

Businessplan

Augustus 2020

Inleiding

A. Visie

1. Situatie	4
2. Internationale excellentie binnen hedendaagse kunst	4
3. De institutionele uitdaging: de verschijning van het nieuwe museum	5
4. De institutionele uitdaging: een visie op de toekomstige organisatie	6
5. De institutionele uitdaging: mogelijkheden tot structurele samenwerking	9

B. Businessplan

1. Werking	11
1.1. Collectiecomponent	12
1.2. Tentoonstellingscomponent	14
1.3. Onderzoekscomponent	15
1.4. Forumcomponent	18
2. Organisatie	20
2.1. Interne organisatie	20
2.2. Externe organisatie	22
3. Financieel kader	23
3.1. Inkomstenstromen	24
3.2. Uitgavenstromen	28
3.3. Schaalvergrotingen	30

C. Breder tijdspad

1. Van opening naar werking op kruissnelheid	31
2. Het voortraject dat de werking mogelijk maakt	32
2.1. Capaciteitsopbouw	32
2.2. Run-up naar de nieuwe werking	33
2.3. Een integraal beeld van expertiseopbouw	34

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht van huidige en toekomstige VTE's, ingedeeld per team en dimensie	35
Bijlage 2: Gedetailleerd overzicht van geplande inkomsten en uitgaven	37

Het voorliggende businessplan heeft drie delen. In het eerste wordt de visie samengevat zoals die door de raad van bestuur van M HKA de voorbije jaren werd scherpgesteld in overleg met de voorgedijverheid. In het tweede deel komen de toekomstige werking en organisatie aan bod, vertaald in een financieel plaatje. In het derde deel staat het businessplan in bredere trajecten en een tijdspad.

Dit businessplan maakt abstractie van de openingsdatum van het nieuwe museum. 1 januari 2027 staat voor het 'openingsmoment', maar het zal eerder in het najaar van 2027 liggen. In dat geval wordt dit een 'businessplan 1 oktober 2027 - 1 oktober 2031'.

Op tal van punten blijft dit plan onvermijdelijk nog enkel indicatief. Voor horeca bijvoorbeeld wordt momenteel enkel een ruw geschat bedrag aan de mogelijke hoogte van concessies ingeschreven; daar moet een afzonderlijk marktonderzoek gedaan worden om een aanbesteding voor te bereiden. Dat kan pas nadat het architecturaal kader vastligt.

M HKA waardeert het ten zeerste dat de Vlaamse regering haar engagement uit het regeerakkoord aanhoudt en het infrastructuurtraject doorstart. Daarmee toont de Vlaamse regering de lange termijn niet uit het oog te willen verliezen in de urgentie van deze Covid-periode, waarin vooruitblikken zowel feitelijk als mentaal moeilijk is. Dat was ook zo bij het schrijven van dit businessplan. Hoe hierop focussen terwijl het begrotingstekort onoverzichtelijk en ongekend hoog is, en de culturele sector quasi volledig stilligt?

Het voorliggende plan kwam er precies omwille van deze sector, waarbinnen beeldende kunst een belangrijke rol speelt maar tegelijk tot vandaag een beleidsmatig en infrastructureel achtergesteld domein is gebleven. En het plan kwam er precies, omdat we in barre tijden moeten blijven investeren in de toekomst, omdat de investering in de museumniewbouw zonder discussie een cruciale investering is, die echter maar optimaal performant zal zijn als parallel aan het gebouw ook de toekomstige werking nu al wordt uitgebouwd.

Deze stappen zijn deel van een breder ontwikkelingstraject waarvoor een eerste stap nu naar een afronding gaat, namelijk de infrastructuursprong voor het museum voor schone kunsten. Dankzij het engagement dat Vlaanderen nu ook voor zijn hedendaagse ontwikkelingen toont, zal het traditie en innovatie in evenwicht brengen. Vlaanderen zal zo zijn twee grote eigen musea, KMSKA en M HKA, in een perfecte complementariteit een beeld van beeldende kunst laten projecteren. KMSKA zal daarbij vanuit de grandeur van het laatmiddeleeuwse Vlaanderen een boog maken naar het heden, terwijl M HKA vanuit de artistieke dynamiek in het internationale Vlaanderen van vandaag, het verhaal zal terugschrijven met het emancipatieverhaal van de avant-garde als basis.

1. Situatie

In België is ‘cultuur’ gefederaliseerd, waarbij de Vlaamse Gemeenschap het hoogst verantwoordelijke bestuursniveau is. Het M HKA werd **opgericht door Vlaanderen** en is samen met het KMSKA een van de twee grote musea waarvan de Vlaamse Gemeenschap de toezichthoudende autoriteit is. Het is dus bij wijze van spreken een nationale culturele instelling. Zoals elke instelling van die aard heeft het M HKA een duidelijke bestemming als beleidscomponent van de twee belangrijkste beleidsuitdagingen die een natie moet aanpakken: interne zaken en externe zaken.

Hoe wil Vlaanderen zijn **eigen hedendaagse kunstscène en -traditie** versterken? Welke inzet wil het nemen in de **internationale strategische ontwikkelingen** op dit gebied en wat kan het M HKA hier betekenen? Gezien het belang van de beeldende kunsttraditie in Vlaanderen - zowel historisch als in termen van hedendaagse impact - is het niet onlogisch dat ook de tweede vraag een ambitieus antwoord moet krijgen. Zeker na de invoering in 2017 van het nieuwe Vlaamse Cultureelerfgoeddecreet, dat een bijkomend indelingsniveau voor musea voorziet, met name dat van cultureel-erfgoedinstellingen met **een internationale ambitie die gekarakteriseerd wordt als ‘excellentie’**. De twee musea van de Vlaamse Gemeenschap zijn op dit niveau ingedeeld.

Cultureel-erfgoedinstellingen worden als volgt gedefinieerd: “organisaties die een uitstraling, schaalgrootte, bereik en relevantie op landelijk én internationaal niveau bezitten en waarvan de **werking over de hele lijn als voorbeeld** geldt. Deze grote instellingen moeten uitgroeien tot ankerpunten en referentiepunten voor ons cultureel-erfgoedveld en moeten een bijzonder engagement opnemen voor de samenleving”.¹

2. Internationale excellentie binnen hedendaagse kunst

Het bestuur van het M HKA keurt in 2017 een substantiële visienota goed die de vraag naar internationale excellentie praktisch aangaat². Ze vertrekt van de aantrekkingskracht van hedendaagse kunst, die **toekomstgerichtheid, openheid en internationaliteit** signaleert als een culturele troef of zelfs een USP voor Vlaanderen, en een kans om het ontwikkelingsgerichte DNA zichtbaar te maken van Antwerpen, een stad met een sterke traditie van avant-garde en innovatie.

Om te beginnen worden in de visienota **de uitdagingen voor het M HKA** geanalyseerd. Niet alleen als museum voor hedendaagse kunst, waar cultureel erfgoed en kunstfuncties samenkomen, maar ook als cultureel-erfgoedinstelling met internationale excellentie als ambitiehorizon, én als instelling van de Vlaamse Gemeenschap. In de nota wordt het M HKA gesitueerd **in de lijn van de avant-garde in Antwerpen** en in het verlengde van zijn voorgangerinstelling, het ICC.

1 <http://www.kunstenenerfgoed.be/nl/wat-doen-we/subsidies-cultureel-erfgoed/werkingssubsidies/cultureel-erfgoedinstellingen>

2 *Visietekst Beleidsplan*, RvB M HKA, 14.9.2017, in een geredigeerde versie hernoemen in de tussenrapportage door IDEAConsult op de RvB van 4.12.2017 als voorzet op het beleidsplan voor de periode 2019-2023

Hij valideert ook **de ontwikkelingen** van het M HKA, de fusie in 2003 met het reflectieve Centrum voor Beeldcultuur, de ontwikkeling van zijn museale dimensie en zijn internationale positionering met de thematisering van Eurazië.

De visienota identificeert basisfactoren voor internationale werking en excellentie. Inhoudelijk is één daarvan de verbondenheid met **veranderingen in de mindset en paradigma's van het referentieveld**. Daarom moet het museum eerst onderzoeken hoe op de juiste manier de juiste inzichten vergaard kunnen worden. Als basis hiervoor wordt een scherpe visie op **museaal onderzoek** uiteengezet. Een andere belangrijke factor is de snelle identificatie van **interessegebieden in de lopende internationale discussies**. In 2017 identificeert M HKA in dit verband de kritische bevraging van de vroegere wereldorde (het bevragen van de kolonialisering, maar ook van de moderniteit), ten tweede de bevraging van de multipolariteit van de wereld, en ten derde de bevraging van zijn veelzijdigheid of diversiteit. Een belangrijk vierde aandachtspunt waar M HKA oog voor wil hebben, is de 'horizontalisering' van de samenleving en het effect daarvan op de relatie tussen instellingen en die samenleving. Die aandacht wordt uitgedrukt in het idee van het "**constituent museum**", een museum ontwikkeld in een actief partnerschap met de samenleving waar het deel van uitmaakt³.

In de visienota van 2017 wordt ook gewezen op de voornaamste uitdagingen om aan dit vooropgestelde excellentieniveau te kunnen voldoen. Enerzijds zijn die institutioneel: het upgraden van bestaande functies en de integratie van bijkomende functies (zoals archiefverantwoordelijkheid en mogelijk zelfs de verantwoordelijkheid voor de Vlaamse collectie hedendaagse kunst), en de beslissing over mogelijke fusies. Anderzijds zijn ze infrastructureel.

3. De institutionele uitdaging: de verschijning van het nieuwe museum

De **uitdaging van de nieuwe infrastructuur** is inmiddels resoluut aangepakt. Het is een basisvoorwaarde voor het functioneren van de opvolger van het M HKA als cultureel-erfgoedinstelling (of zelfs als museum *tout court*, gezien de tekortkomingen en voor de hand liggende behoeften die in eerdere onderzoeksfasen aan bod kwamen). Na een lange voorbereidingsfase werd de visie over de noden op dit vlak uitgekristalliseerd, met een realistisch en ambitieus plan van in totaal 20.000 m² netto oppervlakte, met onderling verbonden tentoonstellings-, collectie-, onderzoeks- en forumcomponenten die elk hun eigen karakter dienen te krijgen⁴.

3 *The Constituent Museum, Constellations of Knowledge, Politics and Mediation*, 2018, Valiz met L'Internationale, ondersteund door Liverpool John Moores University, Middlesbrough Institute of Modern Art, L'Internationale, KASK School of Arts, Gent, European Union, Culture Programme

4 *Infrastructurele noden van een toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum*, studieopdracht uitgevoerd door import.export Architecture, AnteaGroup, en Rebel voor de Vlaamse overheid, Agentschap facilitair bedrijf, 18.05.2017

Dit opzet wordt uitgewerkt en onderschreven door de Vlaamse ministerraad van 20.7.2018.⁵ In het onmiddellijke verlengde hiervan gaat het M HKA-bestuur de institutionele uitdaging verder aan. In een ‘horizonnota’⁶ in het najaar van 2018 formuleert de Raad van Bestuur een heldere respons - later onderschreven door de bevoegde minister⁷ - op de infrastructurele ontwikkelingen die de reeds eerder geformuleerde **institutionele visie verder concreet** maakt.

Qua activiteiten sluit het, zoals door de voogdijminister gewenst, aan bij de project-definitie voor het nieuwe gebouw die recent is goedgekeurd. Het toekomstige museum zal **zo publiek mogelijk zijn en dit op zeer diverse manieren**: museum-zalen zijn publieke ruimte (net als de straat, maar op een andere manier), hetzelfde geldt voor restaurants en cafés. Ook de backofficefuncties, zoals bibliotheek- of archiefwerk, zullen als publieke capaciteit zo zichtbaar mogelijk zijn.

De toekomstige instelling zal worden gezien in termen van openbaarheid, waarbij het park en andere buitenruimtes overlopen in het museum. Het zal omgaan met **verschillende gebruiksregimes**, anders werkend overdag en 's avonds, met zowel aandacht voor nichepublieken als voor een breed bereik, met verschillende snelheden, van evenementen en hedendaagse belevingen tot museale rust en verstillings.

De ‘horizonnota’ schetst ook de **aanpak voor de collectiezichtbaarheid** die nu quasi afwezig is. Die aanpak is gestoeld op het verhaal dat het M HKA de afgelopen twee decennia heeft ontwikkeld: kunst als mogelijkheid om het eigen perspectief te verbinden met andere perspectieven, de verwevenheid van **het lokale met het internationale, de avant-gardetraditie** van de havenstad Antwerpen als basis om **de multipolaire wereld** van vandaag tegemoet te treden. Het engagement van die avant-garde voor de samenleving wil en moet worden doorgezet, net als het brede palet van mediagebruik dat inmiddels de grammatica van de wereldwijde kunst van vandaag is geworden; van performatieve elementen over documentaire herinneringen en visuele poëzie tot experimentele film, fotografie en installaties, maar ook met ruimte voor traditionele media zoals schilderen. De reflectie op het beeld, als belangrijke Vlaamse traditie, is een andere dimensie die in dit verhaal verweven zit.

