

M HKA

Beleidsplan 2026–2030

En cours de route — onderweg.
Een beleidsplan voor een cultureel-erfgoedinstelling in volle transitie.



Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Inhoudelijke accenten: 5 USP's richting internationale excellentie.....	2
— M HKA, Museum van Hedendaagse Kunst en Beeldcultuur.....	3
— Online Museum.....	4
— Inzet op versterking van de onderzoekscomponent en het collectiebeleid.....	5
— Kunstarchieven als inzet.....	6
— Constituent Museum / Citizen Museum.....	7

Deel 1: Vaste werking

1. Inhoudelijke werking.....	10
1.1. Presentatie.....	10
1.1.1. Tijdelijke tentoonstellingen.....	10
1.1.2. Collectiepresentaties.....	13
1.1.3. Archiefpresentaties.....	14
1.1.4. Filmmuseale werking – De Cinema.....	16
1.1.5. Integratie van presentatiemodi.....	18
1.2. Museale werking.....	19
1.2.1. Collecties.....	19
1.2.2. Informatiebeheer, onderzoek en ontwikkeling.....	21
1.2.3. Archiefwerking.....	25
1.2.4. Bibliotheek.....	27
2. De digitale ecologie als kristallisatiepunt.....	29
2.1. Inleiding.....	29
2.1. Digitale ecologie: het Online Museum.....	30
2.1. Digitale ecologie: Ensembles-as-a-Service.....	33
3. Publieksonwikkeling en -betrokkenheid.....	34
4. Ondersteunende diensten.....	39
4.1. Zakelijk beleid.....	39
4.2. HR, personeelsbeleid en organisatieontwikkeling.....	40
4.3. Infrastructuur en huidig gebouw.....	42
4.4. Digitale ecologie: werkprocessen.....	42

Deel 2: Transitietraject naar het TMHK (2026–2030)

2.1. Het institutioneel transitietraject.....	46
2.2. Het infrastructuurtraject.....	47

Deel 3: Vernetwerking / Positionering

3.1. KMSKA / M HKA.....	51
3.2. Mu.Zee / M HKA.....	52
3.3. KMSKA / M HKA / Mu.Zee.....	53
3.4. Netwerk en partnerships.....	53
3.4.1. Internationaal.....	53
3.4.2. Bovenlokaal.....	54
3.4.3. Lokaal.....	55

Deel 4. Zakelijke vertaalslag

4.1. Inleiding.....	57
4.2. Meerjarenbegroting 2026–2030.....	58

Voor het M HKA is de bouw van een volwaardige museale infrastructuur essentieel. Momenteel voorzien we de opening van een nieuw gebouw eind 2031 / begin 2032, na mogelijks een jaar sluiting in 2031. Deze nieuwe realiteit voorziet in bijkomende functies en meer vierkante meters. De geplande nieuwbouw kent een duidelijke historiek en heeft consequenties voor de komende beleidsperiode (2026–2030). Een infrastructuurtraject heeft immers enkel zin als er tegelijkertijd een instellingsplan is dat bepaalt hoe deze nieuwe infrastructuur zal werken.

Het eigenlijke beleidsplan naar de nieuwe werking in 2032 — het ‘projectplan’ — wordt gefaseerd uitgewerkt door de transitiecoördinator (cf. infra). We voorzien hiervan een nieuwe versie tegen eind oktober 2025, nadat er duidelijkheid is over de beslissingen door de minister. Die versie zal de basis zijn van het gesprek over de samenwerkingsovereenkomst aan het eind van het jaar.

In het nu voorliggende beleidsplan volgen we zoveel mogelijk de gevraagde structuur met strategische doelstellingen, operationele doelstellingen en actiepunten, zoals vereist voor de aanvraag binnen het Erfgoeddecreet. Toch zijn deze in feite slechts indicatief. Het transitietraject zal een jaarlijkse bijstelling vragen naarmate deelplannen concreter worden. De precaire balans tussen de inspanningen voor de dagelijkse werking en de toekomstplannen vraagt een voortdurende bijsturing van keuzes. Het projectplan wordt jaarlijks bijgesteld, geconcretiseerd en uitgewerkt via een cyclisch proces van ontwikkeling en aanpassing.

Het voorliggende beleidsplan volgt de opgelegde periode van vijf jaar uit het aanvraagformat, maar houdt ook zoveel mogelijk rekening met de eigenlijke werkingshorizon vanaf 2032, die de ritmiek en de beleidskeuzes doorslaggevend bepaalt. Bovendien gaan we uit van een **duidelijke cesuur** tussen de periode 2026–2027 en de periode vanaf 2028. In 2028 staan immers het **ondernemingsplan** en het **strategisch personeelsplan** voor het nieuwe museum gepland.

In de eerste periode (2026–2027) blijft de huidige werking behouden, terwijl de eerste voorbereidingen voor de transitie starten. De focus daarbij ligt op de ontwikkeling van het Online Museum, de voorbereidende deeltrajecten naar het ondernemingsplan, en de eerste aanzetten en trajecten om het M HKA organisatorisch en programmatisch klaar te maken voor de nieuwbouw. De **reguliere werking** wordt gaandeweg bijgestuurd, in functie van de **transitie**.

In het tweede deel van deze beleidsperiode (2028–2030) zetten we volop in op de transitie naar het nieuwe TMHK¹. Door de voorziene uitbreiding van de presentatieruimte voor de collecties, de opzet van een forumfunctie, en de toevoeging van een tweede, meer publiek zichtbare en toegankelijke locatie voor het Centrum voor Kunstarchieven Vlaanderen (CKV), de bibliotheek en de onderzoekswerking, moet de werking worden herzien en herijkt.

Het beleidsplan houdt ook rekening met de komst van een nieuwe algemeen directeur eind 2026. De structuur van de planning zoals

¹ In een vooronderzoek naar een volwaardige museuminfrastructuur voor het M HKA werd het concept ‘TVHK’ geïntroduceerd, een werknaam voor het Toekomstig Vlaams Hedendaagse Kunstmuseum. Deze naam diende om de nieuwe werking als cultureel-erfgoedinstelling in een nieuwe infrastructuur te benoemen en te onderscheiden van de huidige werking. Het departement spreekt nu over een ‘TMHK’, het Toekomstig Museum van Hedendaagse Kunst.

uitgetekend in het voorliggende beleidsplan maakt het hem/haar/hen mogelijk om het toekomsttraject mee te coachen en sturen.

Met andere woorden: we bereiden de huidige werking voor op het TMHK. Het M HKA is een organisatie in transitie, waarbij de uitdaging is om de **huidige reguliere werking** voort te zetten en waar nodig te optimaliseren, terwijl we tegelijkertijd de koers richten op de nieuwe, beoogde werking en deze alvast voorbereiden. In aanloop naar de nieuwe werking in 2032 blijft de huidige werking in het bestaand gebouw doorgaan, met dezelfde werklust. De noodzakelijke organisatieontwikkeling en herpositionering moeten dus waar mogelijk worden gerealiseerd door de bestaande capaciteit in te zetten, deze *en cours de route* en gefaseerd te heroriënteren en, waar nodig, te ondersteunen met externe opdrachten of bijkomende ontwikkelingstrajecten.

Het beleidsplan en de zakelijke vertaalslag zijn dan ook in die zin opgemaakt. De reguliere (doorlopende en vaste) werking wordt verder uitgezet en gaandeweg afgestemd op de transitie richting 2032 (Deel 1). Wijzigingen worden geduid en in het juiste perspectief geplaatst. Tegelijkertijd duiden we het institutioneel en infrastructureel transitietraject (Deel 2).

De Vlaamse overheid heeft deze dubbele uitdaging erkend en voorzien in twee vormen van steun. Enerzijds een (weliswaar beperkte) bijkomende financiering vanaf 2024 voor het transitietraject, prioritair gericht op de uitbouw van het Online Museum. Anderzijds de inzet van twee uit de administratie gedetacheerde medewerkers. Deze medewerkers richten zich op respectievelijk **het infrastructuur- en het institutioneel ontwikkelingstraject** voor het TMHK. De bijkomende capaciteit maakt het mogelijk om de **focus op de transitie** te behouden en deze tegelijkertijd geleidelijk in de werking te integreren.

Bijkomende uitdaging voor dit beleidsplan is om niet te verzanden in een beleidsdossier met enkel de sturende en stuwende principes, zonder concrete inhoud en trajecten. We maken er een levendig plan van, met haalbaarheidsinschattingen op basis van onze ambities. De concrete invulling neemt logischerwijze af naarmate de tijdshorizon verder reikt.

Inhoudelijke accenten: 5 USP's richting internationale excellentie

Vlaanderen heeft in 2016 in het museaal landschap een bijkomend ambitieniveau ingevoerd: de 'internationale excellentie'. Het M HKA werd, samen met zusterinstelling KMSKA, als eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap decretaal op dit nieuwe ambitieniveau ingedeeld.

Het M HKA richt zich op werkingsdomeinen en inhoudelijke accenten waarin het een duidelijke USP heeft of kan bereiken, en dus als pionier wordt erkend binnen (inter)nationale netwerken (cf. infra). Een gezonde realiteitszin vereist van een instelling dat ze zich positioneert door haar eigen sterktes te onderkennen en haar beperkingen goed kan inschatten.

Vlaanderen heeft alvast één cruciale voorwaarde ingevuld om te komen tot internationale excellentie: het maakte middelen vrij voor en volwaardige museale infrastructuur, op te leveren tegen eind 2031.

Daarnaast zet het M HKA in op:

1. een positionering als **museum voor hedendaagse kunst en beeldcultuur**: vanuit de historiek van het M HKA en de bestaande complementaire film(museale) werking De Cinema.
2. de ontwikkeling van een **Online Museum** als complementair deel van het fysieke museum, waarbij het eerdere opzet van **Ensembles-As-A-Service** (EAAS) verder wordt doorontwikkeld (positionering als digitale pionier).
3. de inhoudelijke versterking en inhaalbeweging op het vlak van de **onderzoeks- en collectiecomponent** die ook de bouwstenen aanlevert voor de inhoud van het Online Museum.
4. de verdere uitbouw van een **archiefwerking** waarbij de eigen werking hand in hand gaat met de dienstverlenende rol die het Centrum voor Kunstarchieven (CKV) opneemt, op basis van een gedistribueerd model dat aansluit bij de collectie- en onderzoekswerking.
5. het **constituent museum**: een radicale vraagstelling door het M HKA en zijn Europese partners in *The Constituent Museum* (Valiz, 2018), over een museum dat mee door de maatschappij wordt vormgegeven². Recentere noties, zoals de deelname van gemeenschappen aan musea (in de nieuwe ICOM-definitie) of 'the Citizen Museum' sluiten hierop aan.

Samenvattend: Het M HKA — en op termijn het TMHK — positioneren zich als een internationaal toonaangevend museum voor hedendaagse kunst en beeldcultuur, gewaardeerd om zijn gerichte collecties, vooruitstrevende artistieke programma's, een sterke onderzoekscomponent, digitale innovatie en actieve betrokkenheid bij de gemeenschap (constituent museum).

USP #1: M HKA, Museum voor Hedendaagse Kunst en Beeldcultuur

In zijn nieuwe werking voor de komende beleidsperiode wil het M HKA verder gaan dan een traditionele focus op hedendaagse kunst, en een bredere rol opnemen als Centrum voor Beeldcultuur. Dit sluit aan bij internationale museale tendensen en vernieuwde maatschappelijke ambities.

Beeldcultuur wordt hierbij beschouwd als verbindend element: in de museale werking, tussen de verschillende afdelingen, en tussen het M HKA en de maatschappij. Dit biedt een vruchtbare bodem voor verdere integratie en een duidelijkere positionering.

Een museum dat zich niet wil vervreemden van de maatschappij, maar er juist een verantwoorde rol wil in spelen, kan niet anders dan bewust reageren op die alomtegenwoordige beeldcultuur. Want wat is deze beeldenstroom anders dan het fysieke en virtuele materiaal waaruit onze huidige sociale realiteit is opgebouwd? Het M HKA wil voortdurend aanzetten geven tot een bewustzijn dat de diverse regimes en methodes van visualisering en 'verbeelding' met de beelden zelf bevraagt. Dit met oog voor alle velden en tradities die in deze beeldenstroom samenvloeien: film, televisie en video, techno- en cybercultuur, publieke ruimte, architectuur en stedenbouw, design, mode, reclame en fotografie. De door het M HKA gehanteerde omschrijving van visuele cultuur

² Zie publicatie '*The Constituent Museum*', Valiz, 2018, Valiz with L'Internationale, supported by Liverpool John Moores University, Middlesbrough Institute of Modern Art, L'Internationale, KASK School of Arts, Gent, European Union, Culture Programme

vertrekt niet zozeer bij een focus op beeldgenererende formats, maar meer op het cultureel aspect, en op wat we kunnen leren over een culturele context door zijn visualisering. In een museumcontext betekent dit dat we ingaan op de vraagstelling over hoe visuele cultuur kan bijdragen aan visuele geletterdheid.

De **beeldend kunstenaar en zijn/haar/hun beeldende verbeelding** blijven **het referentieel uitgangspunt**. De traditie van de hedendaagse beeldende kunst blijft een wezenlijk vertrekpunt voor het M HKA als instelling. Door zichzelf eindeloos in vraag te stellen, waarbij ze zich eerst op zichzelf terugplooiden, weg van de werkelijkheid, om vervolgens haar grenzen uit te gommen, heeft de beeldende kunst zich een gebied toegedacht dat enorm breed is. Zo breed zelfs dat het onderscheid tussen kunst en beeldcultuur verregaand lijkt te vervagen. Niets uit de brede beeldcultuur is voor de hedendaagse kunst immers onbruikbaar. Het M HKA speelt hier graag op in.

Deze aandacht voor beeldcultuur is geworteld in de ontstaansgeschiedenis van het M HKA en gaat terug tot de fusie van het Centrum voor Beeldcultuur en De Andere Film vzw. De fusie van *Andere Sinema (AS)* met verschillende andere organisaties in het kader van Antwerpen '93 (Culturele Hoofdstad van Europa) leidde tot de oprichting van het Centrum voor Beeldcultuur, een organisatie die op zijn beurt in 2003 opging in het M HKA. Dit bracht de discipline van film als bijkomende artistieke insteek naar het M HKA, de filmmuseale dimensie werd een tweede museologische pijler. De fusie leverde ook de intellectuele kracht en aspiratie op die het M HKA daarvoor miste. *AS* zou fuseren met het tijdschrift *Afterall* in het internationaliseringsproces dat werd nagestreefd door het M HKA en door de toenmalige redactie van *AS*.

De beeldcultuurtraditie bleef resoneren en zal vanaf de komende beleidsperiode opnieuw gelden als belangrijke inhoudelijke leidraad in de positionering van het TMHK. Verschillende projecten, presentaties en artistieke initiatieven raken de beeldcultuur vandaag ook al aan, zoals de expo's *A Story of the Image* (2009), recent *MONOCULTURE — A Recent History* (2019) en binnenkort de tentoonstelling rond geopolitieke infrastructuur in het kader van L'Internationale.

Het oscilleren tussen kunst en de beeldculturele dimensie versterkt de capaciteit van het M HKA om een positieve maatschappelijke omgang te cultiveren met de hyperdiversiteit en de multipolariteit van de wereld van vandaag: twee noties en een maatschappelijke inzet die het M HKA al vele jaren mee centraal stelt in zijn denken en handelen.

