveau van Parijs en Wenen. Dat florerende, burgerlijke België was uiteraard de ideale voedingsbodem voor het ontstaan van avant-gardistische tegenbewegingen in de eerste helft van de twintigste eeuw. Bekend zijn onder andere het op Parijs gerichte surrealisme in Brussel en het zogenaamde 'Vlaamse expressionisme' van de Latemse School. Juist als gevolg van zijn moeilijk te vatten diversiteit bleef de ontwikkelingsgerichte broeihaard Antwerpen in deze context soms onderbelicht. Nochtans liggen in de Scheldestad de *roots* van nieuwlichters zoals Georges Vantongerloo en Henri Van de Velde. Antwerpen groeide tijdens de Eerste Wereldoorlog uit tot een staalkaart van diverse nieuwe marsrichtingen, met onder andere het expressionisme van Paul Van Ostaijen en de gebroeders Jaspers, het dadaïsme van Paul Joostens, de abstractie van Jozef Peeters, en het futurisme van Jules Smalzigaug.

Hoewel een in de plooiën van de kunstgeschiedenis verdwenen generatie schrijvers en beeldende kunstenaars (Stan Soetewey en Jac Boonen bijvoorbeeld) probeerde de avant-gardetraditie in leven te houden tijdens de Grote Depressie, verdween het publiek draagvlak voor het modernisme met de crisis van de jaren 1930. Die algehele desintegratie werd gesymboliseerd door het failliet van de in Brussel gevestigde galerie Le Centaure en de eruit volgende veilingen in 1932 en 1933. Zoals overal in Europa hernam de culturele dynamiek in het door nazisme en Shoah getraumatiseerde Europa maar langzaam en moeizaam na de Tweede Wereldoorlog. Voor België gebeurde dit de eerste jaren vooral in Brussel. De Jeune Peinture Belge kan worden gezien als een oefening in herformulering van de modernistische taal, Cobra als een vitalistisch gebaar na de oorlog.

Het was maar met het nieuwe optimisme in de periode van de Wereldtentoonstelling van 1958 in Brussel dat er terug een breder publiek draagvlak kwam voor een internationalistische, ontwikkelingsgerichte artistieke horizon. De reeds in 1945 opgerichte Luikse Association pour le Progrès Intellectuel et Artistique de la Wallonie (APIAW) werd in die jaren gecomplementeerd door verenigingen zoals De Raaklijn in Brugge (1956), de Gentse Vereniging voor het museum van hedendaagse kunst (VMHK, 1957), Celbeton in Dendermonde (1957) en Hessenhuis/G58 in Antwerpen. De contacten met de internationale scène werden hersteld; in Hessenhuis startte Zero, maakte Daniel Spoerri zijn eerste werk, en waren Yves Klein en Piero Manzoni te gast.

In 1959 werden in Hessenhuis de vergeten voorlopers van de vroege abstractie terug voor het voetlicht gebracht. De publieke instellingen bleven ook bij deze herkansing monumentaal deficitair; er waren geen moderne/hedendaagse kunstmusea die – zoals in de ons omringende landen toen – een publieke verankering voor de vroege avant-garde waarmaakten. Het privé-initiatief nam wel de handschoen op. Maurits Naessens, bankier en kunstverzamelaar, kocht voor zichzelf en voor de Bank van Parijs en de Nederlanden, en realiseerde samen met Michel Seuphor in 1963 het overzichtsboek *De abstracte schilderkunst in Vlaanderen*.

Op de zeer specifieke casus van het Middelheimmuseum na, was er in België geen enkele openbare instelling die de nieuwe tijdsgeest aanging. In Gent mikte de Vereniging voor het Museum van Hedendaagse Kunst – geïnspireerd door APIAW – vanaf 1957 op een hedendaags kunstmuseum. Daartoe werd een ambitieus, toekomstgericht, internationaal aankoopbeleid uitgezet, met eigen middelen uit

lidgelden en via een geleidelijke en polariserende infiltratie in de beslissingsstructuren van het Museum voor Schone Kunsten. De VMHK wilde een eind stellen aan het steeds groeiend deficit door radicaal hedendaags aan te kopen. *“Beter alle Picasso’s van vandaag dan één Picasso van 30 jaar geleden”*, stelde de Gentse advocaat en ‘modernist’ Karel J. Geirlandt.

Toch zou de eerste openbare instelling voor hedendaagse kunst in België niet in Gent, maar in Antwerpen ontstaan. In 1970 richtte de Vlaamse Gemeenschap het Internationaal Cultureel Centrum (ICC) op. Tot zijn ontslag in 1981 legde Flor Bex een protocollectie aan – via het door hem opgerichte documentatiecentrum en de stichting Gordon Matta-Clark – die vanaf 1985 de aanzet voor het M HKA zou worden.

De herinternationalisering in de periode 1957-1962 zou er daarom niet toe leiden dat Vlaanderen een duurzame publieke verankering kreeg in de twee volgende decennia, maar wel dat het een informele *hub* werd voor de internationale avant-garde, voor topkunstenaars zoals James Lee Byars of Gordon Matta-Clark. Deze werkelijkheid werd in belangrijke mate zichtbaar via galerieën, startend in Antwerpen met Ad Libitum (1960) en Kontakt (1965), de glorieuze dubbelfiguur van Wide White Space Gallery (1966) en daar tegenover ruimte A 37 90 89. In 1967 volgden in in Gent Galerie Richard Foncke, met in 1969 een verdere verspreiding met de oprichting van MTL Gallery in Brussel, Yellow Now in Luik, Plus-Kern in Gent en X-One in Antwerpen. Deze werkelijkheid werd gekoppeld aan steeds meer niet-commerciële ruimten, met op kop het ICC en het in 1975 opgerichte MHK Gent, het Museum van Hedendaagse Kunst met Jan Hoet als directeur.

In de jaren 1970 en vroege jaren 1980 groeide zo een krachtige hedendaagse kunstscène die in maatschappelijke termen nog marginaal bleef, maar internationaal en ontwikkelingsgericht was, en extreem goed geïnformeerd. De prototypische figuren hierbij waren enerzijds de Vlaamse verzamelaars, die snel en internationaal kochten, anderzijds de Vlaamse kunstenaars die deze verzamelaars adviseerden, maar niet door hen werden gekocht – ze hadden radicale oeuvres met een internationale horizon, maar amper verspreiding. Midden jaren 1980 zou een gefrustreerde Vlaamse kunstscène zich afvragen waarom er maar één – en dan nog een overleden – Belgische kunstenaar was in de vorige documenta: Marcel Broodthaers.

Toen kwam het wonderjaar 1986, met in Gent de gekoppelde evenementen Chambres d’Amis en Initiatief 86 en hun vele randtentoonstellingen. Het was het startschot voor een nieuwe golf van internationalisering van de hedendaagse beeldende kunst in Vlaanderen die een decennium zou duren, en die mee verbeeld werd door het tijdschrift Arte Factum, dat aanvankelijk in zeven talen wilde verschijnen, doordat het Provinciaal Museum voor Moderne Kunst (PMMK – het huidige Mu.ZEE) een gebouw kreeg in Oostende, en door de opening van het M HKA. Het was ook de tijd van het internationaal en toekomstgericht cultuurbeleid van minister Patrick Dewael dat met deze dynamiek resoneerde. Zowel kunstenaars als organisatoren waren de vaandeldragers van deze plotse vlucht vooruit, die commerciële en publieke inzetten aan elkaar wilde paren. Bij de kunstenaars ging het om verschillende generaties, met niet enkel de jonge wolven zoals Jan Fabre of Luc Tuymans, maar ook de post-conceptuele generatie van de jaren 1970 die bewust een internationale positionering opzocht. De galerieën die in dit momentum betrokken waren, waren daarom niet enkel Joost De Clercq Gallery uit Gent of de nieuwe generatie Antwerpse galerieën, maar ook hun internationale tegenhangers; die uit New York als streefdoel, die uit Europa als partnernetwerken.

Voor de organisatoren was het hoogtepunt zeker het intendantschap van Jan Hoet van Documenta IX, maar ook het breder verhaal, met internationale curatoren zoals Jan Debbaut en Chris Dercon, met

Antwerpen 93, *Het Sublieme Gemis* van Bart Cassiman, *On Taking a Normal Situation...* van Yves Aupetitallot, Iwona Blazwick en Carolyn Christov-Bakargiev, met *This is the Show...* van Bart De Baere en het in *Inside the Visible* uitmondend Kanaal-project van Catherine De Zegher. Tot en met de *Laboratorium*-tentoonstelling in Antwerpen van Hans-Ulrich Obrist en Barbara Van der Linden werd Vlaanderen gezien als een *hotspot* voor internationale ontwikkelingen in de hedendaagse kunst. Dat gevoel deemsterde in het nieuwe millennium weg, ook al bleven er projecten van internationale impact plaatsvinden in de bredere regio, zoals het *Animism*-project waarmee Anselm Franke internationaal hoge ogen zou scoren, of de museumconfederatie L'Internationale waarvan het M HKA en het Van Abbemuseum deel uitmaken.

Kunstenaars die na de internationaliseringsgolf van 1986 en daarna op de scène verschenen, lieten zich minder in met de lokale situatie dan hun collega's die op deze golf de wereld in waren gesurft en die nu de lokale – en soms ook nog internationale – vaste waarden werden. Jongere kunstenaars startten vaker meteen van een internationale *mindset*. Omgekeerd werden voor het eerst in Vlaanderen en Brussel levende kunstenaars van andere herkomst als 'eigen kunstenaars' in overweging genomen. In deze vloeibaar wordende identificaties kan met steeds meer trefzekerheid worden gesteld dat zelfs de regio buiten de dichotomie Vlaanderen/België werd opgezocht, en eigenlijk de brede Eurocore-regio, – door Rem Koolhaas ook wel 'Hollocore' genoemd – de grootstedelijke zone met een hoge vrijheidsgraad en een op logistiek gebaseerde economie die de Nederlandse randstad, de zogenaamde 'Vlaamse Ruit', de Zone Urbaine de Lille en het Rijnland omvat.

Vlaanderen maakt zich nu op om in deze regio wat betreft hedendaagse beeldende kunst een plaats in te nemen door een sprong naar volwaardige instellingen. Die kunnen dan de dialoog aangaan met de uitgebouwde musea in de buurlanden en met het ambitieuze plan van het Centre Pompidou waarmee het Brussels gewest zijn – mede via kunsthall Wiels vormgegeven – kosmopolitische flair wil consolideren. Deze Vlaamse beleidsinzet voor institutionele ontwikkelingen is het toekomstperspectief waarin dit beleidsplan is geschreven.

14

2.10.2 Institutionele historiek M HKA

Quasi accidenteel werd de jonge Vlaamse Gemeenschap oprichter van het belangrijke Internationaal Cultureel Centrum (ICC) in het voormalig koninklijk paleis op de Meir. Die oprichting was een gevolg van de tijdsgeest van contestatie in de jaren 1960 waarbij het beleid de situatie trachtte te ontmijnen door toe te geven. Op het eind van die periode, in 1969, richtte een groep kunstenaars een vraag aan koning Boudewijn om het in onbruik zijnde koninklijk paleis op de Meir ter beschikking te stellen voor een hedendaags kunstcentrum. Een jaar later werd het paleis overgedragen aan de Nederlandse Cultuurgemeenschap, de voorloper van de Vlaamse Gemeenschap die tijdens de staatshervorming van 1970 werd opgericht. De Nederlandse Cultuurgemeenschap richtte in het paleis een cultureel centrum op – het instellingsmodel waarop men toen focuste, maar in dit geval dan wel met een expliciete internationale insteek. Na een start onder Ludo Bekkers zou het vanaf 1972 onder Flor Bex een decennium lang een van de belangrijke kunstcentra in Europa worden. Het kan qua impact beter vergeleken worden met het ICA in Londen dan met een kunstcentrum in de Benelux zoals De Appel, stelde Jan Debbaut in een video-interview in 2016. Het ICC was een zeer open instelling, met programmalijnen rond bijvoorbeeld performance, experimentele cinema en urbanisme, het gaf studiofaciliteiten voor de toen in zijn kinderschoenen staande videokunst, het organiseerde aan een hoog ritme tentoonstellingen en werd daarmee een draaischijf voor de internationale avant-garde van die tijd.

Flor Bex was de bezieler van het ICC. Het M HKA is er de erfgenaam van; het beheert het ICC-archief, de collectie start vanuit het ICC-verhaal met de collectie Gordon Matta-Clark, en zelfs op anekdotisch niveau

is de oprichting van het M HKA verweven met het einde van het ICC in 1981. Desondanks – of precies ook daarom – schonk Bex in zijn M HKA-tijd na de startfase ervan amper aandacht aan het ICC. Wat zijn collectievorming in het M HKA betreft, volgde hij de eerdere toekomstgerichte retoriek van Karel Geirlandt in Gent. Dat kan ook een pragmatische grond hebben gehad. Het nieuwe museum kon moeilijk de hele last aangaan van het deficit van de voorbije generaties. Het M HKA stelde dus dat het kunst verzamelde die was gemaakt na zijn oprichting, ook al startte de collectie eerder en de hedendaagse kunstscène waarvan het de belichaming zou worden nog eerder. Het museum toonde en verzamelde een veel smaller spectrum aan kunst dan het ICC het voorbije decennium onder Bex had gedaan. Wat getoond werd, was wat ook in Arte Factum aan bod kwam; kunst zoals die zich tegelijkertijd kon waarmaken in een galeriecontext, in een relatie met de markt die toen publiek onproblematisch werd gevonden – al zou de eerste aankoopcommissie in het M HKA toch snel worden vervangen, net door de nauwe relaties met de markt. New York bleef een stralende referentie, maar er werd toch vooral Noordwest-Europese kunst getoond.

Het M HKA werd een vertaling van de nieuwe tijdsgeest, die kunst wilde zien als heldere, duidelijk afgebakende voorstellen, in een kunstruimte die een op zichzelf staande werkelijkheid wilde zijn. Het M HKA werd het witste museum ter wereld, met zelfs witte vloeren.

De in 1987 en 1992 gerealiseerde infrastructuur van het M HKA was eigenlijk die van een kunsthall. Ook de werking was eerder die van een kunsthall dan van een hedendaagse kunstmuseum. In de eerste jaren na de oprichting werden twee collectieboeken uitgegeven, daarna was het wachten tot 2007 voor een vervolg. De limieten die nu zichtbaar zijn,

Het opzet van het M HKA spoorde met de basale daadkracht van het Vlaamse beleid dat snel ambitieuze stappen wilde zetten in de tijd van Karel Poma. Hoewel het opzet ervan naar de huidige normen rudimentair was, werd het M HKA een *power house* in een Vlaanderen met een vermolmd museale sector zonder decreten of subsidies. De publiekswerking binnen de Vlaamse musea werd in belangrijke mate vanuit het M HKA kwalitatief methodologisch ontwikkeld. Het museum had een staf met curatoren op universitair niveau. Het was het eerste museum in Vlaanderen met een zakelijk directeur, een functie die weliswaar later afgevoerd werd, maar toch bleef het verzelfstandigd M HKA een transparante boekhouding voeren die op dat moment een unicum was in het Vlaamse museale veld. Het M HKA is ook het eerste museum in Vlaanderen dat ooit een coherente beleidsnota heeft geschreven (in 1992); een document van 33 bladzijden met hoofdstukken over collectiebeleid, tentoonstellingsbeleid en bibliotheek, startend met een hoofdstuk over de organisatiestructuur. Daarbij werd een bezetting van 37 FTE voorzien, met departementen ‘verzameling’, ‘tentoonstelling’, ‘communicatie/informatie’, ‘educatie’ en ‘algemene zaken’, met heldere functies, verantwoordelijkheden en taken.

Ten tijde van het eerste museumdecreet in 1996 was het M HKA een zogenaamde ‘nominatim-instelling’, een instelling met een eigen begrotingspost in de begroting van de Vlaamse regering. De werking gebeurde op basis van de parlementaire goedkeuring van deze begroting, en had dus eigenlijk niets te maken met een in termen van subsidieaanvragen denkend decreet. Toch volgde in 2000 een nieuwe beleidsnota, dit keer van 86 bladzijden, plus een lange reeks bijlagen, onder andere een verslag van de commissaris-revisor van het boekjaar 1999. Deze nota is interessant als getuige van een volgend momentum in de historie, de “musealisering” die van een principiële intentie dient te worden vertaald in een concreet groeitraject. De nota is duidelijk gevat door het museumdecreet. Centraal erin staat de verzameling, in deze beleidsnota het eerste hoofdstuk na de missie en veruit het grootste deel. Het kader van dit hoofdstuk zijn de ICOM-museumfuncties die de basis van het museumdecreet vormen. Daarin zijn in deze beleidsnota de meest uiteenlopende vraagstukken ingeschreven, van de technische conditie van het gebouw tot de bereikbaarheid en de toegangstarieven. Tussen de lijnen door – en soms

in de lijnen zelf – blijkt de werksituatie niet optimaal te zijn qua depot, faciliteiten, personeelsbezetting en presentatiemogelijkheden. “Door de moeilijke omstandigheden waarin de verzameling heden is opgeslagen, wordt het verder onderzoek ernaar sterk belemmerd.” Het activiteitenverslag en het geplande tentoonstellingsprogramma, toch de sterkte van de M HKA-werking op dat moment, werden in deze beleidsnota naar ‘extra bijlages’ verwezen.