Alle componenten van de publieke verschijning van het nieuwe museum - onderzoek als zichtbare kernactiviteit, de collectie, het nieuwe tentoonstellingsprogramma en het belang van evenementiële programma's binnen het forum met de structurele input van externe partners die zal worden geanalyseerd - worden qua werking geconcretiseerd in deze horizonnota en nu in dit businessplan verder gekwantificeerd.

5 Met locatie op de site van de Zuiderluis dichtbij de huidige locatie, project file: <https://vlaamsbouwmeester.be/nl/instrumenten/open-oproep/projecten/oo3702-antwerpen-m-hka>, de eerste architectuurwedstrijd werd intussen stopgezet, de Vlaamse minister-president kondigde inmiddels in het Vlaams parlement aan dat binnenkort een nieuwe wedstrijd wordt opgestart.

6 *Oriënteringsnota horizon M HKA op nieuwe locatie*, RvB M HKA, 01.10.18

7 Brief aan de raad van bestuur van M HKA, minister Sven Gatz, 30.4.2019

Hoe kunnen we vandaag de grote lijnen beoordelen van het verschil in uiterlijk van het toekomstige museum in vergelijking met het M HKA nu? Van ontwikkelingsgerichte nichespeler wordt het een **onderzoeksgerichte breed-publieke** instelling. De kern blijft: ontwikkelingsgerichtheid is een aanzet voor onderzoeksgerichtheid en de niche - datgene wat nog niet breed gekend is - blijft de aandrijvende factor voor bredere outreach. De ambitiehorizon is in wezen groter qua reikwijdte, met zowel 'verbreding' als 'verdieping' van de werking.

Verbreding: het nieuwe museum richt zich op een breder publiek dan het huidige M HKA. Dat bredere publiek wordt gevormd door iedereen in de directe omgeving en door het kernpubliek wereldwijd. Het nieuwe museum wordt hier bewuster op gericht:

- er is de **forumfunctie** die een derde ruimte wordt, een verblijfsplek voor bewoners en passanten; de plek bij uitstek voor 'constituente werking';
- er zijn **zeer diverse partners** betrokken bij deze constituyente werking die stoelt op wederkerigheid;
- het museum is ook inhoudelijk bewust **gericht op toegankelijkheid**, met aantrekkelijke en verfrissende publiekstentoonstellingen als boegbeeld en met een vaste collectie met zowel werken met wall power als sprekende verhalen.

Om deze verbreding te realiseren is extra relationeel vermogen nodig.

Verdieping: het nieuwe museum werkt meer methodologisch en op de lange termijn dan het M HKA nu doet. Het actualiseert zijn erkenning als wetenschappelijke instelling door het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek. Het richt zich niet enkel op onmiddellijke output maar ook op R&D, het heeft een onderzoeksgerichte backoffice. Het is daarbij steeds gericht op bredere samenwerking en het onderzoek is verweven met de missie en werking van het museum:

- het museum heeft een **ambitieuze collectiebasis** en zorgt ervoor dat werken, ensembles en kunstenaars grondig gesitueerd worden, met een contextualisering die steeds verder wordt verdiept.
- het biedt met zijn **archiefcentrum CKV** een werking die de kunstontwikkelingen in onze regio situeert binnen internationale ontwikkelingen.
- het articuleert en **bewaart ook de inzichten uit** zijn ontwikkelingsgerichte **tentoonstellingen**, waarmee het snel internationale ontwikkelingen introduceert en toegankelijk maakt.

Om deze duurzaamheid te realiseren is er meer inhoudelijke en methodologische capaciteit nodig.

De digitale werking van het museum is de sleutel tot zowel het 'verbreden' als het 'verdiepen': het museum stelt **digitale editing** centraal om zijn verhaal wereldwijd te kunnen verspreiden, het focust op **relationele databasewerking** om een steeds groeiend corpus van kwalitatieve inzichten te borgen en openbaar te maken.

4. De institutionele uitdaging: een visie op de toekomstige organisatie

Zelfs als de heroriëntering van de verschijning en de visie daarachter een helder verschil maken, is toch de organisatorische visie op de vraag van excellentie op internationaal niveau misschien wel het meest radicale element in de horizonnota van de herfst van 2018. Welke organisatorische architectuur zal de tegenhanger zijn van de toekomstige infrastructuur? Het is gemakkelijk de vraag te stellen, maar minder gemakkelijk deze op een serieuze én realistische manier te beantwoorden. Het M HKA-bestuur volgt hier niet de meer voor de hand liggende weg naar internationale excellentie, namelijk die van het optimaliseren van al de verschillende institutionele subfuncties tot een niveau van internationale excellentie, wat zou resulteren in een instelling ter grootte van de federale musea in Brussel, ongeveer 240 VTE. In de oriëntatienota wordt bewust gemikt op een optimaal presterend middelgroot museum voor hedendaagse kunst, vergelijkbaar met MACBA in Barcelona, maar wordt gestreefd naar minder dan 120 VTE. De strategische vraag is om een effectieve werking op deze schaal te vinden. In plaats van te streven naar een 'kleine grote instelling' gaat M HKA eerder voor de mentaliteit van **een 'grote kleine instelling'**; het wil verbonden blijven met de **wendbaarheid en betrokkenheid** van kleinere organisaties.

Dit impliceert dat er precieze en **scherpe keuzes** gemaakt moeten worden, zowel wat betreft de aard van de functies (mandaat, tijdelijk, duurzaam, ...) als wat betreft de praktijk: wat wordt er in huis gedaan, wat wordt er uitbesteed en wat wordt er gerealiseerd in samenwerking, via een netwerk of via constituyente energie?

Deze keuzes hebben een fundamentele organisatorische impact. De toekomstige instelling wordt daarom georganiseerd in **opdrachthoudende teams** - zeker ook voor de speerpuntonderdelen van haar organisatie - die operationeel autonoom zijn en daarmee eigenaarschap voelen bij het succesvol realiseren van de doelstellingen. Medewerkers krijgen maximale verantwoordelijkheid in hun functie. Daarnaast is **expertise ingebed** in deze operationele teams. Bemiddeling is bijvoorbeeld een onderdeel van programmeren, terwijl onderzoek verweven is met de museumfuncties.

Omdat de aanpak van het bereiken van excellentie gebaseerd is op een duidelijk perspectief, zal ook het organigram in deze zin worden benaderd. De instelling zal alle decretale landelijke museale en kunstenfuncties bestrijken, en zeker ook de functies *verzamelen, behoud en beheer, publiekswerking en participatie* op een kwaliteitsvolle wijze opnemen, maar focust op componenten van inhoudelijke en relationele werking als belangrijke speerpunten, gestoeld op een scherpe visie op museaal onderzoek en op de notie van een 'constituyente werking', die kan worden gezien als een radicalisering van de participatiefunctie in het decreet.

Om tot dit andere type werking te komen, wordt in de oriëntatienota 2018 gesteld, is er ook **een ‘softwaretraject’ nodig**, omdat er verschillende soorten expertise nodig zijn, in de eerste plaats gericht op museaal onderzoek, zoals de visietekst van 2017 dat wil. Dit streven staat geformuleerd in het routeplan⁸ waar minister Gatz om vroeg. Hoewel dit nog niet werd gevalideerd en de benodigde financiering er nog niet voor werd toegewezen, begon M HKA toch zo goed mogelijk met de opstart ervan, o.a. het opzetten van een ambitieus gezamenlijk onderzoek met de Universiteit Antwerpen over constituyente werkingen en daarnaast ook met het voortrajecten voor een strategisch informatiebeleidsplan in 2021.

5. De institutionele uitdaging: mogelijkheden tot structurele samenwerking

De visie voor de werking van de toekomstige instelling in de nieuwe infrastructuur is duidelijk en klaar om geïmplementeerd te worden. Net als het infrastructuurprogramma zelf is het ‘realistisch ambitieus’. Er is ook een meer **uitgebreid scenario** denkbaar met een schaalvergroting die alle verbonden partners zou versterken.

In de visietekst van 2017 wordt uitgebreid verwezen naar nog een andere onderzoeksopdracht in de vele die voorafgaan aan het huidige businessplan en de visieomschrijvingen, namelijk een analyse uit 2016 van **mogelijke toekomstscenario's** voor het M HKA⁹. In dit rapport wordt gereflecteerd op **mogelijke fusies of structurele samenwerkingen**. In het rapport komt daarbij een fusie met Mu.ZEE tot een nieuwe Vlaamse dubbelinstelling als een krachtige mogelijkheid naar boven, met een landelijke en een internationale component, zoals bij Tate. Een fusie met FOMU, die al jaren in de lucht hangt, wordt in het rapport beschouwd als minder wenselijk, omdat men vindt dat de focus op fotografie als medium gerespecteerd dient te worden.

Vijf jaar later ligt deze laatste inschatting anders. Vandaag lijken de mogelijke voordelen van een structurele samenwerking of fusie van deze voorheen-provinciale instellingen-met-een-nationale-rol met het M HKA steeds groter. In de oriëntatienota van 2018 staat: “Wanneer TVHK structurele partnerschappen aangaat en kleinere organisaties onder zijn hoede neemt, maximaliseert het hun autonomie.” Dit is zeker het geval voor deze **twee mogelijke grote partners** die in een nieuwe opzet gelijkwaardige componenten zouden worden. Een gezamenlijke stap voorwaarts met hen voelt ‘natuurlijk’ aan, omdat ze een hedendaagse kunstvraagstelling delen met een profiel dat complementair is aan dat van het M HKA: het landelijk beeldende kunstprofiel van Mu.ZEE tegenover het internationaal profiel van M HKA, en een op beeldcultuur gericht profiel, gebaseerd op het medium fotografie, van FOMU tegenover het op beeldcultuur gericht profiel van M HKA, gebaseerd op beeldende kunst en film. Kunnen deze landelijke focus op beeldende kunst en deze focus op fotografie niet worden beschouwd als mogelijke partners binnen een nieuw op te richten Vlaamse cultureel-erfgoedinstelling?

8 *Van M HKA naar TVHK: Een routeplan 2020–2027 naar internationale excellentie voor Vlaanderen*, RvB M HKA 7.10.2019

9 *Visienota, organisatiemodellen en infrastructuurnoden van een Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum*, Toon Berckmoes en Bruno Verbergt, Ideacommunity en TouchTime, 2016. Dit rapport ziet als beste alternatieven voor een doorontwikkeling van M HKA in Antwerpen de mogelijkheid dat de capaciteit ervan geabsorbeerd wordt door SMAK in Gent of dat die wordt opgenomen in een nieuwe bicommunautaire instelling, op te richten in Brussel. Intussen werd gekozen voor Antwerpen.

Ze zouden dan op een losse manier aan elkaar worden gekoppeld, elk gereorganiseerd **als autonome opdrachthoudende teams**, waarbij ook wordt gekeken naar andere strategische uitdagingen die in hun schoot kunnen ontstaan. Uiteindelijk zou elk van de partners meer expertise huisvesten dan nu het geval is, omdat ze meer gefocust zouden zijn. Om te beginnen zouden ze vanzelfsprekend de publieke missie blijven vervullen waarmee ze nu geïdentificeerd worden, middels teams die geïntegreerd focussen op de daarvoor noodzakelijke functies, terwijl andere, ondersteunende taken elders worden uitgevoerd.

Naast deze kern zullen andere teams daar logische uitbreidingen van vormen. Collectiebeheer van de Vlaamse hedendaagse kunstcollectie zou op termijn een andere kern kunnen worden in Oostende, het digitaliseringsteam (een voor de hand liggende sleutel voor de ontwikkeling van de hele nieuwe instelling) zou een logische plaats kunnen vinden binnen het FOMU.

MU.ZEE en FOMU zouden zo volwaardige componenten worden voor de cultureel-erfgoedinstelling die Vlaanderen wil, met als wenselijke ambitie om niet enkel in de regio mee te spelen maar ook om als **een referentie in Noordwest-Europa** gezien te worden door de musea van elders op een nog grotere schaal, zoals M + in Hongkong, Reina Sofia in Madrid of MoMA in New York.

In geval van een dergelijke schaalvergroting zou de nieuwe instelling qua omvang en capaciteit beter vergelijkbaar zijn met meerdere van de evidente vergelijkingspunten voor deze cultureel-erfgoedinstelling: Amsterdam, Keulen of Düsseldorf in het Eurokerngebied - haar directe partners in dat gebied naast S.M.A.K., de andere Antwerpse musea en Kanal/Centre Pompidou; en andere vooraanstaande Europese middelgrote musea zoals Moderna Museet in Stockholm en Malmö, het Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris of MUMOK in Wenen.

In haar organisatorische aanpak - en **aangedreven door haar specifieke teams en hun dynamiek** - zou deze nieuwe instelling echter meer wendbaar willen blijven dan de voornoemde referentiemusea.

1. Werking

Het M HKA staat voor een uitdagende **transformatie** om een **internationaal excellente werking** op te zetten in het nieuwe museum, opgebouwd rond **vier componenten**: de collectiecomponent, de tentoonstellingscomponent, de onderzoekscomponent en de forumcomponent.