USP #2: Het online museum

Het M HKA ambieert de lancering van een Online Museum in 2029. Zo kunnen we het grotere project van het TMHK al voorafgaand en internationaal communiceren. We maken de inhoudelijke backoffice klaar voor een *enhanced* museumervaring in de nieuwe infrastructuur. En we realiseren eindelijk de zo lang nagestreefde veldversterkende rol op dit vlak. Het Online Museum stelt het M HKA in staat om de grenzen van zijn fysieke ruimte te overstijgen en een breder, wereldwijd publiek te betrekken. Het is ook een speerpunt om de beoogde vraag vanuit Vlaanderen naar internationale excellentie tegemoet te komen en waar te maken.

Sinds de oprichting van het M HKA in de jaren 1980 is de manier waarop kunstwerken en inzichten verzameld worden geleidelijk aan meegegroeid met nieuwe museologische, politieke en deontologische inzichten, met nieuwe beleidsdoelstellingen en met nieuwe digitale ontwikkelingen. Met de beleidsnota van 2004 stelden we de digitaal gebaseerde werking binnen het M HKA al vroeg en radicaal centraal. Daaruit vloeide in 2011 de online databank *Ensembles.org* voort.

Het M HKA kreeg extra capaciteit om hier verder werk van te maken. Zo transformeert het in de komende periode geleidelijk aan naar een digitaal gegrond museum met een sterke online aanwezigheid en klantgerichte aanpak. In 2029 'opent' het online TMHK, dat bezoekers digitaal verwelkomt en met diverse ervaringen en inzichten betreft. Via ervaringsgerichte digitale architecturen wil het museum bezoekers betrekken door o.a. bevragingen, co-creatie en digitale editing. Het M HKA ontsluit de collectie digitaal en biedt het publiek en stakeholders de mogelijkheid om tentoonstellingen te maken of te cureren in een virtueel landschap.

Het Online Museum is de plaats waar de collecties en verzamelde inzichten ingebed worden in meerlagige lokale en internationale perspectieven op kunst en samenleving. Deze nieuwe ecologie biedt een unieke kans om digitale en fysieke bezoekerservaringen naadloos met elkaar te integreren, en ook het onderzoek, de rijke tentoonstellingsgeschiedenis, de collecties en archieven digitaal te ontsluiten voor een breed publiek. Zo draagt het museum op een toegankelijke manier bij aan een steeds evoluerend complex begrip van kunst en samenleving, aan zijn onderzoekstaken en de mogelijkheden tot internationale samenwerking.

USP #3: Versterking van de onderzoekscomponent en collectiebeleid — naar een volwaardige backoffice

Het M HKA legt sinds 2002 een lange weg af in de ontwikkeling van nieuwe functies binnen zijn museale werking. Aanvankelijk lag de focus op de beeldvorming van de collecties: via kunstenaarsgedreven interventies in dialoog met de collectie, overzichtstentoonstellingen en publicaties. Gaandeweg groeide daaruit een historiografische visie en een contextuele onderzoekspraktijk³. Het M HKA versterkte zijn archiefwerking, richtte de Europese museumconfederatie *L'Internationale* op en hielp het tijdschrift *AS (Andere Sinema)* uitgroeien tot *Afterall*. Deze evolutie betekende de omslag van een puur presentatiegedreven aanpak naar een reflectiegedreven werking. Ook de ontwikkeling van de relationele databank *Ensembles.org* past binnen deze visie.

Met het oog op de verhuis naar een nieuwbouw in 2031 stelt het museum zich voor de komende beleidsperiode tot doel om de collecties en inzichten die ontwikkeld en verzameld werden vanuit zowel de historische presentatie- als reflectiewerking, op een aantrekkelijke manier digitaal te ontsluiten in een Online Museum. Met dit traject maakt het M HKA een inhaalbeweging voor zijn digitale onderbouw, het bereidt de backoffice voor op het TMHK — waar het zijn collecties permanent en uitgebreid zal kunnen presenteren — en het ontwikkelt een duurzaam internationaal communicatieplatform dat het TMHK vanaf de start sterk internationaal positioneert.

³ Zie discussienota *Museaal Onderzoek*, 2016, en nota *'Some Thoughts about Research in the Contemporary Art Museum'*, 2018

De nieuwbouw van het museum is ook een belangrijke hefboom om de eigen hedendaagse (kunst)collecties op een kwalitatieve en duurzame manier te tonen in samenhang met reflectie. We voorzien — letterlijk — ruimte voor vooruitstrevend artistiek, curatorieel en kunstwetenschappelijk onderzoek, voor behoud en beheer van de collecties en voor innovatieve producties.

In 2024 startten we deze inhaalbeweging door de aanwerving van tijdelijke projectmedewerkers, deels met recurrente middelen, deels met bijkomende transitie-middelen voorzien door de Vlaamse overheid. Zo brengen we de fysieke en digitale collecties beter in kaart, we maken de assets ervan klaar voor digitale ontsluiting, en ontwikkelen een onderbouw van narratieven en verbeeldingen voor deze ontsluiting. Deze ontwikkelingen worden verduurzaamd met de aanwerving van een onderzoekscoördinator.

Ook startten we een **Projectbureau Onderzoek & Ontwikkeling** op in het kader van het institutioneel transitietraject (cf. infra). In een eerste fase structureren we de inzichten op een universeel leesbare manier, in een volgende fase ontwikkelen we meer naar specifieke doelgroepen en doelstellingen toe.

Het projectbureau Onderzoek & Ontwikkeling werkt vanuit een visie op de onderzoekswerking die gekoppeld is aan de visieontwikkeling voor de presentatie- en collectiewerking. Deze visie sluit aan bij de inzet op een constituyente werking waarbij **samenwerking met onderzoekspartners** primordiaal is.

USP #4: Kunstarchieven als inzet

Tot voor kort bestond er in Vlaanderen een grote achterstand wat betreft beeldende kunstarchieven. Een landelijke werking zoals voor letteren, architectuur of podiumkunsten ontbrak. Daar is nu verandering in gekomen. In 2017 wees Vlaanderen archiefzorg toe aan het M HKA, als bijkomende taak naast klassiek collectiebeheer, met een startsubsidie voor een landelijke dienstverlenende rol in 2019.

Het Vlaams beleid honoreerde hiermee een al jaren bestaande aandacht voor archieven binnen het M HKA. Het voorzag in de oprichting van een archiefcentrum met een eigen infrastructuur voor sleutelarchieven, en een landelijke dienstverlenende taak. Dit was en is een win-win: een essentiële veldfunctie wordt kostenefficiënt en met minimale overhead ingevuld, terwijl de instelling zelf een stap zet naar de standaard die van een cultureel-erfgoedinstelling mag worden verwacht. Ter indicatie: het Getty Museum focust niet meer op het verzamelen van topstukken, maar concentreert zich nu veeleer op archieven. Zo hebben ook de meeste zusterinstellingen van het M HKA binnen L'Internationale⁴ afzonderlijke archiefwerkingen. Een dergelijke backoffice is een kenmerk van internationale excellentie. Door de focus op dienstverlening versterkt Vlaanderen ook de veldecologie die het nastreeft, waarbij het van grote instellingen verwacht dat ze hun capaciteit delen met kleinere culturele organisaties.

Daardoor ontwikkelt het M HKA vandaag een archiefwerking die zowel in de diepte als in de breedte gaat: het **Centrum voor Kunstarchieven Vlaanderen (CKV)**, dat als onderzoeksruijme een eigen veldbrede

ontwikkelingslogica volgt. Het beleid formuleerde daarbij een duidelijke dienstverlenende rol naar beeldende kunst- en kunstenaarsarchieven toe. Daarvoor kwam er een startsubsidie in 2020, en een eerste aanzet tot doorgroei in 2024. Het CKV wil expliciet complementair ondersteunend zijn aan het veld. Het hanteert een gedistribueerd model waarin bewaring, zorg, betekenisgeving en brede ontsluiting in overwegende mate decentraal gebeuren.

Kunstarchieven vormen een essentiële sleutel om het verhaal van de hedendaagse beeldende kunst te vertellen. Het CKV ontwikkelt daarvoor een objectiverend waarderingskader dat kunstarchieven helpt bij het onderbouwen van vragen en projecten rond duurzame archiefzorg, (publieks)ontsluiting en onderzoek. Het beleid besliste om het M HKA hiervoor een afzonderlijke aanvraag te laten indienen. Daarom wordt deze veldversterkende rol hier enkel terzijde genoemd.

USP #5: Constituent Museum / Citizens Museum

Elke actor in het kunstenveld zou aandacht moeten hebben voor de 'horizontalisering van de samenleving' en de impact daarvan op de relatie tussen instellingen en maatschappij. Die aandacht komt tot uiting in het idee van 'constituent museum': een museum ontwikkeld in een actief partnerschap met de samenleving waarvan het deel uitmaakt.

Het constituent museum⁵ verwijst naar een museum dat niet alleen een verzameling objecten tentoonstelt, maar ook actief openstaat voor het vormgeven, reflecteren op en deelnemen aan maatschappelijke en culturele processen op initiatief van actoren uit die maatschappij. De notie impliceert dat het museum een actieve rol speelt in de constructie van identiteiten, herinnering en kennis, en dat het een dynamische, participatieve maar ook luisterende en receptieve instelling is die bijdraagt aan de vorming van de samenleving en beseft dat ze zelf ook door die maatschappij gevormd moet worden.

De positionering als Museum voor Hedendaagse Kunst en Beeldcultuur zorgt voor een insteek die de relatie tussen hedendaagse kunst en gemeenschap(en) kan faciliteren. Hedendaagse kunst en beeldcultuur kunnen in de nieuwe werking perfect complementair zijn. Hedendaagse kunst biedt hyperspecifieke referenties, beeldcultuur zal dienen als 'cement' om de scope en het bereik te verbreden. Hiermee kan het museum ook zijn maatschappelijke rol versterken door bv. visuele geletterdheid te bevorderen en nieuwe publieken aan te spreken. Beeldcultuur biedt kansen om de scope van het M HKA te verbreden en diverse (nieuwe) publieken te betrekken. Tegelijk moet het museum waakzaam blijven voor het risico van oppervlakkigheid en mainstream, net omdat beeldcultuur zo breed en dynamisch is. Kwaliteit door voortdurende reflectie blijft aan de basis van de presentaties en werking liggen, zonder te hoogdrempelig te zijn.

De beslissing van enkele jaren geleden om de filmmuseale werking van het M HKA (De Cinema) in te bedden bij De Studio, is genomen vanuit de wens om samenhang te creëren en de scope van mogelijke presentatieformats te onderzoeken om het constituent museum waar te maken. De aanwerving van een community-werker die netwerken in

5 Zie publicatie '*The Constituent Museum*', Valiz, 2018, Valiz with L'Internationale, supported by Liverpool John Moores University, Middlesbrough Institute of Modern Art, L'Internationale, KASK School of Arts, Gent, European Union, Culture Programme

kaart brengt en daarmee capaciteit naar het museum haalt, is daarbij een essentiële voorwaarde.

De constituyente werking beïnvloedt alle deelwerkingen in het M HKA: van tentoonstellingen (vb. *Mousseem* in 2012; *Museum Spelen* in 2023; en de hele INBOX-werking die hier structureel op gefocust is) tot de aanmaak van content voor het Online Museum en het beheer en de ontsluiting van archieven. De meeste archiefpresentaties ontstaan vandaag constituent, ze krijgen hun impuls vanuit derde partijen die ook de lead nemen in hun vorm. Deze werking zal in het bijzonder tot uiting komen in de sociaal-evenementiële of forumwerking van het nieuwe museum. Daar toont het museum zich in de eerste plaats verwelkomend naar de maatschappij. Het wordt zowel een ‘derde ruimte’ als een plek die evenementen verwelkomt die in het museum hun optimale habitat zien.

Op termijn wordt vanuit het transitietraject een **Projectbureau Constituent Museum**⁶ voorzien.

DEEL 1.

Vaste werking



1. Inhoudelijke werking

1.1. Presentatie

Presentaties zijn het meest zichtbare luik van de artistieke en inhoudelijke keuzes die gemaakt worden. We gaan hier dieper in op de verschillende deelwerkingen:

- de tijdelijke tentoonstellingen
- de collectiepresentaties
- de archiefpresentaties
- de filmwerking – De Cinema
- het streven naar een verdere integratie en afstemming van de verschillende onderdelen

Het werkdomein en de presentatie-inhoud van het M HKA zijn vanuit de ontstaansgeschiedenis en de daaropvolgende beleidskeuzes en daden helder:

Het M HKA is een museum dat werkt rond beeldcultuur in het algemeen en de hedendaagse beeldende kunst, film en mediakunst in het bijzonder die zich vooral ontwikkeld heeft vanaf omstreeks 1968. Bij het M HKA staat het kunstbeeld van kunstenaars centraal, niet het kunstwerk. De collecties en verwervingen sinds 2002 omarmen eigenzinnige voorstellen die toelaten om anders te handelen, te denken en te verbeelden dan hoe de maatschappij de verhouding van mensen tot de wereld en tot elkaar definieert en voorschrijft. Het kunstbeeld vormt hiertoe de eerste en belangrijkste invalshoek.

Het is belangrijk om deze prioriteiten hier te expliciteren. De thematische insteken en inhoudelijke keuzes worden er mee door bepaald en verfijnd, evenals een stuk historiek die de positionering van het M HKA als museum voor beeldende kunst en beeldcultuur onderbouwt.

1.1.1. Tijdelijke tentoonstellingen

Tijdelijke tentoonstellingen blijven het meest zichtbare onderdeel van het M HKA. De inzetten en verwachtingen waarbinnen het M HKA opereert, zijn uitdagend en lijken wel tegenstrijdig. Het M HKA wil als instelling een breed en divers publiek aantrekken, wat het meest voor de hand liggend gebeurt bij tentoonstellingen met breed gekende namen. Tegelijkertijd wil het M HKA ook internationaal excelleren en zich dus positioneren binnen het hedendaagse kunstenveld, wat meest haalbaar is via een voortrekkersrol die een niche-positie inneemt.

Afgelopen jaren kreeg het M HKA een cutting edge-reputatie doordat het beide combineerde: het bracht kunstenaars die op het punt stonden hun insider-status te ruilen voor een ruimere bekendheid, wat internationaal sterk gewaardeerd wordt. Dit was het geval met o.a. Jimmie Durham, Kerry James Marshall, Jos De Gruyter & Harald Thys, Anne-Mie Van Kerckhoven / AMVK, Otobong Nkanga en Laure Prouvost. Ook bijzondere groepstentoonstellingen hebben het M HKA in het voorbije decennium mee op de internationale kaart gezet (denk aan *Animism*, *Santhal Family*, *Art After Identity Politics*, *Energy Flash* — en recent bv. *Monoculture* en *Eurasia*).

De geplande infrastructuur van het TMHK zal het makkelijker maken om tegelijk brede publiekstentoonstellingen en cutting edge-tentoonstellingen te organiseren, waardoor het basisaanbod zowel de

internationale reputatie als onmiddellijke aantrekkelijkheid voor een breed en divers publiek kan garanderen. Het TMHK zal dus meer kunnen ontdebellen — cutting edge én brede publiekstentoonstellingen samen — waardoor het opportuniteiten vlotter een zichtbare plaats geeft.

Om dit productioneel en communicatief goed te laten verlopen, wordt de volgende jaren verder gewerkt aan een doorgedreven en performante professionalisering van de tentoonstellingsproductie. Daarbij wordt ook het voorbereidingstraject gesystematiseerd met een tentoonstellingscyclus van gemiddeld drie jaar voor concept, onderzoek, inhoudelijke uitwerking, scenografie, opbouw, opening en afbouw. In deze optimalisatie voorzien we ook de ‘borging’ van het curatorieel onderzoek als één van de pijlers van onderzoek.