Aan het begin van dit millennium werden de cultuurdecreten opnieuw ingrijpend herschreven. Het museumdecreet werd in 2004 met de regeling voor erfgoedconvenants verbreed tot cultureel erfgoeddecreet. Er werd nu een afzonderlijke afdeling opgenomen voor de eigen instellingen van de Vlaamse Gemeenschap. Die was er vooral op gericht om de instellingen te laten sporen met de subsidieregeling voor erkende musea; ze dienden te voldoen aan de erkenningsvoorwaarden en een beleidsplan op te stellen. Voor de instellingen van de Vlaamse Gemeenschap buiten haar eigen beheer – in casu het M HKA – werd nu bepaald dat de Vlaamse regering daarmee een beheersovereenkomst zou sluiten. Voor de hedendaagse kunstmusea was als kunstenerfgoedinstellingen aanvankelijk voorzien dat ze onder de twee decreten zouden vallen voor hun kunst-, respectievelijk hun erfgoedfuncties. Deze terechte positionering – spijtig genoeg daarna ongedaan gemaakt – leidde ertoe dat het M HKA twee beleidsnota’s zou maken voor de periode 2006-2010.

Met het aantreden van Bart De Baere als tweede directeur in 2002 werd het roer op vele vlakken omgegooid. De collectiewerking zou vanaf dan daadwerkelijk worden ontwikkeld en de collectie zichtbaar gemaakt. Het M HKA reactiveerde de ICC-prehistorie als een tweede werkingsmodel waarop het zich kon baseren, naast de klassiek vormgegeven tentoonstellingswerking van het M HKA tot dan. Het museum herpositioneerde zich in de tijd – als een uitkomst van de naoorlogse avant-garde – en in de ruimte – als een instelling die omgang zocht met de nieuwe multipolaire wereld, en dus niet enkel met de Europees-Amerikaanse kunstscène.

16

Het M HKA fuseerde in 2003 met het Centrum voor Beeldcultuur en kreeg er daardoor niet alleen een filmmuseale werking bij, maar ook het culttijdschrift AS – het voormalige Andere Sinema – waardoor het M HKA plots een krachtige reflectieve dimensie kreeg. Ook het paradigma waarop de instelling gestoeld was veranderde zo radicaal; AS had immers heel vroeg geopteerd voor een brede beeldculturele benadering. Die werd nu ook de onderlegger voor het verbrede M HKA dat een aandacht voor de kunst in haar relatieve autonomie via diverse mediatradities wilde koppelen aan een vraag naar maatschappelijke relevantie die vanuit de beeldculturele grond gesteld werd. Reflectiviteit werd hierbij gezien als de uitkomst van een dergelijk schuren tussen verschillende tradities. Het M HKA stelde expliciet dat het de erfgoedfuncties en de kunstenfuncties uit de twee decreten aan elkaar diende te koppelen. Om dit haalbaar te maken, koos het in elk van beide sets voor een referentiefunctie. Bij de kunstenfuncties was dat presentatiegerichtheid (naast creatiegerichtheid en publieksgerichtheid), bij de vier ICOM-museumfuncties werd het onderzoeksgerichtheid.

Voor het erfgoeddecreet schreef het museum in 2004 een analytische nota die niet alleen de taken van het M HKA oplijste, maar die ook vertaalde in een planningsstructuur, concrete presentatieformats en het opzet van een reflectieve ruimte met AS als platform. Er werd een – toen zeer innovatieve – visie uitgezet op collectiewerking in een tot ABCD (archieven/bibliotheken/collecties/digitale data en documentatie) herdoopte afdeling. Daarbij werd de archiefwerking expliciet als dynamisch knooppunt voor de hele werking gezien, en een digitale werking voor belangrijk gehouden. Deze verandering sloot mooi aan bij de focus op de interne samenhang binnen holistisch benaderde artistieke praktijken, eerder dan te vertrekken vanuit individuele kunstwerken - waardoor een differentiëring met het S.M.A.K. werd beoogd.

De nota vertaalde al deze geprojecteerde ontwikkelingen in noden op het vlak van personeel en werkmiddelen, alles werd tot op de euro in een meerjarenbegroting doorgerekend. Hoeveel moest een volwaardig museum minimaal kosten? Er was een grote spanning tussen de gemaakte analyse en het voorgestelde opzet, en de werkelijkheid. Dit komt treffend tot uiting in een anekdote. Chris Dercon, aangezocht als internationaal lid van de visitatiecommissie, opende zijn verslag met de zin *“Voor mij ligt een beleidsnota die zijns gelijke niet kent in Europa...”*. Mondeling voegde hij daar twee noten aan toe: zijn twijfel of er voor zo’n werking een publiek was in Vlaanderen, en de bemerking dat er véél te weinig bijkomende middelen werden gevraagd. Die beperkte middelenvraag zou overigens amper worden gehonoreerd.

Voor de tweede nota, formeel gezien met het oog op het kunstendecreet, vatte het M HKA zijn toekomstvisie synthetisch samen met een vertaling naar concrete acties.

2.10.3 M HKA nu

In het beleidsplan 2012-2016 ontmoet men een instelling die zijn eigen werking heeft gevonden, met een eerste collectie-overzichtsboek gepubliceerd en een tweede in de steigers, en met een publicatie specifiek over zijn Ensembles.org-software die de collectiewerking en het denken erachter ondersteunt. Het M HKA heeft zich ontpopt tot een internationale speler. Het is mede-uitgever van het Anglo-Amerikaanse tijdschrift Afterall, waarmee het AS heeft laten fuseren, en het is partner in de ontluikende museumconfederatie L’Internationale. De Centraal-Aziatische collectie wordt opgebouwd en in Antwerpen staat de openingstentoonstelling van het MAS in de steigers, een samenwerking tussen het M HKA, het Plantin-Moretusmuseum en het KMSKA waarmee het eerder prestigieuze tentoonstellingen over hedendaags en historisch beelddenken opzette in Singapore en Shanghai.

Het nieuwe beleidsplan kiest voor vijf hoofdstukken; een instelling van de Vlaamse gemeenschap - actief in Vlaanderen en internationaal -; een open huis; een onderzoeksgedreven instelling; het tonen en denkbaar maken van kunst; en het voorbereiden van mensen en infrastructuur op de toekomst. Er is nu een uitgewerkt collectieplan toegevoegd, zoals de nieuwe mores het beginnen te verwachten, een plan dat in 2013 nog eens verder zal worden doortimmerd in een afzonderlijk collectieplan – wat echter niet leidt tot de honorering van de als prioritair gevraagde doorgroei van het aankoopbudget naar 1 miljoen euro. Dat budget zal in de loop van de beleidsperiode in tegendeel zelfs even op nul worden gezet. De bevoegde minister Schauvliege heeft in haar beleidsnota expliciet geschreven dat het M HKA nog meer een motorfunctie in Vlaanderen moet vervullen en internationaal uitstralen, en dat ze daarvoor voldoende middelen zal voorzien. Desondanks wordt door het M HKA naast de focus op een behoorlijk aankoopbudget enkel een beperkte, punctueel geargumenteerde groei gevraagd van 800.000 € aan personeels- en werkmiddelen. Deze vraag wordt echter niet gehonoreerd.

Het M HKA bouwt in deze jaren zijn internationale werking verder uit via de structurele samenwerking met de museumconfederatie L’Internationale, met na het paradigma bevragende onderzoek over de naoorlogse avant-garde een focus op de jaren 1980, vraagstellingen over onder andere de democratische werking van instellingen, en over dekolonialisering – ook via een uitgebouwd webplatform. De ontwikkeling van de collectievisie wordt in 2013 na 33 tijdelijke tentoonstellingen afgerond met een synthesesententoonstelling en een tweede omvangrijk collectieboek. In de tentoonstellingswerking wordt de spanning tussen een internationale ontwikkelingsgerichte werking en een lokale werking die een breed publiek beoogt beter gebalanceerd met ambitieuze monografische tentoonstellingen van Chantal Akerman, Craigie Horsfield, Jimmie Durham, Kerry James Marshall, Panamarenko of Robert Filliou.

Het M HKA beheert intussen verschillende collecties, onder andere de videotheek en het archief van het ICC, de collectie-Vrielynck van pre-cinema- en cinema-hardware bestaande uit meer dan 2000 items, en een collectie van meer dan 1000 kunstenaarsboeken. De kunstcollectie bestaat uit ongeveer 4400 werken

in openbaar bezit van verschillende herkomst. De ruggengraat ervan zijn de aankopen door de Vlaamse Gemeenschap voor het museum. Het M HKA beheert ook enkele fondsen in ander publiek bezit, met als belangrijkste de werken van de Stichting Beeldende Kunst Middelburg. De focus van de beeldende kunstcollectie ligt op ensembles van een aantal referentiekunstenaars, zowel uit de eigen stad en regio, als uit Rusland, Centraal-Azië, India en China. De M HKA-collectie wordt ontwikkeld rond drie fundamentele perspectieven met betrekking tot kunst: het beeld, de actie en de maatschappij.

Het M HKA werkt niet encyclopedisch, maar waardebetrokken. Het engageert zich voor relevante artistieke posities van uiteenlopende herkomst en zoekt deze zinvol met elkaar te verbinden. Voor die posities verwerft het waar mogelijk ensembles, een bredere aanwezigheid van elke kunstenaar waarbij de samenhang tussen de delen een helder inzicht geeft in de eigenheid van diens artistiek project. Vanuit die eigenheid wordt het mogelijk dwarsverbanden te leggen, tussen een oeuvre uit Kerala en een oeuvre uit Catalonië, of tussen een artistieke inzet uit Antwerpen en een artistieke inzet uit Shanghai. Een aanpak die gemeenschappelijkheid laat voortkomen uit specificiteiten en algemeengeldigheid uit eigenheid, kan lokalisering paren aan internationaliteit. Wat kan de plaats zijn van Europa in de wereld, en hoe kunnen we Europa zien als deel van de wereld?

2.10.4 Toekomstperspectief: een nieuw museum van hedendaagse kunst

Minister Gatz zet in zijn beleidsnota cultuur op zijn beurt een ambitieuze marsrichting en rollen voor het M HKA voorop en zet daartoe ook concrete stappen. De marsrichting is een museale toekomst met een vaste collectie en een onderzoeksgerichte instelling, de rollen zijn het beheer van de collectie hedendaagse kunst van de Vlaamse Gemeenschap en het oprichten van een archiefwerking voor beeldende kunst. Verschillende nieuwe taken worden door de minister in dit perspectief ook aan de korf van het M HKA toegevoegd via het addendum van de beheersovereenkomst voor de periode 2017-2018: de oprichting in 2017 van het kennisknooppunt Centrum Kunstarchieven Vlaanderen; het zetten van bijkomende stappen inzake digitale ontsluiting en conditierapportering van de collectie, waarbij tegen 2018 minstens de helft van de kunstenaars uit de collectie moet ontsloten zijn op het niveau van de huidige kerncollectie zoals gedefinieerd in de collectiecatalogus van 2013; een herijken van de tentoonstellingsprogrammering naar een meer museale werking; de ondersteuning van het infrastructuurtraject van het M HKA dat de Vlaamse Gemeenschap uitzet; en de systematisering van het betalen van honoraria aan kunstenaars. Dit alles echter zonder de verwachte financiële ademruimte door de overname van de eigenaarsverplichtingen.

18

De minister zet ook concrete stappen naar de infrastructuursprong die nodig is om het M HKA deze toekomst te geven. Aan het begin van zijn legislatuur ontvangt hij de resultaten van de gedegen onderzoeken gevoerd op initiatief van Vlaams Bouwmeester Peter Swinnen, *Componenten - Modellen - Scenario's. Contouren voor een museum voor hedendaagse kunst*. Dit onderzoek werd gerealiseerd door Labo A, met hierbij aansluitend het ontwerpend onderzoek *Musea voor hedendaagse kunst in Vlaanderen. Hoe/wat/waar? De M HKA-casus* van 51N4E en Rebel in 2014. Na overleg tussen de minister en de Raad van Bestuur concludeert de minister dat een nieuwbouw wenselijk is, met ruimte voor collectiepresentaties met vaste en wisselende collectie naast tijdelijke tentoonstellingen, met een afzonderlijke reflectiecomponent en de door de Raad van Bestuur voorgestelde forumfunctie. De minister gaat niet in op het voorstel van de Raad van Bestuur om aansluitend een open depot voor de collectie hedendaagse kunst van de Vlaamse Gemeenschap te voorzien; de depot- en behoud en beheerproblematiek moet volgens de minister in een ruimer Vlaams verband opgelost worden.

De minister draagt het M HKA op om bijkomend onderzoek te voeren naar de toekomstperspectieven van de instelling. Het M HKA schrijft deze opdracht uit en wijst haar toe aan de bureaus Ideaconsult en TouchTime. De opdracht wordt uitgevoerd door Toon Berckmoes en Bruno Verbergt, en in 2016 afgeleverd onder de titel *Visienota, organisatiemodellen en infrastructuurnoden van een Toekomstig Vlaams*

Hedendaags Kunstmuseum. Allerhande mogelijke scenario's voor dit TVHK als opvolginstelling van het M HKA worden in dit onderzoek ontwikkeld en afgetoetst aan externe actoren, ook de mogelijke opheffing of opslorping van het M HKA door instellingen in de diverse grote Vlaamse steden. De conclusie is dat het voorkeursscenario bestaat uit een TVHK als afzonderlijke instelling met een hoofdgebouw (nieuwbouw) in Antwerpen.

De inhoudelijke lijn is die van kunst die de multipolaire wereld aangaat vanuit de avant-gardetraditie na de Tweede Wereldoorlog – tenzij ook het Middelheimmuseum deel zou worden van TVHK, waardoor het twintigste-eeuws modernisme en openluchtsculpturen aan de collectie worden toegevoegd. Het onderzoek ziet een mogelijke tweede plek en werking in Brussel (de Argosruimte) indien de krachtenbundeling met Argos zou doorgaan, en een derde plek en werking in of zorg en beheer van het Roger Raveel museum in Machelen indien die overheveling doorgaat. Om het plaatje volledig te maken, wordt vermeld dat in Oostende een tweede landelijke “Tate Belgium-poot kan worden ontwikkeld in samenwerking met het KMSKA en/of dat er punctuele HK-werkingen (tentoonstellingen, evenementen) kunnen komen in Oostende en elders in Vlaanderen, minstens door het actief en open delen van de TVHK-collectie als deel van de kunstcollectie Vlaanderen.

Verder stellen de onderzoekers dat dit TVHK Vlaamse standaarden moet zetten en ondersteuning bieden voor expertise in kunstenaarsarchieven, digitalisering van hedendaagse kunstcollecties, collectievorming audiovisuele-kunst, hedendaagse kunst en auteursrechten, en aankoop hedendaagse kunst voor de collectie Vlaanderen. Het dient een dynamische relatie te vinden tot het S.M.A.K. in Gent als gelijkwaardig hedendaags kunstmuseum in Vlaanderen, en tot een toekomstig hedendaagse kunstmuseum in Brussel. Een actief deel van de werking dient te worden gesitueerd en gedeeld in toonaangevende internationale netwerken, zodat een verdere structurele internationalisering concreet kan worden.

19

De studie heeft in zijn conclusies – naast de infrastructuurbudgetten – ook aandacht aan de budgettaire implicaties; met name het aankoopbudget moet drastisch verhogen.

Wat personeels- en werkingsmiddelen betreft, dient een gedetailleerde studie opgemaakt te worden nadat beslissingen zijn genomen over de krachtenbundelingen, waar echter verwacht wordt dat de besparende synergie gering zal zijn. De studie merkte op dat het M HKA momenteel ongeveer 60 VTE in dienst heeft, waar het beleidsplan 2006-2010 een personeelsnood vaststelde van 77 VTE, een nood die bevestigd werd in een benchmarkstudie. Bijkomende invullingen voor collectie en onderzoek zijn prioritair. 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. De studie eindigt met de stelling dat het nu kiezen is “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 S.M.A.K. of in een nieuwe bicommunautaire Brussels museum. Niet kiezen, betekent de facto over enkele jaren uiteindelijk toch voor een internationale constructie te moeten gaan - waartoe men zich dan vanaf nu best ten gronde voorbereidt.”

In oktober 2016 schrijft minister Gatz vervolgens zelf een opdracht uit tot een onderzoek over de locatie en het programma van eisen van een volwaardig museum, met een uitgebouwde vaste collectie, en een onderzoeks- en forumfunctie. Het onderzoek *Studieopdracht voor onderzoek naar Infrastructurele noden van een Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum* werd gevoerd door een consortium bestaande uit Import Export Architecture, Antea Group en Rebel. Het wordt in 2017 afgerond. Uit dit onderzoek komen twee van de vier door de stad op een shortlist aangegeven locaties als mogelijke locatie naar voor. Het onderzoek legt ook het programma van eisen voor het nieuwe museum scherper vast.

De herinrichting van de gelijkvloerse verdieping van het M HKA dankzij het Vlaamse Meesters-programma van Toerisme Vlaanderen en *matched funding* van het kabinet cultuur, is een opmaak voor de toekomstige museale werking. De gelijkvloerse verdieping van het M HKA wordt radicaal herbestemd, met centraal de bibliotheekfunctie en leeszaal, een antichambre met een interactieve videowall, een collectievleugel met een embryonale vaste opstelling en twee zalen voor tijdelijke collectiepresentaties, en de infrastructuur voor het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen. Dit door designer Axel Vervoordt, architect Tatsuro Miki en museumdirecteur Bart De Baere ontwikkeld opzet geeft aanzetten van aanpak voor de limieten van het huidige gebouw door een meer museale 'duurtijd' voorop te stellen, samen met beter bezoekersonthaal, en een aanzet van vaste collectie. Het zorgt ook voor een symbolisch centraal stellen van de onderzoeksfunctie en voor het opzetten van een infrastructuur voor het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen. De centrale bibliotheek zal in zijn nieuwe *footprint* ook letterlijk deel uitmaken van het programma van het toekomstige museum waardoor de huidige investering en realisatie kan worden gerecupereerd. Toch gaat het in de eerste plaats om een aanpassing van de werking van het museum naar deze toekomst toe, waarbij zowel de publieke verwachtingspatronen als het zelfbeeld over de eigen werking worden bijgesteld in de richting van het toekomstproject. Het M HKA wordt een verwelkomende plek waar een breed publiek zich aangetrokken weet door diversiteit.

