

Vlaamse overheid  
Arenbergstraat 9  
1000 BRUSSEL  
T 02 553 68 68  
[www.vlaanderen.be/erfgoed](http://www.vlaanderen.be/erfgoed)

## VERSLAG TUSSENTIJDSE EVALUATIE VAN DE WERKING

---

**Organisatie:** Het Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen (M HKA)

**Beleidsperiode:** 2019-2025

**Evaluatie door:** Laurence De Bolle

**Opgemaakt op basis van:**

- beheersovereenkomst 2019-2023
- addendum bij de beheersovereenkomst, verlenging tot 31 december 2025
- jaarverslagen 2019 - 2023
- vragenlijst zakelijke werking (als onderdeel van de aanvraag 2019-2023)
- advies en beslissing (2018) over de aanvragen 2019-2023
- verslagen structurele overlegmomenten M HKA – dept. CJM
- plaatsbezoek op 25 april 2024 te Antwerpen
  - aanwezig voor de organisatie:
    - museum: Bart De Baere, Dieter Vankeirsbilck, Jan De Vree, Nav Haq
    - CKV: Jan Stuyck
  - aanwezig voor het departement: Laurence De Bolle
- informatie verkregen via e-mail

---

## SITUERING IN DE REGELGEVING

Het M HKA is een eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap en wordt in het kader van het Cultureelerfgoeddecreet betoelaagd als cultureel-erfgoedinstelling en als landelijke dienstverlenende rol voor beeldende kunstarchieven en nalatenschappen.

Het M HKA is opgenomen binnen de consolidatiekring van de Vlaamse overheid. De Vlaamse Regering kende het M HKA in uitvoering van de beslissing van de Vlaamse Regering van 28 september 2018 een jaarlijkse toelage voor de beleidsperiode 2019-2023, zowel voor de uitvoering van de functies als voor de werking als landelijke dienstverlenende rol. De toelage bedraagt per jaar (exclusief indexeringen en besparingen):

- 5.350.000 euro voor de werking van de cultureel-erfgoedinstelling;
- 200.000 euro voor de uitvoering van de landelijke dienstverlenende rol.

Er werd een beheersovereenkomst gesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap en M HKA vzw voor de beleidsperiode van 2019 tot en met 2023. In de beheersovereenkomst zijn de engagementen en verbintenissen van beide partijen ingeschreven.

De beleidsperiode werd met een addendum verlengd tot en met 2025.

Vanaf 2024 wordt de toelage ook verhoogd met:

- 1.400.000 euro voor de werking van de cultureel-erfgoedinstelling, waarvan 600.000 euro geormerkt wordt voor het institutionele ontwikkelingstraject;
- 200.000 euro voor de uitvoering van de dienstverlenende rol op een landelijk niveau.

De uitvoering van de beheersovereenkomst wordt tweemaal geëvalueerd:

- een tussentijdse evaluatie;
- een eindevaluatie.

Dit verslag betreft **de tussentijdse evaluatie** van de uitvoering van de doelstellingen en afspraken in de beheersovereenkomst. Daarbij wordt ook een zakelijk-beheersmatige analyse gemaakt. Bij elk onderdeel wordt een uitspraak gedaan over de kwaliteit van de werking en worden de belangrijke aandachtspunten bij de verdere uitvoering van de werking opgelijst.

### *Beleidsperiode 2026-2030*

In het Cultureelerfgoeddecreet van 2021 krijgen de eigen instellingen een aparte procedure. In 2025 wordt een aanvraagronde georganiseerd voor de beleidsperiode 2026-2030. Hiervoor moeten de eigen instellingen een aanvraagdossier indienen uiterlijk 1 april 2025. De beleidsplannen van de eigen instellingen zullen worden getoetst door een beoordelingscommissie aan de criteria van het Cultureelerfgoeddecreet. Het advies van de beoordelingscommissie is richtinggevend voor de onderhandelingen met de Vlaamse Regering over de overeenkomst en de toelage voor een nieuwe beleidsperiode.

Het tussentijdse evaluatieverslag zal bezorgd worden aan de beoordelingscommissie die de aanvraag voor de beleidsperiode van 2026-2030 zal beoordelen. Bevindingen en aandachtspunten zijn relevant voor het opstellen van een nieuwe aanvraag.

## **1 CONCLUSIE VAN DE TUSSENTIJDSE EVALUATIE**

**Het M HKA voert de beheersovereenkomst globaal genomen voldoende uit.**

### **Zakelijk en financieel beheer**

Het zakelijke en financiële beheer **voldoet, met opmerkingen**. Het bestuursorgaan zorgt voldoende voor de aansturing, opvolging en controle van de werking. De afsprakenkaders betreffende de aansturing van het museum werden in de eerste helft van de beleidsperiode verder verfijnd. Het bestuursorgaan is correct samengesteld. Bij de aanstelling van de onafhankelijke bestuurders zouden wel meer competenties kunnen ingebracht worden rond cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen. Ook een klankbordgroep met belanghebbenden zou een meerwaarde zijn.

In de voorbije periode werden er geen (zelf)evaluaties uitgevoerd van het bestuursorgaan en van de directie. Nochtans behoort dit tot de principes van een goed bestuur. Het departement vraagt om deze evaluaties in te plannen en 360° te organiseren voor het einde van de beleidsperiode.

Het M HKA voert een degelijk personeelsbeleid en heeft aandacht voor de noodzakelijke optimalisaties. De organisatie startte op het einde van de vorige beleidsperiode een organisatietraject, met een aantal positieve resultaten. In de praktijk ervaart het museumteam echter nog steeds een aantal knelpunten in de organisatie die het personeelswelzijn in het gedrang brengt. De werkdruk wordt ten eerste als zeer hoog ervaren, hoewel hier verbetering aankomt. Met de extra middelen vanaf 2024 kunnen er extra personeelsleden aangeworven worden voor de digitale inhaalbewegingen en CKV. Het M HKA versterkt het team regelmatig ook met tijdelijke projectmedewerkers. Ten tweede worden de aansturing van het museum en de interne communicatie aangehaald als knelpunten. Via diverse punctuele acties tracht het museum nu meer oog te hebben voor het welzijn van de medewerkers. Het departement vraagt om dit organisatietraject nauwgezet verder op te volgen en het personeelswelzijn hierbij voorop te plaatsen. Een inzet op de groei van het vrijwilligersbeleid is ook nodig.

De organisatiestructuur is vastgelegd in een organigram. Het is voldoende duidelijk welke onderdelen van de organisatie instaan voor de uitvoering van de cultureel-erfgoedwerking, wie daarvoor verantwoordelijk is en wie erbij betrokken is. Momenteel heeft de organisatie drie directeurs: een algemene directeur, een zakelijk directeur en een geassocieerde directeur. In 2026 stopt het mandaat van de geassocieerde directeur en gaat de algemeen directeur met pensioen. Het departement vraagt om de huidige werkwijze voor de directie te evalueren en te onderzoeken of een aanpassing van de structuur van de aansturing nodig is.

Het CKV en De Cinema vormen aparte onderdelen van de werking en zitten in een traject naar een werking als 'opdrachthoudende teams'. Betreffende deze twee werkingen zijn de afgebakende verantwoordelijkheden en taken voor het departement nog niet duidelijk. Het departement geeft mee dat de werking van het CKV, als betoelaagde landelijke dienstverlenende rol, voldoende transparant onderscheiden moet zijn van de museumwerking.

Het M HKA maakt gebruik van verschillende organisaties die de werking ondersteunen. Momenteel wordt er echter weinig op ingezet, waardoor de werkingen op een laag pitje staan. Het museum stelt voorop om een globaal plan op te stellen rond aanvullende financiering, waaronder de werking van deze organisaties.

Het M HKA draagt in voldoende mate zorg voor het eigen archief. Dit is momenteel als taak opgenomen in de werking van het CKV.

De organisatie brengt de kosten en opbrengsten verbonden aan de betoelaagde werking globaal gezien op een voldoende transparante manier in beeld. Ook de eigen inbreng is duidelijk. Het departement vraagt wel om in de toekomst meer onderscheid te maken tussen de verschillende deelwerkingen: het museum, de cinema en het CKV.

De financiële situatie van de organisatie is momenteel voldoende gezond. In 2021-2022 had de corona- en de energiecrisis een grote impact op de financiële situatie van het M HKA. Dat maakte de situatie precair. Door extra premies, onder ander de energiepemie, en een structurele verhoging van de toelage in 2024 is de situatie nu gestabiliseerd.

### **Doelstellingen in de beheersovereenkomst van de cultureel-erfgoedinstelling**

De uitvoering van de doelstellingen in de beheersovereenkomst **voldoet gedeeltelijk**. Voor de realisatie van een aantal strategische doelstellingen zijn extra inspanningen nodig in de tweede helft van de beleidsperiode. Voornamelijk voor het collectiebeheer zijn er momenteel knelpunten waaraan het museum moet werken.

Het M HKA tracht alle doelstellingen te realiseren, in combinatie met een toekomsttraject naar een nieuw museumgebouw in 2032. Als cultureel-erfgoedinstelling zal het M HKA een voorbeeldwerking moeten uitbouwen voor de Vlaamse sector en op een internationaal niveau moeten functioneren. De opvolging van het infrastructurele project en de inhoudelijke inhaaloperaties die daarvoor nodig zijn, zijn een extra belasting voor het museumteam dat reeds aangeeft dat de werkdruk zeer hoog ligt. De aanstelling van twee coördinatoren voor het toekomsttraject en de extra middelen vanaf 2024 geven een bijkomende capaciteit om de extra inspanningen voor dit traject aan te gaan.

Het verzamelbeleid werd zonder twijfel geoptimaliseerd, maar dient nog verder in de praktijk gebracht en afgestemd te worden met collega-musea. Een concrete visie op de collectiewerking voor het toekomsttraject zal volgens planning in de loop van de volgende jaren verder uitgewerkt worden. Momenteel voert het museum nog geen diepgaande waarderingstrajecten uit. Het museum dient hierrond nog verder praktijkkennis op te bouwen. Het departement raadt aan om hier aan te sluiten bij het reeds lopende debat rond waarden van hedendaagse kunst.

Ondanks inhaalbewegingen, blijft het collectiebeheer problematisch. Diverse rapporten wijzen op knelpunten en achterstand in het collectiebeheer, waardoor een vlotte handling en regelmatige conditiecontroles niet mogelijk zijn. Zowel het advies van de commissie bij de aanvraag in 2018, als het rapport van Raadzaam in 2019 en een externe audit in 2022 stippen de problematiek aan. De collectie wordt grotendeels bewaard in een extern depot van Katoen Natie. Deze depotinfrastructuur voldoet voor de bewaring van de collectie. Het is echter verontrustend dat het museum zelf weinig zicht heeft op het standplaatsbeheer en de conditie van de werken. Het departement vraagt om prioritair een nieuw traject op te starten om dit aan te pakken.

Op vlak van onderzoek is er voldoende ambitie om de doelstellingen te realiseren. Dit moet nog verder geïmplementeerd worden in de tweede helft van de beleidsperiode. De aanstelling van een onderzoekskoördinator is een goede stap. Hierbij vraagt het departement aandacht voor het laagdrempelig ontsluiten van de onderzoeksresultaten naar een breder publiek.

Het M HKA heeft een gevarieerd aanbod aan presentaties en activiteiten en tracht hiermee een breed publiek te bereiken. Het museum fungeert als forum voor de kunstscène en nodigt via diverse formats jongere kunstenaars uit om hun werk te presenteren en hierover in gesprek te gaan. Het M HKA werkt hiernaast een programma uit rond beeldcultuur. Deze cinemawerking van het M HKA vindt sinds 2019 plaats in De Studio onder de noemer 'De Cinema'.