SD1. Het M HKA organiseert een mix van ambitieuze, performant geproduceerde en inhoudelijk goed onderbouwde presentaties, die streven naar zowel een brede publieke aantrekkelijkheid als naar een voortzetting van de internationale cutting edge reputatie van het huidige M HKA. De dubbelinzet op hedendaagse kunst en beeldcultuur wordt explicieter gemaakt.

OD1. In 2026 wordt de huidige tentoonstellingswerking gecontinueerd en de tentoonstellingscyclus aangehouden — er worden dat jaar drie tentoonstellingen voorzien.

Actiepunt(en):

A1. In 2026 worden er drie tentoonstellingen georganiseerd.

OD2. Vanaf 2027 wordt de programmering afgesteld op de toekomst-horizon vanaf 2032 waarbij de tentoonstellingscycli worden herdacht en mogelijks verlengd. Gestreefd wordt naar een herpositionering om het internationaal ambitieniveau voor het M HKA duurzaam te bereiken. Dit vertaalt zich zowel in de inhoud als in het publieksbereik van het aanbod vanaf 2027. Internationale coproducties en ambitieuze collectietentoonstellingen worden deel daarvan.

Actiepunt(en):

A1. In 2027 is er een eerste internationale coproductie.

A2. In 2027 is er een zomertentoonstelling voorzien in samenwerking met de museale afdeling waarbij onderbelichte aspecten van de collectie worden uitgelicht. Dit met het oog op de intensifiëring van de samenwerking met de collectiepresentaties.

OD3. De programmering schakelt doordacht in verhouding tot de diverse transitiedimensies.

Actiepunt(en):

A1. De huidige artistieke ploeg tekent in 2026/2027 een aantal inhoudelijke programmatie-voorstellen uit voor de periode 2028–2030 die genoeg ruimte laten voor de toekomstige nieuwe algemene directeur om eigen accenten te leggen.

A2. Vertrekkend vanuit de vaststelling dat een cyclus voor tentoonstellingen met internationale ambitie drie jaar nodig heeft (onderzoek, productie), wordt in 2028 een eerste raamhypothese geformuleerd naar de openingsprogramering in het TMHK dat tegelijkertijd een afspiegeling is van de toekomstige ambities.

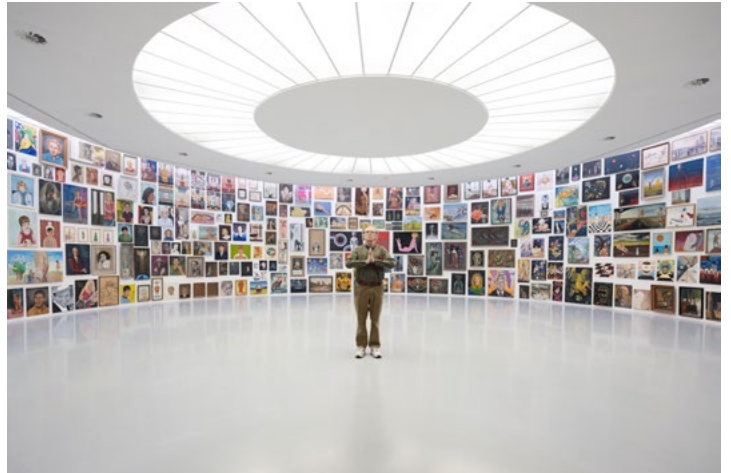
A3. Het uitwerken van spraakmakende hedendaagse kunsttentoonstellingen met internationale uitstraling vergt een capaciteit die beantwoordt aan deze ambitiesprong met

een verhoogde financiële onderlegger. De financiering van het tentoonstellingsluik wordt in 2026/2027 uitgewerkt met het oog op het nieuwe businessplan dat voorzien is in 2028. Vanaf 2026 wordt alvast voorzien in het aantrekken van een fondsenwerver op deelprojecten. Vanaf 2028 wordt de rol verder uitgewerkt in functie van een werving die inzet op structurele sponsors.

OD4. De deel- en planningsprocessen worden verder geprofessionaliseerd en waar nodig herijkt.

Actiepunt(en):

- A1. De werking zoals de in 2024 uitgewerkte 'productie-manual' wordt verder geoptimaliseerd.
- A2. Het transversale digitaliseringstraject voorziet de nodige ICT-tools om de tentoonstellingsproductiecyclus performanter aan te pakken waarbij de ervaring institutioneel wordt verankerd. Tegelijkertijd worden ook de content en historiek van de tentoonstellingen van meet af aan bewaard, één van de elementen die het Online Museum zullen voeden.
- A3. In de loop van 2026 wordt de overgang ingezet van een afzonderlijke productiekern (ingevuld per presentatievorm) naar een tentoonstellingsmanagementcel die de productie-aspecten van alle presentatievormen op zich neemt.



LINKS BOVEN: zaalzicht *Nastio Mosquito – King of Klowns*, M HKA 2024 | RECHTS BOVEN: Charlemagne Palestine, *"" hheiligggkkkarrrouseilldddommm ""*, M HKA 2019.
ONDER: zaalzichten *Jim Shaw – The Ties That Bind*, M HKA 2024.



LINKS: zaalzicht *Mass (and Individual) Moving*, M HKA 2023 | RECHTS: zaalzicht *Imagine Ukraine*, M HKA 2022

1.1.2. Collectiepresentaties

Nieuw en een cruciale meerwaarde in de beslissing van Vlaanderen voor een volwaardige museuminfrastructuur is de aandacht en rol die wordt toebedeeld aan de collecties. Aan de hand van een vaste collectiepresentatie toont een instelling immers haar eigen perspectief en bijdrage aan de internationale beeldvorming. Daarom moeten de inhoudelijke keuzes voor de collectie helder geformuleerd worden: wat tonen we en waarom? Deze nieuwe uitdaging vraagt ook een optimalisatie en sturing van het collectiegerelateerd onderzoek. In aanzet naar het Online Museum is hier vanaf 2024 een inhaalbeweging ingezet. Dit zal zijn vruchten afwerpen in de ontwikkeling van de collectiepresentaties — zowel in scenografie als in invalshoeken voor het TMHK.

Door de toename van het aantal vierkante meters tentoonstellingsruimte in het TMHK is een betere afstelling en afstemming van de collectiepresentaties met het tijdelijk presentatietieluik mogelijk. De uitbouw van een **productiemanagementcel** (cf. supra) is hierbij primordiaal, deze zal immers alle presentatievormen op zich nemen.

In het eerste werkingsjaar van de beleidsperiode zetten we het huidige opzet verder met een minimale vastecollectiekern, twee éénzaalstentoonstellingen en uitzonderlijk één tweezaalstentoonstelling. Vanaf 2027 komen daar aanvullende collectietentoonstellingsformats bij als een opmaat naar de permanente collectietentoonstelling in het nieuwe museum.

SD2. Het M HKA zet in op collectiepresentaties die een blik bieden op de multipolaire en hyperdiverse wereld van vandaag, vanuit de openheid die eigen is aan de havenstad Antwerpen, met als basis de avant-gardetraditie in de stad, waarbij het internationale en het lokale één en ondeelbaar zijn. De huidige collectiepresentatieformats worden aangevuld met nieuwe formats in aanloop naar het TMHK.

OD1. In 2026 wordt de huidige werking gecontinueerd en is er, naast een langdurige collectiepresentatie, een cyclus van een aantal tijdelijke collectietentoonstellingen voorzien.

Actiepunt(en):

- A1. Voorjaar 2026: Valorisatie recente verwervingen in een tijdelijke collectiepresentatie. Bv. De Collectie Catherine de Zegher.
- A2. Najaar 2026: Valorisatie recente verwervingen in een tijdelijke collectiepresentatie. Kyzyl Tractor / Shagylys Collection i.s.m. Tselinny Center of Contemporary Culture, Alma-Ata, Kazachstan.

OD2. De huidige collectiewerking wordt gericht op de voorbereiding van de toekomst.

Actiepunt(en):

- A1. In de loop van 2026 wordt de overgang ingezet van een afzonderlijke productiekern (ingevuld per presentatievorm) naar een tentoonstellingsmanagementcel die de productieaspecten van alle presentatievormen op zich neemt.
- A2. In 2027 wordt naast de kleinere collectietentoonstellingen een eerste grotere zomertentoonstelling ingepland, in samenwerking met de afdeling presentatie, waarbij een deelveld of diverse onderbelichte delen van de collecties word(t)(en) getoond. Gestreefd wordt naar een herpositionering van het M HKA die het ambitieniveau van Vlaanderen duurzaam bereikt. Dit vertaalt zich zowel in de inhoud als in het publieksbereik van het aanbod vanaf 2027.

OD2. Het uitwerken van spraakmakende collectietentoonstellingen met internationale uitstraling vergt een capaciteit die beantwoordt aan deze ambitiesprong met een verhoogde financiële onderlegger. Deze wordt tijdig voorbereid.

Actiepunt(en):

- A1. De financiering van het tentoonstellingsluik wordt uitgewerkt in het ondernemingsplan TMHK, voorzien in 2027–2028.
- A2. Vanaf 2026 wordt alvast voorzien in het aantrekken van een fondsenwerver op deelprojecten. Vanaf 2028 wordt de rol verder uitgewerkt in functie van een werving die inzet op structurele sponsors.
- A3. Er wordt in bijkomende capaciteit voorzien door het aantrekken van een collectiecurator.

1.1.3. Archiefpresentaties

Sinds 2017 toont het M HKA wisselende archiefpresentaties met het oog op de bewaring, het documenteren, onderzoeken en ontsluiten van beeldende kunstarchieven en nalatenschappen.

Het M HKA heeft een afzonderlijke ruimte voor archiefpresentaties. De presentaties werken er in hun geheel veldversterkend omdat ze een praktijk ontwikkelen voor archiefgebaseerde presentaties voor hedendaagse kunst buiten de klassieke toonwijze in tafelvitrines. Soms worden daarbij ook kunstwerken opgenomen, zodat het om integrale presentatiepraktijken gaat.

Deze capaciteit van het M HKA dient verschillende doelen. Ze toont en valideert archieven waarvoor het CKV ook andere diensten verleent, zoals bij de eerste reeks presentaties in deze ruimte, o.a. recent met het archief van Luc Deleu & T.O.P. office als ondersteuning van diens tentoonstelling in DE SINGEL. Ze presenteert ook perspectieven op de sleutelarchieven die het M HKA zelf beheert. Veelal gaat dit om presentaties die een uitdrukking zijn van de constituerende werking van het M HKA, ofwel in co-creatie met de archiefvormers die het M HKA ook breder zoveel mogelijk blijft betrekken bij het beheer van deze archieven, ofwel als uitdrukking van het academisch onderzoek dat gebeurt op dergelijke archieven. De presentaties dragen tegelijkertijd ook bij aan de ontwikkeling van het historiografisch narratief van het M HKA.

Deze werking, met zijn verschillende doelen, zetten we tijdens de volgende legislatuur verder door.

Ook buiten deze ruimte zullen er bredere archiefgerelateerde presentaties zijn die de archieven waarvoor het M HKA zorg draagt beter zichtbaar maken. We ontwikkelen er ook een presentatiecapaciteit voor, zoals bij de presentatie van Hugo Roelandt (2025) die volledig gebaseerd is op het Hugo Roelandt archief. Andere mogelijke topics zijn presentaties van de archieven 'Bruid van de zon', 'Inside the Visible' en het Laboratorium-archief.

SD3. Het M HKA zet in op archiefpresentaties die enerzijds een blik bieden op de specificiteit en diversiteit eigen aan de kunst, vanuit de openheid die eigen is aan de havenstad Antwerpen, met als basis de avant-gardetraditie in de stad, waarbij het internationale en het lokale één en ondeelbaar zijn. De huidige archiefpresentaties worden verdergezet in de komende beleidsperiode. Presentaties tonen zowel archieven in eigen beheer als estates en archieven die vanuit het CKV worden ondersteund. Daarbij treedt het M HKA dus op als presentatieplatform voor deze landelijke dienstverlenende rol.

OD1. De focus van het M HKA op archieven, via het CKV, wordt verdergezet in het cultiveren van het presentatiepotentieel in archieven in aangepaste scenografieën.

Actiepunt(en):

A1. In 2026 en 2027 wordt de huidige werking gecontinueerd en zijn er een aantal tijdelijke archieftentoonstellingen voorzien. Zo worden recent verworven archieven gewaardeerd in tijdelijke archiefpresentaties (o.a. *Inside the Visible* en *Montevideo*). Er wordt één tijdelijke archiefpresentatie per jaar voorzien in het kader van het Dynamiek!-project. Er wordt ook één tijdelijke archiefpresentatie per jaar als presentatieplatform binnen de CKV-werking ingepland.

OD2. Het presentatiepotentieel van archiefwerking als een integraal deel van collectiepresentaties wordt tijdig voorbereid.

Actiepunt(en):

- A1. Mapping van het archiefpotentieel in functie van komende tentoonstellingen en presentaties.
- A2. In 2027 worden voorstellen voorbereid voor de periode 2028–2030 met het oog op een consistent traject om de archiefwerking verder te profileren via een consistent meerjarentraject.
- A3. In de diverse collectiepresentaties wordt de archiefdimensie waar mogelijk telkens meegenomen.
- A4. Bij het opzetten van de grote collectietentoonstellingen in samenwerking met het collectie-, curatoren- en productieteam is de archiefcapaciteit een centraal aandachtspunt en wordt ze ingebed waardoor vingeroefeningen worden gedaan om haar bij de opening van de nieuwe infrastructuur krachtig te laten functioneren als integraal onderdeel van de nieuwe opstelling van de permanente collectie.



De Cinema, 2024. Foto's: M HKA

1.1.4. Filmmuseale werking

In 2018 verhuisde de filmwerking van het M HKA van het Fotomuseum naar een nieuwe locatie in De Studio. Ze kreeg ook een nieuwe naam: De Cinema. Twee achterliggende doelstellingen bepaalden deze keuze:

- Het herijken van de werking, door de filmmuseale cinemawerking in te passen in een dynamisch cultuurhuis met behoud van het bestaande publiek én tegelijkertijd ook het ontwikkelen van nieuwe formats om een nieuw en diverser publiek aan te spreken.
- De langetermijnvisie van het M HKA richting forum en constituyente werking waarbij de ervaring met nieuwe formats en een werking die vertrekt vanuit co-curatie, maatschappelijk onderzoek en een multidisciplinaire aanpak, een inspiratiebron vormt voor de beoogde invulling van deze nieuwe functie in het TMHK.

Het samenbrengen van de werkingen van de twee huizen heeft dus grote ambities: enerzijds samen programma- en communicatieformats ontwikkelen die transposeerbaar zijn naar het TMHK, anderzijds de bestaande filmwerking en samenwerkingen van het M HKA garanderen, continueren en optimaliseren.

De filmwerking in het TMHK bestaat uit een reguliere dagelijkse filmprogrammatische, aangevuld met multidisciplinaire evenementen. Centraal in de programmatie staan de maatschappelijke rol (vertrekkend van filmerfgoed) en publiekswerking, via gemeenschapsvorming, het creëren van sociale netwerken en educatie.

Multidisciplinaire aanpak en curatorische visie

Binnen deze context krijgt film een redactionele behandeling waarbij curatoren niet alleen selecteren en contextualiseren, maar ook actief verbindingen leggen met andere kunstvormen en maatschappelijke thema's. Film wordt niet enkel vertoond, maar geanalyseerd, opnieuw geïnterpreteerd en verrijkt door debatten, performances en installaties. Hierbij wordt de filmbibliotheek ook weer meer in de kijker gezet.