Vandaag is M HKA internationaal gezien een **relatief klein hedendaags kunst-museum** met wel een internationale focus. De hierboven genoemde componenten zijn allemaal aanwezig, maar in verschillende mate. De tentoonstellingscomponent is er veruit het meest prominent, de forumcomponent krijgt een voorafbeelding door de verhuis van de filmwerking naar De Studio, en de onderzoeks- en de collectiecomponenten werden de voorbije jaren systematisch uitgebreid en worden nu ook beperkt publiek zichtbaar.

Om binnen Eurocore¹⁰ zijn decretale missie als cultureel-erfgoedinstelling waar te maken, zal het toekomstige museum, opvolger van M HKA (werknaam TVHK¹¹), een **volwaardig hedendaags kunstmuseum** zijn, waarbij de vier componenten evenwaardig bijdragen tot de werking. Het programma zal bestaan uit een **gevarieerd, breed aantrekkelijk tentoonstellingsprogramma**, aangevuld met een **volwaardige vaste collectiepresentatie** en een **levendig evenementieel programma**. Als onderzoeksgerichte instelling wordt het museum een voorbeeld in de regio op het vlak van collectie-, archief- en artistiek onderzoek. Om dit infrastructureel mogelijk te maken, is beslist tot de uitvoering van een gebouw dat dubbel zo groot is als het huidige¹², een schaal die zowel internationaal als binnen de Eurocorecontext gematigd ambitieus is. Ook het institutioneel traject in voorbereiding hiervan is voorzien in deze legislatuur.¹³

In dit businessplan wordt de **werking per component** in het nieuwe museum beschreven en de **interactie tussen componenten** verduidelijkt.

10 Grootstedelijke zone met een hoge vrijheidsgraad en een op logistiek gebaseerde economie die de Nederlandse randstad omvat, de zogenaamde 'Vlaamse Ruit', de Zone Urbaine de Lille en het Rijnland.

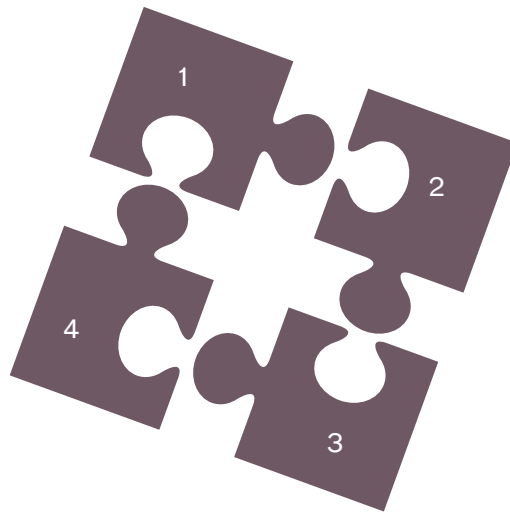
11 Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum, voor het eerst gebruikt in: *Visienota, organisatiemodellen en infrastructuurnoden van een Toekomstig Vlaams Hedendaags Kunstmuseum*, Toon Berckmoes en Bruno Verbergt, Ideaconsult en TouchTime, 2016.

12 Regeerakkoord van de Vlaamse regering 2019-2024, p. 127: *Ook het MHKA in Antwerpen zit in een traject naar een nieuw gebouw op de site Zuidersluis/hof Van beroep. Tijdens deze regeerperiode zetten we de nodige stappen om tegen het einde van de regeerperiode ook effectief aan het bouwen te zijn.*

13 Beleidsnota cultuur 2019-2024? Minister-president Jan Jambon, OD C.1.3 Investeren in organisaties in de cultuursector aan de hand van een performant subsidiesysteem, p.22; *'Parallel met het infrastructuurproject zal het M HKA een institutioneel traject lopen met het oog op een nieuwe werking voor het toekomstige museum'.*

Afbeelding 1: Werkingstructuur rond 4 componenten

De werkingstructuur van het TVHK is opgebouwd rond 4 componenten.



1. Collectiecomponent

Presentatie en opbouw van vaste collectie

2. Tentoonstellingscomponent

Gevarieerd aanbod van grote, middelgrote en kleine tentoonstellingen

3. Onderzoekcomponent

Collectiebeheer en -onderzoek, archiefwerking en onderzoek en artistiek onderzoek

4. Forumcomponent

Evenmentieel programma en “derde ruimte”

1.1 Collectiecomponent

Doelstelling

Met de collectiecomponent heeft het TVHK als doel om **belangrijke werken** binnen de hedendaagse kunstbeweging (bijvoorbeeld van Otobong Nkanga, Panamarenko, Luc Tuymans) **op elk moment** te tonen. Ze worden zichtbaar gemaakt in een breed, aantrekkelijk, internationaal verhaal, wat voor een groei van de bezoekersaantallen zal zorgen. Daarnaast biedt een volwaardige collectiepresentatie de kans om vanuit Vlaanderen een **eigen kijk** op hedendaagse kunst internationaal ingang te laten vinden. Tot slot is een verder uitgebouwde eigen collectie **nuttig voor andere culturele actoren** in Vlaanderen en elders, die er via bruiklenen een beroep op kunnen doen.

Vandaag

Het M HKA bezit vandaag al een **belangrijke eigen verzameling** die slechts voor een zeer **beperkt** deel **getoond** kan worden in het huidige museum. Er kan op dit moment dus niet gesproken worden van een volwaardige vaste collectietentoonstelling.

Toekomst

In de beleidsnota van de vorige minister van Cultuur werden de verwachtingen voor het nieuwe museum rond de **presentatie en opbouw van een permanente collectie** nadrukkelijk naar voren geschoven¹⁴. Het doel hiervan is het tonen van de Vlaamse kunstontwikkelingen in een internationaal perspectief. Deze verwachtingen rond een volwaardige, vaste collectievoorstelling zijn in lijn met de werking van referentiemusea zoals MACBA in Barcelona, Moderna Museet in Stockholm of MUMOK in Wenen, of van de leidinggevende musea in Eurocore, met name het Stedelijk Museum Amsterdam, Ludwig Museum Keulen en Kunstsammlung NRW in Düsseldorf. Concreet zal de collectiecomponent dus bestaan uit **twee pijlers: presentatie** van de vaste collectie en **uitbouw** van de collectie en collectiewerking.

(1) Presentatie van vaste collectie

De collectiepresentatie zal bestaan uit een **permanente en een tijdelijke** component:

- de **permanente** collectiepresentatie is een doordachte selectie van belangwekkende werken uit de collectie die vertrekt van de **naoorlogse avant-garde** in Antwerpen en Vlaanderen, en dit verleden als uitgangspunt neemt om de **multipolaire** wereld van vandaag en van de toekomst te begrijpen;
- de **tijdelijke** collectiepresentaties verdiepen, geven aandacht aan nieuwe aanwinsten, tonen werken van jonge kunstenaars en maken de brug met Vlaamse privéverzamelingen.

De scenografie zal kunst centraal stellen, met duidelijke en toegankelijke basiswerken en daarnaast **verdiepende of verbredende verhalen** - ook verwijzingen buiten de kunst - met naast klassieke media ook **andere presentatievormen**: films, installaties, audio & podcasts, en allerlei vormen van documentatie zoals die in archieven voorkomen.

(2) Uitbouw van de collectie en collectiewerking

Om de collectiepresentatie gestalte te geven, zal de collectiewerking in de komende jaren verder uitgebouwd worden. Hierbij gaat het niet alleen over museale kunstwerken, maar ook over boeken, drukwerk en documentatie. De voorbije jaren werden reeds stappen gezet om de achterstand in de verzameling in te halen. De ruggengraat van de collectie bestaat uit eigen aankopen en werken die door de Vlaamse Gemeenschap zijn verworven. Daarnaast zijn er schenkingen en enkele andere publieke fondsen die het M HKA ontsluit.

Een belangrijk principe bij de collectieopbouw is dat er **geen encyclopedische volledigheid** geambieerd wordt. Het collectieprofiel is gelokaliseerd – in een havenstad die Azië als toekomstperspectief ziet – en M HKA maakt scherpe keuzes door te focussen op de diverse dimensies van diversiteit van vandaag zonder alle variaties hierin in kaart te brengen.

14 Beleidsnota cultuur 2014-2019, 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.'

1.2 Tentoonstellingscomponent

Doelstelling

Met een breed aantrekkelijke en gevarieerde tentoonstellingscomponent beoogt het TVHK een **verdubbeling van het aantal tentoonstellings-bezoekers**. Belangrijk hiervoor is de nagestreefde positionering als een niet te missen landelijke referentie en meteen ook een **trekpleister voor het internationale toerisme** (samen met KMSKA). Het opgeschaalde tentoonstellingsprogramma combineert brede toegankelijkheid met de aandacht voor nieuwe ontwikkelingen.

Vandaag

In het M HKA worden **3 grote tentoonstellingen** per jaar getoond, thematisch of monografisch, in combinatie met **kleinere “In Situ”-tentoonstellingen** die zich richten op nieuw werk van jonge & *mid career* kunstenaars. Beide tentoonstellingsvormen geven een beeld van het perspectief van M HKA op wereldwijde hedendaagse kunst. Daarnaast toont het museum **kleine archief- en collectiepresentaties**¹⁵, alsook **INBOX en Lodgers** concepten¹⁶.

Toekomst

In het nieuwe museum staat bij de tentoonstellingscomponent een **seizoensgebonden en snel wisselend tentoonstellingsprogramma** centraal. Het ontwikkelingsgerichte¹⁷ kunstperspectief van de instelling blijft een rode draad binnen dit programma, maar het is meer bewust en performant publieksgericht onderbouwd. De wisselende tentoonstellingen worden aangevuld met een **volwaardige permanente collectieopstelling en tijdelijke collectietentoonstellingen** die wisselen aan een trager ritme (zie 1.1 Collectiecomponent).

Het tijdelijk tentoonstellingsprogramma zal **gelijktijdig bestaan uit** een **“grote”**, enkele **“middelgrote”** en **“kleinere”** tentoonstellingen. In de huidige infrastructuur is dit niet mogelijk. Op die manier kan TVHK het programma op elk moment voor een breed publiek aantrekkelijk maken. Het gelijktijdig organiseren van volwaardige, tijdelijke tentoonstellingen vinden we ook terug bij de eerder vermelde referentiemusea. Een inspirerend model – zij het op een andere schaal – is Reina Sofia in Madrid, dat bewust brede publiekstentoonstellingen en experimentele of onderzoekstentoonstellingen naast elkaar stelt voor zijn diverse publieken.

15 Bestaat uit een kleine archiefpresentatieruimte, een enkele zaal met semi-permanente collectiepresentatie en 2 ruimtes voor wisselende, collectiegerelateerde tentoonstellingen.

16 INBOX is gratis toegankelijk en biedt ruimte voor korte mini-expo's waarvoor vanuit de kunstscène een urgentie wordt gevoeld (b.v. n.a.v. een kunstenaarsboek of een prijs). Voor het concept Lodgers stelt het M HKA zijn 6e verdieping ter beschikking van initiatieven/organisaties zonder eigen tentoonstellingsruimte.

17 Zoals tot uiting komt in de huidige sterkte van M HKA om overzichtstentoonstellingen van kunstenaars te maken op het omslagmoment van een insider status naar die van referentiekunstenaar, vaak zelfs 'blue chip' kunstenaar, waarbij de M HKA-tentoonstelling een prominente rol hierin speelt, zoals bij Kerry James Marshall, Jimmie Durham, Otobong Nkanga, Laure Prouvost, Anne-Mie Van Kerckhoven of Els Dietvorst.

- De “**grote**” tentoonstellingen zijn lang vooraf geplande, brede publiekstentoonstellingen, rond een thema of kunstenaar. Dit zullen **onmiddellijk tot de verbeelding van het brede publiek sprekende** tentoonstellingen zijn, in lijn met de “verbredende” ambitie gespecificeerd in de inleidende tekst. Er wordt verwacht dat er drie grote tentoonstellingen per jaar georganiseerd worden, waarvan minstens **één blockbuster**. Blockbusters vallen in een **hogere productieklasse (orde van 600.000 tot 1.000.000 euro of meer)**, maar zorgen substantieel voor meer inkomsten uit tickets, projectsponsoring en extra inkomsten uit evenementen.
- De nieuwe “**middelgrote**” tentoonstellingen kunnen zowel **cutting edge** tentoonstellingen¹⁸ als **opportuniteits**tentoonstellingen¹⁹ zijn. Het huidige format van In Situ, gericht op artistieke productie en eerder passend in een kunsthallprogramming, komt aldus te vervallen. In de plaats daarvan komen er zowel thematische, groeps- als individuele tentoonstellingen gericht op ontwikkelingen die een internationaal insider-publiek aanspreken en die qua format kunnen veranderen. Ze bevinden zich qua schaal tussen de grote tentoonstellingen en bestaande IN SITU. Dezelfde ruimtelijke capaciteit wordt ook gebruikt om te kunnen ingaan op interessante opportuniteiten die niet noodzakelijk een prioriteit zijn binnen het eigen perspectief, maar die er wel in passen en slechts een minimale eigen financiële inbreng en productie-inspanning vergen. Er wordt verwacht dat er drie “middelgrote” tentoonstellingen per jaar worden georganiseerd.
- **De ‘kleinere’ tentoonstellingen zijn gelijkaardig aan de bestaande IN SITU, Lodgers en INBOX tentoonstellingsformats, en zullen ruimte bieden voor voorstellen en vragen van buitenaf.** Het verwacht aantal “kleinere” tentoonstellingen per jaar werd niet vooraf vastgelegd.