Het M HKA voert een kwaliteitsvol publieksbeleid uit. Ondanks de afwezigheid van een afdelingshoofd Publiek, heeft het communicatieteam de marketingstrategie op degelijke wijze verder uitgevoerd. Er is echter nood aan een uitgewerkte toekomstgerichte visie in functie van het toekomsttraject, met aandacht voor de diverse doelgroepen. Formeel gezien haalt het M HKA de vereiste bezoekersaantal (gemiddeld 120.000 bezoekers per jaar), maar een groot aandeel daarvan betreft de cinemawerking (gesitueerd in De Studio) die het museum niet bezoeken (in 2023 circa 25.000 bezoekers). Het departement acht het noodzakelijk om hiervoor acties te ondernemen en te bekijken welke extra inspanningen nodig zijn om meer bezoekers naar het museum te trekken. Een regelmatige analyse van de bezoekers zal hierbij inzichten geven.

Wat de transversale doelstellingen betreft, is er blijvende inzet nodig voor duurzaamheid, diversiteit, digitale transformatie en samenwerking. Voor duurzaamheid zijn er goede initiatieven. De visie hieromtrent kan beter geëxpliciteerd worden. Naar diversiteit toe werd er waardevol onderzoek verricht en wordt er ingezet op diverse doelgroepen. Er is echter nood aan een uitgeschreven actieplan op

participatie en diversiteit, zeker met het oog op het toekomsttraject. Het museum heeft een heldere digitale strategie, maar de digitale transformatie van de instelling staat nog in zijn kinderschoenen. Verdere samenwerking met andere partners is hier noodzakelijk.

### **Aandachtspunten voor de verdere realisatie van de werking van de cultureel-erfgoedinstelling**

Het departement geeft volgende **aandachtspunten** bij de tussentijdse evaluatie:

- Voer een formele evaluatie uit van het bestuursorgaan en de directie in de tweede helft van de beleidsperiode.
- Zorg voor meer expertise over cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen via het bestuursorgaan en een klankbordgroep.
- Geef prioritaire aandacht aan het organisatietraject en zet het welzijn van het personeel voorop. Ook de organisatie van de directie dient hierbij geëvalueerd te worden.
- Het CKV moet als landelijke dienstverlenende rol voldoende onderscheiden kunnen worden als een afzonderlijke werking. Zorg voor een heldere rapportage op inhoudelijk, zakelijk en financieel vlak.
- Start prioritair een traject op om de inhaaloperatie voor het collectiebeheer daadwerkelijk te realiseren. Stem ook het collectiebeleidsplan af met collega-musea in Vlaanderen en integreer de nieuwe inzichten in het collectiebeleidsplan. Stel een actualisatie van het collectiebeleidsplan nadrukkelijk voorop als een ambitie in de aanvraag.
- Stel een onderzoeksplan op met aandacht voor de laagdrempelige ontsluiting van de onderzoeksresultaten naar een breder publiek.
- Zet verder in op de digitale transformatie. Werk hierbij samen met de relevante actoren.
- Monitor nauwlettend het publiek en voer publieksonderzoek uit.

### **Doelstellingen in de beheersovereenkomst voor de landelijke dienstverlenende rol**

De uitvoering van de doelstellingen in de beheersovereenkomst **voldoet**.

Het is de eerste beleidsperiode van het Centrum voor Kunstarchieven (CKV) als gesubsidieerde landelijke dienstverlenende rol. Hierbij neemt het centrum een dienstverlenende rol op rond het kunstenerfgoed en de nalatenschappen van beeldende kunstenaars. Na een aanlooperperiode in de eerste werkingsjaren, heeft het CKV zich voldoende gepositioneerd in het veld als dienstverlener.

Het CKV heeft hierbij het veld in kaart gebracht en hun netwerk versterkt. Er werden heel wat acties uitgevoerd om kennis op te bouwen rond de omgang met het kunstenerfgoed van beeldend kunstenaars. Het CKV heeft methodologieën en tools uitgewerkt, die ten dienste staan van de sector. Hierbij heeft het CKV goed samengewerkt met andere landelijke dienstverlenende rollen en zich gebaseerd op bestaande richtlijnen en standaarden in de cultureel-erfgoedsector. Ook heeft het CKV onderzoeken uitgevoerd, die nieuwe inzichten geven.

Alle opgebouwde expertise moet in de tweede helft van de beleidsperiode nog meer omgezet worden in praktische tools, die eenvoudig raadpleegbaar zijn. Het departement vraagt om in de tweede helft van de beleidsperiode de resultaten van de trajecten te consolideren en te delen met een breder publiek. De website dient een spil te worden in de dienstverlening, waarbij de opgebouwde kennis optimaal gedeeld wordt. Ook is er nood aan een klankbordgroep met actoren uit het veld om het toekomstige beleid verder vorm te geven.

Het CKV voert een degelijke dienstverlening binnen de mogelijkheden van de organisatie, met een beperkte mankracht. Dit doet het centrum voornamelijk op basis van de opportuniteiten die zich voordoen. Een aantal zaken moeten echter nog verder ontwikkeld worden. De veldkaart is nog steeds in ontwikkeling en wordt niet gehanteerd om een prioriteitenlijst te maken. De dienstverlening rond het

herbestemmen van archieven en nalatenschappen moet ook nog meer ontwikkeld worden. De dienstverlening rond calamiteiten is noodgedwongen afgebouwd, aangezien het nooddepot niet meer beschikbaar is.

Binnen het CKV worden ook de kunstarchieven van het M HKA bewaard. Hiervoor is 1 medewerker in dienst die zich hier volledig op focust. Het departement ziet deze taak als een onderdeel van de museumwerking en rekent dit niet tot de uitvoering van de landelijke dienstverlenende rol. Dit betekent niet dat het departement de wisselwerking tussen de collectiewerking en de dienstverlening naar de sector niet naar waarde schat. Het is echter noodzakelijk dat de landelijke dienstverlenende rol een onafhankelijk beleid kan ontwikkelen. Hiervoor dient de rol organisatorisch ook voldoende duidelijk onderscheiden te worden van de museumwerking.

### **Aandachtspunten voor de verdere realisatie van de landelijke dienstverlenende rol**

Het departement geeft volgende **aandachtspunten** bij de tussentijdse evaluatie:

- Schenk in de tweede helft van de beleidsperiode voldoende aandacht aan de ontsluiting van de opgebouwde kennis en zorg ervoor dat de website de spil is in de dienstverlening naar de sector. Optimaliseer hierbij de eigen communicatiekanalen.
- Stel een klankbordgroep samen, die advies kan geven over het beleid voor de landelijke dienstverlenende rol.
- Zorg ervoor dat de veldkaart publiek toegankelijk is via diverse kanalen tegen het einde van de beleidsperiode.
- Waak over een onafhankelijk beleid van het CKV. Het beheer van de kunstarchieven van het M HKA behoort voor het departement niet tot de uitvoering van de landelijke dienstverlenende rol. In het beleidsplan voor de beleidsperiode 2026-2030 moet het eigen archiefbeheer opgenomen worden binnen de museumwerking.

Als **bijlage 1** vindt u een gedetailleerd verslag van de tussentijdse evaluatie, waarin de bevindingen verder worden toegelicht en gemotiveerd. Als **bijlage 2** vindt u de evaluatiefiche voor de principes van goed bestuur. Als **bijlage 3** vindt u de financiële fiches.

# BIJLAGE 1

## Gedetailleerd verslag van de evaluatie

### 1. FINANCIËLE EN ZAKELIJKE ASPECTEN

#### 1.1. Principes van goed bestuur

Oordeel departement: voldoet met opmerkingen

Het departement toetste de principes van goed bestuur zoals bepaald in art. 65 en 67 van het uitvoeringsbesluit bij het Cultureelerfgoeddecreet van 2017. Als bijlage 2 vindt u het resultaat van die toetsing.

De organisatie voldoet nog niet aan volgende principes van goed bestuur:

- de raad van bestuur evalueert zichzelf binnen een bepaalde termijn, vastgelegd in het huishoudelijk reglement;
- de directie wordt periodiek geëvalueerd op basis van de elementen, opgenomen in het afsprakenkader tussen de raad van bestuur en de directie.

Het departement wijst erop dat het M HKA, als eigen instelling, daarnaast ook gebonden is aan de principes van deugdelijk bestuur in de Vlaamse Publieke sector, zoals bepaald in het Bestuursdecreet. Ook hier voldoet het MHKA volgens het departement nog niet aan alle principes (openbaarmaking bezoldiging management, regeling voorzien voor de bescherming van klokkenluiders).

Een volledige lijst van de principes is [hier](#) te vinden.

#### 1.2. Aansturing en opvolging

Oordeel departement: voldoet, met opmerkingen

Het bestuursorgaan zorgt voldoende voor de aansturing, opvolging en controle van de werking. Er is een goede opvolging van de budgetten en de museumwerking. Zowel het bestuur als de directie evalueren de werking. De directie rapporteert periodiek aan de bestuursorganen. Het bestuursorgaan komt minstens vier keer samen per jaar.

De afsprakenkaders betreffende de aansturing van het museum werden verder verfijnd. Eind 2023 werden de statuten van de vzw gewijzigd en goedgekeurd door de Vlaamse Regering om te voldoen aan de nieuwe richtlijnen van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Er gebeurde een herijking van de Ethische code. Hierin werden de aanbevelingen van de audit in 2021 van Ernst & Young opgenomen. (zie bespreking SD 2). In navolging van deze audit is het museum stapsgewijs ook de verschillende inhoudelijke procedures rond beslissingsbevoegdheden en de documentatie van verwervingen en bruiklenen aan het op punt stellen, zodat hierover ook meer draagvlak en transparantie ontstaat binnen de organisatie. Dit blijft een werkpunt voor de toekomst.

Het bestuursorgaan is correct samengesteld. Het bestaat uit 7 effectieve leden (waaronder de voorzitter en de ondervoorzitter), die voorgedragen worden door de Vlaamse Gemeenschap, en 4 onafhankelijke bestuurders. Hun mandaat loopt 5 jaar en is éénmaal verlengbaar.

De ingebrachte expertise van de onafhankelijke bestuurders is een belangrijke meerwaarde. M HKA vzw opteerde voor twee internationale experts met ervaring ontwikkelingstrajecten op hoog niveau, en voor twee experts met bredere scope van zakelijke competenties. Het departement begrijpt de keuzes, maar merkt op dat er hoofdzakelijk zakelijke expertise aangebracht wordt in het bestuursorgaan. Met de onafhankelijke bestuurders zou ook de keuze gemaakt kunnen worden om competenties in te brengen rond cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen. De internationale leden brengen inhoudelijke expertise in, maar kunnen vaak niet aanwezig zijn.

Het bestuursorgaan wordt bijgestaan door twee regeringscommissarissen, die een raadgevende stem hebben. Ze kunnen beroep instellen bij de Vlaamse Regering, indien ze van oordeel zijn dat de beslissingen van het bestuursorgaan in strijd zijn met het recht, de statuten van de vzw en de beheersovereenkomst.

In de voorbije periode werden er geen (zelf)evaluaties uitgevoerd van het bestuursorgaan en van de directie. Nochtans behoort dit tot de principes van een goed bestuur. Het departement vraagt om deze evaluaties in te plannen en 360° te organiseren voor het einde van de beleidsperiode.

Het is positief dat het bestuur wordt bijgestaan door twee gespecialiseerde comités. Dit betreft het benoemings- en renumatiecomité, dat onder meer de benoeming van nieuwe leden regelt, en het auditcomité, dat de financiële rapportering voorbereidt. Wanneer nodig, laat het bestuursorgaan zich ook bijstaan door ad hoc werkgroepen. Momenteel is er één stuurgroep actief voor het nieuwbouwtraject, waaraan een vertegenwoordiger van het bestuursorgaan deelneemt.

Tot slot vraagt het departement om een klankbordgroep met belanghebbenden samen te stellen, die het museum op lange termijn kan adviseren bij de inhoudelijke museumwerking. Aangezien het bestuursorgaan voornamelijk gefocust is op de zakelijke werking, is het een grote meerwaarde om de inhoudelijke werking en de toekomstvisie van het museum voor te leggen aan een groep van inhoudelijke experts. De huidige internationale inhoudelijke experts zouden hierin ook een plaats kunnen krijgen.

### **1.3. Personeels- en vrijwilligersbeleid**

Oordeel departement: voldoet, met ernstige opmerkingen

De organisatie zet voldoende personeel in voor een uitvoering van een werking als cultureel-erfgoedinstelling. De werkdruk wordt echter als zeer hoog ervaren. Het museum werkt verder aan een verbetering van de basis voor het personeelsbeleid. In de praktijk ervaart het museumteam een aantal knelpunten in de organisatie, die het personeelswelzijn in het gedrang brengt.