2.11 Speerpunten internationale ontwikkeling

Dit stuk wil het M HKA kort situeren in de discussie die het voert over de taken en uitdagingen die zulke instellingen momenteel wachten. In de snel veranderende wereld waarin we ons dienen te positioneren, is het belangrijk helder en bewust om te gaan met de *mindset* van waaruit wordt gehandeld, of – om het te zeggen met een woord uit een ouder register van de taal – met de *paradigma's* van waaruit wordt gehandeld. Al zal die *mindset* niet rechtstreeks vertaald worden op een van de niveaus waarop een beleidsplan zich ontrolt – van missie over strategische doelstellingen tot concrete acties –, het is precies in het vinden en houden van aansluiting met deze veranderende *mindset* van het referentieveld dat internationale werking/excellentie kan worden bereikt. Voor M HKA is dit referentieveld dat van middelgrote, ambitieuze, ontwikkelingsgerichte en internationaal vernetwerkte hedendaagse kunstmusea.

20

Hedendaagse kunstmusea belichamen de hoop dat de functies van een informatiecentrum (dat steeds openblijft voor alles wat op een bepaald moment gebeurt) zouden kunnen worden gekoppeld aan die van een museum (met als inzet het opbouwen en verderzetten van het collectieve geheugen binnen het veld dat als 'beeldende kunst' wordt benoemd). Deze spanning is een gevolg van de kritische inzet waarmee beeldende kunst werd herijkt na het trauma van de Tweede Wereldoorlog. De *raison d'être* van hedendaagse kunst, zoals deze herijking genoemd wordt, is de situering ervan op een steeds voortschrijdend trefpunt tussen vernieuwende uitingen van menselijke cultuur en op vooruitgang gerichte verlangens van de menselijke maatschappij. Dat wordt bepaald door conflicten, tussen het kunsteigene en maatschappelijke veranderingen, tussen provocatie en toegankelijkheid, tussen beschouwing en actie. Die spanning is eigen aan heel onze hedendaagse cultuur, en ze is bijzonder duidelijk in hedendaagse kunst en zijn musea, die precies daardoor ook tegelijkertijd de meest populaire en de meest gecontesteerde instellingen van deze tijd zijn.

De kernvragen die het M HKA, en de peer-instellingen de museumconfederatie L' Internationale, zich stellen staan dan ook niet ver van het aforisme dat Theodor W. Adorno in 1970 verborg op pagina 19 van zijn *Ästhetische Theorie*: "*Kunst is de maatschappelijke antithese van de maatschappij, niet onmiddellijk afleidbaar ervan*". We moeten deze spanning niet willen ontkennen of negeren. We dienen er in tegendeel

mee te werken, haar te exploreren en ervan te vertrekken in alles wat we doen, en des te meer als we werken aan de toekomstplannen van onze instellingen.

De vier discussiepunten die volgens ons momenteel van het grootste belang zijn, hebben we georganiseerd op een tijdlijn, waarbij we starten met de instrumenten die we nodig hebben om de wereld te begrijpen, en waarbij we eindigen in de mogelijke verandering naar een wenselijke toekomst, die eigenlijk naar de kern gaat van Adorno's antagonisme.

2.11.1 De mindset van de eigen werking: onderzoek en inzicht

Elk museum, en zelfs om het even welke verzameling objecten of documenten, kan worden gezien als een instrument om de wereld te begrijpen. Het kan immers bijdragen aan de formulering van nieuwe kennis, vanuit de gelokaliseerde eigenheid van zijn concrete inhoud. Die inhoud bestaat in het heden, als getuige van een verleden. Een dergelijke omzetting van concrete inhoud in inzichten zou men kunnen zien als een definitie van wat museaal onderzoek dient te bereiken.

Onderzoek is nog altijd een van de vier hoofdfuncties van musea in de huidige ICOM-definitie van musea, en het was de centrale functie in de vorige definitie van ICOM. De huidige definitie stelt eenvoudig dat onderzoek een museale kernactiviteit is, ze zegt niet hoe en waarom musea aan onderzoek zouden moeten doen, en evenmin of er belangrijke onderscheiden zijn tussen museaal onderzoek en academisch onderzoek in universiteiten, gespecialiseerde onderzoekscentra, enzovoort, of – nog een stapje verder – tussen museaal onderzoek en ander onderzoek buiten de academische sfeer. Die laatste vraag is bijzonder relevant voor hedendaagse kunstmusea, omdat het onderzoek van zowel kunstenaars als curatoren de voorbije paar decennia steeds meer gewaardeerd werd. Dat gebeurde vanuit nieuwe hybride onderzoeksdomeinen zoals 'visual studies', maar de velden werden ook zelf tot disciplines verheven; 'artistiek onderzoek' en 'curatorieel onderzoek' werden veelbesproken onderwerpen van discussie.

21

Museaal onderzoek op zich is daarentegen een onderbelicht fenomeen. Wat is de eigen kern ervan, waardoor men het in een juiste verhouding kan brengen met verwante onderzoeksdomeinen? Het M HKA werkte daarom de voorbije jaren aan een discussienota over dit onderwerp. Het vertrekt daarbij van zijn specifieke eigen niche van hedendaagse kunstmusea, waarvan het denkt dat die een bijzondere bijdrage zou kunnen leveren tot antwoorden op de bredere vraag van museaal onderzoek. Wat zijn de taken en vooruitzichten van hedendaagse kunstmusea als onderzoeksinstellingen? Omdat museaal onderzoek wezenlijk verbonden is met de collecties en archieven die de kern van een bepaald museum zijn, en omdat dit onderzoek vaker wel dan niet wordt gevoerd om concrete presentaties in het museum mogelijk te maken, kan worden gezegd dat het 'een vraag in de echte wereld beantwoordt' en misschien ook dat het 'een probleem oplost'. Het moet met andere woorden worden beschouwd als toegepast onderzoek. Maar in zijn verwevenheid met curatoren en anderen – kunstenaars bijvoorbeeld – die zich in het museum engageren voor onderzoek, toont het ook dat het 'dingen wil leren die niet onmiddellijk verder toepasbaar of bruikbaar zijn'. Die partners gedragen zich immers als vrije radicalen. Ze maken onverwachte keuzes en lanceren speculatieve, nooit eerder geteste hypotheses omtrent objecten in de collectie en documenten in het archief. Museale research kan dus minstens in sommige gevallen – daar waar het erom gaat 'dingen te leren die niet onmiddellijk verder toepasbaar of bruikbaar zijn' – worden beschouwd als fundamenteel of 'zuiver' onderzoek.

De meest bruikbare definities van museaal onderzoek lijken er contextuele te zijn. We hebben museaal onderzoek al gekarakteriseerd als gelokaliseerd. We zouden daaraan kunnen toevoegen dat het meestal groeiend en procesmatig is; het vordert geleidelijk in de richting van een voorstel of een hypothese en heeft een open einde. Tegelijkertijd mikt het op concrete resultaten: een tentoonstelling, een publicatie,

een tekst die een item in de verzameling toelicht. Ook deze zijn echter maar zelden afgeronde conclusies. Omdat musea beroep doen op diverse soorten specialisten, is museaal onderzoek een samenwerkingsinspanning, of zou het dit minstens moeten zijn. Zoals in het geheel van cultuur, worden de waarde van het werk van een individu hier beoordeeld op de capaciteit ervan om als materiaal en inspiratie te dienen voor een volgend individu dat zich tot het onderwerp verhoudt.

Het M HKA stelt voor om museaal onderzoek te benaderen in de zin van forensisch onderzoek zoals dat wordt gevoerd binnen juridische kaders en zoals het in de voorbije jaren het multidisciplinaire onderzoeksagentschap Forensic Architecture heeft geïnspireerd in Goldsmiths College, University of London. Die onderzoekers hebben op hun beurt sommige van hun resultaten teruggekoppeld naar de kunstwereld, zoals deze zomer tijdens Documenta en net daarvoor tijdens een grote tentoonstelling in onze partnerinstelling MACBA in Barcelona. Zoals forensisch onderzoek trekt museaal onderzoek niet zelf de finale besluiten uit het materiaal dat het verwerkt en presenteert; het heeft in tegendeel als missie om op basis van de meest uiteenlopende, interdisciplinaire benaderingen samenhangende, op feiten gebaseerde opties voor te leggen; het doet voorstellen die voor beslissing worden voorgelegd aan de brede maatschappij. 'Forensisch' komt uit het Latijn ('van en voor het forum') en verwijst naar het publieke plein waar tijdens het Romeinse Rijk rechtszaken werden besproken. De term slaat dus op het toelichten van een bepaald aspect van een verhaal, niet enkel door het systematiseren van verschillende soorten bewijsmateriaal, maar ook door het voorstellen ervan in het publiek, het publiek dat op eenzelfde wijze wordt bediend door het rechtssysteem en musea.

Door in te gaan op de aard van het onderzoek dat musea voeren, wil het M HKA op een heldere transparante manier de noodzaak van een eigen capaciteit balanceren met optimale samenwerkingen. Dan kan een toekomstig, volwaardig Vlaams hedendaagse kunstmuseum met de juiste expertise en vooruitziendheid opereren in het steeds veranderend veld van hedendaagse kunst. Het M HKA wil hierover liefst nadenken met zijn peerinstellingen uit L'Internationale, die als onderzoeksgerichte instellingen bekend staan, onder andere door de archiefwerking die ze alle hebben. Het M HKA hoopt daar op korte termijn met hen een e-book over te maken op het digitaal platform van L'Internationale om deze wat vergeten vraagstelling opnieuw in de schijnwerper te zetten. Het nodigde ook het cultureel erfgoedsteunpunt Faro uit om hieraan te participeren.

22

2.11.2 Aangesproken door het verleden: kolonialiteit en moderniteit

"Is de moderniteit onze oudheid?" Dat was de voornaamste van de 'onderzoeksvragen' die Documenta 12 stelde. Ze is, zo blijkt meer dan tien jaar later, tot de dag van vandaag hooguit schetsmatig beantwoord. De formulering van de vraag impliceerde een oriëntering naar toekomst, paradoxaal en misschien onbewust, door te focussen op wat misschien al verloren was. Ze kwam ook in de buurt van een wezenlijk bestanddeel van het moderne, westerse – en daardoor inherent koloniale – denken; het geloof dat elke geïdentificeerde waarde als 'universeel' erkend zou moeten worden.

De onwil van het westen om zijn eigen geschiedenis te realiseren en te presenteren als specifiek, eerder dan als universeel, als iets dat in al zijn mogelijke details onderzocht dient te worden, eerder dan voor vanzelfsprekend gehouden bij wijze van meesterverhaal. Toen het M HKA in 2015 als communicatie voor de tentoonstelling *De Welvaartsstaat* een foto gebruikte uit de late jaren 1950 – ooit verspreid door de koloniale overheid van Belgisch Congo – berispten progressieve academische partners het beleefd wegens deze vermenging van twee onderwerpen die gescheiden moesten worden gehouden: het verhaal van het Belgisch kolonialisme en het verhaal van de Belgische welvaartsstaat. Alsof de ene niet afhing van – en bepalend was voor – de andere.

In een essay dat recent op vraag van Afterall werd geschreven door de Argentijnse theoreticus Walter D. Mignolo, spreekt hij over 'dekolonialiteit' en 'de-westernisering' als processen van ontkoppeling van wat hij de 'Koloniale Matrix van Macht' noemt: mentale activiteiten waarvoor mensen van het 'Globale Zuiden' (of van de 'Inheemse Wereld' die op deze lijkt, maar er niet mee samenvalt) zich moeten engageren om te 'her-bestaan'. Mignolo's neologismen wijken af van het normale gebruik van begrippen zoals 'weerstand' en 'dekolonialisering'. Hij pleit voor een 'ongehoorzaam conservatisme' – een term die makkelijk kan worden misbruikt door waarlijke koloniale conservatieven – als een tegenmacht tegen het meestersverhaal dat rouwt om het verlies van de moderniteit, en in het bijzonder de rationaliteit en universaliteit die haar schraagden. 'Dekoloniaal' denken streeft ernaar om zichzelf te ontkoppelen van de opgelegde tweedelingen die werden geformuleerd in het westen, zoals de kenner en het gekende, het subject en het object, theorie en praktijk.

Het M HKA wil verder de concrete verbanden exploreren tussen zijn huidige situatie en plaats – zowel metaforisch als letterlijk begrepen – en de verledens die daaraan gestalte gaven. Daar zijn verhalen bij die gaan over het domineren van anderen, maar ook verhalen over het gedomineerd worden door anderen. Zonder kennis van deze verbanden, is ontkoppeling onmogelijk. Zonder een begrip van de echte afhankelijkheden die het heden gestalte geven, is geen emancipatie mogelijk. Een met openbare middelen gedoteerd museum van hedendaagse kunst – dat samen bestaat met de cultuurpolitieke, mediale en economische machten die de 'kunstwereld' rond dat museum vormgeven – is het aan zijn 'publiek' – problematische begrippen, overigens – verplicht om in de eerste linie te staan bij dergelijke cultuurpolitieke debatten.

Tegelijkertijd dienen politieke debatten in de onmiddellijke werkelijkheid gegrond te zijn om effectief te worden. Net zoals museaal onderzoek moeten ze gelokaliseerd zijn, groeiend, procesmatig, in samenwerking groeiend, zelfs forensisch. Er kunnen extreme conclusies getrokken worden uit Mignolo's herinnering aan koloniale werkelijkheden – niet post-koloniaal, daar zijn we nog niet – die kunnen leiden tot het bepleiten van een pro-actief aanklagen van de moderniteit, wat dan ook weer tot 'demodernisering' kan worden hermunt, zoals onze bevriende instelling Van Abbemuseum doet. Het M HKA wil dit niet, zoals het ook de avant-gardegiedenis niet wil laten vallen, ook al hoort die duidelijk bij de twintigste eeuw, eerder dan de eenentwintigste. Dat zou, argumenteren we, zowel prematuur zijn als contraproductief. Het is inderdaad van het hoogste belang om een bewustzijn op te bouwen over diverse vormen van onrecht en hoe die kunnen worden gecorrigeerd in de programmering en de langetermijnontwikkeling van een heel specifieke, maar ook heel symbolisch geladen instelling als een hedendaags kunstmuseum. Dat moet, geloven we, echter op een dergelijke manier gebeuren dat de concrete gelokaliseerde 'winsten' van de moderniteit niet geofferd worden op het altaar van ideologisch of retorisch anti-modern purisme. Veeleer willen we de strategie van de wetenschapsfilosoof Bruno Latour volgens die al een kwarteeuw geleden stelde dat *"we zijn nooit modern geweest"*, waarbij hij de moderniteit ontdeed van zijn totaliserende uitspraken en haar als een specifiek gegeven tussen andere zag.

In andere woorden: het M HKA zal er verder naar streven om inclusief te zijn in al zijn publieke activiteiten, het zal ernaar streven om 'nieuwe publieken' aan te trekken van andere etnische en klasse-achtergronden dan het bourgeois 'geïnteresseerd publiek' (en zo een progressieve sociale politiek verderzetten), het moet verder het percentage vrouwelijke kunstenaars in de collectie en tentoonstellingen verhogen (om de halfbewuste vooringenomenheid inzake gender te bestrijden die nog altijd in de lucht hangt), het moet zijn programmering verder zo opzetten dat ze kunstenaars en andere medewerkers van over de hele wereld betreft, en van alle facetten van het leven (om zo te ontsnappen uit de beperkingen van een wereldbeeld van op het westen gecentreerd blijft, op de middenklasse en een laatkapitalistische conditie).

Maar hoe is dat mogelijk als zulke emancipatorische ambities worden veroordeeld als gecentreerd op het westen, koloniaal en universalistisch? We kunnen – en moeten – onze woordenschat ontwikkelen naarmate de wereld verandert, maar is dit proces van talig volwassen worden en groei niet ook een nieuwe ‘modernisering’ van een soort die niet a priori zou moeten in de hoek gezet?

L’Internationale heeft via zijn e-books de vraagstelling van dekolonisering van musea en archieven op het publieke forum in de schrijnwerper gebracht. Het M HKA heeft voor deze discussies dan ook opmerkelijke partners; zoals de *Potosi Principe*-tentoonstelling van Reina Sofia. Het M HKA heeft daarnaast ook een eigen geschiedenis, van het bewustzijn dat Antwerpen een stad van de vroege moderniteit was, waar de nieuwsgierigheid door de burgers werd geclaimd als een startmotor voor hun emancipatie, Antwerpen waar *Utopia* werd geschreven, tot het engagement van het M HKA voor andere moderniteiten, zoals in de tentoonstelling *Santhal Family* met zijn focus op Santiniketan en Rabindranath Tagore.

2.11.3 Aangesproken door het heden: multipolariteit en pluriversaliteit

Een andere term die Mignolo gebruikt, en die hier van nut kan zijn, is ‘pluriversaliteit’. Die term stelt zich frontaal op tegenover het opdringerige en neerbuigende van de notie van ‘universaliteit’. Dat is een instrument van wat Mignolo de ‘koloniale matrix van macht’ noemt. De term echoot de officiële nieuwe naam van een Zuid-Amerikaans land dat nu succesvol ‘herbestaat’: de Estado Plurinacional de Bolivia.