1.3 Onderzoekscomponent

Doelstelling

Een geïntensiverde onderzoekscomponent heeft voornamelijk **kwalitatieve doelen**. Het onderzoek vertrekt vanuit een geprofessionaliseerde onderzoeksmethodologie die gericht is op de verdieping van inzichten over de collectie, de kunstscène in Vlaanderen en de internationale ontwikkelingen, en de verhoogde ontsluiting hiervan via (digitale) **publicaties** en een grotere **wetenschappelijke kennisdeling**.

In bredere maatschappelijke zin zullen onderzoeksresultaten en *content* ook toegankelijk zijn voor andere belanghebbenden en geïnteresseerden. De inzet is niet alleen kennisdeling maar ook om via co-creatie een **lerende instelling** te zijn. Dit zal een positieve impact hebben op de hele sector en tot nieuwe samenwerkingen en financieringen leiden.

Vandaag

M HKA heeft de voorbije jaren veel aandacht besteed aan **museaal onderzoek**: het ontwikkelde de aanzetten voor een systematische praktijk van onderzoek en beeldvorming van zijn collectie (cfr. reflectienota Museaal Onderzoek, 2016)²⁰. Parallel hieraan ontwikkelde M HKA een historio-graphische visie, met centraal de vraag naar de internationale naoorlogse avant-garde, en een contextuele onderzoekspraktijk. Vandaag staat M HKA reeds voor een stelselmatig **contextualiseren** van kunstenaars en kunstwerken waarvoor het M HKA zich geëngageerd heeft, op basis van een **gedigitaliseerde werking**. Via **Ensembles.org**²¹ streeft het M HKA ernaar om onderzoeksinspanningen zoveel mogelijk publiek te maken.

Toekomst

Als cultureel-erfgoedinstelling wordt het TVHK gepositioneerd als een **onderzoekscentrum en expertisecentrum voor het veld**²². Daarenboven dient het sinds de vorige legislatuur ook 2 extra rollen te vervullen:

- kerninstrument voor **beheer en onderzoek van het hedendaags kunstpatrimonium van de Vlaamse Gemeenschap**;
- uitbouw van het **kennisknooppunt Centrum Kunstarchieven Vlaanderen**, dat als autonome component binnen de onderzoekscomponent wordt geplaatst.

Bovenstaande verwachtingen worden weerspiegeld in de “verdieping”-ambitie, zoals gespecificeerd in de inleidende tekst. Om deze ambitie waar te maken, zal de onderzoekscomponent focussen op **drie pijlers**:

- **Collectieonderzoek**: Documenteren, beschrijven en inhoudelijk onderzoek van de collectie zijn kerntaken van het TVHK. **Contextualiseren** van de kunstwerken en kunstenaars vormt naast het **verdiepen** van ensembles de basispraktijk. Vertrekpunt is de **nieuwe en herdachte vaste collectie-opstelling** in het TVHK op basis van nieuwe waarderingstrajecten.²³
- **Archiefwerking en onderzoek**: Binnen het TVHK ontwikkelt het **Centrum voor Kunstarchieven Vlaanderen (CKV)** een archiefwerking als onderzoekscomponent die zowel in de diepte als in de breedte gaat. Kunstarchieven zijn een sleutel om het verhaal van de hedendaagse beeldende kunst te kunnen vertellen en om kunstontwikkelingen te situeren binnen de internationale ontwikkelingen. Archiefonderzoek werkt faciliterend en aanvullend aan het collectieonderzoek.

20 Dit werd in 2013 gesynthetiseerd met het tweede collectieoverzichtsboek ‘Het Karakter van een Collectie’.
21 Webtool gericht op duurzaam digitaal beheer van informatie en inzichten, met multimediale gegevens van kunstenaars en kunstwerken.

22 Beleidsnota cultuur 2014 - 2019, minister Sven Gatz, III. 9.2. OD 2

23 Collectiebeheer, dat hierbij aansluit (inventarisatie, onderzoek, (digitale) ontsluiting, etc.), hoort niet bij de kerncomponenten maar is in deze visie een technische ondersteunende functie zoals boekhouding of HR, wat naar verwachting ook wordt uitgedrukt in het nieuwe organigram

- **Artistiek onderzoek:** Nieuwe inzichten komen niet enkel voort uit collectie- en archiefonderzoek. Ook de tentoonstellingspraktijk draagt ertoe bij. Van kunstenaars waarvan het museum een overzichtstentoonstelling maakt, heeft het veelal ook belangrijk werk in de collectie. De verworven documentatie en inzichten uit tentoonstellingen zullen achteraf deze werken van een uitgebreide digitale achtergrond voorzien. Omgekeerd zullen nieuwe ontwikkelingen vaak ook worden opgezet in nieuwe aanwinsten in de collectie en loont het daarom presentaties ervan duurzaam te documenteren. Door het **articuleren en verduurzamen (borgen) van inzichten uit cutting edge tentoonstellingen** zal TVHK internationale ontwikkelingen aanbrengen, openen én vasthouden voor verdere ontsluiting.

Naast deze pijlers wordt eveneens gefocust op **digitalisering**. De kern van de digitale werking van het museum bevindt zich binnen de onderzoekscomponent, al drijft en ondersteunt ze ook de drie andere componenten binnen TVHK. Hierbij wordt gefocust op **digitale editing** om inzichten publiekstoegankelijk te formateren en zo TVHK's verhaal wereldwijd te verspreiden. **Relationele database-werking** is vereist om een steeds groeiend corpus aan kwalitatieve inzichten vast te houden en te laten doorwerken.

Centraal in de visie van het M HKA op museaal onderzoek staat de **metafoor van forensisch onderzoek**. Dit type onderzoek combineert eenvoudige, eigen onderzoeksdaden met externe specialisaties, waarbij het verzamelen en structureren van informatie een grote rol speelt en een overzicht schept. M HKA ziet de onderzoekscomponent dan ook gestoeld op partnerschappen. Om te beginnen wordt het mede mogelijk gemaakt door **samenwerkingsverbanden** binnen en met **onderzoekgerichte instellingen** (bijvoorbeeld "L'Internationale") en **universiteiten** (KU Leuven, UGent, UA). Hierdoor kan de eigen capaciteit gebalanceerd en aangevuld worden om zo op een wendbare manier te opereren in het steeds veranderend veld van hedendaagse kunst. CKV wil ook in zijn structurele opzet expliciet complementair **ondersteunend zijn aan het veld**. Het denkt daarbij vanuit een gedistribueerd model. Archieven worden zoveel mogelijk niet in het museum verzameld, maar worden op hun plaats van oorsprong bewaard, verzorgd en onderzocht. De betekenisgeving en ontsluiting gebeurt dus in belangrijke mate decentraal.

De onderzoekscomponent wordt vaak als *backoffice* gezien, omdat hij de andere drie componenten ondersteunt. In TVHK wordt hij echter ook **zichtbaar gemaakt voor het brede publiek**, zowel via een doorgedreven **digitale content werking**, als door toegankelijkheid van de **bibliotheek** en de diverse **archieven**.

1.4 Forumcomponent

Doelstelling

Met een meer **levendige forumcomponent**, die een veelheid aan zeer uiteenlopende activiteiten en evenementen aanbiedt, beoogt het TVHK een **significante tweede bezoekersstroom**. Deze bezoekersstroom zal zowel betalende film- en evenement-bezoekers als niet-betalende evenements- en forumbezoekers bevatten. Daarnaast wil het TVHK met de forumcomponent **neveninkomsten** genereren. Dit via de opbrengsten gelinkt aan de organisatie van evenementen, alsook via de uitbesteding van horeca en museumshop. De forumcomponent zal ook aan de basis staan van **samenwerkingen** met diverse maatschappelijke partijen en een **forum bieden** aan partijen die nu geen ruimte ter beschikking hebben.

Vandaag

Vandaag is de **filmwerking** tijdelijk naar De Studio verhuisd als voorproef op de forumcomponent van het M HKA. Binnen M HKA wordt een verscheidenheid aan activiteiten en evenementen georganiseerd, vaak door of in samenwerking met de publiekswerking. Dit wordt echter slechts als een **nevenfunctie** van de huidige museale werking gezien, mede door de infrastructurele beperkingen.

Toekomst

Met de forumcomponent wil het TVHK **aansluiting zoeken bij de maatschappij** en de **rol van “third place”** vervullen. Musea staan namelijk internationaal voor een belangrijke uitdaging om hun publieksbereik te vergroten en steeds weer aansluiting te vinden bij een sterk veranderende samenleving. Net zoals bibliotheken en culturele centra zijn musea publieke ruimtes die het vermogen bezitten om een ‘third place’ te zijn; plekken die in het teken staan van de ontmoeting en het sociale verkeer. Deze ontwikkeling is bij hedendaagse kunstmusea pregnant aanwezig. Eerder al centraal gesteld in instellingen zoals het Palais de Tokyo in Parijs, vormt het nu ook de uitdaging van de grote musea. Bij Tate kan men sinds de uitbreiding met de Tanks het museum nog nadrukkelijker dan vroeger bezoeken zonder een klassieke tentoonstelling te zien. Ook Moma herprofileerde zich met zijn uitbreiding en heropening in 2019 in deze zin: *In our expanded galleries and spaces for performance, conversation, and art making, you'll see more art in new ways.*

- Het forum biedt een **evenementieel programma** dat een wezenlijk deel uitmaakt van de museale werking. De van nature evenementiële werking van **Cinema Zuid** wordt de aanzet hiervoor, maar wordt aangevuld door andere **discursieve activiteiten** (lezingen, debatten, symposia), **omkaderende activiteitenprogramma's** bij tentoonstellingen (openingen, rondleidingen, sponsorevenementen) en **activiteiten** die op specifieke doelgroepen zijn gericht (workshops, kinderateliers, schoolbezoeken). Deze evenementen en activiteiten kunnen zowel vanuit een **commercieel als niet commercieel** oogpunt georganiseerd worden, in samenwerking met externe partners.
- Het forum biedt een derde ruimte waar mensen elkaar kunnen ontmoeten of tijd nemen voor zichzelf, met als deel daarvan ook een **horeca- en museumshop concept**.

- Er kunnen ook evenementen doorgaan die volledig externe input zijn, en zelfs de hele regie van de forumcomponent kan bij een partnerorganisatie komen te liggen.

Door de forumcomponent een van de kerncomponenten te maken, blijft TVHK inzetten op haar **maatschappelijke rol** en **publiekswerking**, op een meer zichtbare en fundamenteel veranderde wijze, in lijn met de “verbreding”-ambitie zoals gespecificeerd in de inleidende tekst. Hier maakt de maatschappij haar museum.

2. Organisatie

De **organisatie** van het nieuwe museum wordt in deze sectie verduidelijkt op **intern** en **extern** vlak. De interne organisatie van het TVHK zal twee soorten schaalvergrotingen ondergaan: enerzijds een **personeelstoename** en anderzijds **diverse partnerships**. Eerstgenoemde heeft de grootste impact op de organisatie: een toename van 22 VTE, wat neerkomt op een relatieve toename van 37%. Deze toename is verbonden met de “**verdieping**”- en “**verbreding**”-ambities, en komt voornamelijk voor bij teams met een relationele en een inhoudelijke speerpuntfunctie.

Op extern vlak gaat het voornamelijk om relaties en samenwerkingen met externe, maatschappelijke partijen: bestaande relaties zullen meer betekenis krijgen en nieuwe relaties zullen aangegaan worden.

2.1 Interne organisatie

2.1.1 Schaalvergrotingen: personeelstoename

M HKA bevat **vandaag 59 VTE** en is georganiseerd in 5 afdelingen: staffuncties, museale werking, artistieke werking, publiekswerking en ondersteuning.

Het **TVHK** voorziet **81 VTE**²⁴, wat neerkomt op een **stijging van 22 VTE of 37%**. De vergelijking met MACBA, dat een vergelijkbare schaalgrootte heeft en een kernstaf van 80 VTE en in totaal 120 VTE tewerkstelt, toont aan dat de stijging zo beperkt mogelijk gebleven is.

De stijging van 22 VTE kan gerelateerd worden aan de **nodige bijkomende relationele en inhoudelijke & methodologische capaciteit**, om de ambitiehorizon van het nieuwe museum rond **verbreding** en **verdieping** te verwezenlijken:

- Het nieuwe museum zal voor een **breder publiek** werken dan het M HKA nu, en met meer partnerships, waarvoor **bijkomende relationele capaciteit** nodig is.
- Het nieuwe museum zal **dieper en op langere termijn** werken dan het M HKA nu, gedreven door een onderzoeksbackoffice die verweven is met de missie en werking van het museum. Om dergelijke verduurzaming te bereiken, is meer **inhoudelijke en methodologische capaciteit** nodig.