Het M HKA had volgens de jaarlijkse verantwoording eind 2023 in totaal 64,31 VTE in dienst: 60,11 VTE voor de uitvoering van de museum- en cinemawerking en 4,2 VTE voor de landelijke dienstverlenende rol. Het museum geeft zelf aan dat er onvoldoende personeel is om alle museumfuncties kwaliteitsvol uit te voeren. Het M HKA gaf deze noden reeds duidelijk aan in een routeplan in 2020. Door de grote druk op het budget tijdens de coronacrisis en in navolging van de inflatie van de structurele kosten de voorbije

jaren, zijn er ook een aantal strategische functies een periode niet ingevuld kunnen worden (bv. afdelingsverantwoordelijke publiekswerking). De voornaamste noden bevinden zich bij de afdeling 'de museale werking', meer specifiek bij het team dat instaat voor de collectiewerking, het onderzoek, de digitale transformatie en het CKV. Het toekomsttraject van het museum en de bijhorende inhaaloperaties, leggen hier nog extra druk op.

Om bepaalde noden tijdelijk op te vangen, wordt er gebruik gemaakt van tijdelijke medewerkers via een budget 'projectmiddelen'. Het departement vraagt om transparant te rapporteren over de inzet van deze projectmedewerkers. De extra middelen vanaf 2024 geven het M HKA de kans om bijkomende personeelsleden aan te werven. Zo wierf het museum onlangs een digitaal strateeg aan. Daarnaast worden er door het departement ook twee coördinatoren aangesteld om het toekomsttraject van het M HKA mee in goede banen te leiden vanaf september 2024. Het personeelsbestand wordt dus stapsgewijs versterkt.

Het M HKA voert een degelijk personeelsbeleid en heeft aandacht voor de noodzakelijke optimalisaties. De organisatie startte op het einde van de vorige beleidsperiode een organisatietraject, met een aantal positieve resultaten. In 2021 voerde het museum onder meer een nieuw arbeidsreglement in. Ook de functiebeschrijvingen werden herzien in functie van de nieuwe functieclassificatie (die nu nog lopende is). In 2022 volgde de implementatie van een nieuwe waarderingscyclus.

In de welzijnsenquête van 2019 bleek dat het personeelswelzijn onder druk stond. Diverse factoren, waaronder de hoge werkdruk, speelden hierin mee. Maar ook de aansturing van het management en de interne communicatie worden onder meer aangehaald als knelpunten. Via diverse punctuele acties tracht het museum nu meer oog te hebben voor planlast en welzijn van de medewerkers. Het museum startte ook met een leiderschapstraject voor alle leidinggevendenden. Toch kreeg het departement in 2024 melding over problemen bij de aansturing van het museum. Het departement vraagt om het organisatietraject nauwgezet verder op te volgen en het personeelswelzijn hierbij voorop te plaatsen. Indien hiervoor aanpassingen nodig zijn in de aansturing van het museum, dienen deze opgevolgd te worden. Het departement vraagt om een externe partner – zoals Mensura – te blijven betrekken om het museum te begeleiden. In dergelijke situaties is het immers belangrijk dat alle betrokkenen de kans krijgen hun verhaal te doen bij een neutrale derde partij.

In 2025 zal er een nieuwe welzijnsenquête uitgevoerd worden om na te gaan of door het organisatietraject het welzijn verbeterd is.

Het M HKA heeft een beperkt aantal vrijwilligers: momenteel zijn er vijf vrijwilligers actief in het museum. Een inzet op de groei van het vrijwilligersbeleid is nodig. De ondersteuning van vrijwilligers gebeurt correct. Vrijwilligers krijgen voldoende garanties op het vlak van sociale en burgerrechtelijke bescherming, en worden voldoende begeleid.

## 1.4. Organisatiestructuur en ondersteunende organisatie(s)

Oordeel departement: voldoet, met opmerkingen

De organisatiestructuur is vastgelegd in een organigram. Het is voldoende duidelijk welke onderdelen van de organisatie instaan voor de uitvoering van de cultureel-erfgoedwerking, wie daarvoor verantwoordelijk is en wie erbij betrokken is.

De werking is onderverdeeld in vier afdelingen: een afdeling museale werking, een afdeling artistieke presentatie, een afdeling publiekswerking en een afdeling ondersteuning. De afdelingsverantwoordelijken vormen samen met de algemeen en zakelijk directeur het managementteam.

De afdelingsverantwoordelijke van de afdeling artistieke presentatie draagt nog steeds de titel 'geassocieerde directeur'. In de eindevaluatie van de vorige beleidsperiode in 2019 gaf het departement reeds mee dat de aanstelling van een derde directeur de transparantie van de aansturing niet bevorderde. In 2026 stopt het mandaat van de geassocieerde directeur en gaat de algemeen directeur ook met pensioen. Het departement vraagt om de huidige werkwijze voor de directie te evalueren en te onderzoeken of een aanpassing van de structuur van de aansturing nodig is.

Het departement bevestigt dat voor de aansturing van het toekomsttraject een aangepaste structuur nodig was. Hiervoor werden twee coördinatoren aangesteld, die zowel het inhoudelijke als het bouwtechnische traject zullen coördineren. Voor de aansturing van het toekomsttraject is een aangepaste projectstructuur voorzien.

Het CKV en De Cinema vormen aparte onderdelen van de werking en zitten in een traject voor een werking als 'opdrachthoudende teams'. Het CKV hoort formeel onder de afdeling museale werking en De Cinema onder de afdeling artistieke presentatie. In de praktijk zijn deze werkingen eerder zelfsturend. Betreffende deze twee werkingen zijn de afgebakende verantwoordelijkheden en taken voor het departement nog niet zo duidelijk.

Door deze onduidelijkheid kunnen er hiaten of overlappen ontstaan in de taakomschrijving van medewerkers. Het departement geeft ook mee dat de werking van het CKV, als landelijke dienstverlenende rol, voldoende transparant onderscheiden moet zijn van de museumwerking. Het gebruik van verdeelsleutels bij de verantwoording zouden een betere inzage geven in de inzet van het personeel en middelen.

Voor De Cinema is er een samenwerkingsovereenkomst tussen het M HKA en De Studio (toen Villanella) gesloten in 2019. Voor de realisatie van de cinemawerking worden zowel personeel als middelen van beide organisaties ingezet. De aansturing gebeurt gemeenschappelijk. Na een grondige evaluatie van de samenwerking, wordt de samenwerkingsovereenkomst in 2024 vernieuwd met nieuwe afspraken. Het departement vraagt om meer transparantie te creëren over de missie van het M HKA met deze cinemawerking en de inzet voor de realisatie van de cinemawerking goed af te bakenen.

Het M HKA maakt gebruik van verschillende ondersteunende organisaties in functie van aanvullende financiering en van netwerking van het museum: vzw Vrienden van het M HKA, een bedrijvenclub en M HKA Circle. Momenteel wordt er weinig ingezet op ledenwerving, waardoor de werkingen op een laag pitje staan. Het museum stelt voorop om een globaal plan op te stellen rond aanvullende financiering, waarbij de werking van deze organisaties meegenomen wordt.

Momenteel worden deze werkingen administratief ondersteund door een museummedewerker. De leden van de verschillende organisaties krijgen heel wat returns (onder meer gratis inkom, exclusieve bezoeken en reizen). Het is echter niet volledig duidelijk welke financiële meerwaarde deze organisaties nu bieden voor de museumwerking. Het departement vraagt om de inspanningen voor deze organisaties te evalueren in verhouding tot de returns voor de museumwerking en hierover transparanter te communiceren.

## 1.5. Zorg voor het eigen archief

Oordeel departement: voldoet

Het M HKA draagt in voldoende mate zorg voor het eigen archief. Er is 1 archivaris (0,8 VTE) in dienst binnen de CKV-werking die als taak heeft om het archief, zowel het museumarchief als de kunstenaarsarchieven die opgenomen zijn binnen de collectie van het M HKA, te beheren. Het is positief dat het archief wordt ingezet in de presentatiewerking en context biedt bij de tentoonstellingen. Het departement vraagt er wel aandacht voor dat de uitvoering van de landelijke dienstverlenende rol binnen het CKV niet in het gedrang komt door de zorg voor het eigen archief. De wisselwerking en de kennisdeling is uiteraard een meerwaarde. Het is echter niet de bedoeling dat medewerkers die specifiek zijn aangeduid voor de uitvoering van de dienstverlenende rol, worden ingezet voor het beheer van het eigen archief (wat een kerntaak is van de museale werking).

Het statische archief wordt bewaard in het extern depot in de Katoennatie. Het departement vraagt zich af of dit niet beter naar het museum of het archief van de Vlaamse overheid zou overgebracht worden.

## 1.6. Besteding subsidie en financiële transparantie

Oordeel departement: voldoet

De toelage wordt voldoende verantwoord.

De organisatie brengt de kosten en opbrengsten verbonden aan de betoelagde werking globaal gezien op een voldoende transparante manier in beeld. Het departement vraagt om in de toekomst wel meer onderscheid te maken tussen de verschillende deelwerkingen: het museum, De Cinema en CKV. Specifiek voor CKV moet de besteding van de toelage duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de werking. Het departement vraagt om dat te doen op basis van een analytische boekhouding.

De organisatie geeft ook inzicht in de eigen inbreng en de evolutie van de eigen inbreng. Er was een sterke terugval van de inkomsten tijdens de coronaperiode, maar dit is terug gestabiliseerd in 2023. Momenteel heeft het museum weinig inkomsten door aanvullende financiering en sponsoring. Het M HKA geeft aan hier een groeipad voor te willen uitwerken in het kader van het toekomsttraject.

Er is een samenwerkingsafspraken met De Studio dat zij jaarlijks 90.000 euro aan inkomsten storten vanuit de cinemawerking.

## 1.7. Financiële situatie

Oordeel departement: voldoet

De financiële situatie van de organisatie is momenteel voldoende gezond.

In 2021-2022 had de corona- en de energiecrisis een grote impact op de financiële situatie van het M HKA. Door extra premies, onder ander de energiepemie, en een structurele verhoging van de toelage in 2024 kan er evenwel gesteld worden dat de organisatie financieel gezond is. In 2020 en 2021 boekte het MHKA een winst van ongeveer 0,5 miljoen euro, gevolgd door een verlies van 0,6 miljoen in 2022 en 48.000 euro in 2023. Het museum heeft eind 2023 ongeveer voor 2,2 miljoen euro schulden, maar er zijn voldoende liquide middelen aanwezig (+/- 1,1 miljoen euro).

Het M HKA wordt gefinancierd vanuit het Centraal FinancieringsOrgaan (CFO) van de Vlaamse Gemeenschap, wat een aantal voordelen met zich meebrengt (o.a. naar kasbeheer). De consolidatie binnen de Vlaamse Gemeenschap maakt het financiële beheer voor de organisatie echter ook ingewikkelder. De ERS-begroting die het MHKA daarvoor moet indienen bij Vlaanderen, vereist een andere vorm van opvolging dan de boekhouding binnen de vzw-structuur. Ook het aanwenden van reserves wordt bemoeilijkt.

## **1.8. Risicobeheersing**

Oordeel departement: voldoet

Er is voldoende functiescheiding en interne controle voorzien op vlak van financieel beheer. Afspraken en procedures zijn geformaliseerd in een huishoudelijk reglement. Dit is ook opgenomen als specifieke taak van de leidinggevenden. Het managementteam treedt op als eindverantwoordelijke.

## **1.9. Wet op overheidsopdrachten**

Oordeel departement: voldoet

De wet op de overheidsopdrachten wordt nageleefd, de organisatie be vraagt de markt bij aankopen van goederen en diensten. Ook hier zijn intern voldoende afspraken rond.

## **1.10. Boekhouding**

Oordeel departement: voldoet

De boekhouding wordt gevoerd conform de boekhoudkundige regels en wordt gecontroleerd door een externe bedrijfsrevisor die niet betrokken is bij de dagelijkse werking.