Het pluriversele kan een goede indicatie zijn van een komende taligheid, maar op dit moment kan het spijtig genoeg de term ‘diversiteit’ niet onttronen, spijtig genoeg omdat die term staat voor een impasse waarin mogelijke bevrijdende energieën tot een clichématige ‘multiculturaliteit’ worden gereduceerd, om dan getolereerd en tegelijk belachelijk gemaakt te worden. In elk geval zijn ‘diversiteit’ en ‘multiculturaliteit’ opdringerig en neerbuigend. Ze helpen ons niet – als wereldburgers of als verantwoordelijken van een museum van hedendaagse kunst – om te gaan met de concrete en voelbare werkelijkheden van anders-zijn en vervreemding, van uitsluiting en rechteloosheid waarin wij en onze instellingen ingebed zijn. ‘Diversiteit’ en ‘multiculturaliteit’ helpen ons niet in het minst om te gaan met de vluchtelingencrisis, en ze helpen evenmin bij de integratie van diegenen onder ons die de Nederlandssprekende wereld ‘allochtonen’ noemt.

24

Het M HKA heeft, in het recente verleden en in zijn plannen voor de onmiddellijke toekomst, maatregelen genomen om in zijn programmering de reële ‘pluriversaliteit’ van de wereld vandaag te laten verschijnen die, sinds het einde van de Koude Oorlog een kwarteeuw geleden, de mogelijkheidshorizon is van de multipolaire wereld waarin we nu leven. Europa heeft het hier nog altijd moeilijk mee, zoals het M HKA al een decennium lang stelt, omdat het verlaat beseft dat het niet meer het centrum van de wereld is. België – en daardoor Vlaanderen – was en blijft stevig genesteld in een veiligheidsarchitectuur met als doel ‘to keep the Russians out, the Americans in and the Germans down’, zoals de eerste Secretaris-Generaal van de NAVO ooit stelde. Zelfs als dit de werkelijkheid blijft, in deze geopolitiek zo veilige hoek van Europa, is er toch een steeds grotere nood voor een dialoog met de ‘Grote Anderen’ van dat grotere continent Eurazië. Europa is, zoals de kunstenaar Jimmie Durham zo pertinent stelt, slechts een aanhangsel van dat continent, een uiteinde. Het M HKA neemt deze noodzaak ernstig en bouwde een netwerk uit van referenties en partners in Rusland, China en andere Euraziatische centra van macht en betekenis, zoals de V-A-C Foundation in Moskou en de National Gallery of Singapore.

Het M HKA reflecteert in zijn tentoonstellingen en aanwinsten over de globalisering als een feit om rekening mee te houden en als een mogelijkhedenruimte die vraagt om doordachte en krachtige antwoorden. Het is niet toevallig dat de subverzameling van werken van hedendaagse kunstenaars uit Centraal-Azië en andere delen van de post-Sovietwereld (zoals de Kaukasus, Oekraïne of de autonome

republieken binnen de Russische Federatie) een prioriteit blijven in de langdurige inspanning van het M HKA om een Euraziatisch museum te zijn. Dat is ook logisch gezien zijn locatie in Antwerpen, een voorname handelshub aan de rand van dat continent.

Het streven van het M HKA naar gelijke kansen voor kunstenaars en publieken van niet-autochtone herkomst wordt daarom verdergezet. Dit is een blijvend aandachtspunt geweest sinds de verregaande samenwerking met Moussem, dat het museum een tijdlang aanstuurde in 2003. Het heeft de voorbije jaren de programmering van grote en kleinere tentoonstellingen mee bepaald en zal dit ook blijven doen in de nabije toekomst. Onderzoeksgerichte initiatieven in het veld dat misschien wel best kan worden gekarakteriseerd als ‘georiënteerd naar pluriversaliteit’ zijn een belangrijk element in de planning nu van de derde cyclus van activiteiten van de Europese museumconfederatie L’Internationale, met centraal een samenwerking tussen senior curator Nav Haq van het M HKA en curator Nick Aikens van het Van Abbemuseum in Eindhoven.

2.11.4 Aangesproken door toekomstwensen: participatie en ‘constituency’

Een vierde fundamentele discussie waarvoor L’Internationale belangrijk is geweest voor de oriëntering van M HKA, betreft de verbonden kernpunten van publieken/belanghebbenden/deelnemers en educatie/bemiddeling/co-creatie. Die discussie werd gevoerd rond het begrip ‘constituency’, vaak ook in meervoud ‘constituencies’. Ze zal volgend jaar uitmonden in een van de bij de Nederlandse uitgeverij Valiz gepubliceerde boeken die de huidige cyclus van L’Internationale zullen afronden. ‘Constituencies’ moet in deze context niet, zoals normaal in het Engels, worden begrepen als een kieskring of kiesgroep, of om mensen die een ‘gemeenschap’ of ‘stakeholders’ zijn, betrokkenen dus die echter niet deelnemen aan de concrete machtsuitoefening.

25

‘Constituencies’ en het ‘Constituent Museum’, een andere term die gebruikt wordt door L’Internationale, zijn eerder speculatieve neologismen. Ze komen voort uit de veeltaligheid van L’Internationale, en waren vooral geïnformeerd en geïnspireerd door recente discussies in de Romaanse talen over ‘constitutieve kracht’. Waaruit komen maatschappelijke kracht en macht voort? Wie is daar voor verantwoordelijk? De ‘constitutieve vergadering’ is één mogelijk antwoord daarvoor, zo stelde het M HKA in de loop van het gesprek. Die notie uit het grondwettelijk recht kan worden verbreed naar wij allen die samen een macht uitmaken – dat wil zeggen, worden, of creëren – door bijeen te komen, te vergaderen, samen te werken. In die zin kan ‘het bestel’ worden gezien als de uitkomst van ‘constitutieve’ of samenstellende politieke handelingen, als een daad van de vrije wil en van gemeenschappelijke kracht, eerder dan als een sjabloon of ondergrond voor ‘de politiek’. Het is een perspectief die een institutioneel antwoord wil bieden op onderstromen in de ontwikkeling van onze democratie, van het radicale horizontalisme van bewegingen zoals Occupy, over nieuwe vormen van activisme, tot politicologische ideeën over participatieve democratie.

Die benadering van ‘constituencies’ raakt sommige van de basishypothesen over hoe een hedendaags kunstmuseum zou moeten functioneren, hoe het georganiseerd zou moeten worden, wie er de eigenaar van zou moeten zijn en wat het zou moeten bereiken. Het wordt gezien als een verschuiving van verticale naar horizontale vormen van gebruik en organisatie. In de best denkbare wereld – wie weet ooit de onze – zou het kunnen staan voor een dynamische relatie tussen horizontaliteit (‘breedte’, ‘openheid’) en verticaliteit (‘hoogte’, ‘referentialiteit’). Musea dienen hun werking verregaand te herdenken als ze het ernstig menen met hun ‘constituencies’, de mensen dus die hen kunnen gebruiken in de breedst denkbare maatschappelijke zin, als een nieuwe, ‘horizontale’ macht die voorbij gaat aan noties als ‘diversiteit’ of ‘participatie’. De dominantie van het curatoriale - en archivalische - denken en praktijken zou dan in vraag moeten worden gesteld als heersend principe en in de plaats daarvan zou er een model moeten komen

van gedeeld eigenaarschap. Dat zou het omgekeerde zijn van het negentiende-eeuwse model van musea als centralistische uiting van expansie en kolonialisering. Als ze daarin al zouden slagen, zouden musea dan nog musea zijn, in de zin waarin we hen nu begrijpen? Aan de andere kant, zullen ze überhaupt overleven als ze die discussies niet ernstig nemen?

Dit is een discussie die bij wijze van spreken levensbedreigend kan zijn, maar ook levensreddend, zoals medicijnen die in een foutieve dosis gif zijn. Het is een ruimte die kan aanzetten tot een radicale reconstructie van noties zoals museumpedagogie of educatie, of leren, of bemiddeling, merkwaardig hoe snel de gebruikte begrippen in dit veld geëvolueerd zijn... Het boek bij Valiz waarvan eerder sprake, organiseert de bijdragen in hoofdstukken met als titels 'Architectures of Use', 'Pedagogies of Encounter', 'Distributing Ownership and Empowerment' and 'Archiving, Collecting Relationships'. Het boek karakteriseert deze 'pedagogie van de ontmoeting' als een pedagogie van paradoxen, botsingen en mogelijkheden. Het benadert educatie in emanciperende termen, als een set van creatieve praktijk zonder finaliteit die musea toestaat bevrijdende 'om met een breed bereik van mensen in gesprek te gaan zonder hun stemmen te absorberen, te assimileren of zich toe te eigenen'. Het gaat dus om een radicale scheiding tussen gebruik en instrumentalisering. Het opduiken van de kunstenaar-als-onderzoeker wordt in dit kader ook besproken, weliswaar met een verwittiging over het gevaar van een ontwaarding van de praktijk en ervaring van museale bemiddeling. Dergelijke nieuwe verhoudingen dienen te worden bevraagd, zoals ook die van de curator-als-kunstenaar en van de curator-als-bemiddelaar. Als musea het ernstig menen met hun 'constituencies' dient dit ook te worden vertaald in duurzame gevolgen voor hun zelfbeeld en daarmee het opzet van hun organigram.

Het boek gaat ook dieper in op de rol en het belang van het archief voor het toekomstig functioneren en het bestuur van musea. In de economie van zichtbaarheid die in grote mate bepalend is voor de besluitvorming in musea vandaag, wordt het archief – en in het bijzonder het archief dat niet enkel getuigt van het belang van individuen, maar ook van samenwerkingsprocessen in kunst – te gemakkelijk afgedaan als een tweederangsfenomeen, een verplicht nummertje voor de onderzoeksverplichting die maar weinig of niet zal bijdragen aan het verplichte aantal bezoekers in het gebouw of op de website. Maar wat als 'constituencies' kunnen verschijnen als een 'samenstellend principe' voor het museum? Zou dat niet ook fundamenteel het belang van archieven wijzigen, in verhouding tot de ruimte die nu wordt gezien als de 'curatoriële inhoud' van museaal werk? En zou dat dan op zijn beurt niet ook de manier wijzigen waarop archieven worden verzameld, bewaard, onderzocht en gebruikt? Waarmee we terug zijn bij de aanvangsvraag naar de ICOM-functies van musea... Deze functies kunnen worden herdacht in de zin van wat in de UNESCO-categorie immaterieel erfgoed als co-creatie wordt bedoeld. Dat gebeurt al steeds vaker, tersluiks, onder noemers als 'vrijwilligerswerking', 'stakeholders', 'samenwerking', 'mecenaat' of 'sponsoring'. Het zou ook als een maatschappelijk krachtenveld kunnen worden gezien, constitutief voor het museum. De editors van dit binnenkort verschijnend boek schrijven immers terecht *"Constituencies zijn vloeibaar, variabel, veranderlijk. Ze groeien, transformeren, passen zich aan, hybridiseren en hervormen zichzelf naar omstandigheden en noodzaak. In die zin zijn 'constituencies', net als de status van het 'constituent-zijn', altijd zowel in het proces van worden als van tenietgaan, 'constituencies' zijn de uitkomst van sociale productie waarvan de dragers en media onvermijdelijk op samenwerking gestoeld zijn."*

Wat als we in een soort van mentale stimulator alle 'programma's' zouden 'draaien' die door de vier in dit hoofdstuk besproken deeltjes worden aangebracht, als we tot inzichten zouden willen komen via onderzoek, als we de moderniteit als een residu van kolonialiteit zouden zien, pluriversaliteit als het bevrijdend gezicht van multipolariteit, constituency als een actieve dimensie tegenover de relatieve passiviteit van participatie? Misschien zouden we de omtrekken kunnen ontwaren van hoe het M HKA, als

een hedendaagse kunstmuseum dat actief betrokken is in de discussies over de toekomst van musea, eruit zou kunnen zien na 'de volgende beleidsplanperiode'?

2.12 Een toekomstgericht institutioneel traject

Hoewel alles nog een definitieve neerslag dient te vinden, kan men er wel al vanuit gaan dat de volgende vijf jaar ingrijpend zullen worden gevat door dit toekomstperspectief.

Dit stelt uitdagingen op drie niveaus: de bestaande werking dient op alle vlakken op een voldoende kwalitatief niveau te worden gebracht, en daarvoor zien we vier grote werven; nieuwe ontwikkelingen dienen verwelkomd, en daarvoor zien we drie werven; de toekomst dient tijdig pro-actief te worden voorbereid, en daarvoor zien we twee werven.

2.12.1 De bestaande werking op voldoende kwalitatief niveau brengen

Om te beginnen dient de bestaande werking op een kwalitatief niveau te worden gebracht met het oog op de toekomst. Voorafgaand aan de omslag, dient de werking in orde gesteld. Gezien de ondubbelzinnige stelling van de Vlaamse Gemeenschap in het regeerakkoord dat *"Grote kunstinstellingen meer armslag krijgen als topambassadeurs."* en dat *"We investeren in toonaangevende kunst- en cultuurprojecten zoals ..., en het M HKA."* Gezien het feit dat het Vlaams Parlement per overgangsmaatregel het M HKA al vooraf in het excellentieniveau van culturele erfgoedinstellingen heeft ondergebracht, en dat minister Gatz een reeks bijkomende verwachtingen naar het M HKA heeft geformuleerd, mag waarschijnlijk worden geacht dat het M HKA voor zijn complexe kunstenerfgoedwerking of erfgoedkunstenwerking nu wel de inhaalbeweging zal kunnen maken tegenover andere kunsteninstellingen.

Om het bestaande kwalitatief te maken met het oog op de toekomst denken we dat een inhaalbeweging nodig is op vier vlakken:

- Kwaliteitsverhogende inhaalbewegingen op het vlak van collectiewerking, verwerving, beheer en behoud. Het kan niet dat de minimumnormen maar via een plan over verschillende decennia worden gehaald, hier zijn een verhoogde personeelsbezetting en verhoogde werkingsmiddelen voor nodig.
- Kwaliteitsverhogende inhaalbewegingen op het vlak van reflectie en onderzoek, editing en digitale werking. De werking op dit vlak staat niet langer in de steigers, maar in de startblokken; hier zijn een verhoogde personeelsbezetting en verhoogde werkingsmiddelen voor nodig.
- Kwaliteitsverhogende inhaalbewegingen op het vlak van productie van brede publiekstentoonstellingen. De professionaliteit van het M HKA verdient minimale budgetten, zeker zls het om brede publiekstentoonstellingen gaat.
- Kwaliteitsverhogende inhaalbewegingen op het vlak van marketing. Hiervoor dient de expertise verder worden opgebouwd.

2.12.2 Het nieuwe verwelkomen

Ten tweede dient het M HKA het nieuwe te verwelkomen. Hier zien we drie velden. De minister gaf het het M HKA in zijn beleidsnota cultuur twee bijkomende rollen: het beheer van de collectie hedendaagse kunst van de Vlaamse Gemeenschap en een kennisknooppunt beeldende kunstarchieven, het opgerichte Centrum Kunstarchieven Vlaanderen.

Mogelijk zal er ook een krachtenbundeling zijn en structurele samenwerkingen met andere instellingen – op aangeven van het beleid of vanuit eigen initiatief tussen de instellingen – om samen beter te beantwoorden aan de toekomstige notie van culturele erfgoedinstelling. Dat is het derde veld. We verwachten we dat het grosso modo budgetneutraal zal zijn, omdat de enige mogelijke synergie met verregaande besparingseffecten die met Mu.ZEE was, en het beleid daarvoor een andere optie lijkt te kiezen. Omgekeerd mag verwacht worden dat er geen meerkosten zijn omdat instellingen waarmee eventueel de krachten worden gebundeld voldoende gefinancierd dienen te zijn.

Ook wat betreft het beheer van de collectie hedendaagse kunst van de Vlaamse Gemeenschap mag worden verwacht dat die budgetneutraal is, omdat het om een herschikking van capaciteit zou gaan. Het opnemen van deze rol dient te gebeuren na verder overleg met de Administratie Cultuur en Erfgoed en met het KMSKA dat de schone en moderne kunstcollecties beheert – en dat deze rol op dat vlak eveneens voorziet, zie het beleidsplan van het KMSKA op p.79.

Wat betreft de nieuwe rol van het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen zal er wel een substantiële meerkost zijn, zij het een kleinere dan wanneer hiervoor een afzonderlijke instelling zoals het Letterenhuis zou worden opgericht. Deze kost wordt uitgerekend in een afzonderlijke beleidsnota voor rollen zoals in het nieuwe decreet voorzien is. Aangezien het hier grotendeels om een nieuwe werking gaat, en van het M HKA een voorbeeldwerking wordt verwacht, is hiervoor een afzonderlijke beleidsnota geformuleerd.

2.12.3 De toekomst voorbereiden

Ten derde dient het M HKA zich tijdig voor te bereiden op de toekomst. Hier zien we twee grote velden waaraan we tijdig planmatige aandacht dienen te schenken.

Het is duidelijk dat het ondersteunen van het traject naar een nieuwe infrastructuur voor een Vlaams hedendaags kunstmuseum ons over de hele looptijd veel bijkomend werk zal opleveren. We stellen voor om dit niet in het M HKA-budget te voorzien, maar wel aandacht aan deze kosten te besteden in de planningsfase.

Het is belangrijk om te beseffen dat daarmee de kous niet af is. Een van de vreselijke deficiten die men telkens weer ziet bij museumniewbouwen, is dat niet tijdig de hand aan de ploeg wordt geslagen voor de nieuwe werking na de opening ervan. Het bouwtraject en het openingsmoment – grote extra inspanningen – slorpen alle energie op en vervolgens zakt de instelling als een pudding inelkaar, nog lang genoeg ‘succesvol’ door de openingsenergie om dit niet te laten opvallen.

28

In tegendeel zou dit openingsmoment de startmotor moeten zijn om op een andere versnelling te gaan draaien.