Concreet zullen alle teams binnen de toekomstige organisatie **opdracht-houdend** (of zelfsturend) worden gemaakt en gelinkt aan een van de drie onderstaande **dimensies**:

- **Relationeel:** “*relationeel bruggen slaan naar andere partijen die het museum versterken en de organisatorische onderbouw garanderen die dit mogelijk maakt*” zoals bijvoorbeeld de forumwerking of teams voor relatiebeheer.

- **Inhoudelijk & methodologisch:** “*fungeren als inhoudelijke expert en netwerkaanspreekpunt en de organisatorische onderbouw garanderen die dit mogelijk maakt*”, zoals bijvoorbeeld museaal onderzoek, CKV en presentatieteams.
- **Organisatorisch:** “*vervullen van organisatorische basistaken*”, zoals bijvoorbeeld collectiebeheer, communicatie, de ondersteunende teams en deels de directie.

Zoals te zien in Tabel 1, wordt de grootste absolute en relatieve stijging van VTE inderdaad waargenomen bij de primair **relationele** teams (+82%). De inhoudelijke teams stijgen met 5 VTE of 26%. De organisatorische basisteams stijgen met 28% om een minimale basiswerking te garanderen. Hoewel de interne organisatie niet volgens de **werkingscomponenten** (zie 1. Werking) zal georganiseerd worden - teams kunnen namelijk tot verschillende werkingscomponenten bijdragen - zijn ze wel gekoppeld aan de doelstellingen ervan. De bijkomende **relationele en inhoudelijke capaciteit** zal immers van belang zijn om de ambitieuze doelstellingen binnen de collectie-, forum- en onderzoekscomponent waar te maken.

Tabel 1: Geplande personeelstoename per dimensie

VTE per dimensie	2020	2027	Absolute delta	Relatieve delta
Relationeel	11	20	9	82%
Inhoudelijk & methodologisch	19	24	5	26%
Organisatorisch	29	37	8	28%
Totaal	59	81	22	37%

Om de **niveaus** van de huidige en bijkomende rollen beter te begrijpen, werd aan elke rol een categorie toegekend die overeenkomt met een barema. **De vijf mogelijke categorieën** van niveaus zijn: **directie, leidinggevende, expert, inhoudelijke & inhoud-ondersteunende functie en uitvoerende functie**. De 22 bijkomende VTE zijn voornamelijk inhoudelijke en inhoudondersteunende functies en experten (zie Tabel 2), wat voor een stijging van het gemiddelde niveau van de organisatie zal zorgen. Een degelijk niveau zal inderdaad nodig zijn om de verbreding- en verdiepingsambities en uitdagende werkingsdoelstellingen te kunnen vervullen. Om hiervoor de juiste mensen te kunnen aantrekken, zal het **verloningskader** voor de hogere niveaus (directie, leidinggevende en expert) verhoogd worden van de huidige lage kant van landelijke gemiddelden voor musea tot landelijke universitaire onderzoeks- of internationale standaarden (zie 3. Financieel kader).

Tabel 2: Geplande personeelstoename per niveau

VTE per niveau	2020	2027	Absolute delta	Relatieve delta
Directie	3	2	-1	-33%
Leidinggevende	2	4	2	100%
Expert	12	17	5	42%
Inhoudelijke & ondersteunende functie	27	42,5	15,5	57%
Uitvoerende functie	15	15,5	0,5	3%
Totaal	59	81	22	37%

Bijlage 1 bevat het volledige overzicht van huidige en toekomstige VTE's, ingedeeld per team en dimensie. Ook het niveau per rol wordt aangegeven. De opmaak van een organigramstructuur zal later gebeuren. Tot slot dient het duidelijk te zijn dat TVHK verwacht om bepaalde taken die niet gerelateerd zijn aan de ambitiehorizon, **via uitbesteding, met of via partners te realiseren. Erfgoedbewaking** is hier een voorbeeld van. Een grotere infrastructuur brengt ook een verhoogde nood aan erfgoedbewaking met zich mee. Deze nood werd echter niet in het personeelsplan van het TVHK opgenomen, omdat ze via uitbesteding, mogelijk ook in samenhang met de meldkamer van KMSKA, zal gerealiseerd worden. De concrete invulling van deze uitbesteding wordt later bepaald. Onderzoek via tijdelijke projectmedewerkers of universitaire instellingen is een ander voorbeeld.

2.1.2 Mogelijke schaalvergrotingen

Zoals reeds uitvoerig geschetst in de inleidende visietekst, ziet het TVHK bepaalde samenwerkingen met andere kunstinstellingen mogelijk evolueren in **structurele partnerships** of zelfs **formele fusies**. De structurele samenwerking met KMSKA moet nog verder uitgewerkt worden, en kan zich onder meer op vlak van organisatorische optimalisaties, communicatie en marketing afspelen. Voor Mu.ZEE en FOMU wordt zelfs de mogelijkheid overwogen van een formele fusie, om zowel deze werkingen te kunnen versterken als met hen de rol als Vlaamse erfgoedinstelling meer ten volle te vervullen. Bovengenoemde kunstinstellingen zullen dan slechts op losse wijze gekoppeld zijn aan het TVHK en als **autonome, opdrachthoudende** teams fungeren. Afhankelijk van de aard en noden van de instelling zal dus een **geschikte samenwerkingsvorm** bepaald worden.

2.2 Externe organisatie

M HKA is lid van "L'Internationale", een netwerk van diverse Europese (hedendaagse kunst)musea dat het **samenspel van hedendaagse kunst-musea en samenleving** als een belangrijk principe naar voren schuift²⁵. De bedoeling is om dit principe in het nieuwe museum te concretiseren. Centraal hierbij staat het belang van **relaties en samenwerkingen met externe, maatschappelijke partijen**. Dit kan gaan van bezoekers, kunstenaars en culturele- of onderwijsinstellingen tot sociale organisaties en politieke groeperingen. TVHK zal **bestaande relaties** met maatschappelijke partijen **meer betekenis** geven en **nieuwe relaties** aangaan. De relaties kunnen vorm krijgen in **ontmoeten, interactie, participatie, dialoog, co-creatie en mede-eigenaarschap**, waarbij eenrichtingsverkeer of dominante posities vermeden worden. TVHK wordt een museum door en voor de samenleving. De relaties die het museum aangaat worden zichtbaar in zowel de **forumfunctie** (laagdrempelig onthaal, activiteiten van publiekswerking, eigen- en externe evenementen), als de **tentoonstellingen en andere artistieke projecten**.

Financieel kader

Een veranderende ambitie, infrastructuur, werking en organisatie in verhouding tot nu brengt eveneens een sterk **verschillend financieel kader** voor TVHK. Het nieuwe museum zal meer dan **50% groter** worden op vlak van inkomsten en uitgaven (nl. 11.99 mEUR inkomsten en 11.97 mEUR uitgaven).

Aan de **inkomstenzijde** wordt een **significante stijging van het aandeel aanvullende financiering** verwacht, gedreven door **verhoogde inkomgelden** binnen de tentoonstellings- en collectiecomponent, inkomsten gerelateerd aan de **evenementwerking** binnen de forumcomponent en een geïntensifieerde **fondsenwerking**.

Aan de **uitgavenzijde** verwachten we enerzijds een substantiële stijging van elk van de 4 **werkingscomponenten**, met de **onderzoekscomponent** op kop. Dit is een weerspiegeling van de ambitiehorizon en visie. Anderzijds stijgen ook de **personeelskosten** meer dan evenredig, gedreven door het verhoogde gemiddelde niveau van de rollen binnen de organisatie en de opschaling van het verloningskader van directieleden, leidinggevend en experts. Beide elementen zijn nodig om de ambitieuze werkingsdoelstellingen te bereiken en op die manier een internationaal excellente instelling te worden.

Tabel 3: Overzicht van geplande inkomsten- en uitgavenstromen

Categorie	Eenheid	2019	2027	Relatieve af/toename
Inkomsten	EUR	7.157.049	11.994.000	68%
(1) Aanvullende financiering	EUR	1.600.049	4.105.000	157%
Tentoonstellingscomponent & collectiecomponent	EUR	278.969	1.180.000	323%
Onderzoekscomponent	EUR	28.633	95.000	232%
Forumcomponent	EUR	289.016	930.000	222%
Ondersteunende functies	EUR	473.293	1.300.000	175%
Overige functies	EUR	530.136	600.000	13%
(2) Dotatie Vlaamse Gemeenschap	EUR	5.557.000	7.889.000	42%

Uitgaven	EUR	7.147.132	11.974.740	68%
(1) Werkingskosten	EUR	2.700.310	5.565.000	106%
Tentoonstellingscomponent	EUR	709.567	1.650.000	133%
Collectiecomponent	EUR	280.917	530.000	89%
Onderzoekscomponent	EUR	107.168	510.000	376%
Forumcomponent	EUR	300.109	375.000	25%
Ondersteunende functies	EUR	1.302.549	2.500.000	92%
(2) Personeelskosten	EUR	3.851.145	6.119.740	59%
(3) Overige kosten	EUR	595.676	290.000	-51%
Resultaat	EUR	9.917	19.260	94%

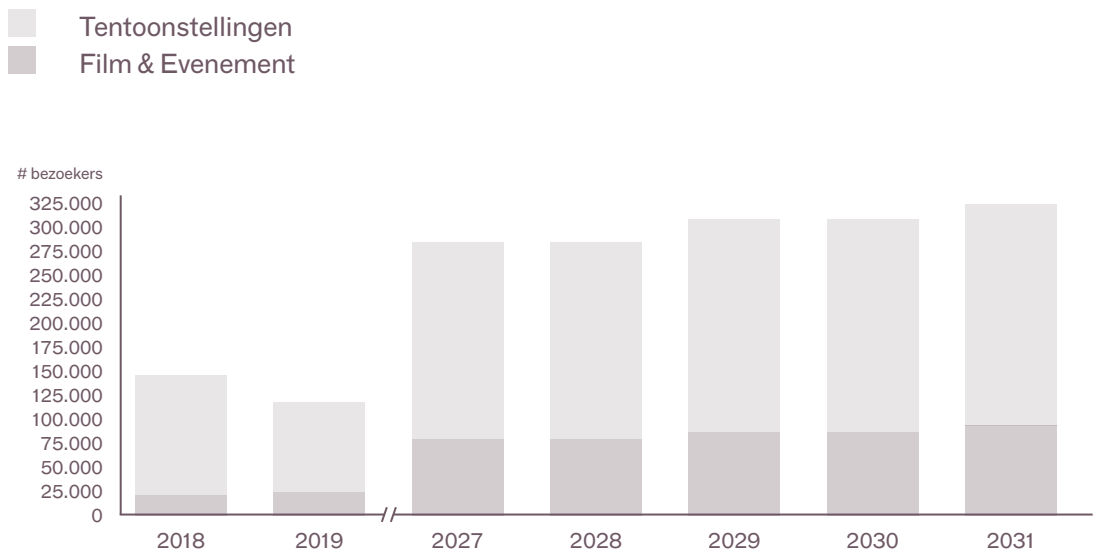
3.1 Inkomstenstromen

Huidige inkomsten van M HKA bedragen 7.16 mEUR in 2019, waarvan **78% dotatie Vlaamse Gemeenschap** (5.56 mEUR) en **22% aanvullende financiering (eigen inkomsten)** (1.60 mEUR). De eigen inkomsten worden voornamelijk gedreven door de **inkomgelden tentoonstellingen** (0.26 mEUR), **commerciële activiteiten** gelinkt aan de cafetaria of bookshop (0.20 mEUR) en **recuperatie personeelskosten** (0.53 mEUR). Voor het **TVHK** worden de inkomsten geschat op **11.99 mEUR** in het **openingsjaar 2027**, wat een stijging is van 68% ten opzichte van 2019. In de **daaropvolgende jaren** wordt een **graduele stijging** van de inkomsten verwacht, gedreven door een verwachte **toename van de bezoekersaantallen**, zoals te zien is in Afbeelding 2. In dit financieel plan ligt de focus echter op 2027.

Afbeelding 2: Verwachte bezoekersaantallen

Het TVHK verwacht naast een verdubbeling van tentoonstellingsbezoekers, een significante tweede bezoekersstroom voor Film & Evenement.

Evolutie van bezoekersaantallen



De inkomstenstromen worden gesplitst in 2 elementen: (1) aanvullende financiering en (2) dotatie Vlaamse Gemeenschap. Ten opzichte van 2019 wordt een **significante stijging van het aandeel aanvullende financiering** begroot: van 22% in 2019 tot 34% in 2027. Deze begroting vertaalt zich in 4.10 mEUR aanvullende financiering en 7.89 mEUR dotatie Vlaamse Gemeenschap. Het geschatte aandeel van de eigen inkomsten bevindt zich tussen het MACBA (22%) en het Stedelijk Museum Amsterdam (37%). In de daaropvolgende jaren wordt een verdere stijging van het aandeel van de eigen inkomsten verwacht.