## **1.11. Reserveberekening**

Het departement berekent de reserve die aangelegd werd met de toelage voor de museumwerking en voor de landelijke dienstverlenende rol. Niet verantwoorde middelen vormen die reserve. Het departement vergelijkt daarvoor de toelage met de ingebrachte werkingskosten (voor de cultureel-erfgoedwerking). Om te verzekeren dat er geen dubbelsubsidiëring gebeurt, worden andere te verantwoorden opbrengsten (m.n. subsidies) afgetrokken van de ingebrachte kost. Eventuele verdere correcties worden altijd toegelicht in de rapportering. Het M HKA ontving in 2020 ook een subsidie in het kader van het noodfonds en in 2023 in kader van de energiecrisis. Deze subsidie is evenzeer onderhevig aan de reservebepalingen.

Er is geen opgebouwde tussentijdse reserve op de toelagen. Per beleidsperiode mag de reserve met maximaal 20% van de gemiddelde toelage toenemen (reservenorm). De tussentijdse berekening van deze norm bedraagt 1.113.173 euro voor de museumwerking en 41.267 euro voor de landelijke dienstverlenende rol. Er is momenteel geen overschrijving van deze norm. Dit betreft een tussentijdse berekening. De definitieve toetsing gebeurt na afloop van de beleidsperiode.

U vindt de berekening in de financiële fiches, als bijlage 3 en 4.

## **2. DOELSTELLINGEN VOOR DE WERKING ALS CULTUREEL-ERFGOEDINSTELLING (BEHEERSOVEREENKOMST, ART. 7)**

### **2.1. Strategische doelstellingen**

**SD 1. Het M HKA zet in op alert, creatief en adequaat verzamelen en herkennen van significante hedendaagse kunst. Dit is noodzakelijk om het aanbod van het M HKA te laten excelleren.**

**OD 1.1. De verdere ontwikkeling en verfijning van het waarderings- en selectiekader versterkt het collectieprofiel en optimaliseert het verzamelbeleid, zodat het M HKA (nog) sterker excelleert.**

**Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een geactualiseerd collectiebeleidsplan waar ook de deelcollecties (dus ook bibliotheek etc.), de kernkunstenaars en de collectiewaardering in zijn opgenomen;
- de afstemming van het collectiebeleidsplan met de partners van CAHF, het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA) en andere partnermusea in binnen- en buitenland;
- voor het toekomstig verwervingsbeleid staat de periode vanaf het einde van de jaren '60 voorop. Indien er zich schenkingen of bijzondere, punctuele versterkingen van collectiekernen aandienen, kan M HKA wel werken van voor die periode verwerven, met name als die vallen binnen de door de Raad van Bestuur op 24.01.2013 goedgekeurde missietekst van het M HKA die een verankering voorziet in de avant-garde traditie. Centraal voor het M HKA staan de beeldcultuur in het algemeen, zoals die blijkt uit de hedendaagse beeldende kunst, film en de mediakunst in het bijzonder, die zich vooral ontwikkeld heeft vanaf omstreeks 1968, en de multipolaire wereld die van daaruit is voortgekomen;
- standaardcontracten voor rechtendeling, licentieovereenkomsten, ook m.b.t. erfenis- en schenkingsrechten;
- een netwerk van en met verzamelaars en private musea voor samenwerking op vlak van collectievorming.

**OD 1.2. Het M HKA werkt aan een geconcretiseerde visie op de collectiewerking voor de nieuwe infrastructuur door planningsoefeningen en praktische werking. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- het verder uittesten van de collectie op extra muros;
- de ontwikkeling van een visie op het opzet van de toekomstige vaste collectie-opstelling;
- de ontwikkeling van een visie op de scenografie hiervan;
- de afstemming van het collectiebeleidsplan op de realisatie hiervan.

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet**, met een aantal bedenkingen. Het verzamelbeleid werd zonder twijfel geoptimaliseerd, maar dient nog wel verder in de praktijk gebracht en afgestemd te worden met collega-musea. Een concrete visie op de collectiewerking voor het toekomsttraject zal in de loop van de volgende jaren verder uitgewerkt worden.

OD 1.1. wordt goed opgevolgd. Het M HKA ondernam in de eerste helft van de beleidsperiode voldoende acties voor de optimalisatie van het huidige verzamelbeleid. Een belangrijke realisatie is het nieuwe collectiebeleidsplan (2021), dat de visie en de richtlijnen voor het collectiebeheer helder weergeeft. Hierbij is er een selectiekader uitgeschreven voor het verzamelbeleid, met ook aandacht voor archieven en bibliotheek. De integrale aanpak van de collectie is een meerwaarde.

Het M HKA verwierf in deze beleidsperiode ook een heel aantal nieuwe kunstwerken, zowel via aankopen, als bewaarnemingen en schenkingen. Een nieuw element in het verzamelbeleid zijn de aankopen collectie Stad Antwerpen, waarvoor het M HKA een aankoopbudget ontvangt van Stad Antwerpen.

Het is positief dat het M HKA een 'werkgroep verwervingen' opricht, die beslissingen neemt over de verwervingsvoorstellen. Ook zou er nu voor elke verwerving een verwervingsdossier opgesteld worden en zou er een jaarlijkse evaluatie plaats vinden over de verwervingen. Deze acties moeten nog verder geïmplementeerd worden in de tweede helft van de beleidsperiode.

Er is ook een goed beleid rond auteursrechten, waarbij het museum de nodige contracten voor handen heeft en systematisch afsluit. De auteursrechten werden ook retroactief in orde gemaakt, in de mate van het mogelijke.

Momenteel voert het museum nog geen diepgaande waarderingstrajecten uit. Het museum dient hierrond nog praktijkkennis op te bouwen. Het departement raadt aan om aan te sluiten bij het reeds lopende debat rond waarden van hedendaagse kunst. Zowel Mu.ZEE als Middelheimmuseum hebben hier pilootprojecten rond gerealiseerd.

Hoewel het een concreet actiepunt is binnen deze operationele doelstelling, werd het collectiebeleidsplan niet afgestemd met de relevante collega-musea en externe experts. Het departement betreurt dat dit niet in het voorbereidingstraject werd opgenomen, omdat de afstemming van de collectieprofielen van de Vlaamse hedendaagse kunst musea tot belangrijke nieuwe inzichten en herprofilering kan leiden. Dit was ook een aandachtspunt van de commissie in de erfgoedronde van 2023. Het departement vraagt daarom om hier zo snel mogelijk werk van te maken en de conclusies van de afstemming te integreren in een nieuwe versie van het collectiebeleidsplan. De CAHF-musea (S.M.A.K., Mu.ZEE en Middelheimmuseum) zijn hierbij belangrijke gesprekspartners.

Het M HKA voorziet in haar toekomstige verzamelbeleid ruimte om in te zetten op langdurige bruiklenen van privé-verzamelaars. Het departement merkt deze doelstelling op in alle musea hedendaagse kunst in Vlaanderen. Het zal noodzakelijk zijn om op dit vlak goed met elkaar af te stemmen en elkaars doelstellingen niet te ondermijnen. In dit kader is het ook interessant om de beleidsadviezen in het onderzoek 'Samenwerking tussen privéverzamelaars/private collectiebeherende instellingen en (semi-) publieke cultureelerfgoedinstellingen in Vlaanderen' te consulteren, dat UA realiseerde in opdracht van het departement.

De realisatie van OD 1.2. hangt sterk samen met de vorderingen in het nieuwbouwtraject van het museum. De Vlaamse overheid heeft de financiën voorzien voor een nieuw museum voor hedendaagse kunst in Antwerpen op de Zuiderdokken, niet ver van het huidige M HKA. Dit bouwdoosje zit echter nog in een beginfase; de realisatie van het nieuwe museum wordt verwacht tegen 2032. Momenteel loopt de gunningsprocedure voor het ontwerpteam. Binnen dit tijds kader heeft het M HKA voldoende aandacht voor de uitwerking van een verdere visie op de collectiewerking. In het routeplan en in het collectiebeleidsplan worden eerste, voorzichtige krijtlijnen uitgezet voor de ontwikkeling van een visie op de toekomstige presentatie van de vaste collectie en op de scenografie. Dit zit echter nog in een embryonale fase en dient de volgende jaren verder geconcretiseerd te worden. Met de aanstelling van de twee coördinatoren voor het toekomsttraject zal hier een doorstart gemaakt worden. Het departement vraagt om bij de ontwikkeling van de collectiewerking steeds af te toetsen met een brede groep van experts van diverse achtergronden. De samenstelling van een klankbordgroep zou een grote meerwaarde zijn. Een nauwe samenwerking en afstemming met Collectie Vlaamse Gemeenschap en de CAHF-partners is hierbij ook essentieel.

**SD 2. 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.**

**OD 2.1. Het M HKA optimaliseert en verduurzaamt de collectiewerking door het opzetten van verbetertrajecten in de verschillende schakels van de behoud - en beheerketen. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een registratieplan en aansluitend gefaseerde registratie voor de diverse (deel)collecties (met aanwerving registrator);
- optimalisatie standplaatsbeheer;
- onderzoek in samenwerking met de administratie over mogelijke wijzen van aanpak voor de conditierapportage van de collectie, die opmaat is voor een restauratie- en conservatieplan, een gekwantificeerde planning op basis hiervan;
- preventieve conservering door het creëren van zo goed mogelijk aangepaste bewaarmogelijkheden.

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet nog niet**. Ondanks inhaalbewegingen, blijft het collectiebeheer problematisch. Het departement vraagt om prioritair een traject op te starten om deze problematiek aan te pakken.

Bij vorige evaluaties en bij het advies van de beoordelingscommissie in 2018 werd reeds aangegeven dat er dringend actie moest ondernomen worden om het collectiebeheer te optimaliseren. Daaruit volgde nam het M HKA in het routeplan het engagement om de nodige inhaaloperaties te realiseren. In 2019 werd er als startpunt een nulmeting uitgevoerd door het onderzoeksbureau Raadzaam met een overzicht van de taken waar een inhaalslag voor nodig is. Zowel in de ontwikkeling van procedures en richtlijnen als in de dagelijkse basistaken zijn er achterstanden. Het rapport geeft ook een indicatie van het benodigde personeel om deze inhaalbeweging te realiseren. Er wordt gesproken van circa 15 VTE (momenteel 4,8 VTE in de cel Collectiebeheer, inclusief afdelingsverantwoordelijke). Op basis hiervan beschrijft het M HKA een aantal doelstellingen voor het collectiebeheer in het collectiebeleidsplan, die tot meer professionalisering moet leiden. Het museum trekt via deze beleidsdocumenten ook aan de alarmbel. Ook het gegeven dat het grootste deel van de collectie in een extern depot van de Katoen Natie geherbergd wordt, bemoeilijkt het collectiebeheer.

De problematische situatie op vlak van collectiebeheer werd nog eens bloot gelegd in een externe audit in opdracht van het departement ten gevolge van een schadegeval in 2021. De aanbevelingen uit de audit werden besproken op het bestuursorgaan van het M HKA in juni 2022, waarbij het bestuur een plan van aanpak formuleert om de aanbevelingen van de audit op te volgen. Door de ondercapaciteit van het team is de opvolging van deze aanbevelingen echter niet eenvoudig.

Ondertussen werden er inhaalbewegingen gerealiseerd, voornamelijk op vlak van de digitale registratie. Er werd onder meer een collectieregistrator aangeworven, die de registratie van de kunstwerken uit Collectie Vlaamse Gemeenschap in orde bracht.

Het is echter duidelijk dat er nog een historische achterstand moet ingehaald worden. Het zal een engagement moeten worden van het museummanagement om hier de nodige oplossingen te voorzien om daadwerkelijk een inhaalbeweging te realiseren. Met het oog op de nieuwe infrastructuur en de verhuisoperatie kan dit niet meer uitgesteld worden. Er zijn momenteel knelpunten in het collectiebeheer, waardoor een vlotte handling en regelmatige conditiecontroles moeizamer verlopen. Het museum is ook niet voldoende voorzien om calamiteiten op te vangen. De collectie wordt grotendeels bewaard in een extern depot van de Katoen Natie. De depotinfrastructuur voldoet voor de bewaring van de collectie. Het is echter verontrustend dat het museum weinig zicht heeft op het standplaatsbeheer en de conditie van de werken. Dat werd immers volledig uitbesteed aan de Katoen Natie. Er zijn betere werkafspraken nodig tussen beide partijen om dit goed te laten verlopen.