Daarom is belangrijk om op het moment van de bouwbeslissing – bij wijze van spreken in dezelfde week dat die beslissing door de regering wordt genomen – een concreet planningstraject op te starten voor de nieuwe werking na de opening.

Dit betreft veel meer dan enkel het doordenken van een nieuwe werking met andere doelstellingen en outputverwachtingen. Het is cruciaal om meteen ook te werken aan een nieuwsoortig businessmodel. Daaruit voortkomend dient er ruim voor de heropening een businessplan te worden geschreven, met nieuwe stakeholders en de werkwijzen om die aan te trekken en te betrekken, sponsors, co-producten, donateurs en privéverzamelaars waarmee structureel wordt samengewerkt. Gezien het belang van deze nieuwe stakeholders, dient dit traject meteen intensief met hen te worden uitgezet. Er mag zelfs van hen verwacht worden dat ze hierin mee investeren, anders zal het plaatje ook later nooit goed vallen. We zien hier geen bijkomende begrotingskost. We dienen wel samen scherp te beseffen dat deze trajecten van de directie zullen vragen om een paar tandjes bij te steken, en dat ze dus de werkruimte zullen belasten – ook als ze wordt ondersteund door een versterkte marketingexpertise die geleidelijk haar nieuwe werking uitrolt en daarbij surft op de dynamiek van dit voorbereidingstraject.

3 Aanpak en structuur van het beleidsplan

3.1 Situering in een ruimer traject

Dit beleidsplan steunt op een geheel van voorbereidende teksten. De redactie van het beleidsplan past in een ruimer traject dat moet leiden naar twee specifieke doelen:

- Voor 15/12 een correct en volledig ingevuld dossier voor de Vlaamse overheid, Departement Cultuur, Jeugd en Media via de opgelegde format KIOSK, in uitvoering van het Decreet Cultureel Erfgoed;
- Parallel de productie van een document dat door de RvB aan de AV voor bespreking en goedkeuring wordt voorgelegd en dat als richtinggevend voor de werkingsperiode 2019-2023 wordt geadopteerd.

De strategische, transversale en operationele doelstellingen die verder volgen, maken deel uit van een visie en traject waarbij de horizon op 2030 en verder ligt. De doelstellingen zelf capteren, tenzij anders vermeld, de beleidsperiode 2019-2023.

3.2 De impact van het moment

3.2.1 Grenzen aan de planbaarheid

Een beleidsplan betekent de organisatie van een bijna kunstmatige stilstand, met het oog om de altijd beweeglijke werkelijkheid te kunnen beheersen, te be-grijpen en te be-vatten. Dit moet een moment van reflectie mogelijk maken. Planning en beleid betekenen immers het uitdrukken van een gewenste toekomst (beoogde effecten), dit op basis van een goede analyse van de uitgangssituatie en met een pakket aan middelen, instrumenten gevat in een timing.

29

Beleidsplannen hebben maar zin als ze in een spannende verhouding van twee logica's worden ontwikkeld, namelijk deze van haalbaarheid en deze van toekomstontwikkeling. Het evenwicht tussen beide vraagt om eerlijke, soms harde keuzes. Daartoe moeten grenzen worden verkend, in een heikel evenwicht tussen voorzichtigheid en durf, tussen bescheidenheid en lef. Deze intrige wordt in dit geval uiteraard mee bepaald door de decretale opdracht die het M HKA verplicht om te excelleren, zich boven het maaiveld te tonen en internationaal opmerkelijk te zijn, te blijven en liefst in toenemende mate. Het M HKA is immers per overgangsbepaling in het nieuwe decreet reeds vooraf ingedeeld in de nieuwe categorie van cultureel erfgoedinstelling, wat betekent dat op een lange reeks gebieden een excellentie in werking dient gehaald, wat wordt gelijkgesteld met een internationaal niveau (zie ook de bronnen voor dit beleidsplan).

Afwegingen gelden voor alle planners. Toch zijn er omstandigheden die toekomstverkenningen uitzonderlijk sterk bemoeilijken, waarbij de planners zich op bijzonder glad ijs begeven. Deze afwegingen mogen uiteraard een beleidsplan niet blokkeren – anderzijds moeten ze wel in beeld worden gebracht. Zowat elk planningsproces in deze context worstelt met o.a. de onbekende factor “omvang subsidies”, waarbij een plan wordt gemaakt zonder dat er duidelijkheid is over de financiële marges die de overheid zal voorschrijven. Daarnaast is er de boeiende maar even onvoorspelbare factor “verkiezingen”. Deze zullen eerst in oktober 2018 (gemeenteraden) en zeker in mei 2019 (o.a. Vlaams parlement) o.a. het cultuurbeleid bepalen.

De contingentietheorie¹² of -benadering creëerden hiervoor een conceptueel kader. Organisatie- en beleidsdeskundigen kennen de moeilijkheden die het toeval of de onbeheersbaarheid van de werkelijkheid spelen.

Voor het M HKA is de aanlooperperiode voor het beleidsplan 2019 – 2023 een schoolvoorbeeld waarbij de contingentie zich in al z'n glorie ontplooit. Daarbij vallen er zeker vijf bijzondere uitdagingen op, die zeker gecumuleerd een beleidsaanpak zwaar beïnvloeden, ongeacht de wijze waarop ze zullen geconcretiseerd worden.

3.2.2 Vijf x onvoorspelbaarheid

Deze uitzonderlijke contingentie-invloed kan voor het M HKA anno 2017 – 2018 levendig worden geïllustreerd in vijf sporen die in hun gedeeltelijke onvoorspelbaarheid, een zware impact op de planning (proces) en het plan (product) zullen uitoefenen.

Nieuw bestuur (1)

Najaar 2017 besliste de Vlaamse Regering over een nieuwe samenstelling van de Algemene Vergadering en Raad van Bestuur van het M HKA vzw. Dit nieuwe bestuur koppelt ervaringen van vorige periodes aan een grote mate van vernieuwing. Continuïteit wordt verrijkt met actualisering, de nieuwe ploeg wacht een boeiende uitdaging

Op het moment dat de beleidsplanning en alle omkadering formeel aan de Vlaamse overheid moet worden bezorgd (15 december 2017) werkt dit bestuur zich aan een hoog tempo in. De regels van een deugdelijk bestuur indachtig, creëert deze omstandigheid een uitdaging. Het moment van bestuurswissel is misschien niet optimaal maar fnuikt geenszins een krachtige werking. De Raad van Bestuur, meer expliciet aansprakelijk voor o.a. het beheersmatige van de vzw, zal een begroting voorstellen, met daarin o.a. een personeelsplan, en operationele doelstellingen, aan de Algemene Vergadering. e juridische eigenaars van het M HKA, nl. de Algemene Vergadering van de vzw, zal zich daarnaast ook over de beleidskeuzes voor de komende beleidsperiode van vijf jaar uitspreken, met name op het vlak van missie en strategische doelstellingen.

30

Nieuwe of vernieuwde huisvesting (2)

Van een totaal andere orde, maar even doorslaggevend in zijn waarschijnlijke impact, is de reeds gemaakte keuze om de huisvesting van het M HKA fundamenteel te herbekijken, met als uitkomst principieel de keuze voor een nieuwbouw. De uitvoerende beslissingen hieromtrent zitten in een traject, waarin al stappen zijn gezet, maar nog geen definitieve beslissing werd genomen. De keuzes (ofwel elders, ofwel op de huidige inplanting) hebben echter een moeilijk te overschatten gevolg voor de werking van het M HKA voor de komende beleidsperiode.

In het geval er wordt gekozen voor een grondige verbouwing of nieuwbouw op de huidige site, zal het museum enkele jaren z'n deuren geheel of gedeeltelijk moeten sluiten (cf. het KMSKA). In dit geval zullen zowat alle doelstellingen voor de eerstsvolgende vijf jaar moeten worden herbekeken. In het geval van een huisvesting elders, zal een verhuis moeten worden voorbereid, zeker als deze in de komende beleidsperiode wordt gepland.

Hoe dan ook zal een grondige verandering van de huisvestingsperspectief ook naast de praktische impact op de werking ingrijpende gevolgen hebben op de inzet van middelen en personeel. Elke onderdeel van

¹² De contingentietheorie (uit de organisatiekunde) stelt dat elke organisatie in een omgeving van (vaak onbeheersbare) invloeden werkt, die steeds opnieuw uitdagingen stellen. Wil deze contingentie niet naar disruptie of ontwrichting leiden, zal de organisatie altijd opnieuw de beste reacties (aanpassingen) moeten vertonen

de M HKA-werking wordt hierdoor gegrepen: collectie, programma, onderzoek, verhoudingen met alle omgevingen waarin ons museum zich ontplooit. Alles dient zich, zodra de nieuwbouwbeslissing genomen is, op een traject naar de heropening toe voor te bereiden, van de ontwikkeling van een nieuw businessplan tot het aantrekken van andere stakeholdersgroepen.

Het is echter quasi onmogelijk om deze, zelfs maar pro memorie, adequaat in de plannen op te nemen.

Samenwerking in verschillende dimensies (3)

De tendens tot meer synergie tussen verschillende Vlaamse instellingen en organisaties actief op terrein van de hedendaagse kunsten kreeg recent een nieuwe stuwung. Het behoort tot de kern van de Vlaamse beleidsvoering om samenwerking in vele dimensies te stimuleren. Daarbij openen zich heel wat mogelijkheden die deze bundeling van krachten concretiseren. De mogelijk betrokken instellingen, o.a. Argos, Masereel Centrum en Muzee, beschikken elk over een heel uitgesproken eigenheid. De complementariteit aan wat M HKA is en wordt, kan op vele manieren worden ingevuld.

Welke ook de resultaten of structurele vertalingen van deze beoogde synergie worden, ze zullen de werking van het M HKA sterk beïnvloeden, op vele en wellicht ingrijpende wijzen – op zowat alle museale functies. Minstens zal een streven naar meer en concrete synergie aandacht, energie en tijd vergen van diverse personeelsleden. Deze (nieuwe) opdracht kreeg een expliciete vermelding als één van de strategische doelen voor de komende beleidsperiode.

Deze structurele samenwerkingen dienen, gezien de internationale positie die M HKA als cultureel erfgoedinstelling dient te ontwikkelen, daarnaast ook internationaal te worden gezocht. De uitkomst van dergelijke mogelijkheden, kan quasi onmogelijk vooraf al als feitelijk gegeven in plan worden gezet.

31

Beheer van de Vlaamse collectie (4)

De Vlaamse collectie zit momenteel erg verspreid; er is geen echt beleid naar gezamenlijk – laat staan actief – beleid daaromtrent. Dit dringt zich zeker op, in een minimale versie naar inventarisering en conservering; in een meer maximale benadering naar spreidings- en ontsluitingsmogelijkheden. Hoe dan ook is er een regisserende en beherende instantie nodig. Twee instellingen met de Vlaamse overheid als expliciete voogdijoverheid, nl., het KMSKA en het M HKA, werden aangesproken om in overleg deze opdracht te concretiseren. Deze opdracht is voor de Vlaamse collectie hedendaagse kunst door de minister in zijn beleidsplan cultuur aan het M HKA toegewezen en moet nog verder worden geconcretiseerd. In elk geval wordt er bij deze opdracht vanuit gegaan dat alle kosten eraan verbonden (o.a. personeel, werkings- en investeringskredieten) door de Vlaamse overheid worden gedragen en de middelen daartoe meedrijven met de transitiekeuzes.

Internationalisering via Creative Europe (5)

Het M HKA is al geruime tijd lid van een Europese confederatie van musea die structureel samenwerken. Deze structurele samenwerking past binnen de EU-strategie Creative Europe, waarbij er ook subsidies worden verleend (voor een totaal van 5 mio euro). De huidige subsidieovereenkomst loopt af in 2018, er is door de verschillende leden van deze confederatie een nieuwe aanvraag ingediend. Deze wordt wellicht medio 2018 beslist. Een verderzetting van deze werking, met de bijhorende subsidies, werkt uiteraard bepalend op de output van alle betrokken musea. De (eventuele) nieuwe convenant met de EU zal inhoudelijke en programmatorische richtlijnen bevatten die op vele vlakken de werking beïnvloeden. Zo zullen er thema's worden geformuleerd die hun plaats moeten krijgen, met een duidelijk zichtbare aanwezigheid. Deze structurele internationale samenwerking kan ook op de organisatie impact hebben. Concreet kan dit ook betekenen dat voor sommige functies bv. de backoffice aan een van de leden wordt

toevertrouwd. Er kunnen nieuwe organisatie- en samenwerkingsmodellen ontstaan. Hierbij speelt zeker ook een mogelijke efficiëntiewinst, door bv. daling van de kosten.

Kortom: de grenzen van de planbaarheid

Bovenstaande vijf belangrijke “hangende” omstandigheden zorgen voor een heikel planklimaat. Zeker geen reden om niet te plannen... wel belangrijke aspecten om op vele terreinen voorzichtig en met voorbehoud lijnen te trekken.

Elk van de vijf hangende omstandigheden heeft – zo-wie-zo – een grote invloed op de werking van onze instelling: inzet personeel, andere verhouding ontvangsten en uitgaven, communicatie, agenda van de bestuurders, strategische opstelling enz.

Deze specifieke toestand moet daarom als een permanent beweeglijk decorum worden beschouwd, waarbij keuzes in verband met elk van deze vijf een direct gevolg zullen hebben op het M HKA. De cumul ervan geeft de contingentie in deze fase nog een extra onbeheersbare dimensie.

3.2.3 De bijzondere status van het M HKA

Onze instelling behoort tot de twee voorzieningen die door de Vlaamse overheid binnen haar cultureel erfgoedbeleid als bijzonder en in elk geval uitzonderlijk worden beschouwd. Ze is er hoe dan ook de voorgedijoverheid van die de raad van bestuur aanstelt, de missie bepaalt e.d.m., zoals dat voor de meeste musea gebeurt door stedelijke overheden. Deze bijzonderheid wordt nu ook uitgedrukt door het M HKA meteen al tot cultureel erfgoedinstelling te benoemen. Dit heeft nogal wat consequenties. Zo staat de “evidentie” of klaarbaarheid niet ter discussie: het M HKA moet haar bestaansredenen niet steeds opnieuw motiveren, dat is ook logisch: het is de Vlaamse overheid die er voor koos en kiest om een eigen Vlaams museum voor hedendaagse kunst als voorziening of instelling beschikbaar te maken.

32

Daarmee draagt ons museum een lust en een last. Het lijkt alsof deze toekenning alles vergemakkelijkt, terwijl het tegenovergesteld geldt. Dit heeft te maken met de verwachting – de opdracht – om als museum te excelleren: tot de allerbesten te behoren, steeds opnieuw. Uitzonderlijke status moet leiden naar uitzonderlijk goed. De context om deze excellentie te beoordelen is uiteraard internationaal. Het M HKA moet tot de internationale kopgroep behoren. Niet minder. Juist daarom vraagt de beoordeling van ons museum een eveneens internationale aanpak. De vergelijking met andere Vlaamse musea (het KMSKA uitgezonderd) is niet aan de orde, past niet bij de decretale opdracht en de bijzondere en uitzonderlijke positie ervan. In dit perspectief mag de huidige procedure binnen het cultureel erfgoeddecreet als een anomalie worden bestempeld.

Weten dat je museum een ganse gemeenschap toebehoort was, is en blijft eveneens een bijzondere aansprakelijkheid, zeker geen gratuite, wel een permanente uitdaging om aan die gemeenschap (die uit zoveel gemeenschappen bestaat) te tonen (letterlijk en figuurlijk) dat deze bijzondere status ook een buitengewone output en impact oplevert. Dat de evidentie van ons bestaan geen inertie of zelfgenoegzaamheid, wel een alerte en open dynamiek veroorzaakt. Dit staat ook zo vermeld in het huidige regeerakkoord. Het stelt nominatief: *‘Als topambassadeurs krijgen grote kunstinstellingen meer armslag. We investeren in toonaangevende kunst- en cultuurprojecten zoals het kasteel van Gaasbeek, De Singel, het M HKA en de stedelijke operagebouwen van Antwerpen en Gent.’*

Het is expliciet de doelstelling van dit beleidsplan om zowel deze opdracht tot excelleren als deze aansprakelijkheid om te zetten in een werking die de Vlaamse gemeenschap dient, zowel qua “grandeur” van uitstraling en reputatie als in z’n vele en complexe relaties met heel uiteenlopende doelpublieken.

3.3 Voor wie werkt het M HKA?

3.3.1 Mensen. All different, all equal

Ons museum, als Vlaamse instelling, wil zich heel bewust en nadrukkelijk openstellen voor iedereen. Deze doelstelling klinkt snel als een slogan: te algemeen geldend en niet te operationaliseren. Vandaar de bijna onontkoombare dwang om mensen “grijpbaar” te maken. Dit kan o.a. door hen volgens bepaalde eigenschappen te rangschikken, omdat zo een betere bereikbaarheid of contact mogelijk worden. Want deze redenering houdt rekening met de grote verscheidenheid van mensen. Ze delen hun mensheid maar ze zijn verdeeld naar een bijna oneindig aantal kenmerken.

Het verbijzonderen van mensen naar een eigenschap betekent altijd een heikele keuze: welk kenmerk is voldoende belangrijk om er mensen “onder” of “in” te vangen. Niet voor niets heeft het begrip “apartheid” een erg geladen inhoud... terwijl onze samenleving bijna overheersend wordt geordend door heel wat apartheid en toe te kennen. De filosofische notie alteriteit¹³ beschrijft deze onbevattelijkheid van mensen. Gemeenschapsvorming kan ook gezien worden als voortkomend uit ontmoetingen tussen verschillen. In de praktijk van alledag spelen vanzelfsprekend en voortdurend allerlei kenmerken, zoals leeftijd en geslacht, woonplaats en opleidingsniveau, sociaal-cultureel en -economisch profiel, etnisch-culturele eigenheden enz.