(1) Aanvullende financiering

De aanvullende financiering worden begroot op 4.10 mEUR in 2027.

De aanvullende financiering wordt op een gelijkaardige manier gestructureerd als de “Werking”-sectie van het business plan en bevatten de 4 werkingscomponenten, aangevuld met ondersteunende functies en overige inkomsten.

- **De verwachte inkomsten gerelateerd aan de tentoonstellings- en collectiecomponent**, zijnde inkomgelden tentoonstellingen, bedragen samen 1.14 mEUR en vertonen de op één na grootste verwachte toename binnen de eigen inkomsten ten opzichte van 2019 (+335%). Deze stijging wordt veroorzaakt door een **verwachte verdubbeling van het betalend²⁶ bezoekersaantal van tentoonstellingen²⁷** (van 70.646 in 2018 en 50.030 in 2019 naar 120.000 in 2027) en door **hogere ticketprijzen²⁸** (van 10 EUR in 2019 naar 14.5 EUR voor niet-blockbuster en 20 EUR voor blockbuster tentoonstellingen). Het totaal aantal bezoekers (museum- en filmwerking) in 2027 wordt geraamd op 280.000 waarvan 150.000 betalende bezoekers (zie afbeelding 2). De verwachte stijging in bezoekersaantallen kan beargumenteerd worden door het aantrekkelijke en gevarieerde tentoonstellingsaanbod en de stijging van het belang van het museum voor het internationale toerisme. De geprojecteerde stijging in ticketprijzen lijkt realistisch, aangezien vele Vlaamse musea (Mu.ZEE, Museum M, S.M.A.K.) nu al op 12 EUR zitten en vergelijkbare musea nu al gelijkaardige prijzen vragen (vb. Stedelijk Museum Amsterdam: 18.5 EUR).
- **De onderzoekscomponent** wordt geschat op 0.10 mEUR (+232%). Deze verwachte **inkomsten** zullen enerzijds gegenereerd worden door bruiklenen, waarvan de inkomsten ongeveer verdubbelen. De verwachte verdubbeling kan verklaard worden door een verder uitgebouwde vaste **collectie** en optimalisering van bruikleenprijzen. Anderzijds worden ook inkomsten verwacht uit de dienstverlening aan het erfgoedveld (CKV)²⁹.

26 Het aandeel betalende bezoekers wordt geschat op 60%, wat in lijn ligt met het aandeel betalende bezoekers in 2018 (58%). 2018 is hier meer representatief dan 2019 door de grote “Barok” tentoonstelling.

27 Op basis van de nota bezoekersprognoses 25.11.2019 door het departement CJM, die licht bijgesteld werd naar beneden in het openingsjaar om de realiteit beter te benaderen.

28 Huidige ticketprijs bedraagt 10 EUR en is lager dan heel wat andere Vlaamse instellingen (S.M.A.K., Mu.ZEE, Museum M), waar de ticketprijs 12 EUR bedraagt. Toekomstige ticketprijs zal stijgen naar 20 EUR voor blockbuster tentoonstellingen en naar 14.5 EUR voor andere tentoonstellingen. Rekening houdend met de reductietarieven, werd met afgeronde, gemiddelde werkelijke ticketprijzen van respectievelijk 11 EUR en 8 EUR gewerkt, in lijn met de verhoudingen van gemiddelde werkelijke ticketprijs tot volledige ticketprijs van voorgaande jaren. De veronderstelling is dat de helft van de bezoekers komen voor blockbuster tentoonstellingen.

29 Inkomsten conform beleidsplan CKV voor het jaar 2023 (30.000 EUR), waarop tegen 2027 een stijging van 50% verwacht wordt.

- **De forumcomponent** wordt begroot op 0.93 mEUR (+222%). Deze verwachte stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de **evenementwerking** (0.45 mEUR) en **commerciële activiteiten** (0.30 mEUR). De **evenementwerking** bestaat voornamelijk uit geplande inkomsten van commerciële evenementen (0.40 mEUR) en beperkte inkomgelden van niet-commerciële evenementen (0.05 mEUR). De verwachte inkomsten van commerciële evenementen liggen zo'n achtmaal hoger dan de huidige, wat een significante stijging is. Dit kan enerzijds beargumenteerd worden door de ruimtelijke capaciteitsverhoging in het nieuwe gebouw, het polyvalent gebruik van de ruimtes en de verhoogde vraag naar evenement-organisatie, die door de ruimtelijke beperkingen slecht beperkt kan ingevuld worden. Anderzijds zal er nu niet enkel verhuur van ruimtes aangeboden worden, maar een volledig gamma van verhuur tot volledige "evenementpakketten", incl. catering, rondleidingen, activiteiten. De commerciële activiteitinkomsten bij de horeca en shop(s) zullen via uitbesteding verkregen worden, maar hiervoor is een vervolgonderzoek vereist. De huidige schattingen worden onderbouwd door een sterk gestegen totaal bezoekersaantal en een hogere gemiddelde uitgave per bezoeker, door het bredere en meer gevarieerde horeca- en shopaanbod³⁰. Daarnaast bevat de forumcomponent ook de inkomgelden van de **filmvoorstellingen** (0.18 mEUR), waarbij een stijging van bezoekers van filmvoorstellingen verwacht wordt (van 21.178 in 2018 en 22.627 in 2019 naar 30.000 in 2027), maar wel wordt gewerkt met de huidige, gemiddelde ticketprijs.
- **Ondersteunende functies** worden begroot op 1.30 mEUR. Ze omvatten fondsenwerking (0.85 mEUR), publiekswerking (0.15 mEUR) en aanvullende publieke (project)financiering (0.30 mEUR). Om de stijging van het aandeel van de eigen inkomsten te kunnen waar maken, is een geïntensifieerde fondsenwerking (+490%) cruciaal.
- **Overige inkomsten** (0.60 mEUR, +13%) bevatten een verwachte recuperatie van personeelskosten, in lijn met voorgaande jaren.

(2) Publieke middelen

Het TVHK zal streven naar een bedrag uit publieke herkomst van 8.19 mEUR in 2027. Dit is opgebouwd uit de dotatie van de Vlaamse Gemeenschap van 7.89 mEUR en aanvullende publieke project-financiering van 0.3 mEUR.

Hoe de vraag tot groei van de dotatie gevalideerd en gefaseerd wordt, dient verder uitgeklaard te worden. Hier gelden drie voor de hand liggende beslissingsmomenten.

Een eerste logica is dat de eindbeslissingen relatief kort voor de opening vallen, dan is er niet enkel een urgentie maar zijn ook alle contingenties uitgeklaard.

Daaraan voorafgaand is er het decretaal voorzien beslissingsmoment van de volgende grote **cultureel-erfgoedronde**, aan het eind van deze legislatuur. Dat er op dat moment een beslissingsmoment is, is een gegeven, tenzij voorafgaand het decreet of de uitvoeringsbesluiten anderszins worden herschreven.

Het concrete beslissingstraject zelf is voor het M HKA nog niet duidelijk. De evaluatie van de voorbije beleidsronde concludeerde wat M HKA betreft dat: ‘De procedure voor de beoordeling van de aanvraag van werkings-subsidies voor de reeds bestaande cultureel-erfgoedinstelling onvoldoende (was) aangepast aan de specificiteit van dit type organisatie. Deze procedure zou best in zijn geheel herdacht worden. Ook het feit dat sommige organisaties een sterke band hebben met de Vlaamse Gemeenschap is daarbij een aandachtspunt’. Er dient dus een **nieuwe procedure** te komen.

Minimaal kan verwacht worden dat in een afzonderlijk traject binnen de volgende cultureelerfgoedronde voorzien wordt. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren door een specifiek samengestelde visitatiecommissie, zoals gebeurt bij de grote kunstinstellingen in het kunstendecreet en zoals vroeger ook voor M HKA voorzien was binnen het museumdecreet en vervolgens het cultureelerfgoeddecreet.

Er is echter nog een derde beslissingsmoment dat nog voorafgaand aan dit vast decretaal bepaald moment zal plaatsvinden: de beslissing over het **instellingstraject**. Het is hoe dan ook logisch een heroverweging in te lassen als een eerder subsidietraject ‘disfunctioneel’ bleek, zoals hier luidens de evaluatie het geval was.

Er is daar bovenop in deze legislatuur door de voogdijminister in de beleidsnota cultuur ook los daarvan een instellingstraject voorzien³¹, terecht, zoals in deel 3 van dit businessplan wordt aangegeven. Dit instellingstraject is voorzien parallel aan het infrastructuurtraject, dus aan het begin van de legislatuur.

Een dergelijk traject is overigens ook voorzien in de beheersovereenkomst 2019 – 2023 tussen Vlaanderen en M HKA, ondertekend op 16 april 2019. Er is zelfs een afzonderlijk artikel aan gewijd, artikel 18. In § 2 van dat artikel wordt een halfjaarlijkse ‘**Begeleidingsgroep Institutioneel Traject**’ voorzien met de voogdijminister, de secretaris-generaal, de voorzitter en de algemeen directeur.

31 Beleidsnota Cultuur 2019 – 2024, minister-president Jan Jambon, OD C.1.3 Investeren in organisaties in de cultuursector aan de hand van een performant subsidiesysteem, p.21; ‘Parallel met het infrastructuurproject zal het M HKA een institutioneel traject lopen met het oog op een nieuwe werking voor het toekomstige museum’.

M HKA wacht hier op de eerste van deze gesprekken om het routeplan te kunnen bespreken dat het in dit kader opmaakte op vraag van de vorige voogdijminister en in oktober verleden jaar bezorgde aan de voogdijminister. In dit routeplan, dat ook in het derde luik in deze bundel wordt vermeld, wordt een concreet kader geargumenteed voor dit instellingstraject. Dit routeplan voorziet dat er in optimale omstandigheden reeds 500.000 eurosubsidiegroei is in 2020, om vanaf 2021 op kruissnelheid te komen tot een groei van ca. 1.250.000 euro. Deze groei kan, zoals het routeplan al aangeeft, de basis leggen voor de groeisprong van de nieuwe werking. In deel drie van dit businessplan wordt aangegeven dat vanuit dit businessplan, eens het gevalideerd is, een concrete planning dient te worden opgesteld waarbij de verschillende fases ineenhaken.

3.2 Uitgavenstromen

Huidige uitgaven van M HKA bedragen 7.15 mEUR in 2019, voornamelijk bestaande uit de **personeelskosten** (3.85 mEUR), **publiekswerking** (0.60 mEUR) en **presentatiekost** van tentoonstellingen (0.70 mEUR). Voor het **TVHK** worden de uitgaven geschat op 11.97 mEUR in het **openingsjaar** 2027, wat een stijging is van 68% ten opzichte van 2019. De uitgavenstromen worden gesplitst in 3 elementen: (1) werkingskosten, (2) personeelskosten en (3) overige kosten.

(1) Werkingskosten

De **geschatte werkingskosten** bedragen 5.56 mEUR, wat neerkomt op een substantiële stijging van 106% ten opzichte van 2019.

Werkingskosten worden op een gelijkaardige manier gestructureerd als de “Werking”-sectie van het businessplan en bevatten de 4 werkings-componenten, aangevuld met ondersteunende functies.

- De **tentoonstellingscomponent** wordt begroot op 1.65 mEUR (+133%) en werd opgebouwd aan de hand van de tentoonstellingslogica beschreven in het deel Werking, 1.2 Tentoonstellingscomponent. De publiekstrekkende blockbuster tentoonstellingen brengen een verwachte gemiddelde jaarlijkse kost met zich mee van 0.8 mEUR en zijn zo verantwoordelijk voor meer dan de helft van de tentoonstellingsuitgaven. De geplande tentoonstellingsuitgaven worden gedeeltelijk gerecupereerd aan de inkomstenzijde, maar zorgen er wel voor een substantiële stijging ten opzichte van 2019 (+ 335%).
- De **collectiecomponent** wordt geschat op 0.53 mEUR (+ 89 %). De inzet op het **opbouwen** (0.03 mEUR), **presenteren** (0.10 mEUR) en **beheren** (0.40 mEUR) van een vaste collectie vertaalt zich in verwachte hogere uitgaven voor elk van deze elementen. Ook bij het **beheer** van de vaste collectie wordt een stijging van de uitgaven verwacht (+185%), om te beginnen door de vereiste inhaalbeweging op vlak van inventarisering & data-ontwikkeling, restauratie en de opmaak van een collectiebeleidsplan. Het beheer van de **collectie van de Vlaamse gemeenschap** wordt op dit moment pro memorie opgenomen, aangezien er eerst een concrete invulling bepaald moet worden vooraleer een realistische schatting kan gebeuren.