Het departement vraagt om prioritair een traject op te starten om deze problematiek aan te pakken.

**SD 3. Door een onderzoekende benadering van de verschillende museumpraktijken komt het M HKA tot een beweeglijke en lange termijnbepaling van de artistieke, sociale, culturele en economische relevanties van de hedendaagse kunst en van het M HKA.**

**OD 3.1. Het M HKA maakt werk van collectie-gerelateerd onderzoek. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- het opstellen van een onderzoeksplan;
- collectie-gerelateerd onderzoek zodat de kennis over de eigen collectie toeneemt;
- stelselmatig contextualiseren van kunstenaars en kunstwerken waarvoor het M HKA zich geëngageerd heeft, op basis van gedigitaliseerde werking;
- een methodologisch kader en cartografie van auteurschap voor vermelding en erkenning bij het ontsluiten van onderzoekresultaten.

**OD.3.2 Het M HKA maakt onderzoeksinspanningen zichtbaar op een innovatieve manier. Door het verder uitwerken van en een actieve communicatie over zijn specifieke onderzoeksmethodes stimuleert het M HKA samenwerking met diverse partners op het vlak van het onderzoek en maatschappelijke reflectie op hedendaagse kunst en museale werkingen hieromtrent. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- onderzoeksinspanningen zichtbaar maken via de bestaande diverse output instrumenten;
- onderzoeksinspanningen worden gecommuniceerd via social media en afgestemd op een zo breed mogelijk publiek;
- actief deelnemen aan relevante conferenties in binnen- en buitenland;
- een e-publicatiebeleid om onderzoek naar een zo breed mogelijk publiek te brengen;
- webplatformen;
- uitbouw van duurzame samenwerkingsverbanden met academische instellingen, (internationale) partnermusea en/of andere erfgoedgemeenschappen.

**OD.3.3 Het museum bouwt een digitale strategie uit met de bedoeling zijn werking en onderzoek op zo veel mogelijk manieren te laten renderen en duurzaam verder in de toekomst in te zetten. M HKA ziet de toevoeging aan databases van een inhoudelijk structurerende laag als essentieel onderdeel van zijn onderzoek-gedreven museale werking, die daardoor een digitale fundering kent. Om deze digitale werking te optimaliseren zal M HKA een informatiebeleidsplan uitschrijven en instaan voor de ontwikkeling van een duurzaam kader voor het verder beheer en archiveren van de diverse (interne) digitale processen. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een digitaliseringsbeleid dat is gefocust op online ontsluiting, digitale participatie en open databeleid;
- de verdere ontwikkeling van ensembles.org en de afstemming van ensembles.org en Adlib op elkaar;
- het confirmeren van ensembles.org aan internationale standaarden, inschrijven in open databeleid;
- het uitwerken en implementeren van een visie en beleid rond open data ;
- een audit van de huidige digitale ecologie met aanbevelingen en bepaling van noodzakelijke expertise en middelen.

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet gedeeltelijk**. Er is ambitie op vlak van onderzoek, maar dit moet nog verder geïmplementeerd worden in de tweede helft van de beleidsperiode. Het museum heeft een heldere digitale strategie, maar de digitale transformatie van de instelling staat nog in zijn kinderschoenen. Verdere samenwerking met andere partners is hier noodzakelijk.

In het collectiebeleidsplan worden de doelstellingen rond onderzoek voldoende helder beschreven. Het plan omvat nog geen onderzoeksplan. Er wordt momenteel een onderzoekscoördinator aangeworven om dit uit te werken. De vacature voor de onderzoekscoördinator is dit voorjaar gelanceerd. Het is voelbaar dat het museum momenteel niet de capaciteit heeft om uitvoerig in te zetten op diepgaand onderzoek. Het museum doet in de praktijk voornamelijk collectie- en tentoonstellingsgerelateerd onderzoek en verzamelt hierbij gegevens over de kunstenaars en hun oeuvre, die ze samen brengen in Ensemble.org. De integrale benadering met de bibliotheek- en de archiefwerking is hierbij een meerwaarde, net als de wisselwerking met het CKV. Theoretisch onderzoek wordt voornamelijk met de internationale partners gevoerd. Het samenwerkingsverband L'internationale is een belangrijk internationaal platform voor het museum om af te stemmen en te debatteren rond een aantal onderzoeksthema's zoals onder andere dekolonisatie en institutionalisering.

De behaalde onderzoeksresultaten worden slechts beperkt ontsloten. De door het museum vooropgestelde acties (OD 3.2.) worden nog niet voldoende gerealiseerd. Op de website of via de sociale media worden op het eerste zicht weinig onderzoeksresultaten gedeeld. Er werden wel een aantal kleine publicaties gerealiseerd en online ontsloten in de eerste beleidsjaren, maar het is onduidelijk hoe dit kadert binnen een globaal (e-)publicatiebeleid en de omkadering ontbreekt. Daarnaast is het M HKA de drijvende kracht achter de uitgave van het internationale kunsttijdschrift 'Afterall'. De artikels worden online ontsloten. Deze publicaties zijn vooral gericht naar een gespecialiseerd publiek.

De deelname aan internationale congressen voldoet. Dit was op een lager pitje door de coronapandemie, maar het museum blijft voldoende zichtbaar binnen internationale netwerken.

De samenwerking met externe onderzoekspartners en universiteiten is nog steeds zeer ad hoc en zou verder op punt moeten gesteld worden door de onderzoekscoördinator. Een onderzoeksplan is nodig om de doelstellingen te bepalen en te realiseren.

In het collectiebeleidsplan wordt de digitale strategie (OD 3.3.) kort, maar helder beschreven onder de noemer 'contentmanagement'. Dit beleid zal verder verfijnd worden in een informatiebeheersplan, dat in de tweede helft van de beleidsperiode zal uitgeschreven worden. Ondertussen werkt het museum verder aan de digitale transformatie. Een belangrijke stap was de audit van Ensemble.org door meemoo, dat in het voorjaar van 2022 werd gefinaliseerd. Hierbij werden een aantal aanbevelingen beschreven, die het museum richting gaf om op dit vlak de noodzakelijke inhaaloperatie te verwezenlijken. Dit is echter een werk van lange adem, dat de nodige opvolging vraagt. Het M HKA pakt de nodige opschoonacties in hun data stapsgewijs aan. Het museum blijft momenteel echter kampen met verouderde software, die verhindert om aan te sluiten bij de internationale standaarden. Het is een goede stap vooruit dat het M HKA alvast overgestapt is naar Axiell Collections. Voor het beeldmateriaal is nog geen oplossing en werkt het museum de piste uit om een eigen DAMS-systeem te voorzien.

Ook op dit vlak kampt het museum met een gebrek aan personeel en middelen om de inhaaloperatie te verwezenlijken. Er wordt wel stelselmatig gewerkt aan een personeelsversterking. Er werd een voltijdse collectieregistrator aangeworven. Er werden ook extra (project)medewerkers aangesteld om de data te herstructureren en op te kuisen. De registratie van de schenkingen wordt via een projectsubsidie op punt gesteld. Dit is echter niet in verhouding tot het werk dat verricht dient te worden. Onlangs werd een digitaal strateeg aangeworven, die de inhaaloperatie verder zal coördineren.

Het museum kan de digitale transformatie niet alleen verwezenlijken. Hiervoor dient het museum de nodige samenwerkingen aan te gaan en aan te sluiten bij de overkoepelende Vlaamse trajecten. In het kader van het nieuwbouwtraject is het museum reeds in gesprek met het departement om te bekijken welke ondersteuning mogelijk is bij de realisatie van de digitale transformatie. Er wordt samen onderzocht of het M HKA kan overstappen naar het nieuwe Vlaamse collectiebeheerssysteem MuseumPlus.

Het M HKA heeft in de intentieverklaring rond samenwerkingsafspraken digitalisering (bijlage 1 bij de beheersovereenkomst) met Collectie Vlaamse Gemeenschap onder andere de afspraak om elkaars data en collectiebeheerssystemen af te stemmen. Na een analyse en bespreking, is er voorlopig besloten om het te houden bij elkaar op de hoogte te houden over de vorderingen van de opkuisacties. Nochtans ziet het departement op termijn veel efficiëntiewinst om de bewaargevingen van Collectie Vlaamse Gemeenschap via één ingang te registeren en te delen. Het traject rond de erfgoeddatbanken door meemoo kan een oplossing bieden voor deze uitdaging. Het is positief dat Collectie Vlaamse Gemeenschap en het M HKA het initiatief genomen hebben om het beschrijvingsmodel hedendaagse kunst met andere museale partners verder op punt te stellen. Dit is opgeleverd in 2024 en zal verder verspreid worden in de sector.

**SD 4. Het M HKA zorgt voor een breed en gevarieerd aanbod van presentaties en appelleert daarmee aan de brede bevolking en uiteenlopende publieken, die elk op hun eigen wijze kennis maken met en participeren aan de werking van het M HKA.**

**OD 4.1. Het M HKA heeft een scherp profiel voor de gehele werking waarin het een breed publieksappeal paart aan een ontwikkelingsgerichte werking. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een kwaliteitsverhogende beweging op vlak van productie van brede publiekstentoonstellingen;
- differentiatie van de inhoud van de presentaties die diverser en breder maatschappelijk ingebed zijn;
- filmmuseale werking;
- het M HKA formuleert de inhoud van zijn tentoonstellingen meer divers en toegankelijker.

**OD 4.2. Het M HKA realiseert een forumfunctie voor de beeldende kunstscène. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- presentatiereeksen die dialogeren met de landelijke scene;
- een werking rond kleine evenementen die initiatieven uit de kunstscene verwelkomt;
- de organisatie van kunstenaarsgesprekken;
- het evenement Art's Birthday;
- een film- en beeldcultureel gebaseerde werking.

**OD 4.3. Het M HKA profileert de collectie en maakt haar bekend via presentaties. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- verdere professionalisering van de productiecapaciteit verder met het oog op brede publiekstentoonstellingen;
- een evenement 'hedendaagse kunst 50 jaar publiek' in 2020;
- continuering van de extra muros werking.

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet**. Het museum heeft een gevarieerd aanbod voor diverse doelgroepen en komt tegemoet aan de operationele doelstellingen van SD 4. Ook in de coronapandemie bleef het aanbod stabiel.

Het M HKA heeft een gevarieerd aanbod aan presentaties en activiteiten en tracht hiermee een breed publiek te bereiken. Het museum fungeert ook als forum voor de kunstscène en nodigt via diverse formats jongere kunstenaars uit om hun werk te presenteren en hierover in gesprek te gaan. Door de pandemie werden in 2020 en 2021 een aantal projecten noodgedwongen stilgelegd of uitgesteld. Toch bleef er een goede dynamiek aanwezig en nam het museum een expliciete rol op tijdens de pandemie om kunstenaars te ondersteunen. 2022 en 2023 worden gekenmerkt door een aantal succesvolle tentoonstellingen, onder andere 'Museumspelen'.

Het museum hanteert een meerjarenplanning voor de tentoonstellingen en werkte reeds een plan uit tot en met 2026. Het departement vraagt om deze planning te delen met andere sectorspelers en het programma op elkaar af te stemmen.

Het artistieke team bestaat nu uit een artistiek directeur (=geassocieerde directeur), met een mandaat tot 2026, en twee senior curators. De werking van het productieteam werd geëvalueerd en geoptimaliseerd. Er blijft een grote werkdruk op het kleine team om de tentoonstellingen te realiseren.

Het M HKA werkt een programma uit rond beeldcultuur. Deze cinemawerking van het M HKA vindt sinds 2019 plaats in De Studio onder de noemer 'De Cinema'. Hiervoor heeft het M HKA een samenwerkingsovereenkomst met De Studio, die in 2024 vernieuwd wordt. Er is ook een apart team aangesteld om het programma hiervoor uit te werken en te realiseren. Een benchmark met andere, bestaande cinemawerkingen in Antwerpen is aan te raden. Een concrete positionering van de cinema binnen de museumwerking zal belangrijk zijn in het kader van het toekomsttraject van het museum.