Het M HKA is zich sterk bewust van deze paradox. Als vertrekpunt bij het bepalen van “het” of “een” doelpubliek telt altijd de norm gelijkheid. Daarop gebaseerd kunnen/zijn er heel wat kenmerken zijn die kunnen helpen om meer gericht doelpublieken te beschrijven. Daarbij geldt echter steeds het uitgangspunt dat dit een secundaire ordening is die wordt bijna steeds instrumenteel wordt aangewend, bv. om vanuit communicatiebepaaling, om bepaalde achterstelling of uitsluiting te kunnen aanpakken e.a.

33

3.3.2 (G)een doelpubliek-specifieke ordening

Het M HKA structureert zijn werking niet primair als doelpubliek-bepaald. Toch zijn doelpublieken heel specifiek aanwezig en kunnen worden gevat in heel uiteenlopende eigenschappen.

Dit betekent dat in heel wat strategische en transversale doelstellingen, zeer specifiek bij participatie en diversiteit, doelpublieken worden gehanteerd. Deze vormen de kernelementen bij het operationaliseren van zowel participatie als diversiteit (zie verder bij doelstellingen voor een meer uitvoerige duiding). Het is daarom belangrijk om dit begrip meer gedetailleerd te beschrijven.

3.3.3 (Doel)publieken als instrument

Onderdeel van een methode

Binnen de context zoals hier voorafgaand besproken gebruikt het M HKA het begrip doelpubliek in een geoperationaliseerde context, ingegeven door instrumentele argumenten – vooral communicatief of op emancipatie gericht.

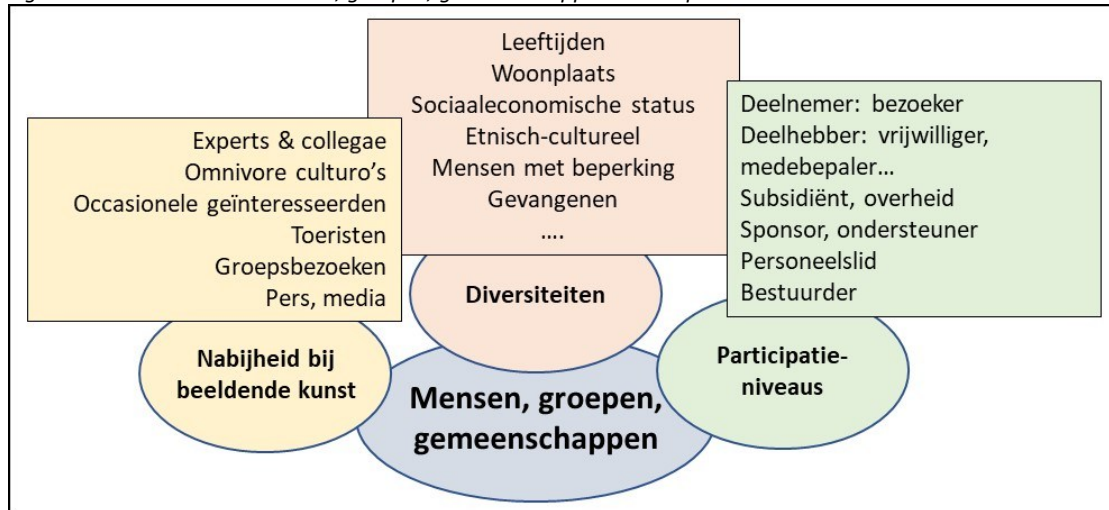
Een doelpubliek is voor het M HKA dus een methode of instrument om z’n werking te concretiseren, de communicatie of de didactiek te specificeren. Aan de basis daarvan liggen oefeningen in empathie; die moet ervoor zorgen dat het appel van het M HKA (presentatie, toeleiding...) beklijft.

¹³ Verwijst naar het “onherleidbare” van een individu, een persoon, zoals beschreven door Levinas en Derrida, ook essentieel bij vele postmodernisten die de mens nooit in scherpte willen begrenzen

Diversiteit van mensen

Zoals eerder gezegd is het verbijzonderen van mensen een heikele zaak: welke eigenschap laat men prevaleren om ze tot een “doelpubliek” te reduceren. Mensen zijn immers altijd meer dan één categorie. Als het M HKA dit doet, gaat het over een methodische en instrumentele keuze die nooit de bedoeling heeft om mensen tot één dimensie te herleiden. Wel een ordening die een intensiever contact met het M HKA mogelijk maakt... maar zeker geen keurslijf mag worden

Figuur 1 Overzicht van de mensen, groepen, gemeenschappen en doelpublieken



Deze structurele analyse van mensen, groepen en doelpublieken is een statische benadering die een dynamische werkelijkheid even stilzet. In procesmatige en brede (tot in het perspectief van de constituencies – zie visie in dit plan), zullen mensen altijd een complex van eigenschappen dragen en daarom niet bij voorbaat beheersbare identiteiten aannemen. Dit is veeleer een uitdaging die niet in een beheersmatige logica mag worden versmacht.

Consequenties

In zijn visie op o.a. participatie (zie strategische doelstelling 1), speelt deze benadering van publieken en zijn brede, beweeglijke en dynamische invulling een belangrijke rol. Deze worden heel bewust niet beschouwd vanuit een traditionele “klant” rol, wel veel breder. Daartoe ontwikkelt het M HKA een apart participatiemodel – zie verder. Mensen worden dus nooit herleid tot één doelpubliek, hoewel er in de concrete werking wel bewust categoriaal¹⁴ kan worden gewerkt.

¹⁴ Categorieel: een categorie is de verbijzondering van een deel van de bevolking op basis van eenzelfde kenmerk, bv. leeftijd, sociaaleconomische status, woonplaats enz. Een categoriale aanpak vertrekt steeds vanuit het leefwereldperspectief van de specifieke groep of publiek die men bewust in een apart systeem situeert. Dit betekent niet dat dit publiek per definitie een probleem betekent, wel dat men er bijzondere vragen vermoedt

3.4 Het beleidsplan van het M HKA

3.4.1 De missie van het M HKA

Onderstaande missie werd verwoord door de Vlaamse overheid en opgenomen in de beheersovereenkomst. (2017).

Het M HKA is een door de Vlaamse Gemeenschap erkende (en onafhankelijke) grote Vlaamse instelling, gevestigd in Antwerpen. Het M HKA is een museum dat werkt rond beeldcultuur in het algemeen en de hedendaagse beeldende kunst, film en mediakunst in het bijzonder die zich vooral ontwikkeld heeft vanaf omstreeks 1968. De kerntaken zijn verzamelen, behouden en beheren en maatschappelijk inbedden van een eigen collectie, presenteren en beheren en documenteren van discursieve, tentoonstelling- en documentatieprojecten en experimenten, in het bijzonder ook een landelijke archiefwerking. Het M HKA wenst een voortrekkersrol te spelen op regionaal vlak en erkenning te verwerven op Europees niveau. Het is hierbij belangrijk permanente aandacht te hebben voor binnen- en buitenlandse samenwerkingsverbanden. Het M HKA treedt in gesprek met een lokaal, regionaal en internationaal publiek.

3.4.2 Een klassieke opbouw en creatie van matrix voor doelstellingen

Dit beleidsplan kiest voor een klassieke opbouw, waarbij wordt vertrokken van een maatschappelijke verkenning van de omgevingen waarin het M HKA functioneert en de wijze waarop het museum dialogueert met deze samenleving. Daarop gebaseerd wordt een gebalde opsomming geformuleerd van de strategische doelstellingen van het M HKA, bestaansreden en identiteit.

Deze eigenheid, eigenheden, worden in volgende fase vertaald in strategische doelstellingen, als kaders waarbinnen de operationele doelstellingen (operationeel = werkzaam, dicht bij de praktijk) en acties (concrete realisaties en initiatieven) worden geordend. Voor zover een klassieke opbouw.

Aanvullend wordt gekozen om de strategische doelstellingen (SD's) te doorkruisen met vijf aandachtspunten die dus transversaal worden gebruikt. Zo wordt een matrix gecreëerd.

De doelstellingenmatrix van het M HKA

Voor de invulling van de matrix werden twee ordeningssystemen aan elkaar gekoppeld:

- Enerzijds als de strategische doelstellingen de **vijf functies die het decreet cultureel erfgoed** voorziet (Art. 3¹⁵), waarbij een lichte aanpassing werd gemaakt voor de sub-functie “toeleiding¹⁶” die bij participatie werd ondergebracht;

¹⁵ Art. 3, 8° functie: een basistaak in cultureelerfgoedwerking. De functies zijn: a) herkennen en verzamelen: het benoemen, in kaart brengen, registreren, documenteren, waarderen, verwerven, selecteren en herbestemmen van cultureel erfgoed; b) behouden en borgen: het verzekeren van het voortbestaan van cultureel erfgoed door het in adequate omstandigheden te bewaren, te conserveren, te restaureren, te actualiseren, te borgen en door te geven; c) onderzoeken: het onderzoeken van cultureel erfgoed en van cultureelerfgoedwerking of het stimuleren en faciliteren ervan; d) presenteren en toeleiden: het delen van cultureel erfgoed met erfgoedgemeenschappen, met het grote publiek of met specifieke doelpublieken via presentatie, toeleiding, educatie en door het beschikbaar te maken voor raadpleging en gebruik; e) participeren: het actief betrekken van de maatschappij, in het bijzonder van erfgoedgemeenschappen, bij cultureelerfgoedwerking;

¹⁶ “toeleiding of toeleiden” (neologisme – bestaat niet in het Nederlands) duidt op de bijzondere inspanningen om specifieke doelpublieken via een aangepast traject en proces naar het genieten, verwerken enz. van (kunst-)culturele aanbiedingen te begeleiden. Vandaar dat dit als een onderdeel van een actieve participatieve benadering wordt beschouwd

- Anderzijds vijf aandachtspunten die in de **strategische nota van minister S. Gatz** werden aangereikt en die dus transversaal (transversale doelstellingen of TD's) doorheen de SD's lopen.

Dit geeft het volgende beeld:

Figuur 2 beleidsmatrix M HKA – SD's versus TD's

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	TRANSVERSALE DOELSTELLINGEN				
SD1 Participatie & toeleiding	TD1 DUURZAAM	TD2 DIVERS	TD3 DIGITAAL	TD4 NETWERKEND	TD5 INTERNATIONAAL
SD2 Presenteren					
SD3 Verzamelen & herkennen					
SD4 Onderzoeken					
SD5 Bewaren & borgen					
SD6 Transparant & aansprakelijk					

In deze matrix ontstaan zo 25 cellen waarin de OD's en acties worden geordend. Het geheel van de matrix vormt het stramen van het beleidsplan dat, zeker m.b.t. de OD's en acties aan voortdurende actualisering en aanpassing onderworpen is.

Figuur 3Matrix met 25 cellen voor OD's en acties

25 cellen voor OD's en acties		TRANSVERSALE DOELSTELLINGEN				
		TD1 Duurzaam	TD2 Divers	TD3 Digitaal	TD4 Netwerkend	TD5 Internationaal
STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN						
SD1 Participatie & toeleiding						
SD2 Presenteren						
SD3 Verzamelen & herkennen						
SD4 Onderzoeken						
SD5 Bewaren & borgen						
SD6 Transparant en aansprakelijk						

(Bij)sturing van het beleidsplan

Voor de bepaling en de (bij)sturing van het beleidsplan wordt gewerkt met de volgende hiërarchie:

- Visie en missie: goedkeuring door de Algemene Vergadering (op voorstel van de RvB);
- Strategische & transversale doelstellingen: goedkeuring door de Algemene Vergadering (op voorstel van de RvB)

- Begroting all-in en organogram: op voorstel van de RvB op de AV;
- Operationele doelstellingen: voorstel directie, goedkeuring door de Raad van Bestuur;
- Acties: bepaling door directie – rapportage aan de Raad van Bestuur.

Dit betekent ook de monitoring en evaluaties respectievelijk op dezelfde niveaus liggen.

3.5 Interpretatie van de strategische doelstellingen

Het decreet cultureel erfgoed somt de functies op waaraan een instelling die binnen dit decreet werkt moet voldoen. In dit tekstonderdeel willen we deze functies vertalen in strategische doelstellingen, ze interpreteren in het kader van het M HKA.

3.5.1 SD1: participatie en toeleiding

De strategische doelstelling 1

SD1 Een breed publiek, soms gevat in heel diverse doelpublieken, krijgt uiteenlopende kansen om optimaal deel te nemen en deel te hebben aan het uiteenlopende aanbod dat het M HKA hen biedt. Daartoe wordt het actief en participatief uitgenodigd en geprikkeld, met respect en empathie voor heel verschillende leefwerelden en gericht op het creëren van een zo intensief mogelijke verbondenheid met de hedendaagse kunst en het museum in het bijzonder.

Keuze voor participatieconcept: het proces is belangrijker dan het gevolg

Weinig begrippen duiken zo vaak op in zowat alle publicaties, richtlijnen enz. die proberen om het cultuurbeleid te beheren en te beheersen. Daardoor verwierf participatie soms het aureool van enerzijds een verplicht nummertje en anderzijds een heel smalle, bijna ééndimensionale invulling: het lokken van een publiek naar een aanbod. Punt. Het M HKA wil participatie niet in deze onheuse beperkingen prangen.

Voor het M HKA zijn participatie of het werkwoord participeren veel meer dan het opbouwen van een klantenrelatie. Het gaat hier primair om het prikkelen van mensen om zich als mede-eigenaar te profileren of in elk geval in een proces dat voortschrijdend mede-eigendom mogelijk maakt.

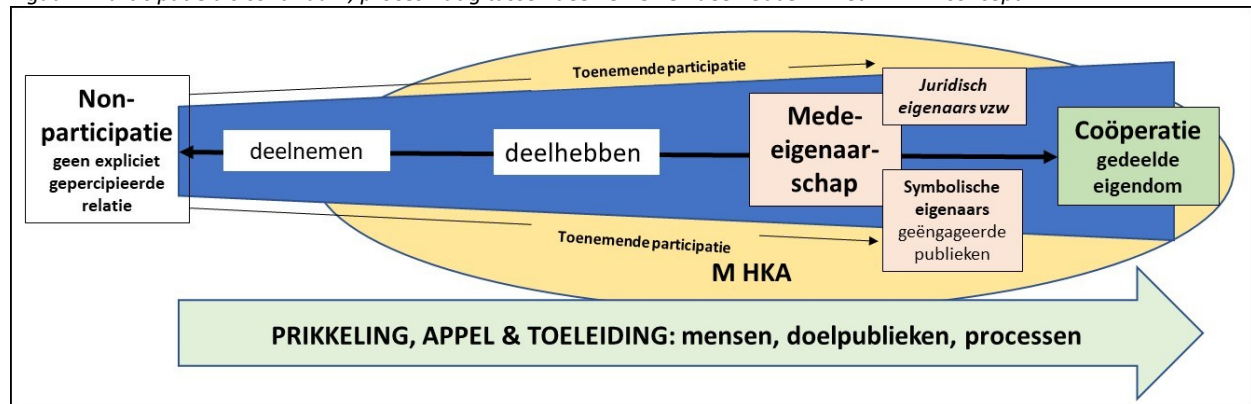
Daarbij is de aard van de reacties secundair aan het proces dat zich ontwikkelt. De gedragingen die volgen op het appel zijn minder belangrijk dan de reflectie die ontstaat bij het contact met beeldende kunst en het museum. Een bewuste afwijzing is daarom veel beter dan een onverschilligheid. Uiteraard wordt de ontwikkeling van een positieve relatie geprefereerd... omdat we blijven geloven dat kunsten verrijkend en ook wel herijkend werken.

Daarom vat het M HKA participatie/participeren in een continuüm. Aan de ene uiterst zou men van een non-participatie kunnen gewagen, waarbij mensen en gemeenschappen geen bewuste relatie met bv. het museum of zijn doelstellingen percipiëren. Aan het andere uiterste kan men het totale mede-eigenaarschap situeren. Beide extremen zijn niet echt relevant (o.a. in zijn juridische context), maar het gaat vooral over wat zich tussenin bevindt... en vooral wat met daar aan beweging kan verwekken.

Daarbij is het eenvoudig om te gewagen van een dynamiek tussen deelnemen en deelhebben. Het deelnemen duidt veeleer op een afstandelijke, bijna klantachtige relatie tussen participant en aanbod. Dit geldt zowel voor een fysiek museumbezoek als voor digitale e.a. relaties. Men kan hier refereren aan wat in de economie als “stake holder” wordt beschreven: met heeft er belang bij, maar eerder als buitenstaander.

Deelhebben gaat veel verder (zie ook visienota), vertoont engagement en een gevoel en/of streven naar mede-eigenaarschap. Voorbeelden daarvan zijn o.a. de bestuurders (de wettelijke share holders), maar op een meer symbolische wijze ook de vrijwilligers, soms personeelsleden en sterk betrokken gebruikers of klanten. Daarbij dient opgemerkt dat participatie hier veel breder wordt ingevuld dan “bezoekers”. Uiteraard gaat het in grote mate over mensen, groepen, gemeenschappen die naar het M HKA komen om te kijken, te beleven. Daarnaast zijn er andere publieken, bv. onderzoekers, internationale collegae, beleidsmakers enz. die ook in het participatieconcept van het M HKA worden opgenomen. In de verte tekent zich een veel verregaander concept af, soms beschreven als “constituencies¹⁷”, waarin betrokken mensen de instelling mee in handen nemen en het bestuur ervan tot een vorm van reëel mede-eigenaarschap maken.