De Cinema neemt ook zijn rol op als beheerder van het filmerfgoed: door mee te kijken naar de mogelijkheden voor ontsluiting van de precinema- en cinemahardware-objecten in de collectie Vrielynck, en ook aandacht te hebben voor nieuwe digitale technologieën zoals XR en AI. Het cinema-repertoire van de toekomst zal dus niet alleen een archief van het verleden zijn, maar ook een dynamische, digitale ruimte waarin

erfgoed en innovatie samenkomen. Door deze redactionele insteek en innoverende aanpak kan De Cinema ook een rol vervullen binnen het internationale veld.

Co-curatie en open huis

Het TMHK en De Cinema werken met een model van co-curatie waarin filmmakers, kunstenaars, onderzoekers en gemeenschappen het programma mee vormgeven. De filmmuseale werking (cinema-repertoire) is geen gesloten instituut, maar een open huis waar bezoekers niet alleen consumeren, maar ook participeren en actief bijdragen.

Door deze geïntegreerde en multidisciplinaire aanpak wordt De Cinema van de toekomst niet enkel een bewaarplaats van het verleden, maar een levendige en innovatieve ruimte waarin film, kunst en maatschappij elkaar voortdurend opnieuw ontmoeten.

De kloof tussen film en kunst wordt in de evenementiële component én in de presentaties verder overbrugd. Het is ook een dynamische ruimte voor de verkenning van visuele beeldtaal met een immersieve en uitdagende ervaring voor het publiek. Dit biedt een unieke kans om film-erfgoed te positioneren binnen een breder cultureel landschap, waarin dialoog tussen film, beeldende kunst en nieuwe media centraal staat.

SD4. Naast de eigen programmatie, met een focus op klassiekers én op hedendaagse cinema met artistieke en/of maatschappelijke relevantie, zet De Cinema voluit in op samenwerkingen met partners die meteen hun eigen invalshoek op de beeldcultuur meebrengen. Deze insteek biedt niet alleen toegang tot nieuwe en vaak onverwachte programmakeuzes, ze biedt ook toegang tot nieuwe publieken.

OD1. De huidige werking wordt bestendigd en geoptimaliseerd.

Actiepunt(en):

- A1. De huidige programmatie, schoolwerking en evenementiële formats worden verder gecontinueerd in 2026–2030. Daarbij wordt een verdere verhoging van de publieksaantallen nagestreefd. Door een scherpere profilering en positionering binnen het veld is er sinds 2024 alvast een gunstige evolutie ingezet (toename met 51% in 2024 — van 28.095 bezoekers in 2023 naar 42.324 bezoekers in 2024).
- A2. De samenwerking met Jeugdfilmfestival JEF wordt geïntensifieerd waardoor de educatieve werking en het bereik van jonge publieken en families versterkt wordt.

SD5. De ontubbeling en herpositionering van de filmmuseale werking binnen het nieuwe museum wordt tijdig voorbereid.

OD1. Er wordt nog meer ingezet op een filmwerking die cinema en kunsten linkt door intensere samenwerking met het overige curatoriale team van het M HKA, de ontwikkeling van experimenten (bv. extra muros) en vaste tijdslots in het reguliere programma van De Cinema. Die ervaringen en experimenten dienen als voedingsstof voor het verdere traject, niet enkel van de filmwerking maar ook van de hele beoogde ontwikkeling van de sociaal-evenementiële werking binnen het M HKA.

Actiepunt(en):

- A1. Het team van De Cinema bereidt zich voor om de filmmuseale en beeldculturele werking van de rand naar het hart van de werking door te trekken. Dat doet het door de eigen werking organisch te intensifiëren met componenten van evenementiële werking. Verder zal het proactief de kaart trekken van samenwerkingsverbanden in de velden van (beeld)cultuur en film en daarbij de beoogde constituyente werking versterken.
- A2. In 2026–2027 wordt een deelbusinessplan uitgeschreven met het TMHK als horizon, als voorbereiding op het nieuwe institutionele ondernemingsplan in 2028. De filmwerking heeft de afgelopen werkingsjaren ingezet op een verhoging van de ticketinkomsten en aanvullende inkomsten via nevenactiviteiten, naast het aanspreken van extra fondsen en sponsoring. In de nieuwe samenwerkingsovereenkomst met De Studio die in werking treedt in 2025 is ook een toename van eigen inkomsten vooropgesteld om de noodzakelijke groei mogelijk te maken.
- A3. In 2027 wordt ook een haalbaarheidsstudie gemaakt voor de oprichting van een jaarlijks stadsgedragen kunsten- en filmfestival getrokken vanuit het M HKA en De Cinema.

1.1.5. Integratie van presentatiemodi

De presentatiewerking is vanuit een organisatorische praktijk verdeeld over verschillende afdelingen en deelwerkingen: de afdeling presentatie, de afdeling museale werking, de deelwerkingen en De Cinema. In de komende beleidsperiode wordt ingezet op een inhoudelijke en organisatorische afstemming van de verschillende deelcomponenten om expertise uit te wisselen en tegelijkertijd de eenduidige positionering als museum voor hedendaagse kunst en beeldcultuur te versterken.

SD6. De verschillende deelwerkingen binnen het inhoudelijk programma die momenteel in verschillende teams en zelfs afdelingen zijn ondergebracht, streven de komende beleidsperiode naar doorgedreven artistieke afstemming, samenwerking en integratie van inhoudelijke lijnen, in opbouw naar de expliciete positionering van het M HKA en TMHK als museum voor hedendaagse kunst en beeldcultuur.

OD1. Het M HKA bereidt zijn organisatiestructuur voor op een andere programmering waarbij een integrale aanpak centraal zal staan.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA zet de komende jaren in op het werken vanuit teams. In eerste instantie gebeurt dit in de periode 2025–2026 met een tijdelijk en vernieuwd werkorganogram. Deze nieuwe organisatievorm maakt transversale projectwerking veel meer mogelijk. Bij de ontwikkeling van de teamwerking wordt deze mogelijkheidshorizon aandachtig meegenomen.
- A2. Bij alle deeltrajecten in het transitietraject geldt de vraag naar integrale inhoudelijke werking steeds als een toets. Bij deze deeltrajecten, zoals de uitrol van teamwerking nu of het digitaliseringstraject, is immers telkens het potentieel aanwezig om afdelingsoverschrijdende en inhoudelijke samenwerkingen te verhelleren, bevorderen en faciliteren.

1.2. Museale werking

1.1.2. Collecties

De collecties zijn het hart van het museum. Deze basis wordt verder duurzaam gemaakt door een publicatie- en een presentatieluik, vanaf 2029 ook in het Online Museum.

De beeldende kunstcollecties van het M HKA omvatten regionale en internationale hedendaagse kunst vanaf de avant-garde in de jaren 1960 tot nu, met topwerken van sleutelkunstenaars zoals *Gordon Matta-Clark*, *Panamarenko* en *Otobong Nkanga*. Het M HKA richt zich in het bijzonder op Eurazië, het grondgebied van Europa en Azië, als multipolaire ruimte met een pluraliteit aan culturen.

Collectievorming gaat voor het M HKA niet enkel om kunstwerken maar om alle toegangen tot de bredere artistieke praktijk van kunstenaars waarbij kunstwerken, samen met uiteenlopende andere items, in hun samenhang een uitdrukking zijn van het kunstbeeld van de kunstenaar die ze vervaardigde. Het M HKA spreekt in deze context over *ensembles*.

Daarnaast is er de context, de manier waarop deze artistieke kernen inzichten signaleren over — en zelf inzichtelijker worden gemaakt door — bredere artistieke en maatschappelijke ontwikkelingen die hun samenhang duiden, en historiografische en thematisch-inhoudelijke verbanden leggen. Het museum verzamelt ook inzichten hierrond uit diverse bronnen en bedt artistieke engagementen hierin in. Naast academisch onderzoek worden ook inzichten opgedaan tijdens tentoonstellingen met deze achtergrond, ze worden geborgd als uitkomsten van artistiek en curatorieel onderzoek. Het verzamelen moet dan ook worden beschouwd in zijn verschillende elementen: er worden niet enkel toegangen tot kunst verzameld maar ook inzichten waarbij de collecties de drager en uitdrukking worden van het instellingsprofiel.

Op basis van de tweede collectiewaarderingsoefening (2024) van de beeldende kunstcollecties wordt het verwervingsbeleid m.b.t. beeldende kunst de komende jaren scherpgesteld. In deze oefening werden 317 kernkunstenaars gedefinieerd. Dit waarderings- en selectiekader wordt de volgende jaren verder verfijnd door de uitbouw van een onderzoekswerking. Dit versterkt verder het collectieprofiel en maakt tegelijkertijd ook tekorten zichtbaar. Dat maakt dan weer mogelijk om het verwervingsbeleid te optimaliseren. Voor een deel zal hier naar schenkingen worden gestreefd. Daarnaast wordt er beroep gedaan op langdurige bruiklenen van private en publieke verzamelingen maar ook op de diverse aankooplijnen: met eigen middelen, via Vlaanderen en via de stad Antwerpen. Parallel daaraan gaat het M HKA ook de dialoog aan over een verdere afstemming van de collecties op basis van zowel historiek als toekomstgerichte profilering, met een aantal preferentiële partners.

SD7. Het M HKA versterkt zijn collectieprofiel en optimaliseert het verzamelbeleid aan de hand van een ambitieus verwervingsbeleid door afstemming van de verschillende verwervingsinstrumenten (aankopen met eigen middelen, aankopen Vlaamse Gemeenschap en Stad Antwerpen, schenkingen). Dit beleid vertrekt vanuit een doorgedreven onderzoekswerking waarbij de collectiewaarderingsoefening van 2024 een start was.

OD1. Het M HKA versterkt zijn collectieprofiel en optimaliseert het verzamelbeleid.

Actiepunt(en):

- A1. Het huidige collectiebeleidsplan en de huidige visie wordt tot eind 2026 gecontinueerd.
- A2. Opstellen van een taxonomie en doorlichting van de collecties.
- A3. Doorgedreven waarderingsoefeningen om het collectieprofiel aan te scherpen in functie van het TMHK.
- A4. In navolging van de doorlichting en waarderingsoefeningen het opstarten van een inventariseringsplan voor archieven, een registratie- en conserveringsplan, en een digitaliseringsplan.
- A5. Herijken van het collectiebeleidsplan met betrekking tot integrale profilering van het TMHK (vanaf 2027).
- A6. Het collectiebeleidsplan wordt geactualiseerd in 2028.
- A7. Het M HKA maakt een analyse van de bewaargevingen van kunstwerken van de Vlaamse gemeenschap in de enge zin, dus zonder de M HKA-collectie. Het zoekt voor de werken die geen deel uitmaken van de kerncollectie beeldende kunst een betere bestemming.

OD3. Het M HKA voert doorgedreven waarderingsoefeningen uit, gericht op het belang van de kunstwerken, door een concretisering van het collectieprofiel, waarbij het de collecties aftoetst via verschillende werkvelden (samenhang kunstenaars, institutionele historiek M HKA en voorgangerinstelling ICC), historiografisch, geografisch en thematisch (zowel maatschappelijk als inzake disciplines). Het optimaliseert zo de externe profilering.

Actiepunt(en):

- A1. Afstemmen met de lokale erfgoedinstellingen waarmee het de meeste raakvlakken heeft. Primaire partners hierbij zijn S.M.A.K., Mu.ZEE, FOMU en KMSKA.
- A2. Uitbouwen van een netwerk van en met verzamelaars en private musea voor samenwerkingen en complementariteit op vlak van collectievorming.
- A3. Punctuele versterking van de collectiecapaciteit d.m.v. bruiklenen, schenkingen en legaten.

OD4. Het M HKA optimaliseert de kwaliteitskaders, werkprocessen en procedures inzake museale werking zodat de werking op dit vlak samenhangend en performant is.

Actiepunt(en):

- A1. De kwaliteitskaders, werkprocessen en procedures inzake informatiebeheer, content management en museale werking worden in 2026 beschreven op een wijze die ze inzichtelijk, deelbaar en herbruikbaar maakt binnen de instelling.
- A2. De kwaliteitskaders, werkprocessen en procedures inzake behoud en beheer worden vanaf 2027 beschreven en herijkt in aanloop naar het nieuwe museum.

OD5. Om de optimalisatie van de reguliere werking en de nog op te starten trajecten in functie van behoud en beheer (TMHK) te realiseren is een uitbreiding van het team Collecties nodig.

Actiepunt(en):

- A1. Aanwerving van 3 VTE collectiemedewerkers in functie van registratie, preventieve conservatie en depotbeheer.

SD8. Een analytische taxonomie van de diverse deelcollecties maakt een integrale kwalitatieve benadering en een prioritering van de ontsluiting mogelijk.

OD1. De afdeling museale werking voert een interne audit door van het potentieel in het M HKA.

Actiepunt(en):

A1. De diverse deelcollecties (zowel objectcollecties als documentaire en digitale collecties zoals de tentoonstellingsarchieven) worden in kaart gebracht door een systematiek van fiches met basisbeschrijvingen, waarderingshypotheses en diverse beheersgegevens zoals de wijze en stand van de inventarisering, behoud en beheer, documentering en onderzoek.

OD 2. Behoud en beheer richten zich op de toekomstige collectiewerking.

Actiepunt(en):

- A1. Er wordt een status quaestionis gemaakt van de collectiewerking waarbij de acties in de huidige praktijk in kaart worden gebracht en afgezet tegen een best case-werking.
- A2. Ambitieuze collectietentoonstellingen (zoals die van Hugo Roelandt in 2025, gebaseerd op het archief Hugo Roelandt in bezit van het M HKA) die lang vooraf worden uitgezet, vormen testcases voor integrale collectiepresentaties.
- A3. In 2027 wordt een basishypothese geformuleerd over de aard en scenografie van de collectiepresentaties vanaf de opening van het nieuwe museum.
- A4. Op basis van de status quaestionis, de basishypothese en de waarderingstrajecten worden prioriteiten bepaald voor behoud en beheer.
- A5. Er wordt een aanpak ontwikkeld om de kernkunstenaars zoveel mogelijk te betrekken bij het behoud, beheer en de ontsluiting van hun kunst, of hen minstens van alle acties door het museum op de hoogte te houden.

**1.2.2. Informatiebeheer,
onderzoek en ontwikkeling**

Het M HKA richt zich op kunstuitingen en artistieke ontwikkelingen en faciliteert academisch, curatorieel en artistiek onderzoek. Het verzamelt niet enkel objecten maar ook de inzichten die voortkomen uit dergelijk onderzoek.

Tussen 2015 en 2018 werkte het M HKA een scherpe versie uit op museaal onderzoek. Het vergeleek dit met forensisch onderzoek dat ook een helder beeld tracht te scheppen, maar doet dit voor derden opdat ze zich kunnen laten informeren en conclusies trekken. Het doet zelf wel aan basisonderzoek maar ‘verzamelt’ — borgt, structureert en herontsluit — zoveel mogelijk ander gespecialiseerd onderzoek. Academisch onderzoek, maar ook het artistiek en curatorieel onderzoek in eigen huis, zijn externe bronnen van inzicht die het plaatje bepalen. Met andere woorden: museaal onderzoek plaatst hedendaagse artistieke praktijken in hun context.