Extra muros is het museum aanwezig via samenwerkingen, bruiklenen van de collectie, tentoonstellingen op locatie (ook internationaal) ... Het museum stelt op geregelde tijdstippen het Panamarenkohuis open voor rondleidingen.

**SD 5. Een breed publiek, soms gevat in diverse doelpublieken, krijgt uiteenlopende kansen om optimaal deel te nemen en deel te hebben aan het uiteenlopende aanbod dat het M HKA hen biedt.**

**OD 5.1. De marketingstrategie van het M HKA richt zich heel specifiek op het prikkelen en verleiden van diverse doelpublieken om deel te hebben en deel te nemen aan het uiteenlopende aanbod, met het oog op een groeipad naar structureel 120.000 bezoekers per jaar. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een methodiek voor het bevragen van (online)bezoekers en bezoekersprofielen die het bezoekersaanbod en de communicatiestrategie kunnen sturen;
- een proactieve zoektocht naar samenwerkingen ter versterking van de eigen marketingstrategie;
- een gedifferentieerde promotie- en communicatiestrategie die zich richt op het lokaal, regionaal en internationaal niveau;
- een strategie, methodologie en acties om de online community aan te spreken, te betrekken en uit te bouwen.

**OD 5.2. De corporate communicatie waarborgt een versterking en uitbreiding van de merkpositionering en het draagvlak van het M HKA en Cinema Zuid binnen het ruime maatschappelijk veld en bij professionele partners in het bijzonder. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- het netwerk (Bedrijvenclub, M HKArt Circle en de Vrienden) wordt verder uitgebouwd, en er wordt ingezet op het uitbouwen van partnerships;
- verhoging van de B2B communicatieinstrumenten met het oog op het draagvlak binnen het professionele en maatschappelijke veld;
- een kwalitatief aanbod voor bedrijven met specifieke aandacht voor commerciële zaalverhuur.

**OD 5.3. Een gerichte en specifieke marketingstrategie versterkt en verbreedt de nationale en internationale positionering van het M HKA en Cinema Zuid. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een coporate lijn binnen de communicatie- en persaanpak.

**OD 5.4. Een gediversifieerde publiekswerking, gebaseerd op een grondige kennis van en respect voor de verschillende leefwerelden nodigt bezoekers uit om zich zo intensief mogelijk te verbinden aan hedendaagse kunst en het museum. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- bemiddelingsstrategieën die innovatief zijn, gelaagd en gericht op beleving, zowel voor groepen als voor individuele bezoekers;
- het gelaagd toegankelijk maken van de inhoud van de tentoonstellingen via publieksgerichte teksten;
- een digitale werking die zorgt voor een grotere interactie op sociale media.

**OD 5.5. Het actief zoeken naar en sluiten van uiteenlopende bondgenootschappen met (gespecialiseerde) verenigingen, organisaties en instellingen verhoogt de slagkracht van het M HKA om succesvol heel diverse publieken te vinden en te binden. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- ontwikkeling van een forumfunctie via co-creatie.

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet gedeeltelijk**. Het M HKA voert een degelijk publieksbeleid uit, maar dient dit verder toekomstgericht te ontwikkelen.

(OD 5.1, 5.3 en 5.4) Het aanbod wordt globaal genomen voldoende helder gecommuniceerd naar een breder publiek. Er wordt voldoende gewerkt aan optimalisaties, onder andere voor de online communicatie. Ook de publiekswerking is goed uitgewerkt. In 2021-2022 is er een periode geen afdelingshoofd Publiek aangesteld omwille van financiële overwegingen. Deze functie is sinds midden 2023 opnieuw ingevuld.

Desondanks bleef het communicatieteam een degelijke marketingstrategie uitvoeren, dat het M HKA op een onderbouwde manier uitdraagt naar diverse doelgroepen.

Het publieksbereik is momenteel stabiel (circa 120.000 bezoekers) en op hetzelfde niveau als in 2019. De cijfers daalden sterk in 2020-2021 door de coronapandemie en de openbare werken op het Zuid. Bij deze bezoekcijfers worden de cinemabezoekers geteld. In 2023 zou dit om 25.000 bezoekers gaan. Het Cultureelerfgoeddecreet geeft aan dat een cultureel-erfgoedinstelling minstens 120.000 museumbezoekers moet bereiken. Het departement vraagt inspanningen om deze norm te bereiken en het bezoek aan het museum te vergroten. De betalingsgraad van de bezoekers is laag. Voor 2023 rapporteert het MHKA voor ongeveer 300.000 euro aan opbrengsten uit inkomgelden.

Het M HKA ondernam in de eerste helft van de beleidsperiode te weinig acties om het publieksbereik te evalueren. Een regelmatige monitoring en analyse van de bezoekers zal inzichten geven over het bezoekersprofiel en de nog te ondernemen acties om beoogde doelgroepen te bereiken. Dit is van groot belang voor het toekomsttraject van het museum.

(OD 5.2.) De formats van de Bedrijvenclub, M HKArt Circle en de Vrienden zijn nog actief. Een verdere optimalisatie van het aanbod naar bedrijven en professionele partners werd niet ontwikkeld. Dit staat echter op de agenda, naar aanleiding van het toekomsttraject van het museum. Zie bespreking zakelijke en financiële aspecten, punt 1.

(OD 5.5.) Het M HKA werkt met diverse partners samen om het publieksaanbod mogelijk te maken. De ontwikkeling van een forumfunctie via co-creatie is in opstart.

## **SD 6. Door een transparant bestuur en werking wil het M HKA zich aansprakelijk opstellen m.b.t. de Vlaamse overheid en zijn diverse doelpublieken.**

### **OD 6.1. De ontwikkeling van een actueel en slagkrachtig HR-beleidskader verhoogt de kwaliteit van de dienstverlening van het M HKA. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een VTO-beleidsplan op organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau;
- een vrijwilligers- en stagebeleid dat positief inspeelt op het maatschappelijk draagvlak en de diversiteit;
- gedigitaliseerde personeelsdossiers en geautomatiseerde HR-processen.

### **OD 6.2. Het M HKA is een lerende organisatie en heeft een transparant financieel beleid. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een set van kritische prestatie-indicatoren om de bedrijfsstrategie op te volgen en te evalueren;
- differentiatie van de eigen inkomsten via intensieve fondsenwervingsacties, de verdere uitbouw van de commerciële activiteiten (verhuur, catering, boekenwinkel,...) en het optrekken van bezoekersaantallen;
- een geautomatiseerde en geïntegreerde financiële en boekhoudkundige architectuur (afstemming boekhoudsysteem, budgetopmaak, rapportageverplichtingen en ESR-richtlijnen).

### **OD 6.3. Via een duurzaam en kostenbesparend facilitymanagement, stelt het M HKA het bezoekerscomfort van de klanten en de goede arbeidsomstandigheden van de medewerkers centraal. Hiervoor wordt onder meer ingezet op:**

- een digitaal registratie- en opvolgsysteem voor de opvolging van aanvragen, klachten en verbeterpunten m.b.t. gebouwbeheer, IT en veiligheid en gezondheid op de werkvloer;
- de IT-ondersteuning van de interne werking via de invoering van een ERP-systeem dat in eerste instantie focust op CRM, projectwerking en datakoppeling.

### **OD 6.4. Het M HKA ontwikkelt proactief alternatieve samenwerkingsmodellen met externe partners en zet in op de operationele verzelfstandiging van bepaalde bedrijfseenheden.**

- In eerste fase wordt een eerste extern gecoached proeftraject zelfsturende werking voor CKV opgezet.

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet, met opmerkingen**. De operationele doelstellingen worden voldoende opgevolgd. De zakelijke werking is in volle ontwikkeling. Zie bespreking zakelijke en financiële aspecten, punt 1. Hierbij formuleert het departement een aantal aandachtspunten om verder op te volgen.

## 2.2. Transversale doelstellingen

**TD 1. 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.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **gebeurt gedeeltelijk**.

Het M HKA heeft in de praktijk oog voor duurzaamheid in de cultureel-erfgoedwerking, onder andere bij de productie van tentoonstellingen en in de digitale transformatie. Ook in het nieuwbouwtraject staat duurzaamheid voorop. Er is echter geen uitgeschreven duurzaamheidsbeleid dat gehanteerd wordt in de cultureel-erfgoedwerking. De visie hieromtrent kan beter geëxpliciteerd worden. De oprichting van een KlimaatKlub, met interne medewerkers over de afdelingen heen, is hierbij een goede stap. Deze werkgroep heeft de taak om dit beleid verder uit te stippelen.

**TD 2. Door het systematisch toetsen van de mate waarin verschillende vormen van diversiteit worden herkend in de werking, waarborgt het M HKA het respect voor grote verscheidenheid aan kenmerken van zijn doelpublieken en worden uiteenlopende participatiedrempels doeltreffend gedetecteerd, geduid en geslecht.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **gebeurt gedeeltelijk**.

Ook hier heeft het M HKA in de praktijk oog voor een gediversifieerd programma voor diverse doelgroepen. Met het rapport van Pascal Gielen, 'M HKA Constituyente – een dialectiek', in 2022 werd hierover waardevol onderzoek verricht. Er is echter geen uitgeschreven actieplan, waarbij de diverse doelstellingen rond diversiteit en participatie geduid worden. Daarenboven heeft het M HKA de laatste jaren te weinig aandacht besteed aan de analyse van het publieksbereik. Er is nood aan meer visievorming, zeker met het oog op het toekomsttraject.

**TD 3. Voor elk onderdeel van zijn werking zal het M HKA verder een adequate strategie voor de digitalisering ervan uitwerken en uitvoeren.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **gebeurt gedeeltelijk**.

Het M HKA heeft voldoende aandacht voor een adequate strategie voor de digitalisering, maar dient dit nog verder te verfijnen en uit te voeren. Zie bespreking SD3.

**TD 4. Door een (pro)actieve netwerking investeert het M HKA in de exploratie van zowel vele contacten, meningen, expertise en ervaringen, als in de ontwikkeling van nieuwe vormen van coöperatie. Deze vormen een basis voor zowel reflectie en onderzoek als voor (vernieuwende), operationele manieren van samenwerking.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **gebeurt gedeeltelijk**.

Het M HKA opereert in een netwerk van actoren, die het mogelijk maken om de cultureel-erfgoedwerking te realiseren. Het doelgericht nieuwe samenwerkingen aangaan in functie van reflectie, onderzoek en vernieuwende manieren van samenwerkingen, is minder duidelijk aanwezig in de museumwerking. In functie van het toekomsttraject van het museum zal dit verder geëxploreerd moeten worden. De samenwerking met de andere hedendaagse kunst musea in Vlaanderen en de eigen instellingen van de Vlaamse overheid moet ook versterkt worden.

**TD 5. 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 wereldwijde spelers en hetzelfde op aangrenzende velden. Daarin past een structurele synergie met verschillende Europese collega-musea.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet**

Binnen de samenwerking van L'Internationale wordt er op een goede manier kennis uitgewisseld tussen verschillende Europese musea. Ook wereldwijd onderhoudt M HKA nauwe contacten met internationale experts en collega-musea. De opgebouwde kennis kan nog wel beter gedeeld worden met de Vlaamse cultureel-erfgoedsector.

### **3. DOELSTELLINGEN VOOR DE DIENSTVERLENENDE ROL OP EEN LANDELIJK NIVEAU (BEHEERSOVEREENKOMST, ART. 10)**

**SD 1. SD 1. Het CKV monitort en stimuleert de ontwikkeling van het veld van kunstarchiefvormers en erfgoedgemeenschappen.**

resultaat: Er is een actuele veldkaart. Er is een waarderingskader, dat met participatie van het veld regelmatig geactualiseerd wordt. Het veld is geactiveerd via digitale communicatie en workshops en participeert aan het ontwikkelen van het veld.