Figuur 4 Participatie als continuüm, procesmatig tussen deelnemen en deelhebben – het M HKA-concept



38

Het M HKA, mede geïnspireerd door de strategische nota van minister S. Gatz, wil actiever inzetten op het proces van deelnemer naar deelhebber. Dit betekent dat de inspanningen voor participatie steeds oog zullen hebben om betrokkenheid en (symbolische of effectieve) vormen van mede-eigenaarschap te promoten, te organiseren.

Doelpubliek-specifiek werken

Participatie als doelstelling vraagt dus een systematiek die in z’n concrete toepassingen vaak vertrekt vanuit het perspectief van de beoogde doelpublieken. De “bevolking” bestaat immers niet, een keuze om veel en diverse mensen te betrekken wordt daarom vaak categoriaal ingevuld, zonder deze als eendimensionaal te verankeren. Wel integendeel, het gaat over de dynamische benadering van mensen in heel verschillende contexten, waarbij methodisch soms wordt gekozen voor categorieën.

In een traditionele benadering maakt men onderscheid tussen de reeds overtuigde liefhebbers en de nog te overtuigen anderen. Het M HKA wil uiteraard “below the line” blijven werken, met veel respect voor de habitués en fans van onze instelling. Daarbij horen zeker de experts en de kunstzinnige alleseters. Ze verdienen een stevige aandacht, die hen blijft prikkelen.

Daarnaast zal het M HKA ook (verder) inzetten op o.a. kinderen (zowel via onderwijs als in het vrije circuit), jongeren en gezinnen. Daarnaast spelen andere doelpublieken spelen een belangrijke rol, o.a. toeristen, ouderen, verenigingen die moeilijk op één rij kunnen worden gezet, omdat ze elk met een heel aparte vraagstelling een voorziening zoals het M HKA benaderen.

¹⁷ Men kan dit concept ook koppelen aan wat met de Engelse term “constituencies” wordt bedoeld. Dit begrip wordt in de onderdeel “visie” van deze beleidsnota meer uitgebreid gedefinieerd en gesitueerd

Een bijzondere aandacht gaat naar “kansengroepen¹⁸”, waarbij specifieke drempels moeten worden geslecht. Deze zijn van heel uiteenlopende aard en vaak cumuleren ze (financieel, sociaal-cultureel, afstand...).

Dit alles vraagt een aangepaste communicatie, waarin velen vanuit diverse leefwerelden aansluiting vinden bij wat het M HKA hen biedt.

Toeleiding: processen

Het is in deze context dat het M HKA wil inzetten op wat “toeleiding” wordt genoemd. Dit betekent dat o.a. kansengroepen (maar niet alleen) nood hebben aan specifieke trajecten en/of processen om hen te prikkelen voor het aanbod van bv. hedendaagse kunst. Ook hier geldt het proces als belangrijker dan het uiteindelijke resultaat, dat immers altijd het individu toebehoort.

Deze aanpak vergt een gespecialiseerde omkadering ter plaatse, kortom alles wat publieksbemiddeling in niet-wervende zin betreft. Het gaat over een eerder educatief (in zijn brede, agogische betekenis, namelijk het “uit” de mens leiden van competenties) geïnspireerd traject, waarbij o.a. wordt ingezet op competenties om de contexten van hedendaagse kunst te vatten. Uiteindelijk gaat het hier over het stimuleren van mensen om een eigen mening te vormen, die ontstaat vanuit prikkeling, dialoog, discussie, reflectie enz. Het hoeft weinig betoog dat deze nood zich stelt voor hedendaagse kunst, hoewel juist hier de prikkels tot meningsvorming zo duidelijk blijken.

Toeleiding vraagt bijzondere aandacht en vooral een empathie voor heel diverse publieken, dus mensen, groepen en gemeenschappen die vaak erg bevreemd kijken en ervaren.

39

Het M HKA ziet in deze opdracht een heel duidelijke vertaling van haar bijzondere status als instelling van en voor de hele Vlaamse gemeenschap.

Double loop learning

Voor het M HKA zijn de processen bij participatie en dus ook bij toeleiding prioritair aan de mogelijke gevolgen. Toch wordt er gehoopt op een leerproces dat echter niet wordt beperkt tot kennen, weten of ervaren. Het M HKA hoopt (en streeft) steeds op een extra dimensie, zoals deze wordt gevat in het concept van het double loop learning¹⁹. Dit concept zet in op een dubbel leerproces, nl. in eerste instantie een probleem oplossen (of iets te weten komen): dat is het single loop learning. De tweede lus (double loop) gaat het eerste leerproces terug bekijken, het reflecteert erop, met de bedoeling om eruit te leren en om zo in de toekomst beter nieuwe leerprocessen te kunnen doorlopen: leren uit het leren.

Voor het M HKA is deze double loop aanpak cruciaal in het toeleiden: het maakt mensen sterker, in dit geval meer bekwaam om te oordelen, te appreciëren enz. Daarbij mag het resultaat evenzo negatief als positief zijn... de leerprocessen staan immers centraal.

¹⁸ Kansengroepen, zoals gedefinieerd in het oorspronkelijke Participatiedecreet, duidt op groepen die m.b.t. de toegang tot specifieke cultuurvoorzieningen specifieke drempels ervaren, o.a. mensen in armoede, mensen met beperkingen, gevangenen, mensen met een etnisch-diverse achtergrond

¹⁹ Een theorie van Argyris (en Schön) uit 1976 en 1977: single loop, double loop en deuterio learning

3.5.2 SD2: presenteren

De doelstelling geformuleerd

SD2 Een breed en gevarieerd aanbod van presentaties appelleert door dito communicatiesystemen aan de brede bevolking en uiteenlopende publieken die elk op een eigen wijze kennis maken met en participeren aan de werking van het M HKA en hun betrokkenheid bij hedendaagse kunst in het algemeen.

Appelleren

De strategische keuze (SD1) voor participatie is sterk verbonden met wat het M HKA wil presenteren. Een belangrijk onderdeel van onze instelling is het “tonen” van hedendaagse kunstpraktijken. Ook hier wil het M HKA duidelijke keuzes maken, die naadloos aansluiten op het participatie- en toeleidingconcept. Daarbij past een nuancering van het begrip “vraaggericht”. Dit kan en mag zeker niet worden ingevuld als een eenvoudig dialogerend systeem, waarbij men klanten bevraagt naar hun voorkeur en daar dan strategisch op inspeelt. In deze context is vraaggericht wezenlijk dialooggericht... en zeker niet gestoeld op een “klant” perspectief. Daarbij de belangrijke verwijzing dat doelpublieken voor het M HKA een breed en heel diverse inhoud krijgen.

Het presenteren moet meteen ook appelleren: de mensen aanspreken, beroeren, inspelen op emoties en ratio's van heel uiteenlopende aard. Zo wordt hedendaagse kunst een deel van hen ...

Dit heeft consequenties op zowat alle onderdelen van onze presentaties, van bij de communicatie tot opstelling, van het onthaal tot de prikkels om te duiden, te ondergaan of erboven te staan.

40

Een reeks van presentaties

Het behoort tot het DNA van het M HKA om voortdurend te tonen – in z'n ruime betekenis. Daarbij zullen de achtereenvolgende jaarprogramma's inzetten op een plejade aan formats, vaak paradoxaal, als voorspelbaar verrassend. De presentaties maken samen een breed landschap uit, met zowel de vaste collectie als verdiepingen ervan, met de uitkomsten van eigen onderzoek in de archiefruimte, met de grote tentoonstellingen waarbij sleutelreferenties worden afgewisseld met reflectie over heden en toekomst, en met presentaties door partners in de “bovenruimtes”, die zo mee het institutionele profiel bepalen. De prikkeling gebeurt door de interactie met de diverse publieken. Het wordt de uitdaging om deze presentaties ten volle communicatief te maken.

3.5.3 SD3: verzamelen en herkennen

De doelstelling geformuleerd

SD3 Het alert, creatief en adequaat verzamelen en herkennen van toegangen tot significante hedendaagse kunst, is noodzakelijk om het aanbod van het M HKA te laten excelleren en daardoor voldoende slagkrachtig te maken om brede en uiteenlopende publieken te prikkelen en te verleiden.

Collecties en collecteren

Onmiskenbaar staan de collecties, zoals ook de inzichten, de rechten, de tentoonstellingsbeelden, de uitnodigingskaarten enz. van het M HKA centraal voor zowel de participatie als de presentatie (zie visie – onderdeel het “M HKA nu”). Het begrip collectie klinkt statisch, alsof het over een bevroren bezit gaat. Collecteren – verzamelen – is een werkwoord, duidt op een voortdurend bezig zijn, een continuïteit. Het

M HKA stelde vijftien jaar geleden als zijn digitale database gedreven archief- en informatiewerking centraal in zijn collectiewerking. Het M HKA verzamelt toegangen tot kunst voor publiek domein en denkt daarbij zowel in meervoudige verzamelingen (de collectie precinema Vrielynck, de collectie kunstenaarsboeken, de documentatie van tentoonstellingen, ... als in uiteenlopende vormen (inzichten, rechten, uitnodigingen ... In hun samenhang geven ze toegang tot artistieke inzichten.

Het is in deze procesgerichte aanpak dat het M HKA wil inzetten. Het verzamelen moet worden beschouwd in zijn verschillende elementen, waarbij de collectie de drager en uitdrukking is van het instellingsprofiel.

Deze SD verwijst heel duidelijk naar de opdracht van het M HKA om te excelleren. Dit maakt dat wat het museum verzamelt en erkent van een internationaal erkende kwaliteit moet zijn en dat ook de manier waarop een omgang wordt gevonden hiermee een eigen excellentie dient te vinden, die het verzamelde onlosmakelijk verbindt met het institutionele profiel. Hierin moet het M HKA zich bij uitstek profileren en daardoor zijn relevantie in en voor de Vlaamse gemeenschap gestalte geven.

Binnen dit kader streeft het M HKA ernaar om z'n collecties excellent en levendig te houden en tegelijkertijd gevarieerd aan diverse publieken te tonen. Het verzamelen is een voorwaarde om SD2 – presenteren – in zijn volle tijdsdiepte te kunnen realiseren. Tijdsdiepte betekent hier dat de verzameling (of onderdelen) naarmate de tijd vordert, een incrementele betekenis verwerven. Het gaat hier dus over meer dan het reactiveren of reveleren. Het verloop van tijd beïnvloedt (in verschillende dimensies en met zeer wisselende normativiteiten) de wijze waarop de collectie of onderdelen wordt gepercipieerd. Deze doelstelling sluit uiteraard aan – wordt geïntegreerd in – de collectie-opbouw en het collectieplan.

Herkennen

41

Herkennen is oorzakelijk verbonden aan de collectieopbouw: ze volgen op elkaar. Herkennen heeft ook een directe lijn naar duurzaamheid (zie verder bij de transversale doelstellingen), want hier wordt de beslissing voor de toekomst genomen.

Herkennen staat in een moeilijke verhouding tot erkennen. Dit laatste betekent een bepaalde waarde in een specifieke context en met dito instrumenten toekennen. Herkennen kan betekenen dat er een connectie met het verleden wordt gemaakt. Dit is hier niet zozeer het geval, het gaat eerder over een bijna intuïtieve benadering die een nieuw of erg recent kunstwerk of kunstuiting kan plaatsen en duiden in een actuele context. Daarbij kunnen – maar moeten niet – referenties aan het verleden meespelen, maar herkenning is hier veel meer de creatie van een zinvolle context in het heden en de toekomst.

De hedendaagse kunsten zijn minstens zo beweeglijk als alle andere maatschappelijke elementen. Het komt het M HKA toe om in dit soms desperate en disparate landschap de “excellente” keuzes te maken. Daarbij spelen diverse vormen van expertise hun rol, passend in een actief participatief beleid:

- De kunstkenner die intensief de actuele kunsten opvolgen, waarbij actueel zich niet mag laten begrenzen door wat de waan van de actualiteit wordt genoemd;
- Geïnteresseerde bezoekers, bevoorrechte partners;
- Toevallige bezoekers die hun keuzes en voorkeuren kunnen kenbaar maken;
- Specifieke doelpublieken, bv. kinderen, jongeren of etnisch-culturele gemeenschappen of andere categorieën die vanuit hun leefwerelden bepaalde accenten kunnen en zullen leggen;

Het herkennen is een belangrijk onderdeel van een participatieve museale aanpak. Daarmee kan men de vaak gehoorde kritiek van de “expertocratie” counteren, door expertise te baseren op diverse kenmerken en dus veel breder dan de “usual suspects”. Daarmee wil het M HKA zeker niet de weg van de minste weerstand kiezen of zomaar inspelen op wat zich als populair of algemeen aanvaard zou aandienen. Elke

vorm van expertise, ook deze vanuit een (vaak veronderstelde) mainstream, vraagt een boeiende en intensieve toets waarbij engagement van heel diverse mensen en groepen zich vooral procesmatig zal uitspreken... Daardoor wordt vervlakking gecounterd door verdieping en nuancering.

3.5.4 SD4: onderzoeken

De doelstelling geformuleerd

SD4 Een reflectieve, intersubjectieve dus onderzoekende benadering van de verschillende museumpraktijken waarborgt een voortdurend beweeglijke en lange termijnbepaling van de artistieke, sociale, culturele en economische relevanties van de hedendaagse kunst en het M HKA in het bijzonder.

Duiding van het M HKA

Met de functie onderzoeken voegt het M HKA duidelijk systematische en reflectieve functies aan zijn identiteit toe.

ICOM²⁰ beschrijft onderzoek als de exploratie van vooraf bepaalde praktijken, met als doel daarover meer kennis te verwerven en daardoor deze praktijken te beïnvloeden. Voor musea betekent onderzoek het geheel van intellectuele initiatieven gericht op ontdekking en uitvinding en vooruitgang van nieuwe kennis met betrekking op de collecties en de programma's ervan. Onderzoek vindt, volgens ICOM, een veel centralere plaats in de museumpraktijk, maar wel steeds meer met een heel eigen positie. Al wat het museum doet wordt onderwerp van onderzoek, met telkens specifieke onderzoeksvragen. Die zullen bijdragen aan nieuwe inzichten. ICOM zet dit onderzoek op vier "veelzeggende" sporen: onderzoek van artiesten, van curatoren en een kunsthistorische en contextuele invalshoek. Tenslotte stelt ICOM dat dit onderzoek vanzelfsprekend discipline-overschrijdend (*inter- and trans-disciplinary*) is, waarbij kwalitatieve databanken de basis vormen.

42

De notie intersubjectiviteit geeft een rijkere invulling dan het (zeker hier) vooral ijdele gebruik van objectiviteit. Het duidt vooral op het op, naast, onder en naast elkaar projecteren van meningen, percepties en ervaringen, waardoor een rijkgeschakeerde en toch erg veelbelovende maar vooral ook beweeglijke leeromgeving wordt gecreëerd.

De systematiek duidt op het georganiseerd afstand nemen van de realiteit en deze op een afstandelijke en objectiverende (intersubjectieve) wijze benaderen. Daartoe zal het M HKA gebruik maken van wetenschappelijk geënte methodes die zowel data verzamelen als ze via kwalitatieve processen interpreteren, duiden, kortom "begrijpen" in de klassiek Weberiaanse betekenis en in dezelfde traditie modellen (intellectuele constructies) te ontwikkelen.

In het reflexief proces²¹ wordt doordacht een eigentijd ingenomen om te komen tot een (her)articulatie van de gevoerde praktijk. Dat permanent afstand nemen van de eigen institutionele en culturele automatisen ziet het MuHKA als een van de belangrijkste pijlers in zijn opereren. Ook de structurele doelstellingen van het MuHKA zijn zo opgezet; het wil disciplinaire insteken én beeldcultuur, presentatie én reflectie, artistieke én brede maatschappelijke vragen, telkens vanuit een bewustzijn dat deze niet

²⁰ ICOM International Council of Museums – Bart Debaere. Een paper ontwikkeld in 2016 via peer review van o.a. Elsje Janssens (KMSKA), Iris Paschalidis (S.M.A.K.), Els Silvrants-Barclay (Contemporary Art Heritage Flanders, CAHF), Hilde Van Gelder (KUL), Olga van Oost and Marc Jacobs (FARO), Evi Bert en Nav Haq (M HKA)

²¹ Tekst overgenomen uit "Over reflexiviteit", B. Debaere e.a., 2003

verward mogen worden maar wel soms verbonden, of dat een situatie hun verbindbaarheid denkbaar kan maken. Reflexiviteit in deze zin laat tegelijk toe dat een handeling wordt ingevoegd in andere bewegingslijnen dan degene die ze zichzelf tot doel stelde. Haar wil tot aanvaarding van het andere, geeft insteken voor onverwachte doorverbindingen. Zo wordt een mogelijkheid voor polyfonie geopend. Een reflexieve presentatie zoekt niet enkel zijn eigen scherpste, maar wil deze combineren met openheid. Ze sluit zich niet in haar eigen methodologie of gelijk. Reflexiviteit in deze zin hangt onlosmakelijk samen met een voortdurende zelfbevraging.

Daarnaast zal onderzoek zich heel bijzonder richten op de collecties, hun vorming, evolutie enz. en bijdragen aan de doelstelling om in deze te excelleren.

Met de strategische doelstelling onderzoeken, wil het M HKA niet alleen de hedendaagse praktijk “begrijpen” maar tegelijkertijd een longitudinale, dus lange termijndimensie toevoegen: hoe evolueren de maatschappelijke, artistieke en andere functies van zowel de instelling als de hedendaagse kunsten in de loop van de jaren. Met deze SD zet het M HKA sterk in op de TD rond duurzaamheid.