Collectieonderzoek is traditioneel het centrale gegeven in museaal onderzoek. Het M HKA geeft hieraan een bredere invulling dan enkel de focus op het artefact en de maker. Het collectieonderzoek bepaalt het bredere kader dat op zijn beurt het wervingsbeleid en de presentaties richting geeft.

Het M HKA heeft de voorbije jaren veel aandacht besteed aan museaal onderzoek, met als meest opmerkelijke resultaat het FWO-onderzoeksproject rond Allan Sekula, in samenwerking met de Universiteit Leuven. Het M HKA heeft daarbij een heldere visie ontwikkeld op museaal onderzoek als een praktijk die in grote mate in samenwerking plaatsvindt, aanvullend aan academisch, artistiek of curatorieel onderzoek. Vanuit deze visie op onderzoek zal het M HKA binnen samenwerkingen eerder faciliterend dan leidinggevend optreden.

Daarom voorzien we de aanwerving van een onderzoekscoördinator. Deze persoon zal de visie op onderzoek in het nieuwe museum verder verfijnen. Centraal daarbij staat het vernetwerken met de academische wereld en andere onderzoekskernen (waaronder estates), om zo bijkomende capaciteit binnen te trekken. Deze beweging ligt in lijn met de participatie- en samenwerkingsgedachte van het constituent museum.

Tegelijkertijd wordt een inhaalbeweging ingezet om de collecties samenhangend in kaart te brengen en onderdelen verder uit te diepen. Zoals eerder aangegeven is de uitrol van het Online Museum niet louter een kwestie van investeringen in digitale tools en systemen, maar zeker ook in **museaal (basis)onderzoek**. Inzichten in de collecties vormen immers niet alleen de bouwstenen van het beoogde Online Museum. Ze vormen ook een verdiept waarderingskader, samen met de tweede basiswaardering van de collecties in 2024 (zie collectiebeleidsplan). Met de opzet van een taxonomie van de collecties zijn dit essentiële voorbereidende stappen in de uitbouw van een museale onderzoekswerking.

Het duurzaam verschaffen van zoveel mogelijk toegangen tot kunst en kunstbeeld, de co-productie van betekenislagen en dienstverlening zijn de voornaamste doelen naar 2029 toe. Om die te realiseren is er heel wat inhaalwerk te doen, in zowel basisinfrastructuur als in de ontsluitingsplatformen.

Het museaal basisonderzoekswerk wordt daarbij over onder meer de volgende werkerterreinen verspreid:

- monografisch
- historiografisch
- tentoonstellingsgeschiedenis
- thematisch
- geografisch

In 2024–2025 werden er alvast bijkomende documentalist en basisonderzoekers als tijdelijke projectmedewerkers aangeworven om deze enorme inhaalbeweging op te starten (in totaal 9,2 VTE). Deze beweging dient verder een focus te blijven tot 2029.

Vanaf 2028 wordt deze incrementele digitaliserende basisonderzoekswerking in functie van het Online Museum verder omgezet naar een duurzame onderzoeksbackoffice.

SD9. Opzetten van een onderzoeksbackoffice. Er komt een heldere, publiek zichtbaar gemaakte onderzoekswerking, waarbij museaal onderzoek wordt gezien in samenwerking met—en complementair aan—andere onderzoeksvormen. De kern hiervan is het kunstbeeld dat gestoeld is op de inzichten vervat in de collecties. Een publicatiebeleid, uitgaand van de digitale ambities, is een kwalitatieve en synthetische neerslag van de inzichten die het museum genereert.

OD1. De basis van de onderzoekswerking wordt verder geprofessionaliseerd en gestructureerd. Er wordt een meerjarenplan opgesteld met prioriteiten op basis van zowel de overzichten als verdiepingen, nodig voor het Online Museum en voor het TMHK.

Actiepunt(en):

- A1. Er wordt een meerjarenplan opgesteld met prioriteiten op basis van zowel de overzichten als verdiepingen nodig voor het Online Museum.**
- A2. Er wordt een meerjarenplan opgesteld met prioriteiten op basis van het nieuwe museum TMHK.**

OD2. In 2026 komt er een volledig overzicht van de diverse collecties en de digitale acties die daarvoor ondernomen moeten worden. Er komt ook een planning van de benadering van de diverse werkvelden (monografisch, historiografisch, tentoonstellingsgeschiedenis, thematisch, geografisch) als basis voor een meerjarenplan waardoor prioritaire projecten resultaatgericht kunnen worden aangepakt.

Actiepunt(en):

- A1. Op basis van de visie over het Online Museum worden prioriteiten bepaald voor de content managements- en projectmatige onderzoekswerking.**

OD3. Op basis van de waarderingstrajecten realiseert het M HKA verdiepende onderzoekstrajecten op de diverse deelcollecties vanaf 2027. Een visie op onderzoek wordt helder uitgezet.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA schrijft in 2027 een strategische en operationele visie uit over de verhouding tussen de diverse vormen van onderzoek die in een museum naast elkaar bestaan.**
- A2. Organisatie van Symposium 'Forensisch onderzoek in hedendaagse kunstmusea' in 2027.**
- A3. Er komen geoperationaliseerde trajecten om de diverse werkterreinen en perspectieven op de deelcollecties (monografisch, historiografisch, tentoonstellingshistoriek, thematisch) in kaart te brengen.**
- A4. De deelcollecties en andere werkvelden (monografisch, historiografisch, tentoonstellingshistoriek, thematisch) worden als eerste basisstap naar het Online Museum in 2027 toegankelijk gemaakt.**
- A5. Vanaf 2027 worden deze werkhypotheses voor het nieuwe museum, op basis van de verdiepende onderzoekstrajecten, geamendeerd en in co-creatie verder ontwikkeld door externen, via adviescommissies en co-creatie met academische partners en andere externe onderzoekers.**

OD4. Het M HKA plant de lancering van het Online Museum in 2029 in om de in het M HKA opgebouwde deelcollecties te ontsluiten, te systematiseren en toegankelijk te maken.

Actiepunt(en):

- A1. Aanwerven van projectmedewerkers op basis van de nota digitaal museum.**

OD6. Op basis van de ontwikkelde onderzoeksvisie (cf. supra) wordt de vernetwerking met de academische wereld en andere instellingen geïntensifieerd. Het M HKA ontwikkelt een systematiek in het signaleren

van potentiële onderzoeksonderwerpen naar diverse disciplines aan studenten (voor papers, thesen en doctoraten) en aan (inter)nationale onderzoekers (voor publicatie- en andere valorisatiemogelijkheden zoals internationale peer reviewed journals). Vanaf 2028 wordt de onderzoekswerking, die in eerste instantie uitgerold wordt in functie van het Online Museum, verduurzaamd naar een onderzoeksbackoffice.

Actiepunt(en):

A1. **Begin 2026 wordt hiervoor een capaciteitsuitbreiding voorzien met de aanstelling van een onderzoekscoördinator.**

OD7. Vanaf 2028 worden duurzame samenwerkingsverbanden met academische instellingen, (internationale) partnermusea en/of andere erfgoedgemeenschappen uitgebouwd. Het M HKA maakt structurele afspraken met Mu.ZEE over de relatie en inzet van de onderzoeksbackoffice voor Mu.ZEE.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA maakt structurele afspraken met Mu.ZEE over de relatie en inzet van de onderzoeksbackoffice voor Mu.ZEE.
- A2. Uitbreiding van het netwerk / samenwerkingen op basis van een pilootproject met Mu.ZEE.

SD10. Informatiebeheer is niet alleen de ontwikkelingsmotor voor het Online Museum, maar ook de centrale onderlegger voor onderzoek. Het maakt immers materiaal beschikbaar en borgt inzichten. De werkprocessen binnen de museale werking worden geoptimaliseerd. Deze basis wordt verder ingebed in de hele werking.

OD1. De kwaliteitskaders, werkprocessen en procedures inzake content management en museaal onderzoek worden in 2026 beschreven op een wijze die hen deelbaar maakt binnen de instelling.

Actiepunt(en):

- A1. De gehanteerde kwaliteitsnormen worden samengebracht (thesaurussen, schrijfwijze kunstenaarsnamen, benaming van documenten, kwaliteitsnormen en waarderingscriteria AV-materiaal, ...).
- A2. De raamwerken, procedures en processen worden gestructureerd beschreven (inventariseringstrajecten, waarderingstrajecten, methodologie kunstenaarsinterviews, formattering diverse types teksten, wijze opbouw ensembles voor werkterreinen/ perspectieven, ...).
- A3. Ondersteunende documenten worden samengebracht (licentieovereenkomsten, sjablonen en templates, ...).

OD2. De kwaliteitskaders, werkprocessen en procedures inzake content management en museaal onderzoek maken in 2026 een samenhangende en performante werking op dit vlak mogelijk.

Actiepunt(en):

A1. Op basis van de visie over het Online Museum en de waarderingstrajecten is in 2027 een meerjarenplanning opgezet met outputgerichte deelresultaten en de daarvoor nodige acties, vertaald in actiefiches voor alle projectmedewerkers en voor alle projecten door andere contentgerelateerde medewerkers in de afdeling en voor alle projecten die door externe partners gerealiseerd worden, op basis van de eerdere status quaestionis en het incrementeel ingezet traject.

A2. Voor Behoud en Beheer wordt in 2027 een oefening gemaakt van realistisch-ambitieuze processen voor de werking in aanloop naar het nieuwe museum.

OD3. Tentoonstellingen worden zo integraal mogelijk geborgd.

Actiepunt(en):

A1. Als deel van de uitbouw van de tentoonstellingsproductiecel worden (inzichten uit) tentoonstellingen in productie systematisch geborgd. Een digital native productiewijze faciliteert dit.

OD4. De technische onderbouw van informatiebeheer wordt doorontwikkeld.

Actiepunt(en):

A1. De structurering van het fotomateriaal wordt met de overgang naar een DAM-systeem geprioriteerd op basis van de visie over het Online Museum en de meerjarenplanning voor de inhoudelijke projectwerking.

A2. De structurering van het tekstmateriaal wordt met de overgang naar een DMS-systeem geprioriteerd op basis van de visie over het Online Museum en de meerjarenplanning voor de inhoudelijke projectwerking.

A3. De structurering van het AV-materiaal wordt met de overgang naar een DAM-systeem geprioriteerd op basis van de visie over het Online Museum en de meerjarenplanning voor de inhoudelijke projectwerking.

1.2.3. Archiefwerking

In 2017 wees de Vlaamse minister van Cultuur aan het M HKA naast collectiebeheer ook bijkomend de taak van archiefzorg en de ondersteuning van kunstarchieven in heel Vlaanderen toe. Hieruit ontstond in 2019 het CKV.

Het Centrum Voor Kunstarchieven (CKV) consolideert zijn werking na de opstartjaren met een duidelijke dienstverlenende werking voor heel Vlaanderen. Op vraag van het departement vormt het CKV binnen het M HKA een strak afgescheiden autonoom component. Het CKV dient daarom parallel aan het voorliggend beleidsplan een afzonderlijke aanvraag in als landelijke dienstverlenende organisatie.

De opstart van het CKV is onlosmakelijk verbonden met de fundamentele aandacht van het M HKA voor archieven. Het M HKA stipte bij het beleid een enorme en urgente nood aan voor een ondersteuning van kunstenaarsarchieven.

De opname van het CKV in het M HKA is een win-winsituatie: een noodzakelijke veldfunctie kan kostenefficiënt worden ingevuld, met minimale overhead en voortbouwend op de archiefaandacht die in het M HKA al bestond en die verder als expertisecollege kan worden uitgebouwd.

De eigen instelling van de Vlaamse Gemeenschap kan zo een stap vooruit zetten in haar al lang bestaande aandacht voor archieven. Uit een workshop met het internationaal toonaangevende Asia Art Archives in Hong Kong bleek hoe bijzonder dit heldere opzet internationaal wordt bevonden, met een gedistribueerd model waarbij de voorkeur wordt gegeven aan de inbedding van archieven in hun situaties van oorsprong, indien mogelijk, en het CKV kan optreden als nooddepot. De instelling

staat zelf ook open om de zorg op te nemen voor de sleutelarchieven die haar missie kracht geven en andere mogelijkheden tot bewaring zoekt, indien dit niet het geval is. Dit dubbelmodel van een eigen archiefwerking gekoppeld aan een dienstverlenende rol is voor het M HKA één van de mogelijkheden om internationaal te worden waargenomen als excellent (cf. supra).

De dienstverlenende rol maakt formeel geen deel uit van deze aanvraag, maar de eigen archiefwerking doet dat wel. Vertrekkend vanuit de benadering dat een kunstenaar situationeel en relationeel dient benaderd te worden, is het louter verzamelen van kunstwerken vanuit een zorg voor publiek domein maar één gegeven — archieven in al hun verscheidenheid vragen evenzeer aandacht. Ze kunnen volwaardig mee het kunstbeeld versterken. Om dat potentieel te realiseren, zijn er veel specifieke uitdagingen, voor de omgang met en borging van archieven, collecties of praktijken van hedendaagse kunstenaars en kunstorganisaties.

Momenteel beheert het M HKA naast het ICC-documentatiecentrum — één van de belangrijkste archieven voor de neo-avantgarde in Europa — en de M HKA-archieven ook de archieven van kunstenaars zoals Jef Lambrecht, Mass Moving, Panamarenko, Hugo Roelandt, Leon Van Essche, Nicole van Goethem, en van presentatieplatformen zoals (H)ART, Today's Place, Montevideo en Catherine De Zegher (Kanaal Kortrijk/Inside the Visible etc.).

Daarbij staat het M HKA in voor zowel een klassieke archivalische zorg als voor een ontsluitingsgerichte vraagstelling naar onderscheidende waardering van items in archieven en naar hun potentieel voor beeldvorming. Centraal daarbij staat de vraag naar de mate waarin deze archieven primaire toegangen tot kunst bevatten of unieke inzichten in die kunst kunnen geven door haar beter te situeren.

SD11. Het M HKA ontwikkelt actief het potentieel van archieven als toegangen tot kunst.

OD1. Het M HKA waardeert de archieven waarvoor het zorg draagt en maakt ze toegankelijk voor onderzoek vanuit een archivalische expertise.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA waardeert de archieven waarvoor het zorg draagt en maakt ze toegankelijk voor onderzoek vanuit een archivalische expertise.
- A2. Het M HKA detecteert, analyseert en inventariseert de inhoudelijke, maatschappelijke waarde binnen de archieven waarvoor het zorg draagt en maakt deze inherent aan onderzoek en diverse presentaties (formats).
- A3. Het M HKA presenteert de archieven waarvoor het zorg draagt met focus op de kunstwaarde en bouwt zo potentieel op voor een eigenzinnige scenografie van de collecties in het nieuwe museum.
- A4. Het M HKA ontwikkelt een focus specifiek op het ICC-archief met hierbij een visie op het behoud, het beheer, de valorisatie en de ontsluiting van dit archief. Het ICC speelt een centrale rol in de ontstaansgeschiedenis van het M HKA.



Leeszaal, M HKA 2024. Foto: M HKA

1.2.4. Bibliotheek

De beeldende kunstbibliotheek van het M HKA is een van de grootste van Vlaanderen. Daarnaast zorgt het M HKA ook voor de filmbibliotheek van het Centrum voor Beeldcultuur.

De bibliotheek huisvest een alfabetisch overzicht van de publicaties van de 200 kernkunstenaars (van Marina Abramović tot Yang Fudong), een overzicht van de M HKA-publicaties sinds de start in 1987 en een selectie theoretische boekmaterialen omtrent hedendaagse beeldcultuur en film.