**OD 1.1 Het CKV herijkt continu het waarderingskader in interactie met het veld;**

**OD 1.2 Het CKV monitort het veld;**

**OD 1.3 Het CKV stimuleert de ontwikkeling van het veld met participatie van het veld en in cocreatie met het Platform Kunstenerfgoed Vlaanderen;**

**OD 1.4 Het veld participeert in het beleid van het Centrum;**

**OD 1.5 Het CKV stimuleert het archiefbewustzijn in het kunstenerfgoedveld;**

**OD 1.6 Het CKV verbindt kunstarchieven, nalatenschappen en estates met andere maatschappelijke domeinen.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet**. Het is de eerste beleidsperiode van het Centrum voor Kunstarchieven (CKV) als gesubsidieerde landelijke dienstverlenende rol. Hierbij neemt het centrum een dienstverlenende rol op rond het kunstenerfgoed en de nalatenschappen van beeldende kunstenaars. Na een aanlooperperiode in de eerste werkingsjaren, heeft het CKV zich voldoende gepositioneerd in het veld als dienstverlener. Het departement vraagt wel om in de tweede helft van de beleidsperiode de resultaten van de trajecten te consolideren en te delen met een breder publiek. De

website dient een spil te worden in de dienstverlening, waarbij de opgebouwde kennis optimaal gedeeld wordt. Ook is er nood aan een klankbordgroep met actoren uit het veld om het toekomstige beleid verder vorm te geven.

OD 1.1. Het CKV heeft een waarderingskader opgesteld voor de waardering van kunstarchieven, dat gebaseerd is op internationale waarderingsmodellen. Dit kader test het CKV momenteel uit via pilootprojecten waarbij het CKV zelf archieven doorlicht. In 2023 werd bijvoorbeeld het archief van Jan Dries doorgelicht. Tot nu toe werden er nog maar een aantal doorlichtingen uitgevoerd, aangezien het kleine team maar een beperkte capaciteit heeft. In 2023 focuste het CKV zich ook op museumarchieven, met onder andere het archief van het S.M.A.K., Mu.ZEE en MDD. Het departement ziet de doorlichtingen van deze museumarchieven echter niet als prioriteit voor het CKV, aangezien archiefzorg een kernopdracht is van elk museum.

De inhoudelijke resultaten van deze waarderingstrajecten worden niet gedeeld. Het zou echter interessante informatie kunnen opleveren voor onder andere onderzoekers om een referentiekader op te stellen rond hedendaagse beeldende kunst in Vlaanderen.

Het is onduidelijk of en op welke wijze het waarderingskader door de opgebouwde ervaringen via de pilootprojecten werd bijgestuurd. Het departement vraagt om hierover te rapporteren.

OD 1.2 Sinds 2019 werkt het CKV aan een veldkaart van hedendaagse kunstenaars, kunstinstellingen, kunstorganisaties, stichtingen of estates, galeries en reflectieve actoren in de beeldende kunst. Ondertussen werden er een 1000-tal namen verzameld op basis van de informatie van Kunstenpunt, Archiefpunt, RKD, enz.. Actoren kunnen zich ook aanmelden via een online-aanmeldformulier. Dit heeft een beperkte respons. De veldkaart is een grote bron aan informatie over de beeldende kunst na 1945 in Vlaanderen. Momenteel is het CKV in gesprek met een softwarebedrijf om dit visueel in kaart te brengen en te delen via de website. Het departement vraagt om dit in de tweede helft van de beleidsperiode prioritair uit te voeren.

OD 1.3. Het overleg Platform Kunstenerfgoed Vlaanderen bestaat niet meer. Dit was een tijdelijke alliantie tussen VAI, het M HKA en het Letterenhuis. Het CKV bevindt zich in een deelgebied van de cultureel-erfgoedsector waarbij diverse spelers rond kunstenerfgoed een werking of dienstverlening uitbouwen. Het CKV is voldoende actief binnen deze netwerken. Zo komen de landelijke dienstverlenende rollen regelmatig samen en zijn er de netwerken van TRACKS en de Denktank Kunstenerfgoed. In 2023 werd ook het traject kunstenerfgoed opgestart door het departement, dat kennis wenst op te bouwen over de omgang met kunstenerfgoed en nalatenschappen over de verschillende kunstdisciplines heen.

OD 1.4. Het CKV gaat in dialoog met actoren en organiseert voldoende netwerkmomenten, die het mogelijk maken voor actoren om noden en behoeften rond kunstenerfgoed aan te kaarten. Er is echter geen adviesorgaan, dat het CKV feedback geeft over het beleid. In het begin van de beleidsperiode was er een commissie met (voornamelijk Antwerpse) experts, die advies gaf over het beleidsplan van het expertisecentrum. Deze commissie is sinds 2019 niet meer samengekomen. Ad hoc wordt er nog advies gevraagd. Het departement vraagt om opnieuw een klankbordgroep samen te stellen die regelmatig samenkomt, aangezien dit een noodzakelijk adviesorgaan is bij de verdere ontwikkeling van de dienstverlening. Ook is het belangrijk om zich voldoende te onderscheiden van de museumwerking en onafhankelijk van de missie van het M HKA een dienstverlening te ontwikkelen dat ten dienste staat van heel het veld.

OD 1.5. Het archiefbewustzijn wordt voldoende gestimuleerd. Door de verplichting van archiefzorg in het Kunstendecreet, zijn er diverse initiatieven ontstaan om dit archiefbewustzijn te stimuleren. TRACKS is hierbij een spil binnen de dienstverlening, die de nodige informatie en tools beschikbaar stelt rond archiefzorg. Het CKV is hierbij een belangrijke actor. Regelmatig geeft het CKV lezingen of organiseert het studiedagen rond het thema. Ook biedt het CKV ondersteuning op maat aan actoren bij de zorg voor hun archief en delen ze de nodige kennis hieromtrent.

OD 1.6. Het CKV ondersteunt de actoren en verwijst door naar andere actoren en netwerken waar nodig.

**SD 2. Het CKV deelt expertise op het vlak van beeldende kunstarchieven en nalatenschappen, brengt deze daartoe samen en stimuleert zo nodig de ontwikkeling ervan.**

**resultaat: (Inter)nationale expertise is gebundeld en eenvoudig bereikbaar voor het veld. Expertise is in samenwerking met partners verdiept en gedeeld met het veld. Expertise is in praktische tools omgezet.**

**OD 2.1 Het CKV monitort expertise nationaal en internationaal;**

**OD 2.2 Het CKV ontwikkelt best practices op basis van voorbeeldprojecten en stelt deze expertise beschikbaar;**

**OD 2.3 Er is een doe-het-zelfboek beeldende kunstarchieven met praktische handleidingen beschikbaar voor archiefvormers en -beheerders;**

**OD 2.4 Het CKV brengt expertise rond kunstenerfgoed interdisciplinair bij elkaar;**

**OD 2.5. Het CKV stimuleert onderzoek in en naar beeldende kunstarchieven en nalatenschappen, onder meer door interessante onderzoeksmogelijkheden te signaleren aan onderzoekers en de organisatie van themadagen;**

**OD 2.6. Het CKV werkt samen met het Vlaams Architectuurinstituut en Letterenhuis, indien mogelijk te verbreden met een podiumkunstenarchief, voor de organisatie van themadagen, bijvoorbeeld over juridische aspecten.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet**. Het CKV voert onderzoek en deelt de resultaten. De expertise moet in de tweede helft van de beleidsperiode nog meer omgezet worden in praktische tools, die eenvoudig te raadplegen zijn (zie SD 1). De kennis rond kunstarchieven van het M HKA is een meerwaarde en zorgt voor een mooie wisselwerking met de expertise van het centrum. Het onderscheid tussen het onderzoek in het kader van de dienstverlenende rol en in functie van de collectiewerking van het M HKA is moeilijk te onderscheiden. Met de beperkte middelen en personeel van het CKV, vraagt het departement deze dunne lijn goed te bewaken.

OD 2.1. Het CKV is een jonge organisatie, met een jong team, dat zich deze beleidsperiode concentreert op het verzamelen van expertise in Vlaanderen en internationaal. Zo heeft het CKV zich ingeschreven in het landschap van de landelijke dienstverlenende rollen en zich reeds bestaande expertise en tools in de cultureel-erfgoedsector eigen gemaakt. Specifiek rond kunstenerfgoed is het CKV met relevante actoren in de verschillende netwerken in dialoog gegaan om de reeds opgebouwde expertise te verzamelen. L'Internationale, het netwerk van musea dat het M HKA internationaal opgebouwd heeft, was hier een belangrijk klankbord. Aangezien archiefzorg en de omgang met nalatenschappen in het kunstenerfgoed een redelijk recent onderzoeksveld is, is het verzamelen van nieuwe inzichten een continu proces.

OD 2.2. Het CKV initieerde en participeerde reeds aan diverse pilootprojecten. Omwille van de beperkte capaciteit, maakt het CKV jaarlijks een keuze van een 4-tal projecten waarbij ze een trekkende rol opneemt. De projectresultaten worden summier gedeeld op de website. De projecten gaan zowel over interne archieven, in het beheer van het M HKA, of externe archieven. In 2023 en 2024 organiseerde het

departement oproepen voor pilootprojecten in de omgang met nalatenschappen kunstenerfgoed. Ook hier is het CKV partner in diverse projecten rond het nalatenschap van beeldende kunstenaars.

OD 2.3. Het CKV ontwikkelde in het begin van de beleidsperiode een methodologie in de omgang met kunstarchieven, met een stappenplan. De toelichting over deze stappen is beschikbaar op de website van het CKV. Dit is echter summier en weinig toegankelijk. Een echt handboek is er nog niet. De laatste jaren focuste het CKV zich op de ontwikkeling van een methodologie in de omgang met nalatenschappen. Dit wordt momenteel gefinaliseerd en vormgegeven. Het departement vraagt om deze opgebouwde kennis eveneens te ontsluiten op de website.

OD 2.4. Het CKV brengt voldoende expertise bij elkaar. Zoals beschreven in SD 1 opereert het CKV in een netwerk aan actoren met expertise rond kunstenerfgoed.

OD 2.5. Onderzoek wordt op een goede manier gestimuleerd. Diverse onderzoekers en stagestudenten voerden reeds een onderzoek uit, dat de expertise ten goede komt. Zo werden er onderzoeken gevoerd naar het in kaart brengen van performance, oral history, vergeten vrouwelijke kunstenaars, nalatenschappen, ... Ook zijn er diepgaande onderzoeken rond specifieke archieven van kunstenaars, zoals Jef Verheyen en Narcisse Tordoir. Hier is de scheidingslijn tussen het onderzoek in het kader van de dienstverlenende rol en in functie van de collectiewerking van het M HKA moeilijk te onderscheiden. De onderzoeken gaan immers ook over kunstarchieven, die in het beheer zijn van het museum. Met de beperkte middelen en personeel van het CKV, vraagt het departement deze dunne lijn goed te bewaken.

OD 2.6 Het CKV werkt samen met diverse dienstverleners rond kunstenerfgoed, waaronder VAI en Het Letterenhuis. Samen met het Cultuurloket initieerde het CKV een traject rond de juridische aspecten in de omgang met een nalatenschap. Op vraag van het departement werd dit traject uitgebreid naar andere kunstdisciplines en verscheen er in 2024 een brochure hierrond. Ook heeft het Cultuurloket zijn dienstverlening uitgebreid en geeft de organisatie advies op maat aan levende kunstenaars over de omgang met hun nalatenschap. De opgebouwde kennis hieromtrent wordt nog niet gedeeld op de website van het CKV.