3.5.5 SD5: bewaren en borgen

Bepaling van de doelstelling

SD5 Door het wetenschappelijk onderbouwen, bewaren en borgen van de diverse collecties die voor haar werking relevant zijn, zorgt het M HKA dat deze op lange termijn al hun kwaliteiten op een gemakkelijk ontsluitbare wijze behouden of verwerven.

43

Duiding

De vijfde strategische doelstelling zet in op een andere kernfunctie van het M HKA, zoals ook internationaal en decretaal bepaald, nl. het in optimale condities bewaren en zorgdragend – op een wetenschappelijke wijze – omgaan met de collecties, van welke aard dan ook (zie ook visietekst).

Bewaren en borgen is een pure duurzaamheidsdoelstellingen, waarbij de kansen op een gemakkelijke en respectvolle ontsluiting ook in de nabije en verre toekomst mogelijk blijft.

3.5.6 SD6: transparant en aansprakelijk of verantwoord ondernemerschap

Bepaling van de doelstelling

SD6 Door een transparant bestuur en werking wil het M HKA zich aansprakelijk opstellen m.b.t. de Vlaamse overheid en zijn diverse doelpublieken. Dit betekent o.a. het ontwikkelen en hanteren van een ethisch kader voor zijn beleid en bestuur, respect voor de principes van het behoorlijk ondernemen en een hedendaags HRM.

Duiding

Deze doelstelling betreft de interne werking. Daarbij worden twee principes naar voor geschoven, nl. transparantie en aansprakelijkheid.

- Transparantie: buitenstaanders (stake holders, publieken...) kunnen op gemakkelijke wijze zicht verkrijgen op diverse aspecten van het functioneren, zowel qua de maatschappelijke positionering als de zakelijke aspecten en inhoudelijke keuzes, hun effecten enz. Het gaat hier over o.a. de wijze van open rapportage en toegankelijkheid, beschikbaarheid van documenten en toelichtingen allerlei;

- Aansprakelijkheid: zeker door z'n bijzondere positie (dichtbij de overheid), draagt het M HKA een uitgesproken aansprakelijkheid naar "de" Vlaamse gemeenschap. De inzet van publieke middelen vereist een antwoord waarin de relevanties van het museum worden geduid, in alle openheid.

Bij de principes van behoorlijk bestuur wordt eveneens een koppeling gemaakt van ethiek en morele kaders enerzijds en anderzijds de beheersmatige aspecten. Het gaat hier dus ook over een verantwoord financieel beleid (de tering naar de nering...) met aandacht voor efficiëntie en effectiviteit. Ook de wijze waarop bestuurders en personeelsleden optreden, hun onderlinge verhouding en de wijze waarop de dagelijkse leiding inhoud en vorm krijgt.

In deze doelstelling wordt de ontwikkeling van een ethisch kader hieromtrent.

3.6 Interpretatie van de transversale doelstellingen

3.6.1 Vijf extra dimensies

De transversale doelstellingen (TD's) zijn afgeleid uit de strategische richtlijnen van minister S. Gatz. Ze doorkruisen alle SD's en creëren daardoor een matrix, met 25 cellen waarin de operationele doelstellingen (OD's) en acties hun plaats zullen vinden.

Het kruisen met de transversale doelstellingen betekent een systematische toetsing van de SD's aan de vijf aandachtspunten. Deze aanpak dient te worden bekeken als een verplichte denkoefening om aan de SD's een extra dimensie te geven.

3.6.2 TD1: Duurzaam

44

Bepaling van de doelstelling

TD1 Door een reflectie op en toetsing van de effecten en vooral de impact van elke strategische doelstelling, waarborgt het M HKA een duurzaamheidstoets als expliciete oefening bij en evaluatie van zijn werking.

Duiding

Het begrip duurzaam verwekt vaak een milieuconnotatie, terwijl het veel meer betekent. Centraal bij duurzaamheid staat het nadenken over de effecten, meer nog de impact op langere termijn.

Duurzaamheid zit stevig in het DNA van musea, ze vinden in het hanteren van een lange termijnvisie één van hun essenties. Dit sluit aan bij herkennen en bewaren. Het museale loopt helemaal congruent met het duurzame.

Voor het M HKA betekent deze transversale doelstelling vooral een oefening op termijn en over impact. Met impact (Tami²²) wordt hier bedoeld "... **elke verandering op het vlak van kennis, meningen of handelingen bij relevante actoren in het maatschappelijke debat omtrent...**". Voor het M HKA gaat het over o.a. hedendaagse beeldende kunst en de wijze waarop ons museum hierop inspeelt. Tegelijkertijd speelt hier een methodisch probleem van het meten van impact. Zelfs gespecialiseerde literatuur

²² TAMI staat voor Technology Assessment in Europe: between Method and Impact. Titel van de tekst: "Towards a Framework for Assessing the Impact of Technology Assessment". Auteurs: Leonhard Hennen, Sergio Bellucci, Robby Berloznik, David Cope, Laura Cruz Castro, Theo Karapiperis, Lars Klüver, Miltos Liakopoulos, Luis Sanz Mendez, Jan Staman, Susanne Stephan, Tomasz Szapiro, verwerking van dr. Guy Redig in het artikel "Evalueren. Beter handelen en meer maatschappelijke aansprakelijkheid" versie 2014, eerder verschenen in de Gids Sociaal-cultureel en Educatief Werk, Kluwer

hieromtrent spreekt zich hier eerder voorzichtig uit. Het meten zoals in een klassieke empirische invulling wordt gebruikt is hierbij niet toepasbaar. Eerder zullen zich kwalitatieve methodes aandienen.

Het gaat hier dus over de betrachting om met de werking van het M HKA een impact te verwerven op de vele en uiterst diverse doelpublieken.

3.6.3 TD2: Divers

Bepaling van de doelstelling

TD2 Door het systematisch toetsen van de mate waarin verschillende vormen van diversiteit worden (h)erkend in de werking, waarborgt het M HKA het respect voor de grote verscheidenheid aan kenmerken van zijn doelpublieken en worden uiteenlopende participatiedrempels doeltreffend gedetecteerd, geduid en geslecht.

Hoe divers is diversiteit?

Diversiteit is eveneens een begrip dat altijd in zijn brede betekenis moet worden ingevuld. Letterlijk betekent dit: alle soorten kenmerken waarop men van elkaar kan verschillen. Uiteraard zijn in de context van een museum niet alle kenmerken van een gelijke relevantie. Bij dit begrip verwijzen we ook naar een eerder deel van deze beleidsnota die de visie van het M HKA op diversiteit beschrijft.

In een eerste opsomming kunnen de volgende kenmerken in bepaalde gevallen als bijzonder²³ worden ingevuld en dus soms door het M HKA worden gebruikt bij het toetsen van de diversiteit van de werking. Het is belangrijk om deze toetsen nooit geïsoleerd of absoluut te gebruiken, ze leveren vooral indicaties om kritisch te reflecteren op wat gebeurt. Deze eerder categoriale aanpak vormt één van de methodes om hier te evalueren. Daarnaast zullen meer holistische en kwalitatieve instrumenten moeten aanvullen. Een onvolledige opsomming:

- Leeftijd, met uiteraard een klemtoon op kinderen en jongeren, hoewel kunsteducatie zeker niet tot de jeugd wordt begrensd (zie ook toelichting);
- Woonplaats. Het M HKA is gehuisvest in Antwerpen, maar werkt voor de ganse Vlaamse gemeenschap. Het is belangrijk om ook de territoriale dimensie te bewaken;
- Sociaaleconomische status, met een bijzondere aandacht voor mensen/gezinnen in armoede. Het gaat hier over minstens 6% extreem arme mensen en meer dan 16% mensen op de heikele grens van het bestaansminimum;
- Etnisch-culturele diversiteit. Vlaanderen – bij uitstek de stedelijke contexten – zijn zeer intercultureel. Men spreekt hier van hyperdiversiteit, waarbij er een bijna oneindig aantal culturen en cultuurgemeenschappen een duurzame stek vinden in Vlaanderen. Interculturaliteit is hier een begrip met belangrijke nuances:
 - Cultuurgemeenschappen hebben eigen culturele en zeker ook kunsttradities. Respect voor diversiteit betekent dat deze diversiteit ook aanwezig is in het aanbod van het M HKA;
 - Niet alle cultuurgemeenschappen hebben een vanzelfsprekende verhouding tot hedendaagse beeldende kunst – hier ligt een bijzondere educatieve opdracht.
- Mensen met een beperking, o.a. fysiek, mentaal of sensorisch. Ook hier liggen heel specifieke uitdagingen;
- ... en andere doelpublieken, zoals gevangenen, amateurkunstenaars enz.

²³ Het opsommen van deze kenmerken kan de indruk geven dat het hier altijd over “probleemgroepen” gaat. Dit is niet helemaal juist, het probleem stelt zich hier heel specifiek in de relatie tot ons museum. Deze opsomming wil zeker niet betekenen dat diversiteit altijd een probleemgedreven of -gedefinieerde aanpak is

Werken aan drempels

In essentie gaat het hier vooral over het detecteren, definiëren en ook wegwerken van zeer specifieke participatiedrempels. Deze aanpak loont maar indien men hier de principes van het “double loop learning” (zie eerder) toepast en dus een intensieve relatie met de mensen in specifieke contexten aangaat. Deze aanpak vraagt een bijzondere alertheid die juist in deze TD wordt geëxpliciteerd.

Belang van intermediaire bondgenoten

Gelukkig kan het M HKA hieromtrent beroep doen op een rijk hinterland van bondgenoten. Heel wat intermediaire structuren zijn aanwezig, gemotiveerd en competent om deze opdracht mee te volbrengen. Dit kan zowel met structurele als projectmatige samenwerkingsverbanden.

Voor veel van deze intermediaire structuren (scholen, verenigingen, instellingen...) kan een samenwerking met het M HKA gemakkelijk worden vertaald in een win-win. Zie ook TD 4, netwerkend.

3.6.4 TD 3: Digitaal

Formuleren van de doelstelling

TD3 Voor elk onderdeel van zijn werking zal het M HKA verder en intensief een adequate strategie voor de digitalisering ervan uitwerken en uitvoeren.

Duiding

De digitalisering is ondertussen niet nieuw meer. De aandacht daarvoor was en is onafwendbaar maar vraagt bijzondere competenties. Het M HKA toonde zich steeds een “early adaptor” van eerst de informatisering en later (tot op vandaag) de digitalisering. Het gaat hier om te introductie van een nieuw soort “schrift” in alle aspecten van het M HKA, waarvan de ontwikkeling razendsnel gaat en niet anders dan met hoge deskundigheid kan worden beheerd en beheerst. Een belangrijk aspect hierbij is de systematiek van diverse databanken zo ontwikkelen dat ze onderling en extern adequaat kunnen worden verbonden.

46

Belangrijke aandachtspunten zijn hier o.a.

- De consistentie van systemen door intelligente en compatibele systemen;
- De blijvende toegankelijkheid en duurzaamheid ervan;
- De heikele opdracht om op het juiste moment de juiste formats en technologieën te kiezen.

De expertise om deze TD toe te passen zal voor een aantal aspecten en specifieke vraagstelling wellicht extern moeten worden ingeschakeld.

3.6.5 TD 4: Netwerkend

Formulering van de doelstelling

TD4 Door een (pro)actieve netwerking investeert het M HKA in de exploratie van zowel vele – vaak onvoorspelbare contacten, meningen, expertises en ervaringen als de ontwikkeling van nieuwe vormen van coöperatie. Deze vormen een levendige en (on)beheersbare basis voor zowel reflectie en onderzoek als vernieuwende, operationele manieren van samenwerking.

Duiding: een combinatie van aspecten

In deze TD staan twee aspecten centraal, die gemeenschappelijk door het M HKA zullen worden beschouwd:

- Netwerken als zich vrij ontwikkelende communicatiestromen en -contacten;
- Het streven naar nieuwe vormen van coöperatie die afwijken van meer traditionele samenwerkingsstructuren door hun beweeglijkheid en polycentrische aansturing.

Netwerken

De term “netwerk” betekent een reeks knooppunten die op een zeer horizontale, dus weinig tot niet geregisseerde wijze, tot stand komen en in vele richtingen uitdijen. Netwerken gaat over het zich vrij, wars van hiërarchie en dus ongebonden bewegen tussen en met anderen. Die worden gevonden op de knooppunten van het net.

De TD “netwerkend” betekent dat het voor het M HKA erg belangrijk is om zich juist vrij en ongebonden te bewegen in tal van netwerken. Dit vraagt vooral communicatieve engagementen, openheid en bereidheid tot weinig voorspelbare contacten.

Netwerken is dus een andere wijze om andere spelers te ontmoeten, die zich soms vanuit verrassende hoeken kunnen opduiken. Deze aanpak werkt verfrissend, houdt de instelling scherp en dwingt het M HKA om zichzelf constant te bevragen. De baten van netwerken kunnen niet zomaar worden gemeten of gewogen... ze steunen – zoals zoveel in het cultuurlandschap – op de hypothese van de veelbelovendheid²⁴.

47

Het gaat hier dus vooral over een zelfopgelegde speelruimte van contacten, inzichten en openheid. Deze kunnen (maar moeten niet) leiden naar andere vormen van meer gestructureerde of geregisseerde vormen van ontmoeting, samenwerking of synergiën.

Nieuwe vormen van coöperatie

Tussen een strak gestructureerde en geïnstitutionaliseerde wijze van samenwerking en het vrijblijvend netwerken, vertonen zich nieuwe vormen van coöperatie, waarbij de samenwerking wel een structuur krijgt, maar waarbij de sturing polycentrisch (dus niet op één maar gelijktijdig op meer plaatsen) gebeurt. Deze vormen krijgen dan de vorm van een confederatie of coöperatie. Ze kunnen zich zowel internationaal als binnen de Vlaamse gemeenschap ontwikkelen. Hierbij speelt een aantal kenmerken een belangrijke rol:

- Een meer horizontale en dus niet expliciet hiërarchische wijze van aansturing, gebaseerd op open communicatie;
- Streven naar efficiëntiewinst, zeker in de economische betekenis maar ook op het vlak van maatschappelijke en kunst-culturele impact²⁵.

Deze nieuwe vormen van coöperatie verdienen nog heel wat ontwikkelingskansen, waarop het M HKA bewust wil inzetten.

²⁴ De “hypothese van de veelbelovendheid” is een antwoord op onmogelijk te beantwoorden vraag naar causale verbanden tussen wat sociale & culturele actoren presteren en de effecten daarvan op mensen en samenleving. Klassiek empirische meetinstrumenten en kwaliteitseisen kunnen in deze niet worden toegepast (o.a. door gebrek aan counterfactual). Deze hypothese aanvaardt dat klassiek empirische benaderingen niet werkzaam (kunnen) zijn en dus best ook niet worden toegepast

²⁵ In deze context kan worden verwezen naar het eerder sociaal-culturele begrip van co-creatie

3.6.6 TD 5: Internationaal

Formuleren van de doelstelling

TD5 Door uiteenlopende vormen van internationale contacten en samenwerkingen legt het M HKA een stevige basis voor een beïnvloeding uit visies, praktijken en methodes van Europese en wereldwijde spelers op hetzelfde of aangrenzende velden. Daarin past een structurele synergie met verschillende Europese collega-musea.

Duiding

Een voor het M HKA al sterk uitgewerkte doelstelling. Naast de endemische internationale dimensies van kunst, bij uitstek beeldende kunst, engageert ons museum zich al van in de voorgeschiedenis ervan in een internationale context.

Een groot deel van deze internationale gerichtheid krijgt vorm en inhoud via de vanzelfsprekende contacten via o.a. bezoekers, presenterende kunstenaars, wetenschappers en collegae.

Daarnaast werkt het M HKA al enkele jaren in een EU-project (Creative Europe) samen met een rist van belangrijke collegae in o.a. Ierland, Nederland, Slovenië, Spanje, en Polen. Daardoor wordt de internationalisering ook structureel en duurzaam verankerd. De nieuwe aanvraag bij de EU loopt op dit moment (zie eerder in deze beleidsnota). Deze TD sluit ook aan bij de verkenning van nieuwe coöperatieve systemen.

3.7 Koppeling van de operationele en strategische doelstellingen

48

3.7.1 De plaatsbepaling van de OD's

De operationele doelstellingen moeten geplaatst worden in twee dimensies, namelijk deze van de strategische (SD's) en deze van de transversale (TD's).

Teneinde deze oefening niet oeverloos complex te maken, is gekozen voor één hoofdd ordening, waarbij de OD's telkens aan één SD worden gekoppeld, maar binnen deze SD worden getoetst aan de TD's. De koppeling aan de transversale doelstelling gebeurt dus bij een OD, binnen één SD.

Uiteraard zijn er tal van dwarsverbindingen en zelfs overlappingsen mogelijk. Dit mag geen probleem vormen, ze kunnen in de praktijk aan elkaar worden gekoppeld of zelfs congruent zijn.

3.7.2 Plaatsbepaling van de acties

De acties horen bij een OD: ze concretiseren – meer nog: ze operationaliseren elke operationele doelstelling. De actie (wat concreet gebeurt) zit dus op een erg uitvoerend niveau. Acties in een beleidsplan, per definitie in een meerjarenperspectief, illustreren maar zijn niet exhaustief opgesomd. Ze krijgen wel een notoire plaats in de achtereenvolgende jaarplannen.

3.8 Een overzicht van SD's en OD's met acties als illustratie

Zij bijlage doelstellingenmatrix.

ⁱ Zie ook: Bart De Baere en Phillippe Van Cauteren, *Hedendaagse kunstmusea: kunstinstituten vanuit erfgoedswerking* ('Contemporary Art Museums: Art Institutions out of Cultural Heritage'), in H:ART, April 2016.