Daarnaast bevat de kunstbibliotheek meer dan 35.000 boeken en catalogi, 1.000 tijdschriftentitels met 25 lopende abonnementen en honderden documentatiemappen over individuele kunstenaars of collectieven. De bibliotheekcollectie groeit dagelijks aan en kijkt verder dan het gestandaardiseerde beeld van kunstwerken.

De filmbibliotheek (ook in het M HKA gevestigd) vormt de vertrekbasis voor alles wat zich roert met betrekking tot de kennisvorming en reflectie over film, video en nieuwe media. De collectie bevat 7.000 boeken en catalogi, documentatiemappen met persknipsels en 800 tijdschriftentitels (afkomstig uit 50 verschillende landen) met 41 lopende abonnementen.

Waar de bibliotheek de oervorm is van een onderzoeksbackoffice voor beeldende kunstmusea, kwam deze functie de voorbije tijd vaak in de verdrinking. Het M HKA wil deze capaciteit inbedden in zijn bredere informatie-architectuur en digitale ecologie. Dat vraagt om een kwalitatief herbenaderen van hun potentieel als bron van inzichten in kunst. Het duidelijkst is deze kwaliteit in publicaties die kunstenaars zelf als deel van hun kunst zien. Het M HKA heeft niet alleen een belangrijke verzameling kunstenaarsboeken maar ook een unieke — frequent internationaal gebruikte — verzameling artist's novels met meer dan 660 items, romans die door beeldende kunstenaars werden uitgegeven als deel van hun beeldende kunstpraktijk.

SD12. De bibliotheek van het M HKA vormt een belangrijk onderdeel van de onderzoekswerking, de presentatiewerking en publiekswerking als deel van een integrale focus op het verzamelen en toegankelijk maken van inzichten tot kunst.

Actiepunt(en):

A1. De bibliotheek verwerft in functie van onderzoeksprioriteiten en de meerjarenplanning van het nieuwe museum waar het wordt ingeschakeld binnen de forumfunctie.

OD2. De bibliotheek is een onderdeel van de museale basisinfrastructuur (waartoe ook de digitale ecologie behoort) en faciliteert intern en extern onderzoek.

Actiepunt(en):

A1. De opstart van een samenwerkingsprotocol met andere gelijkaardige museumbibliotheken in Vlaanderen, in het bijzonder met andere Vlaamse instellingen zoals KMSKA over collectiebeleid, collectieve diensten en standaardisering.

A2. Voor de kunstbibliotheek en de filmbibliotheek wordt gekeken hoe die ontsluitbaar zijn samen met deze van KMSKA en Mu.ZEE, zodat een virtuele kunstbibliotheek Vlaanderen ontstaat.

A3. De informatie uit de bibliotheek en archieven wordt in synergie met de informatie uit de andere Vlaamse instellingen beschikbaar gesteld zodat elke aanvrager ze binnen de 14 dagen kan raadplegen in één van de drie Vlaamse musea.

2. De digitale ecologie als kristallisatiepunt

2.1. inleiding

Kristallisatiepunt, zelfstandig naamwoord

- (natuurkunde) temperatuur waarbij een overgang plaatsvindt van de vloeibare naar vaste fase. Basische magma's zijn veel heter dan zure magma's.
- (figuurlijk) plaats waar een verschijnsel voor het eerst zichtbaar wordt en waarvandaan het zich verder ontwikkelt.

Het M HKA besliste begin 2022 om in te zetten op de diverse elementen van digitalisering als centrale strategische prioriteit voor de transitie naar TMHK. Deze prioriteit zet de eigen organisatorische backoffice in orde (ICT-onderbouw voor een vlotte en efficiënte organisatiewerking), ze bereidt de nieuwe collectiepresentatie voor, faciliteert internationale communicatie, focust op kunstenaars en maakt dienstverlening mogelijk.

We benoemen deze prioriteit als '**digitale ecologie**'. Ze draagt bij aan de ontwikkeling van een Online Museum en heeft een ambitieus outputdoel: de lancering van een Online Museum in voorjaar 2029. Deze beweging omvat ook verschillende trajecten die andere deelgebieden van de werking aandrijft en beïnvloedt, met name de uitrol van *Ensembles-As-A-Service*, de verstrekking van de digitalisering van de eigen werkprocessen, en de inhaalbeweging binnen het werkdomein Collectie & Onderzoek.

In de komende beleidsperiode worden de verschillende acties en inspanningen die gestart zijn in 2024 verder doorgevoerd. De ICT-cel van het M HKA is in 2025 alvast versterkt met drie bijkomende VTE's. Vanuit het transitietraject wordt ook een **Projectbureau Klant- en Ervaringsgericht Online Museum** en een **Projectbureau Digitale Transformatie** opgestart in 2025 (cf. infra).

Deze beweging zorgt ook voor een inhaalbeweging wat betreft de collectie-, presentatie- en onderzoekswerking ('*de digitale ecologie als aandrijver*'). De digitale werking van het M HKA wordt het complement van de fysieke instelling. Beide 'musea' worden geïntegreerd, maar hebben ook elk hun eigen opzet en werking. De collectie-, tentoonstellings- en onderzoekswerking hebben niet enkel een digitale onderbouw, maar krijgen ook een digitale verschijning. Een **online publishing hub** wordt het centrale platform voor de verspreiding van collecties en kennis, met daarbovenop interactieve ervaringen voor een wereldwijd publiek.

We onderscheiden drie samenhangende gebieden die we in deze beleidsnota — omwille van structurering — afzonderlijk in de diepte bespreken, en vertalen die door naar strategische en operationele doelstellingen.

1. We maken een inhaalbeweging naar een **integrale digitale ecologie** die zowel instellingsbreed is (ERP, CRM en tal van kleinere pakketten) als gefocust op de inhoudelijke ontwikkeling, met na de onderbouw (DAMS, DMS, tekstredactie) het ontsluitingssysteem (dat de kern en onderbouw wordt voor het Online Museum en de basisinfrastructuur).
2. We maken een inhaalbeweging in de **structurering, opschoning en aanmaak van digitaal materiaal**. Daar wordt nu (2024–2025) met

projectmedewerkers een opstart op deelgebieden gemaakt, parallel aan een structurering en het opmaken van een bredere meerjarenplanning. Deze beweging heeft een structurerende impact op het versterken van zowel de presentatie- als de collectie-, archief- en onderzoekswerking.

3. Tegelijkertijd starten we een derde grote werf op: **het *customer & experience oriented* Online Museum**, dat grote ontwikkelingskosten met zich meebrengt en waarin de andere lijnen en aanzetten worden geïntegreerd.

2.1. Digitale ecologie: Het Online Museum

Het Online Museum is onderdeel van het 'digitale transitietraject' dat tijdens de komende beleidsperiode uitgerold wordt. De keuze om in eerste instantie in te zetten op dit digitaliseringstraject is weloverwogen. Het biedt vier voordelen:

- Een **verhoging van de performantie van de eigen werkingsprocessen** door verbetering en integratie van ICT-toepassingen en infrastructuur (cf. infra).
- De mogelijkheid om **de inhoudelijke backoffice op punt te stellen** door een doorgedreven inzet op inhoudelijke trajecten om de collecties beter in kaart te brengen (collectiebeleid).
- Een **online en dus zichtbaar museum tijdens de overgangperiode** dat ook inspeelt op één van de speerpunten naar internationale excellentie zoals decretaal verwacht wordt tijdens de volgende beleidscyclus: een performant communicatieplatform en solide basis om het grotere infrastructuurproject vooraf internationaal te communiceren en in te bedden.
- De mogelijkheid om op basis hiervan een brede veldversterkende rol te spelen.

Bij het uitrollen van het Online Museum onderscheiden we twee fases:

- **Museum oriented**
- **Customer & experience oriented**

De uitrol van *Ensembles-As-A-Service* gebeurt in het verlengde hiervan.

Museum oriented (2025–2026)

Voor elk van de diverse verschijningsvormen van de werking zijn er in deze fase zowel geïmplementeerde processen voor de actuele werking als voor inhaalbewegingen voorzien. Het gaat dus niet enkel om archiefwerking en documentatie, maar ook om wijzigingen in de processen van de productie van tentoonstellingen, onderzoek en de werking gereleateerd aan de klassieke collectiewerking. Al deze processen moeten optimaler worden gedigitaliseerd zodat nieuwe acties meteen hun juiste digitale neerslag vinden. Daarnaast zijn tal van inhaalbewegingen nodig om het al gedigitaliseerde materiaal op te schonen en om de collecties en werkvelden te structureren. Die bewegingen maken het mogelijk om gericht verder materiaal te ontsluiten van prioritaire ensembles en topics met het oog op de customer-oriented fase van het digitaal museum die in 2027 start.

Nieuwe en bestaande softwareplatformen worden afgestemd op elkaar en op het formatteren en het organisatiebreed digitaal doordenken van acties. Om zo te komen tot een optimalisering van de interne

informatiewerking, het beheer van de content, de digitale collecties en dienstverlening.

Een capaciteitsgroei dringt zich op om een doorstart te maken bij het waarderen en digitaliseren van grote hoeveelheden informatie en deze vervolgens prioritair te beschrijven, onderzoeken, contextualiseren en te ontsluiten naar diverse doelgroepen. Daarnaast moet het M HKA een omschakeling maken van bestaande processen naar nieuwe digitale doelstellingen, mindset en infrastructuur (back-end), teams uitbreiden met naast *museum oriented* ook *customer oriented* (onderzoeks)expertises, en die koppelen aan inhoudelijke perspectieven. Voor al deze doelen werd een aanzet gemaakt met de transitie-middelen voorzien door minister van Cultuur Jambon. Na 2025 zullen we deze vragen echter moeten afwegen tegenover nieuwe stappen in het transitietraject die zich aandienen op andere domeinen. Ook voor het Online Museum zelf dienen zich capaciteitsvragen aan voor de volgende stappen.

Customer & experience oriented (vanaf 2027)

In deze fase transformeert het M HKA geleidelijk naar een digitaal museum met een sterke online aanwezigheid en klantgerichte aanpak. Hiervoor wordt bijkomende communicatieve kernexpertise aangevraagd. In 2029 'opent' het Online Museum, waar bezoekers digitaal verwelkomd en betrokken worden met diverse ervaringen en inzichten. Kunst, inzichten en toegangen die het M HKA verzamelt, worden dan in de virtuele ruimte geactiveerd. Via ervaringsgerichte digitale architecturen betreft het museum zijn bezoekers door onder andere bevragingen, co-creatie en de mogelijkheid van digitale editing. Het Online Museum ontsluit de collecties digitaal en biedt het publiek en stakeholders de mogelijkheid om tentoonstellingen te maken of te cureren in een virtueel landschap. Voor doelgroepen zoals jongeren worden op maat gemaakte toepassingen ontwikkeld.

De eigenlijke horizon is 2031/2032: het TMHK is dan een internationaal toonaangevend digitaal museum dat uitblinkt in toegankelijkheid, innovatie en publieksbetrokkenheid. De digitale werking van het TMHK is het complement van de fysieke instelling en versterkt onze rol als culturele en wetenschappelijke leider. Digitale dienstverlening en toegankelijkheid, en de gediversifieerde publieks- en stakeholdersgerichtheid zijn speerpunten voor de gehele organisatie. De digitale expertise om dat te ondersteunen is uitgebouwd.

De digitale integratie en werking zorgt voor de inhoudelijke samenhang. Zowel intern, onder meer in de samenhang tussen onderzoek, de archief functies, de collectiewerking en de presentaties, als extern, waar het gaat om samenwerking met, en complementair aan, andere onderzoeksvormen.

Het einddoel is een geïntegreerde digitale museale werking waarin ontsluiting van collecties, inzichten en toegangen de basis vormen voor co-creatie, kennisdeling en dienstverlening. Het museum maakt daarmee zoveel mogelijk informatie digitaal toegankelijk in context, om op die manier bij te dragen tot een steeds evoluerend complex begrip van kunst en samenleving. De digitale platformen en structuren die het museum daarvoor ontwikkelt, overlappen deels met, en lopen deels onafhankelijk van, de museale werking in de fysieke infrastructuur van het TMHK.

SD13. *Het Online Museum wordt het complement van de fysieke instelling. Beide 'musea' zijn geïntegreerd, maar hebben ook elk hun eigen opzet en werking. De collectie, tentoonstellings- en onderzoekswerking hebben niet enkel een digitale onderbouw, maar ook een aantrekkelijke en breed uitwaaiende digitale verschijning. Een online publishing hub wordt het centrale platform voor de verspreiding van collecties en kennis, met interactieve ervaringen voor een wereldwijd publiek. Het Online Museum in 2029 is gericht op het verschaffen van zo veel mogelijk toegangen tot kunst en kunstbeeld, de coproductie van betekenislagen en dienstverlening. Als onderdeel van het TMHK voorziet DM een spectrum van interactieve, lerende e-platformen. Het faciliteert onderzoek en negotieert nieuwe inzichten en relaties.*

OD1. In 2026 zijn er basisaanzetten van platformen met eigen templates en perspectieven om de diverse deelcollecties te ontsluiten. Deze platformen vormen een overzichtelijke basis voor het Online Museum, met de voorziene werkvelden en perspectieven waarmee het museum zich wil profileren. Zo wordt verdiepend onderzoek systematisch ontsloten.

Actiepunt(en):

- A1. Stakeholdersbevraging: wat verwacht het publiek?
- A2. Benchmark digitale ontsluiting door andere musea.
- A3. Bepalen doelstelling van het Online Museum binnen het nieuwe TMHK (visienota).
- A4. Verbeelding / mock-up per ensemble maken.

OD2. In 2027 is er een planning van een eerste verschijningsvorm van het Online Museum.

Actiepunt(en):

- A1. Marktbevraging voor leveranciers technische ontwikkeling Online Museum (backoffice).
- A2. Voorbereiding en ontwikkeling proefversie Online Museum (front-end).
- A3. Publicatie Ensembles in proefversie van de nieuwe front-end interface.
- A4. Technisch testen verschillende interfaces binnen Online Museum.
- A5. Testfase versioning naar doelgroepen.
- A6. Definitieve user interface Online Museum.
- A7. Content toevoegen in Beta-versie.

OD3. In 2029 opent de eerste verschijningsvorm van het Online Museum.

Actiepunt(en):

- A1. Opzet van een communicatie- en marketingplan in functie van het Online Museum.

OD4. De diverse componenten van de IT-architectuur waarop het Online Museum is gestoeld, voorzien van bij de aanvang dat een veldversterkende, dienstverlenende ontwikkeling van deze basis mogelijk is.

Actiepunt(en):

- A1. Technische ontwikkeling online publishing platform / Online Museum (back- en front office) in functie van Ensembles-As-A-Service (cf. infra).

2.3. Digitale ecologie: Ensembles-as-a-service

In zijn beleidsplan van 2004 al stelde het M HKA dat **databases het hart zijn van een museum**. Het heeft 20 jaar lang, waar mogelijk, stappen gezet in een digitaliseringstraject. Het M HKA heeft hierbij altijd de ambitie gehad om **veldversterkend** te werken. Dit was ook een kerninzet toen het museum zich engageerde voor een digitale ontwikkeling.

Binnen zijn werking heeft het M HKA een grote beweging kunnen maken: het ontwikkelde *Ensembles.org*, een eigen contentmanagementsysteem dat van een heel andere aard is dan de uit objecten-, boeken- of archiefbeheer voortkomende systemen waarop musea normaal draaien. Het M HKA zette immers in op een systeem dat diverse data samenbrengt in een op een breed publiek gerichte zingevende beeldvorming, waaraan tegelijkertijd diepte-inzichten kunnen worden gehangen. *Ensembles.org* staat het M HKA toe om op zeer korte tijd nieuwe webplatformen te maken waarbij materiaal steeds opnieuw kan worden ingezet.