- **De verwachte onderzoekscomponent** bedraagt 0.51 mEUR en vertoont de grootste, geschatte toename binnen de werkingskosten ten opzichte van 2019 (+ 376%). Deze toename is vereist om de “verdieping”-ambitie waar te maken binnen de onderzoekscomponent. Het merendeel van de verwachte onderzoekuitgaven gaat naar het **Centrum Kunstarchieven Vlaanderen** (0.20 mEUR) en **content management & digitale werking** (0.25 mEUR).
- **De forumcomponent** wordt begroot op 0.37 mEUR (+25%). Deze component bevat enerzijds de filmwerking (0.20 mEUR), waarbij een voortgezette werking wordt verondersteld en de geplande uitgaven dus in lijn liggen met de huidige uitgaven. Anderzijds bevat het ook de evenementwerking (0.17 mEUR). **TVHK zal zowel commerciële als niet commerciële evenementen organiseren.** Tegenover de commerciële evenementen staan significante meerinkomsten. Uitgaven rond commerciële activiteiten (horeca, bookshop) werden niet opgenomen, aangezien van uitbesteding wordt uitgegaan. Hierdoor is de forumcomponent de component waarbij de verwachte inkomsten de uitgaven meer dan volledig compenseren.
- **Ondersteunende functies** worden geschat op 2.50 mEUR (+92%) en zijn de grootste component binnen de werkingskosten. Ze omvatten uitgaven voor publiekswerking (1.5 mEUR) en algemene uitgaven (1 mEUR). Binnen de publiekswerking verwachten we enerzijds meer dan een verdubbeling van de **communicatie-uitgaven**, door het ontwikkelen van gerichte marketingcampagnes naar diverse doel-publieken, zowel regionaal, nationaal als internationaal. Anderzijds komen er in 2027 ook uitgaven voor **erfgoedbeveiliging** bij, waarvoor we een forfaitair bedrag van 0.40 mEUR voorzien hebben. Erfgoedbewaking werd niet in de verwachte personeelstoename opgenomen; de concrete organisatie zal door een vervolgonderzoek bepaald worden.

Bij de **algemene uitgaven** wordt een lichte stijging verwacht (+42%), gerelateerd aan de vergroting van de infrastructuur, toename van het personeelsbestand en ICT-investeringen.

(2) Personeelskosten

De geplande **personeelskosten** bedragen 6.12 mEUR en zijn de grootste uitgave binnen TVHK. De stijging van 63% is gedreven door de toename van het **aantal VTE** (van 59 naar 81 VTE), met een **relatief hoger niveau** dan gemiddeld in de huidige organisatie, en de **opschaling van het verloningskader** van directieleden, leidinggevenden en experts (25% t.o.v. brutoloon). Een dergelijke verhoging van het verloningskader voor sleutelfuncties is noodzakelijk om het gewenste excellentieniveau te halen, zoals opgelegd door de Vlaamse Gemeenschap, en om een concurrentiële positie te kunnen aanhouden ten opzichte van grotere landelijke cultuur- en onderzoeksinstellingen (b.v. universiteiten) en internationale musea. Daarnaast wordt ook een freelance tewerkstelling (vb. jobstudenten, hosts, etc.) van 0.40 mEUR voorzien, in lijn met de huidige uitgaven.

Overige kosten

Overige kosten worden begroot op 0.29 mEUR, wat een daling van 51% ten opzichte van 2019 is. De daling is gerelateerd aan het wegvallen van de afschrijvingen op onroerende goederen.

3.3 Schaalvergrotingen

Eerder vermelde **schaalvergrotingskansen** door samenwerking (met KMSKA) of mogelijk zelfs fusie (Mu.ZEE, FOMU) zijn niet opgenomen in bovenstaande berekeningen, daar ze voornamelijk focussen op een **meer optimale taakverdeling** en **geen kostenbesparend doel** op zich hebben. Deze kunnen uiteraard op langere termijn wel kostenoptimalisaties teweeg brengen.

1. Van opening naar werking op kruissnelheid

De *worst cases* bij culturele infrastructuurnieuwbouw zijn dure en spectaculaire gebouwen zonder concrete ambitiehorizon, zonder planning van de toekomstige werking en soms zelfs zonder visie op de invulling. Een treffend voorbeeld hiervan is de uitbreiding van het Musée de la Boverie in Luik, waar de parking, de cafetaria en de administratieve ruimtes werden vergeten, en men uiteindelijk bij het Louvre moest aankloppen om de invulling grandeur te geven.

Een belangrijk uitgangspunt in het voorliggend businessplan is daarom dat de **opening van de nieuwe infrastructuur tegelijkertijd die is van de nieuwe cultureel-erfgoedinstelling** in opvolging van M HKA.

Hier zijn verschillende redenen voor. Om te beginnen is deze nieuwe **werking de decretaal bepaalde missie**, waarvoor de volwaardige museale infrastructuur enkel een mogelijkhedenvoorwaarde is. Daarnaast leidt deze aanpak ook tot grotere **efficiëntie** (de investeringen kunnen meteen renderen en de capaciteit wordt meteen volop benut). Tenslotte laat de gelijktijdige opening van de infrastructuur en de erfgoedinstelling ook toe om TVHK meteen **internationaal/strategisch te positioneren**³².

Een dergelijke *'jump start'* is onvermijdelijk **evenementieel**. Alles dient vooraf zo goed mogelijk klaar te staan. In de eerste periode na de opening worden al doende aan hoog tempo nieuwe publieke verwachtings- en bewegingspatronen uitgetoetst en bijgestuurd.

Zodra de hogere versnelling is gehaald, kan worden geëvalueerd en kunnen structurele optimalisaties gebeuren. Op **kruissnelheid** dient minder energie geïnvesteerd en kan mogelijk wat gas teruggenomen worden zonder niveau te verliezen, of kunnen alternatieve financieringsbronnen verder aangeboord worden. Het beslissingsschema hiervoor dient vooraf vast te liggen.

Dit businessplan zet in op 100% werking bij de opening. Na de opening volgen een vooraf ingeplande evaluatie en onderzoek over mogelijke optimalisaties met een vermindering van de publieke inbreng als doel.

32 Dus institutionele positionering als project, iets waar Frankrijk zeer goed in is: ambitieuze infrastructuurzetten die gepaard gaan met een instellingsopzet dat meteen bakens verzet en zo een nieuwe internationale referentie- en aantrekkingspool schept; van het oorspronkelijke Centre Pompidou of recent Pompidou Metz tot het Musée du Quai Branly of recent Louvre Lens. Daarbij is de strategische uitdaging niet om publiek te halen, maar om de cartografie van het internationale veld een stuk te hertekenen. De infrastructuursprong dient een verder doel, een profiel internationaal 'op de kaart zetten'.

2. Het voortraject dat de werking mogelijk maakt

De werking zal een andere zijn dan de huidige. De kern van het verschil wordt uitgemakt door de nieuwe expertises die nodig zullen zijn. Expertises bouwt men niet van het ene jaar op het andere, en kan men nog minder van de ene dag op de andere aantrekken.

Voorafgaand aan die nieuwe werking is er een periode waarin ze voorbereid wordt, de *run-up* naar de opening. En voorafgaand aan die praktische voorbereiding is er weer een andere fase nodig, van capaciteitsopbouw, waarin de basis wordt gelegd waardoor die voorbereiding mogelijk wordt. Deze drie fases – capaciteitsopbouw, *run-up*, werking – dienen aaneengeschakeld te worden.

2.1 Capaciteitsopbouw

De eerste fase is de capaciteitsopbouw, die bestaat uit een aantal **voorbereidende stappen** die gezet dienen te worden **als basis** om de run-up mogelijk te maken. M HKA maakte voor deze capaciteitsopbouw reeds een volledige operationele planning in het uitgebreide routeplan dat het in 2019 op vraag van de toenmalige voogdijminister schreef³³. Het focust hiervoor op de periode 2020-2024, omdat het ervan uitgaat dat vervolgens - gestoeld hierop - concreet op de opening wordt gefocust. Deze tweede periode is in het **routeplan** minder uitgewerkt.

Het routeplan zet **15 ontwikkelingslijnen** uit om tijdig te staan waar de instelling tegen de aanloop naar de opening moet staan. Dit routeplan kan daarom als voorwerk of bijlage worden gezien voor het businessplan dat nu voorligt.

De 15 strategische doelstellingen die de voorwaarden zijn om het voorliggend businessplan te kunnen realiseren, worden samengevat in vier sprongen:

- een **infrastructurele sprong**, die naast een nieuw gebouw ook het performant beheer betreft van de collectie van de Vlaamse Gemeenschap, de archiefwerking van het Centrum Voor Kunst Archieven en een digitale werking als complement van de fysieke instelling;
- een **inhoudelijke sprong** met als aandachtspunten een museale onderzoekwerking, een onderbouwde vaste collectiepresentatie, een herijkte tentoonstellingswerking en een forumfunctie die een mix is van een 'derde ruimte' en een zowel gecureerd als receptief aanbod van evenementen en activiteiten;
- een **sprong in positionering** waarbij draagvlak, marketing, communicatie en landelijke en internationale positionering centraal staan;
- een **sprong in de onderbouw**, de organisatie, planning en governance.

M HKA zette reeds **stappen** inzake capaciteitsopbouw naar de nieuwe instelling toe, met onder meer de succesvolle oprichting van het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen en de verhuis van de filmwerking naar De Studio, en blijft nu zoveel mogelijk in de richting van het routeplan werken. *Voor de noodzakelijke capaciteitsopbouw worden in het routeplan milestones en aanpakwijzen uitgezet per strategische doelstelling. De kost is gedetailleerd berekend voor de fase 2020-2024, met een kost van ca. 1.250.000 euro per jaar, een verhoging van de dotatie met 23 %.*

2.2 Run-up naar de nieuwe werking

Ervan uitgaand dat 2027 het openingsjaar is, dient tegen 2024 een concrete planning voor te liggen om in 2025-2026 de opstart voor te bereiden. **Tijdig naar de opening toe werken** is goedkoper en performanter dan last minute oplossingen. De komende operationele noden moeten teruggerekend worden en de bulk van het werk moet vooraf worden gedaan.

Het routeplan schetst hier voor de periode 2024-2027 bruggen naar de opening vanuit de capaciteitsopbouw maar blijft vrij algemeen. Na validering van het nu voorliggend business plan, dient het teruggerekend te worden in de tijd.

In de periode 2024-2027 ontmoeten drie werklijnen elkaar:

- de **capaciteitsopbouw** van het routeplan - de werking die nodig is als onderbouw voor de toekomstige werking - in zover deze nog niet voldoende is gevorderd;
- de **concrete run-up naar de opening** en opstart van de werking van het nieuwe museum;
- de **huidige continue werking** die in principe zou kunnen doorgaan tot aan de opening van de nieuwbouw, omdat ze op een andere locatie plaatsvindt. Dan is echter bijkomende capaciteit nodig om de voorbereiding te kunnen opstarten en dient de instelling op 150 % te draaien (zelfs als de capaciteitsopbouw tijdig gebeurt) om zowel de continue werking te verzorgen als de opening en nieuwe werking voor te bereiden.

Om bijkomende kosten in deze fase te vermijden, dient vooraf de periode tussen capaciteitsopbouw en heropening geconcretiseerd te worden, en dienen er **scherpe keuzes gemaakt te worden** waarbij enkel de prioritaire capaciteitsopbouw nog voortgezet wordt en de huidige werking tijdig uitgefaseerd wordt.

De prioriteit dient in deze periode naar de nieuwe projectfase van de run-up te gaan.

2.3 Een integraal beeld van expertise-opbouw

Professionele culturele instellingen - of het nu gaat om het MoMA in New York met hun uitbreiding die in oktober 2019 opende, of de Garage in Moskou, die met een bijkomende reeks gebouwen een verdubbelde capaciteit voorbereidt - nemen bij dergelijke infrastructuursprongen altijd een aanloop van enkele jaren. Visie en capaciteit worden gefaseerd opgebouwd, als uitrol vooraf voor de toekomstige werking en de opening. Simultaan wordt **de nieuwe expertise ingebed**.

Daarbij zullen functies soms via projectstappen naar een duurzame werking leiden. Een projectwerking voor capaciteitsopbouw in 2021-2024 kan vervolgd worden door een *run-up* verantwoordelijkheid in 2025-2027 en dan weer vertaald worden in een nieuwe continue werking vanaf 2028.

Dit is uiteindelijk de kern van dergelijke operaties: door middel van expertise-opbouw een niveausprong ambiëren inzake positionering (met ook een boost qua bezoekerscijfers), gesignaleerd door de nieuwe infrastructuur en verduurzaamd door een veranderde werking. **De motor gaat anders draaien**. Dat is wat is begroot in dit businessplan, met zijn verbeterde verhouding tussen dotatie en omzet, die van 77%/23% naar 65%/35% gaat.

Na validering van dit businessplan dienen de functieverwachtingen in de diverse fases (capaciteitsopbouw/run-up/werking) uitgeklaard te worden en de evaluatie- en doorgroeimogelijkheden bepaald te worden.