### **SD 3. Het CKV ondersteunt archiefvormers en beheerders van nalatenschappen en estates via advisering, in samenhang met het waarderingskader.**

**resultaat: Er zijn meer archieven en nalatenschappen ontsloten en beschikbaar in het publieke**

**domein, ofwel door acties van het CKV ofwel door eigen acties van beheerders met ondersteuning van het CKV.**

**OD 3.1 Het CKV ontwikkelt methodologieën voor archiefzorg en zorg voor nalatenschappen in samenwerking met partners (zie OD 4.1);**

**OD 3.2 Het CKV biedt praktische ondersteuning aan archiefvormers en beheerders van nalatenschappen;**

**OD 3.3 Het CKV bemiddelt bij het bestemmen van archieven en nalatenschappen;**

**OD 3.4 Er zijn noodprocedures voor en noodopvang bij calamiteiten;**

**OD 3.5 CKV maakt op basis van de veldkaart jaarlijks een prioriteitenlijst van archieven, nalatenschappen en estates die proactief benaderd worden;**

**OD 3.6 CKV geeft 4 nieuwsbrieven uit per jaar.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet gedeeltelijk**. Het CKV voert een degelijke dienstverlening binnen de mogelijkheden van de organisatie. Dit doet het centrum voornamelijk op basis van de opportuniteiten die zich voordoen. De veldkaart is nog steeds in ontwikkeling en wordt niet gehanteerd om een prioriteitenlijst te maken. De dienstverlening rond het herbestemmen van

archieven en nalatenschappen moet ook nog verder ontwikkeld worden. De dienstverlening rond calamiteiten is noodgedwongen afgebouwd, aangezien het nooddepot niet meer beschikbaar is.

OD 3.1. Zoals beschreven bij SD 1 en SD 2 ontwikkelt CKV methodologieën voor archiefzorg en in de omgang met nalatenschappen. Hierbij werken ze samen met relevante partners en hanteren ze de standaarden van de cultureel-erfgoedsector.

OD 3.2. Het CKV biedt voldoende praktische ondersteuning aan actoren. Ze verkennen de sector, behandelen adviesvragen, gaan op plaatsbezoek en voeren pilootprojecten uit. Ook organiseren ze workshops en studiedagen, waarbij specifieke noden en behoeften van de actoren aan bod komen. Zo werkte het centrum de laatste jaren sterk rond de omgang met nalatenschappen. De ontwikkeling van de veldkaart helpt het CKV om de juiste personen te bereiken. De doelgroep is echter zeer groot en de capaciteit van het team beperkt. De verhoging van de toelage vanaf 2024 laat toe om de dienstverlening verder uit te breiden.

OD 3.3. Specifiek rond bestemmen van archieven en nalatenschappen ontwikkelt het CKV nog een beleid. Op vraag behandelt het CKV vragen naar herbestemming en heeft het centrum een voldoende groot netwerk om mee te helpen in de zoektocht naar een bestemming. Herbestemmingsvragen worden doorgaans binnen Archiefpunt besproken. Dit komt ook aan bod in het traject kunstenerfgoed van het departement, waarbij kunstenaars aangeven dat er een grote nood is rond de duurzame bewaring van kunstenerfgoed. Het bestemmen van archieven en nalatenschappen is immers een problematiek op zich. Het is niet eenvoudig om oplossingen te vinden, waarbij het gehele archief of nalatenschap samen blijft. Er wordt door CKV nog niet proactief kennis ontsloten rond deze thematiek naar hun doelgroep. Doordat het CKV een onderdeel is van het M HKA bevindt het centrum zich op een moeilijke positie, waarbij ze hun onafhankelijke rol moeten bewaken en de best mogelijke bestemming dienen te bepalen voor een archief of nalatenschap. Aangezien het M HKA kunstarchieven verzamelt, kan dit soms voor misverstanden zorgen. Het departement vraagt om hierrond verder beleid te ontwikkelen en dit transparant te delen met de sector. De inbedding van ETWIE in het Industriemuseum kan hierbij als voorbeeld dienen.

OD 3.4. Deze operationele doelstelling is momenteel geen prioriteit meer. Het CKV behandelt informatievragen rond calamiteiten en biedt een eerstelijnszorg aan. Het voorziene nooddepot is echter volledig in beslag genomen door de kunstarchieven van de collectie van het M HKA. Deze dienstverlening is dus noodgedwongen afgebouwd. Het departement vraagt om in het kader van het toekomsttraject van het M HKA voldoende aandacht te schenken aan een adequate infrastructuur voor het CKV om deze dienstverlening opnieuw te kunnen uitvoeren.

OD 3.5. De veldkaart is nog in opmaak (zie OD 1.2) en wordt nog niet gehanteerd als werkinstrument om prioriteiten te bepalen. Jaarlijks bepaalt het team op basis van de adviesvragen op welke projecten en thema's ze zich zullen focussen. Dit gebeurt vooral vraaggestuurd. Naar de toekomst toe is het belangrijk om als organisatie in samenwerking met de actoren proactief prioriteiten te bepalen.

OD 3.6. Het CKV verstuurt regelmatig nieuwsbrieven en post nieuwsberichten op de website en sociale media.

**SD 4. Het CKV ontsluit kunstarchieven en estates duurzaam, maakt ze zichtbaar en valoriseert daarmee hun relevantie voor en in de samenleving.**

resultaat: Het CKV past zelf hoge standaarden en de laatste professionele inzichten toe op cases, die als voorbeeld en inspiratie voor het veld dienen.

**OD 4.1 Het CKV genereert best cases van een geïntegreerde archiefwerking;**

**OD 4.2 Het CKV verzorgt de digitale basisinventarisatie en duurzame ontsluiting van kunstarchieven - die het al dan niet zelf beheert - op voorbeeldige wijze;**

**OD 4.3. Door het beschrijven van en communiceren over goede praktijken van geïntegreerde archiefwerking draagt het CKV bij aan een betere aanpak hiervan in Vlaanderen en internationaal.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet**. Het is wel onduidelijk waar de beschrijvingen van de externe archieven een plek krijgen. De communicatie over de goede praktijken kan nog geoptimaliseerd worden.

OD 4.1. Zoals beschreven in de voorgaande doelstellingen, bouwt het CKV kennis op en deelt het CKV deze kennis met het veld.

OD 4.2. De kunstarchieven in de collectie van het M HKA worden op een kwaliteitsvolle wijze geïnventariseerd in het collectiebeheerssysteem van het museum en ontsloten via ensemble.org. Het is onduidelijk welke werkwijze er momenteel gehanteerd wordt om de gegevens over de externe archieven te registreren. Het CKV geeft zelf aan dat er beschrijvingen in ensemble.org en in Archiefpunt worden opgenomen. Op de website van het CKV zijn hier op het eerste zicht echter geen verwijzingen naar.

OD 4.3. Het CKV participeert aan netwerken en studiedagen in Vlaanderen en internationaal en deelt goed de kennis, die de voorbije jaren opgebouwd werd. Ook heeft het CKV een website waar via nieuwsberichten goede praktijken gedeeld worden. Dit blijft echter summier. Het departement vraagt om de communicatiestrategie te optimaliseren en de website hierbij als spil in de kennisdeling te gebruiken.

**SD 5. Het CKV beheert de kunstarchieven die M HKA verzamelt, waarbij niet alleen het eigen collectiebeleidsplan van M HKA als richtsnoer zal dienen maar ook het veldbrede archivalische waarderingskader van CKV. Het borgen, verder zichtbaar maken, valoriseren en ontsluiten van kunstarchieven vormen immers een cruciale opdracht. Deze eigen werking is de basis voor de expertise van het CKV dat haar draagt. M HKA verzamelt zelf sleutelarchieven die aansluiten bij het eigen collectieprofiel maar weegt deze acties evenwel telkens af tegenover de meerwaarde van andere potentiële bewaarplaatsen vanuit het gedistribueerd model dat CKV ambieert.**

**OD 5.1. Hiervoor wordt onder meer een op digitale leest geschoeid depotbeheer opgezet, met registratie, digitaliseringsinspanningen, uitklaren van rechten, praktisch depotbeheer, digitaal depotbeheer. Er wordt een databank ontwikkeld die via een web-platform beschikbaar is;**

**OD 5.2. De eigen archiefcapaciteit die CKV binnen M HKA beheert, dient tevens als nooddepot voor CKV;**

**OD 5.3. Het op digitale leest geschoeid depotbeheer dat CKV voor M HKA ontwikkelt, wordt parallel ingezet voor de ondersteuning van de digitale ontsluiting van kunstarchieven en nalatenschappen.**

Oordeel departement: de uitvoering van deze doelstelling **voldoet**. Het departement ziet de uitvoering van het archiefbeheer echter als een onderdeel van de museumwerking en niet van de landelijke dienstverlenende rol. Het departement vraagt ook dat er transparanter wordt gerapporteerd over de

wijze waarop expertise en tools vanuit het M HKA ook ingezet worden voor de landelijke dienstverlenende rol.. Dit is momenteel niet duidelijk.

OD 5.1. Binnen het CKV worden ook de kunstarchieven van het M HKA bewaard. Hiervoor is 1 medewerker in dienst (0,80 VTE) die zich hier volledig op focust. Deze taakafbakening is voldoende duidelijk. Het departement ziet de uitvoering van het archiefbeheer als een onderdeel van de museumwerking en rekent dit niet tot de effectieve uitvoering van de landelijke dienstverlenende rol. Dit betekent niet dat het departement de wisselwerking tussen de collectiewerking en de dienstverlening naar de sector niet naar waarde schat. Het is echter noodzakelijk dat de landelijke dienstverlenende rol onafhankelijk een beleid kan ontwikkelen, dat los staat van het museumbeleid. Hiervoor dient de rol organisatorisch ook voldoende duidelijk onderscheiden te worden van de museumwerking.

De verschillende taken, die toebehoren tot het beheer van het archief van het M HKA, lijken voldoende uitgevoerd te worden. Hierover wordt slechts summier gerapporteerd. De archieven lijken nog niet ontsloten te zijn via een digitale databank, wat de raadpleging door onder meer onderzoekers bemoeilijkt. Noemenswaardig is de aandacht voor archiefpresentaties in het museum, waarbij de museumbezoeker op een laagdrempelige wijze kennis kan maken met de rijkdom van deze archieven.

OD 5.2. Er is een depot voor het archief. Dit wordt momenteel enkel gebruikt voor het eigen archief van het M HKA. Zie ook OD 3.4.

OD 5.3. Er is een nauwe band tussen de twee werkingen. De standaarden en tools, die voor het archiefbeheer van het M HKA ontwikkeld worden, kunnen ook ingezet worden voor de landelijke dienstverlenende rol. Het is echter niet duidelijk of dit vandaag reeds het geval is. Het departement vraagt om hierover transparanter te rapporteren.

## **4. COMMUNICATIEVE RETURN**

Het M HKA moet, in uitvoering van artikel 90 van het decreet, in alle gedrukte en digitale communicatie, bij elke mededeling, verklaring of publicatie en presentatie de steun van de Vlaamse Gemeenschap vermelden door het standaardlogo te gebruiken.

Oordeel departement: het M HKA leeft deze afspraak na.

# BIJLAGE 2

## Fiche: principes goed bestuur

1° de organen functioneren in een kader van wederzijdse controle en evenwicht	Voldoet
2° er is een huishoudelijk reglement dat de deontologische code van de leden van de raad van bestuur bevat	Voldoet
3° de functionele verhoudingen tussen de raad van bestuur en de algemene vergadering worden vastgelegd in het huishoudelijk reglement	Voldoet
4° de raad van bestuur wordt samengesteld op basis van a priori bepaalde profielen die rekening houden met de competenties die nodig zijn	Niet van toepassing Het bestuursorgaan is politiek samengesteld.
5° de mandaten van de leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd, met een raadpleegbaar rooster van aanstellen en aftreden. De termijnen van de mandaten en de vorm van het rooster zijn vastgelegd in het huishoudelijk reglement. Er wordt een overzicht bijgehouden van de overige bestuursmandaten van de bestuurders	Voldoet
6° de raad van bestuur evalueert zichzelf binnen een bepaalde termijn, vastgelegd in het huishoudelijk reglement	Voldoet niet
7° er is een officieel en schriftelijk afsprakenkader tussen de raad van bestuur en de directie	Voldoet
8° het afsprakenkader tussen de raad van bestuur en de directie bevat minstens een regeling voor de hantering van mogelijke interne conflicten, en een aanwijzing van de eindverantwoordelijkheid in geval van een meerhoofdige directie	Voldoet
9° de directie wordt periodiek geëvalueerd op basis van de elementen, opgenomen in het afsprakenkader tussen de raad van bestuur en de directie	Voldoet niet De directie wordt momenteel niet geëvalueerd.