“M HKA Ensembles laat toe om diverse betekenislagen te creëren rond kunstenaars, kunstwerken, projecten en tentoonstellingen. Behalve klassieke registratiegegevens en digitale media kunnen ook informele notities worden toegevoegd. Op die manier ontstaat een ‘sociaal netwerk’ van objecten en relevante actoren, een open en levend archief dat voor het museum van grote waarde is om het beter zichtbaar te maken, vast te houden en te ontsluiten van diverse inzichten. De ambitie is hierbij veeleer kwalitatief dan kwantitatief: we streven geen volledigheid na (alle objecten), maar hebben de ambitie om elk jaar een aantal ensembles in de diepte uit te werken. (...)”¹

Ensembles.org kreeg ondanks zijn brede doelstellingen en succesvolle werking binnen het M HKA nooit de capaciteit om deze visie van een digitaal museum ook door te zetten. Een Europese aanvraag voor de doorontwikkeling van *Ensembles.org* met een breed draagvlak van internationale IT- en institutionele partners werd helaas niet gehonoreerd.

De visie en ervaring met *Ensembles.org* werd de basis voor het toekomstgerichte traject van het M HKA. We konden dit traject effectief beginnen uitrollen toen de vorige voogdijminister een impulssteun gaf voor digitalisering (bijkomende middelen 2024/2025). Deze steun maakte het mogelijk om eindelijk te starten met de integrale digitale beweging waar het M HKA al zo lang op mikte. Er kan worden ingezet op basiscomponenten als een DAMS, een DMS en een tekstverwerkingsplatform. Deze onderbouw maakt het mogelijk om de opvolger van *Ensembles.org* een helderder opzet te geven, omdat het ontbreken van die systemen niet langer moet worden gecompenseerd.

Nu er een horizon van middelen is, wil het M HKA die niet alleen in zijn eigen voordeel, maar ook breder inzetten. Het wil daarbij een werkzaam integraal pakket kunnen aanbieden met o.m. deelbare templates en de mogelijkheid van hosting. Een ecosysteem waarin componenten die het M HKA ontwikkelt, meteen kunnen worden overgenomen en doorontwikkeld door verwante actoren. In 2029 wil het dus niet enkel een Online Museum lanceren, maar ook de mogelijkheid van **Ensembles-As-A-Service** uitrollen, als innovatieve tool voor het bredere kunstenveld. In een eerste fase voor een beperkt en gericht aantal actoren, nadien uitbreidbaar voor bijkomende noden in het veld. Dit sluit naadloos aan bij de visie op het M HKA als constituent museum.

Dit vraagt dat we deze vervolghorizon steeds meenemen bij de ontwikkelingen: door diverse veldactoren als klankbord mee te nemen, en door telkens de mogelijkheid van uitbreiding, delen en ondersteunen structureel in te bouwen.

3. Publieksontwikkeling en -betrokkenheid

Het M HKA beschouwt publieksontwikkeling en -betrokkenheid als een integraal proces waarin bezoekers actieve deelnemers zijn aan een gedeelde culturele ervaring. Dit omvat marketing en communicatie, publieksbemiddeling en evenementen, relatiebeheer en de front-of-house werking. De ambitie is om het M HKA verder te laten groeien tot een toegankelijk, gastvrij en inclusief instituut dat hedendaagse kunst en beeldcultuur verbindt met een breed en divers publiek.

In de komende beleidsperiode (2026–2030) zet het M HKA verder in op een publieksgerichte benadering waarbij de bezoekerservaring centraal staat in zowel de reguliere werking als in de transitie naar het nieuwe museumgebouw.

Eind 2031 / begin 2032 opent het M HKA de deuren van een nieuw museumgebouw, een architecturale en conceptuele herdefiniëring van wie we zijn en hoe we met ons publiek omgaan. Dit vraagt een diepgaande heroverweging van de publiekswerking. De beleidsperiode 2026–2030 is cruciaal: we leggen de fundamenten voor een innovatieve, inclusieve en toekomstgerichte publiekswerking die past bij het TMHK.

In deze beleidsperiode zet het M HKA dan ook in op:

- Het publiek voorbereiden op de verandering: communicatie- en participatieprogramma's ontwikkelen die de bezoekers meenemen in het verhaal van het nieuwe museum.
- Een experimentele testfase: nieuwe formats en publieksstrategieën ontwikkelen en uittesten in het huidige museum, zodat we weten wat werkt bij de opening van het nieuwe gebouw.
- Een toekomstgericht dienstenmodel: de *front-of-house* dienstverlening en publiekswerking heroverwegen in functie van een grotere capaciteit en een bredere waaier aan bezoekers.
- Nieuwe publieksgroepen aantrekken: het momentum rond de verhuis wordt aangegrepen om een nog diverser en internationaler publiek aan te spreken.

SD14. Om eind 2031 een internationaal toonaangevend museum voor hedendaagse kunst en beeldcultuur in Vlaanderen te openen, zet het M HKA de komende jaren in op een gedegen marketing- en communicatiestrategie. Dit moet het M HKA in staat stellen om het nieuwe museum internationaal te positioneren als een toonaangevend instituut en een breder, diverser publiek te bereiken en te betrekken.

OD1. Fundering en positionering (2025–2026). Een sterke positionering en branding vormen de basis voor het succes van het nieuwe museum. In deze fase ontwikkelt het M HKA een heldere visie, missie en merkidentiteit die de internationale ambitie van het M HKA weerspiegelen.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA formuleert een duidelijke visie en missie die de unieke waardepropositie van het museum definiëren en aansluiten bij maatschappelijke thema's en diversiteit.
- A2. Het M HKA brengt de diverse doelgroepen van het nieuwe M HKA in kaart en voert onderzoek uit om de behoeften en interesses van deze doelgroepen in beeld te brengen en de unieke positionering van het museum te bepalen.
- A3. Het M HKA ontwikkelt een onderscheidende merkidentiteit en narratief.
- A4. Het M HKA investeert in digitale transformatie en datagedreven marketing om de bezoekerservaring te verrijken en gerichte campagnes te voeren.

OD2. Strategische partnerships (2027–2028). Door middel van strategische samenwerkingen en fondsenwerving versterkt het M HKA het draagvlak en de internationale zichtbaarheid van het nieuwe museum. Samenwerkingen met investeerders en ambassadeurs zorgen voor financiële stabiliteit en inhoudelijke kruisbestuiving.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA start fondsenwervingscampagnes op en werkt samen met grote bedrijven en filantropen.
- A2. Het M HKA smeedt partnerships met (inter)nationale actoren in kunsten, cultuur en toerisme.

OD3. Publieksopbouw (2028–2030). In de aanloop naar de opening bouwt het MHKA een breed en divers publiek op, zowel nationaal als internationaal.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA ontwikkelt en implementeert publieksstrategieën die inspelen op diverse doelgroepen en bezoekerservaringen.
- A2. Het M HKA zet gerichte campagnes op om verschillende gemeenschappen te betrekken en langdurige relaties op te bouwen.
- A3. Het M HKA start community engagement-programma's rond inrichting en programmering.

OD4. Lancering Online Museum (2028–2029). De lancering van het Online Museum wordt een belangrijk onderdeel van de marketingstrategie. Via een interactief online platform en digitale belevingen maken we het M HKA wereldwijd toegankelijk, zowel voor fysieke bezoekers als voor online doelgroepen.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA werkt een lanceringscampagne uit voor het Online Museum, een digitaal platform dat fungeert als een virtuele uitbreiding van het museum, inclusief online tentoonstellingen en exclusieve content.

OD5. Voorbereiding opening nieuw museum (2030–2031). De officiële opening van het nieuwe M HKA wordt zorgvuldig voorbereid met een intensieve marketingcampagne, media-engagement en een grootschalige openingsceremonie. We creëren een blijvende band met het publiek via exclusieve evenementen en loyaliteitsprogramma's.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA lanceert een grootschalige pre-opening marketingcampagne met exclusieve previews en evenementen.
- A2. Het M HKA werkt een PR-strategie uit om internationale zichtbaarheid te vergroten.

SD15. De toegankelijkheid van museumcommunicatie verbeteren. Het M HKA streeft naar heldere, uitnodigende en begrijpelijke communicatie in tentoonstellingen en communicatie.

OD1. Het M HKA verlaagt de drempel van vaktaal door toegankelijker teksten.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA stelt taalrichtlijnen op voor tentoonstellings- en communicatieteksten.
- A2. Het M HKA organiseert workshops voor medewerkers over publieksgerichte teksten.
- A3. Het M HKA test teksten met diverse doelgroepen voor publicatie.

OD2. Het M HKA gebruikt storytelling en laagdrempelige narratieven in tentoonstellingen.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA ontwikkelt een storytelling-template voor medewerkers.
- A2. Het M HKA implementeert verhalende publieksbegeleiding en digitale tools.

SD16. Het M HKA zet een structurele verschuiving door waarin de bezoeker centraal staat bij de ontwikkeling van het programma (tentoonstellingen en activiteiten).

OD1. Het MHKA zet in op een publieksbevraging in samenwerking met het KMSKA, Mu.ZEE en het departement.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA organiseert samen met KMSKA en Mu.ZEE overlegmomenten om te komen tot een gezamenlijke publieksbevraging die jaarlijks wordt hernomen.

OD2. Bezoekersfeedback wordt geïntegreerd in de ontwikkeling van het programma.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA betreft een breed scala aan medewerkers bij de toetsing van tentoonstellingsideeën.
- A2. Het M HKA voert publieksbevragingen uit voor en na grote tentoonstellingen, en verwerkt de inzichten.

OD3. Het M HKA zorgt voor een systematische afstemming van het programma op het imago en de aantrekkelijkheid van het museum.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA ontwikkelt een checklist voor publiekstoetsing.
- A2. Het M HKA creëert een overlegstructuur met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen om alle inzichten op het gebied van publiekswerking samen te brengen.

OD4. Het M HKA gebruikt storytelling en laagdrempelige narratieven om tentoonstellingen begrijpelijk en toegankelijk te maken.

Actiepunt(en):

- A1. Het M HKA organiseert voor medewerkers workshops over storytelling om verhalen en thema's op een toegankelijke manier over te brengen.
- A2. Het M HKA implementeert verhalende publieksbegeleiding en digitale tools die de inhoud van tentoonstellingen op een begrijpelijke manier presenteren voor een breed publiek.

Beleving en verbinding: de evenementiële werking van het M HKA

In aanloop naar het TMHK zet het M HKA in de komende beleidsperiode in op de verdere ontwikkeling van zijn evenementiële werking. Het museum wil zijn opgebouwde ervaring en kennis benutten en een doorstart maken naar een geïntegreerde aanpak van publieksgerichte evenementen. Hierbij worden verschillende formats gehanteerd, gericht op diverse doelgroepen. We benutten ook de expertise van onder meer De Studio en onze eigen expertise uit eerdere evenementen. Een coördinator evenementiële werking wordt aangesteld om een netwerk van experts uit te bouwen en een concreet plan van aanpak te formuleren en implementeren. De evenementiële werking wordt meegenomen in het nieuwe ondernemingsplan, gepland voor 2028.

In de komende beleidsperiode zet het M HKA in op verdere professionalisering, het verbreden van het publieksbereik en het creëren van inspirerende ervaringen voor de bezoekers. Dit vormt een essentiële voorbereiding op de transitie naar het TMHK en de langetermijnpositie van het museum als forum.

SD17. Het M HKA optimaliseert zijn evenementiële werking en bereidt een werking voor de forumfunctie in het nieuwe museum voor.

OD1. Het M HKA structureert en professionaliseert de evenementiële werking in een jaarplanning die diverse publieksgroepen bedient.

Actiepunt(en):

- A1. Inventariseren en integreren van bestaande evenementiële initiatieven in een overkoepelend jaarplan.
- A2. Ontwikkelen van programma-formats voor hybride en inclusieve evenementen.
- A3. Aantrekken van een coördinator evenementiële werking om de strategie te implementeren.

OD2. Het M HKA bereidt in 2027 een visie voor als onderdeel van het ondernemingsplan dat de evenementiële werking in het nieuwe museum optimaliseert.

Actiepunt(en):

- A1. Opstellen van een langetermijnsstrategie voor de evenementiële werking binnen de nieuwe forumfunctie.
- A2. Uitvoeren van een haalbaarheidsstudie naar de noden en verwachtingen van het publiek.
- A3. Betrekken van stakeholders bij de uitwerking van een duurzame en financieel haalbare evenementiële werking.

OD3. Het M HKA implementeert een monitoringsysteem om de impact en het bereik van de evenementiële werking te evalueren en bij te sturen.

Actiepunt(en):

- A1. Bepalen van KPI's voor publieksbereik, inclusie en impact van evenementen.
- A2. Periodieke publieksbevragingen uitvoeren ter optimalisatie van het programma.
- A3. Regelmatige evaluatie en bijsturing van de evenementiële strategie.

SD18. Innoveren en experimenteren met nieuwe evenementiële formats.

OD1. Het M HKA experimenteert met participatieve en digitale evenement-formats om het publieksbereik te verbreden.

Actiepunt(en):

- A1. Lanceren van pilootprojecten rond interactieve en hybride evenementen.
- A2. Samenwerkingen aangaan voor livestreaming en online engagement.
- A3. Verkennen van nieuwe technologieën zoals bv. VR/AR voor publieksinteractie.

OD2. Het M HKA ontwikkelt een evenementiële programmatie die aansluit bij diverse publieksgroepen en community's.

Actiepunt(en):

- A1. Organiseren van doelgroepgerichte evenementen voor jongeren, families en diverse gemeenschappen, in co-creatie.
- A2. Creëren van samenwerkingen met lokale en internationale partners voor vernieuwende evenementen.
- A3. Testen van nieuwe vormen van publieksbemiddeling binnen evenementencontexten.

OD3. Het M HKA onderzoekt de financiële duurzaamheid van de evenementiële werking.

Actiepunt(en):

- A1. Ontwikkelen van een sponsor- en partnershipstrategie voor evenementiële programmering.
- A2. Opzetten van verdienmodellen voor ticketing, verhuring en merchandising rond evenementen.
- A3. Analyseren van kosten en baten van verschillende evenementiële formats.

SD19. Het M HKA versterkt gastvrijheid en bezoekersbeleving binnen zijn evenementiële werking.

OD1. Het M HKA investeert in de infrastructuur en logistiek om evenementen optimaal te faciliteren.

Actiepunt(en):

- A1. Moderniseren van multifunctionele ruimtes met flexibele opstellingen.
- A2. Verbeteren van technische voorzieningen voor audiovisuele ondersteuning en livestreaming.
- A3. Ontwikkelen van een toegankelijkheidsbeleid voor evenementen.

OD2. Het M HKA traint medewerkers en vrijwilligers in gastvrijheid en publieksgerichte communicatie.

Actiepunt(en):

- A1. Regelmatig organiseren van opleidingen voor front-of-house en het evenemententeam.
- A2. Implementeren van een klantgericht feedbacksysteem.
- A3. Optimaliseren van bezoekersstromen tijdens evenementen.

OD3. Het M HKA introduceert verrassende/vernieuwende bezoekerservaringen in zijn evententiële werking.

Actiepunt(en):

- A1. Testen van digitale informatiepunten en gidsen tijdens evenementen en tentoonstellingen.
- A2. Ontwikkelen van participatieve installaties en publieksinteracties binnen evenementen.
- A3. Experimenteren met scenografie en sfeer voor een optimale bezoekerservaring.