Bijlage 1: Overzicht van huidige en toekomstige VTE's, ingedeeld per team en dimensie

ORGANOGRAM 2020	2020	VTE	ORGANOGRAM 2027	VTE	TEAM	CAT.	BAR.
Directie en staf	Algemeen en artistiek directeur	1	Algemeen directeur	1	directie	DIR	DIR
	Zakelijk directeur	1	Zakelijk directeur	1		DIR	DIR
	Medewerker directiesecretariaat	1	Medewerker directiesecretariaat	1	3	INH	B1C
			Medewerker beleidsontwikkeling	1	relatiebeheer	EXP	B1A
			Medewerker institutionele relaties	1		EXP	B1A
Relatiebeheer en fondsenwerving	Medewerker relatiebeheer en fondsenwerving	1	Medewerker evenementen en fondsenwerving	1		EXP	B1A
	Medewerker evenementen en fondsenwerving	1	Medewerker evenementen en fondsenwerving	1		INH	B1C
Directie en staffuncties - totaal VTE		5		7			
Collectieonderzoek	Expert collectie	0,5	Collectiecurator	1	museaal	EXP	B1A
	Medewerker museum contentmanagement	1	Medewerker museum contentmanagement	1		INH	B1C
	Medewerker digitale bemiddeling	1	Medewerker digitale bemiddeling	1		INH	B1C
	Medewerker bibliotheek	1,8	Medewerker bibliotheek	2	5	INH	B1C
CKV	Coördinator CKV	0,5	Coördinator CKV	1	CKV	LEI	L1
			Expert contentmanagement CKV	1		EXP	B1A
	Archivaris	1	Archivaris	1		EXP	B1A
			Documentalist	1		INH	B1C
	Consulent archieven	0,5	Consulent archieven	1		INH	B1C
	Consulent nalatenschappen	0,4	Consulent nalatenschappen	0,5		INH	B1C
	Projectmedewerker	0,5	Projectmedewerker	2	7,5	INH	B1C
	Onderzoeker Jef Verheyen	0,6					
Contentmanagement	Expert contentmanagement	0,5	Expert contentmanagement	1	content mgmt	EXP	B1A
			Onderzoekscoördinator	1		EXP	B1A
	Procesmedewerker content-management	1	Methodoloog digitalisering	1		EXP	B1A
	Medewerker IT	1	Medewerker IT	2		INH	B1C
	Teksteditor	0,5	Teksteditor Engels	1		INH	B1C
			Teksteditor Nederlands	0,5		INH	B1C
	Medewerker fotoarchief fotodocumentalist	0,5	Fotodocumentalist	1	7,5	INH	B1C
Collectiebeheer	Afdelingsverantwoordelijke Museale Werking	1	Afdelingsverantwoordelijke Museale Werking	1	collectiezorg	LEI	L1
	Registrator	1	Registrator	1		EXP	B1A
	Medewerker Behoud	0,8	Medewerker Behoud	1		INH	B1C
	Medewerker Beheer	1	Medewerker Beheer	1		INH	B1C
			Medewerkers Behoud en Beheer	3		INH	B1C
			Technicus	1	8	INH	B1C
Afdeling Museale Werking - totaal VTE		15,1		28			

Presentatie	Afdelingsverantwoordelijke presentatie Geassocieerd Directeur	1	Afdelingsverantwoordelijke presentatie	1	presentatie	LEI	L1
	Senior curator	2	Senior curator	2		EXP	B1A
	Medewerker programmering	1,8	Medewerker programmering Cinema & Forum	2		INH	B1C
			Junior curator	0,5		INH	B1C
Bemiddeling	Medewerker bemiddeling	2	Medewerker bemiddeling	2		INH	B1C
	Administratief medewerker presentatie	0,9	Administratief medewerker presentatie	1	8,5	INH	B1C
Evenementiële werking	Coördinator Cinema Zuid	0,8	Coördinator forumwerking	1	filmwerking	EXP	B1A
			Producent forumwerking	1		INH	B1C
	Administratief medewerker De Cinema	0,8	Administratief medewerker forumwerking	1		INH	B1C
	Medewerker onthaal	1	Medewerker onthaal	1		UIT	A3
	Projectionist	1,6	Projectionist	1,5	5,5	UIT	A3
Productie	Coördinator productie	1	Coördinator productie	1	productie	EXP	B1A
	Medewerker productie	1,5	Medewerker productie	2		INH	B1C
	Werfleider	0,8	Werfleider	1		INH	B1C
	Technicus	2	Technicus	2	6	INH	B1C
Afdeling Artistieke werking - totaal VTE		17,2		20			
	Afdelingsverantwoordelijke publiekswerking	1	Afdelingsverantwoordelijke publiekswerking	1	communicatie	LEI	L1
Communicatie en Marketing	Medewerker pers en editing	1	Medewerker pers en editing	1		INH	B1C
	Medewerker digitale communicatie	1	Medewerker digitale communicatie	1		INH	B1C
	Medewerker grafische vormgeving	0,6	Medewerker grafische vormgeving	1	4	INH	B1C
Publiekszorg	Teamcoach publiekszorg	1	Teamcoach publiekszorg	1	publiekszorg	EXP	B1A
	Medewerker reservaties	1	Medewerker reservaties	1		INH	B1C
	Medewerker onthaal	2,5	Medewerker onthaal	3		UIT	A3
	Erfgoedbewaker	5	Erfgoedbewaker	5	10	UIT	L4
Afdeling Publiekswerking - totaal VTE		13,1		14			
HR	Medewerker HR	1,5	Teamcoach HR	1	HR	EXP	B1A
			Medewerker HR	2	3	INH	B1C
Financiën	Hoofdboekhouder	1	Hoofdboekhouder	1	ondersteuning	EXP	B1A
	Boekhouder	1	Boekhouder	2		INH	B1C
Facility	Medewerker facility	0,6	Medewerker facility	1		INH	B1C
	Medewerker M HKAFE	1,5	Medewerker M HKAFE	0		UIT	L4
	Medewerker onderhoud	3	Medewerker onderhoud	5	9	UIT	L4
Afdeling Ondersteuning - totaal VTE		8,6		12			
TOTAAL		59		81			

Legende	
DIR	Directie
LEI	Leidinggevende
EXP	Expert
INH	Inhoudelijke & inhoud-ondersteunende functie
UIT	Uitvoerende functie

Totaal inhoudelijke teams	24
Totaal relationele teams	20
Totaal organisatorische basisteams	37
TOTAAL	81

Bijlage 2: Gedetailleerd overzicht van geplande inkomsten en uitgaven

Categorie	Eenheid	2019	2027	Relatieve af/ toename
Inkomsten	EUR	7.157.049	11.994.000	68%
(1) Aanvullende financiering	EUR	1.600.049	4.105.000	157%
Tentoonstellingscomponent & collectiecomponent	EUR	278.969	1.180.000	323%
Inkomgelden tentoonstellingen	EUR	261.846	1.140.000	335%
Inkomgelden blockbuster tentoonstellingen	EUR		660.000	
<i>Gemiddelde ticketprijs blockbuster tentoonstelling</i>	EUR		11	
<i>Aantal bezoekers blockbuster tentoonstelling</i>	#		60.000	
Inkomgelden andere tentoonstellingen	EUR		480.000	
<i>Gemiddelde ticketprijs andere tentoonstelling</i>	EUR		8	
<i>Aantal bezoekers andere tentoonstelling</i>	#		60.000	
Diverse inkomsten	EUR	17.123	40.000	134%
Onderzoekcomponent	EUR	28.633	95.000	232%
Inkomsten collectiewerking	EUR	28.633	50.000	75%
Inkomsten CKV	EUR	-	45.000	
Forumcomponent	EUR	289.016	930.000	222%
Inkomgelden filmvoorstellingen	EUR	40.133	180.000	349%
<i>Gemiddelde ticketprijs filmvoorstelling</i>	EUR		6	
<i>Aantal betalende bezoekers filmvoorstellingen</i>	#		30.000	
Evenementswerking	EUR	50.330	450.000	794%
(Semi-)Commerciële evenementswerking	EUR	50.330	400.000	695%
Niet-Commerciële evenementswerking	EUR	-	50.000	
Commerciële activiteiten	EUR	198.553	300.000	51%
Horeca	EUR	133.441	200.000	50%
Bookshop	EUR	65.112	100.000	54%
Ondersteunende functies	EUR	473.293	1.300.000	175%
Publiekswerking: Gidsen & projectontvangsten	EUR	67.337	150.000	123%
Fondsenwerking	EUR	144.074	850.000	490%
Aanvullende publieke financiering	EUR	261.882	300.000	15%
Stad Antwerpen	EUR	75.000		
EU	EUR	-		
FWO	EUR	30.000		
Toerisme Vlaanderen	EUR	77.632		
Vlaamse regering	EUR	78.000		
Overig/Ad nominatim	EUR	1.250		
Overige inkomsten	EUR	530.136	600.000	13%
Diverse opbrengsten (incl. recuperatie personeelskosten)	EUR	529.487	600.000	13%
Financiële opbrengsten	EUR	649	-	
(2) Dotatie	EUR	5.557.000	7.889.000	42%
Vlaamse Gemeenschap (M HKA)	EUR	5.557.000	7.889.000	42%

Uitgaven	EUR	7.147.132	11.974.740	68%
(1) Werkingskosten	EUR	2.700.310	5.565.000	106%
Tentoonstellingscomponent	EUR	709.567	1.650.000	133%
Tentoonstellingen M HKA/TVHK	EUR	607.311	1.600.000	163%
Brede publiekstentoonstellingen	EUR	584.132	1.300.000	123%
<i>Gemiddelde kost blockbuster tentoonstelling</i>	EUR		800.000	
<i>Aantal blockbuster tentoonstellingen/jaar</i>	#		1	
<i>Gemiddelde kost grote tentoonstelling</i>	EUR		250.000	
<i>Aantal grote tentoonstellingen/jaar</i>	#		2	

Middelgrote tentoonstellingen	EUR	-	200.000	
<i>Gemiddelde kost middelgrote medium+ tentoonstellingen</i>	EUR		100.000	
<i>Aantal middelgrote medium+ tentoonstellingen/jaar</i>	#		1	
<i>Gemiddelde kost middelgrote medium tentoonstellingen</i>	EUR		50.000	
<i>Aantal middelgrote medium tentoonstellingen/jaar</i>	#		2	
Kleinere tentoonstellingsformats	EUR	22.326	50.000	124%
Extra Muros	EUR	853	50.000	5761%
Internationale werking	EUR	26.347	50.000	90%
Algemene werking	EUR	63.986	-	
Projecten andere boekjaren	EUR	11.922	-	
Collectiecomponent	EUR	280.917	530.000	89%
Collectiebeheer	EUR	222.354	400.000	80%
Collectiebehoud en beheer	EUR	70.095	200.000	185%
Depot	EUR	152.260	200.000	31%
Beheer collectie Vlaamse gemeenschap	EUR	-		
Collectiepresentatie	EUR	51.929	100.000	93%
Collectieopbouw	EUR	6.634	30.000	352%
Onderzoekscomponent	EUR	107.168	510.000	376%
Content Management / Digitale werking	EUR	58.367	250.000	328%
Centrum Kunstarchieven Vlaanderen	EUR	18.112	200.000	1004%
Documentatiecentrum en onderzoek	EUR	30.689	60.000	96%
Forumcomponent	EUR	300.109	375.000	25%
Filmwerking	EUR	172.297	200.000	16%
Evenementswerking	EUR	22.921	175.000	663%
(Semi-)Commerciële evenementswerking	EUR		100.000	
Niet-Commerciële evenementswerking	EUR		75.000	
Commerciële activiteiten	EUR	81.970	-	
Ondersteunende functies	EUR	1.302.549	2.500.000	92%
Publiekswerking	EUR	600.159	1.500.000	150%
Communicatie	EUR	303.558	700.000	131%
Bemiddeling & Gidsenwerking	EUR	296.601	400.000	35%
Erfgoedbeveiliging	EUR	-	400.000	
Algemene uitgaven	EUR	702.390	1.000.000	42%
Facility	EUR	358.382	450.000	26%
Algemene werkingskosten	EUR	279.587	400.000	43%
ICT	EUR	64.421	150.000	133%
(2) Personeelskosten	EUR	3.851.145	6.119.740	59%
Werknemerskosten	EUR	3.519.642	5.719.740	63%
Directie	EUR		328.923	
<i>Gemiddelde kost/VTE</i>	EUR		164.462	
<i>Aantal VTE</i>	#		2	
Leidinggevenden	EUR		397.190	
<i>Gemiddelde kost/VTE</i>	EUR		99.298	
<i>Aantal VTE</i>	#		4	
Experten	EUR		1.482.188	
<i>Gemiddelde kost/VTE</i>	EUR		87.188	
<i>Aantal VTE</i>	#		17	
Inhoudelijke & inhoudsondersteunende functies	EUR		2.745.502	
<i>Gemiddelde kost/VTE</i>	EUR		64.600	
<i>Aantal VTE</i>	#		42,5	
Uitvoerende functies	EUR		765.937	
<i>Gemiddelde kost/VTE</i>	EUR		49.415	
<i>Aantal VTE</i>	#		15,5	

Freelance tewerkstelling	EUR	331.503	400.000	21%
(3) Overige kosten	EUR	595.676	290.000	-51%
Honoraria	EUR	83.772	120.000	43%
Afschrijvingen & waardeverminderingen	EUR	498.174	150.000	-70%
Financiële kosten & belastingen	EUR	13.730	20.000	46%
RESULTAAT		9.917	19.260	94%