4. Ondersteunende diensten

4.1. Zakelijk beleid

In het najaar van 2029, kort voor de opening van het nieuwe museum, zal er een nieuwe minister aantreden. Die zal in de loop van 2030 beslissingen nemen over de toelage van het M HKA, die in 2031 — het jaar voor de opening — kunnen worden geïmplementeerd. In zo'n korte periode kan er nog beperkt worden bijgesteld. Voor substantiële uitbouw is het dan te laat.

Het M HKA moet zijn (business)plan in 2028 klaar hebben om het in 2029 met de nieuwe minister in hoofdlijnen te kunnen afkloppen en eventueel bij te stellen. Tegen dan moeten we ook een haalbare startbasis hebben opgezet, om vanaf 2030 de uitrol te beginnen.

Dit vereist een geleidelijk groeiende focus, waarbij we voor de diverse inhoudelijke, organisatorische en publieksgerichte deeldomeinen in het M HKA actief op zoek gaan naar opportuniteiten.

Die realistische scenario's kunnen soms om een beperkte groei van overheidsfinanciering vragen, maar even goed voor een stuk voortkomen uit de optimalisatie en automatisering van processen en de transversale integratie. Ze kunnen ook een uitweg vinden in mogelijkheden voor alternatieve capaciteit, partners, vrijwilligers en sponsoring.

SD20. In 2028 wordt een ondernemingsplan opgemaakt dat zowel met de uitgaande als met de inkomende minister wordt afgetoetst.

OD1. Het ondernemingsplan wordt gestructureerd voorbereid en uitgerold.

Actiepunt(en):

- A1. In 2026 en 2027 worden er voor de diverse deelfuncties businessmodellen onderzocht en wordt een opzet van fondsenwerving uitgetekend.
- A2. In 2027 wordt een audit opgeleverd die enerzijds de organisatorische institutionele werking doorlicht en anderzijds aan de hand van een vergelijkende studie met andere nationale en internationale instellingen mogelijke businessmodellen aftoetst.
- A3. In 2028 wordt een nieuw ondernemingsplan uitgetekend dat onder andere alternatieve financiering en andere capaciteitsverhogende insteken tot doel heeft. Het nieuwe businessplan schetst ook de organisatorische onderbouw en de financieringsnoden van het TMHK.

4.2. HR, personeelsbeleid en organisatieontwikkeling

Welke organisatorische architectuur is er nodig als antwoord op de huidige uitdagingen bij de transitie naar de nieuwe werking vanaf 2032 en de mogelijkheden die de nieuwe infrastructuur zal bieden? Een beweging richting nieuwe infrastructuur vereist een andere capaciteit, niet alleen in aantallen maar ook in aanpak. Naast een vernieuwde organisatiestructuur is er een omslag in organisatiecultuur nodig.

In de eerste werkingsjaren van de beleidsperiode wordt gewerkt met een tijdelijk werkorganogram dat al in 2025 wordt geïmplementeerd. Vanaf 2027–2028 wordt, samen met het nieuwe businessplan, ook een nieuw strategisch personeelsplan richting 2031 (en later) uitgetekend. Voor deze tweede periode wordt een nieuw organogram uitgewerkt.

Onze ambitie is te groeien en transformeren tot een vlot stromende en werkende organisatie met gedeeld eigenaarschap én leiderschap. Dit dankzij een werkbaar organogram met heldere structuren, afspraken en processen. De organisatie moet in staat zijn om de diversiteit aan aanpakken te bundelen die het nieuwe ondernemingsplan vraagt, zoals het genereren van aanvullende financieringsbronnen, de uitbesteding, de constituerende werking, en de uiteenlopende businessmodellen die naast elkaar lopen.

Doel is te evolueren naar een wij-organisatie waarbij alle medewerkers zich achter de organisatiedoelstellingen scharen en er gezamenlijk hun schouders onder willen zetten. Teamwork, gedeeld eigenaarschap én leiderschap vormen hiervoor de belangrijkste hefboomen.

Deze transversale en horizontale inzet komt voort uit de bewuste keuze om een 'grootschalige kleine instelling' te blijven die prioritair inzet op wendbaarheid. En ook uit het streefdoel om te groeien naar een organisatie die koploper is op het vlak van de grote maatschappelijke thema's m.b.t. diversiteit en duurzaamheid.

De transversale strategische uitdaging om deze (organisatie) ontwikkeling op te starten in de periode 2026–2030 en de daaraan verbonden focus op verandermanagement leiden tot een focus op de systematische optimalisering van bedrijfsprocessen en een nauwgezette begeleiding van de speerpunten in de ontwikkeling, met onder meer ICT-infrastructuur en zowel inhoudelijke als organisatorische digitalisering van de werking.

SD21. Het personeelsbeleid en de organisatieontwikkeling worden voorbereid op de nieuwe werking in het nieuwe museum.

OD1. Het M HKA ontwikkelt verder een coherent, vooruitstrevend, expertise- en mensgericht HR-beleid als stevige onderbouw voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen van het nieuwe museum.

Actiepunt(en):

- A1. De aanwerving van o.a. bijkomende (project)medewerkers met het oog op inhaalbewegingen bij o.a. de afdeling collectie en onderzoek, impliceert een uitbreiding van de capaciteit van het HR-team om de toegenomen werklast op te vangen.
- A2. Er wordt ingezet op zelforganiserende teams die performantieverhogend kunnen werken en het management kunnen ontlasten, zodat er capaciteit vrijkomt om de trajecten binnen de transitie op te volgen. In 2027 wordt de teamwerking geëvalueerd, eventueel gecontinueerd en meegenomen in de nog op te maken nieuwe organisatiestructuur (2027–2028).
- A3. Het opleidingsplan wordt in 2026–2027 aangepast aan de nieuwe noden. Er komt een focus op opleidingen in functie van de uitrol van digitale tools. Daarnaast wordt voorzien in coachingstrajecten en opleidingen om de implementatie van het werkorganogram kwalitatief uit te rollen, waarbij teamwerking centraal staat.
- A4. In het kader van het digitaliseringstraject wordt de personeelsadministratie vergaand gedigitaliseerd.
- A5. De personeelsbevraging die doorging in 2025 wordt in 2029 hernomen.

OD2. In 2028 wordt een strategisch personeelsplan uitgezet dat gericht is op de kernexpertises nodig voor een vlot, wendbaar en performant werkende organisatie met een ambitiehorizon van internationale excellentie.

Actiepunt(en):

- A1. In 2026 wordt het voorlopige werkorganogram geïmplementeerd dat werd opgezet in 2025, en geldig is tot de uitwerking van het ondernemingsplan en het strategisch personeelsplan in 2029.
- A2. In 2026 gebeurt de overdracht van de huidige naar een nieuwe algemene directeur, met wie de planning van de transitie wordt herijkt.
- A3. In 2027 wordt de opmaak van een HR-beleidsplan opgestart, met daarin deze hoofdvragen: welke arbeidsorganisatie wil het M HKA zijn? Wat zijn de speerpunten van het HR-beleid? Wat verwacht het M HKA van zijn medewerkers? Hoe wil het M HKA zich profileren als werkgever en hoe kan dit verankerd worden in het HR-beleid? Wat is de boogde organisatiecultuur?
- A4. In samenhang met het ondernemingsplan en de aanvullende capaciteit die het op diverse wijzen voorziet, wordt in 2028 een strategisch personeelsplan en een nieuwe organisatiestructuur opgemaakt. Die worden in 2027 voorbereid bij een doorlichting van de werking.
- A5. In samenhang met het personeelsbehoefteplan (2028) worden er, waar nodig, aanpassingen voorzien aan het verloningskader om voor diverse functies de juiste mensen te kunnen aantrekken en behouden.

4.3. Infrastructuur en huidig gebouw

Het infrastructuurtraject is de locomotief voor de transitie van het M HKA tot TMHK en loopt als een basso continuo op de achtergrond van het institutionele transitieverhaal. Tegelijkertijd is er ook de realiteit van vandaag tot de nieuwe infrastructuur wordt opgeleverd.

De opening van TMHK is voorzien eind 2031 / begin 2032. In 2031 wordt de sluiting van het huidige museum als mogelijke optie naar voren geschoven. De huidige vaste werking en de transitietrajecten in de huidige infrastructuur zullen dus zeker de volledige beleidsperiode doorgaan.

Dit impliceert een aantal noodzakelijke ingrepen om het gebouw gebruiksvriendelijk te houden voor publiek en personeel. In overleg met enerzijds de transitiedesk voor infrastructuur en de facility manager van het M HKA en anderzijds het Fonds Culturele Infrastructuur (FoCI) worden de noden hiervoor in kaart gebracht en doorvertaald naar acties. We denken hierbij aan het auditorium, het dakterras en de daktuin, de Superhost-ruimte, ... Dit laat het M HKA alvast toe om te experimenteren met formats en publieken in het huidig gebouw, met het oog op de invulling van het toekomstig gebouw.

SD22. De huidige infrastructuur wordt gebruiksvriendelijk gehouden en aangepast aan veranderende noden.

OD1. De veranderende noden door de transitie worden zo kostenefficiënt mogelijk opgevangen.

Actiepunt(en):

A1. Op basis van een integraal plan wordt een inhaalbeweging gemaakt naar een toename van werkplekken en een optimalisatie van de bestaande werkruimte. Er wordt gestreefd naar duurzame oplossingen, weliswaar met het besef dat de investeringen in het huidige gebouw tijdelijk zijn.

4.4. Digitale ecologie: werkprocessen

De digitale infrastructuur is onlosmakelijk verbonden met het Online Museum. Het ICT-team ontwikkelt hiervoor de nodige tools, met een holistische architectuur voor een ideale doorstroom van data en informatie. Prioriteit ligt bij een efficiënter digitaal contentmanagement (cf. supra). De focus ligt op de versterking van de digitale performantie van het M HKA als geheel.

Door digitale tools en automatisering wil het M HKA de uitvoerende administratieve takenlast van museummedewerkers verminderen. Dit creëert ruimte voor meer focus op hun kerntaken, zoals onderzoek, presentatie, publiekswerking en collectiebehoud.

Hoewel het M HKA zich al vroeg en expliciet op de nieuwe digitale mogelijkheden oriënteerde, kreeg het tot recent niet de mogelijkheden hiervoor een goede onderbouw te realiseren. Er zijn daardoor structurele tekorten die nu in hoog tempo aangepakt dienen te worden:

— Er is momenteel onvoldoende digitale kennis en ondersteuning: veel medewerkers missen de vaardigheden en hulpmiddelen om digitale technologie optimaal te benutten, wat de adoptie van nieuwe systemen vertraagt.

- De processen en systemen zijn gefragmenteerd: het ontbreken van integratie leidt tot inefficiënties, dubbele werkprocessen en een gebrek aan consistente datakwaliteit.
- Het online ecosysteem is gefragmenteerd: informatie en systemen zijn verspreid over verschillende werkdomeinen.
- Belemmeringen in communicatie: intern verloopt de informatiedoorstroming niet optimaal door gebrek aan de juiste tools. Extern is er een gebrek aan consistente en toegankelijke ontsluiting van informatie, waardoor het publiek en onderzoekers onvoldoende toegang hebben tot de rijke inhoud van het museum.

De kern van de strategie bestaat uit drie strategische bewegingen. Ze zijn ontworpen om de uitdagingen integraal aan te pakken en bieden een toekomstbestendige richting voor het museum. Elk van deze bewegingen bevat elkaar versterkende acties en richt zich op de volgende hoofddoelen:

1. **Optimaliseren van processen en systemen:** door integratie, automatisering en efficiënter beheer worden administratieve lasten verminderd en workflows verbeterd.
2. **Versterken van digitale vaardigheden en cultuur:** investeren in training en ondersteuning om medewerkers te helpen technologie te gebruiken én ook actief te omarmen als middel om hun werk te verbeteren.
3. **Vorbereiden op groei en verandering:** bouwen van schaalbare systemen en infrastructuren die inspelen op toekomstige behoeften, zoals de uitbreiding van het museum en een groter aantal bezoekers.

Naast technologische verbeteringen legt de strategie ook nadruk op organisatorische veranderingen en een cultuuromslag. Het succes van de transformatie hangt niet alleen af van nieuwe systemen, maar ook van samenwerking, transparantie en een gedeeld begrip van de waarde van digitalisering.

SD23. Het M HKA maakt een inhaalbeweging naar digitale maturiteit. Dit door de ontwikkeling van een volwaardig IT-team, een state of the art digitale infrastructuur (software) en een focus op IT-opleidingen door het HR-beleid.

OD1. Op basis van de audit van de digitale expert die medio 2024 werd aangetrokken zal het museum de belangrijkste museale, bedrijfs- en administratieve processen verder in detail in kaart brengen, er digitale oplossingen voor identificeren en de implementatie ervan plannen en uitzetten. Dit proces blijft tot en met 2027 een absolute prioriteit.

Actiepunt(en):

A1. De audit faseert de nodige investeringen. Deze worden meegenomen in de begroting 2026–2029.

OD2. Het ICT-team dat medio 2025 wordt geïnstalleerd — waarbij de capaciteit van 1 VTE naar 4 VTE wordt gebracht — staat in voor een structurele IT- en digitaliseringswerking die periodiek nieuwe en bestaande processen evalueert en optimaliseert, en de hele organisatie op het gebied van informatiebeheer, opleidingen en hardware- en softwarevoorzieningen ondersteunt.

Actiepunt(en):

A1. Het ICT-team monitort, evalueert en stuurt waar nodig bij. Het treedt ook op als performante helpdesk.

A2. Een digitale maturiteit maakt het ook mogelijk om de domeinspecifieke en organisatorische kennis te borgen en kan op een eenvoudige manier worden ontsloten voor (nieuwe) collega's. De platformen zijn geoptimaliseerd en gericht op samenwerking tussen verschillende teams en functies. De informatie wordt beheerd aan de hand van een informatiebeheersplan.

DEEL 2.

Transitietraject naar het TMHK (2026–2031)



Zoals duidelijk zou moeten zijn, is het M HKA de komende beleidsperiode een museum in volle transitie. Het beleid heeft dit onderkend en twee medewerkers uit de administratie gedetacheerd voor de coördinatie van het institutioneel en infrastructureel transitietraject. Deze bijkomende capaciteit is van onschatbare waarde. Ze weerspiegelt een sterke inzet op co-creatie: als instelling van de Vlaamse overheid gaat het M HKA graag in dialoog met het departement en het kabinet om vanuit de praktijk tijdig de noden en opportuniteiten te signaleren. Het zorgt er ook voor dat binnen de organisatie twee medewerkers — los van de dagelijkse werking — een focus kunnen behouden op de horizon: de toekomstige opening van het TMHK.

We gaven eerder al aan dat het institutioneel transitietraject wordt begeleid op basis van een ander plan dan dit beleidsplan, namelijk het projectplan dat gefaseerd wordt ontwikkeld en herijkt. We geven deze twee trajecten hier beknopt weer met waar mogelijk een verwijzing naar eerder aangehaalde insteken en doelstellingen² om de elkaar versterkende interdependentie aan te geven. Zo wordt helderder welke insteken elkaar versterken en de haalbaarheid van de uitdagingen juist ingeschaald.

2.1. Het institutioneel transitietraject

De transitie van het M HKA naar TMHK is in de eerste plaats een **inhoudelijk groeitraject**. Ook hiervoor loopt een planningstraject. De tijdshorizon van deze inhoudelijke transitie heeft als noordster de opening van het nieuwe museumgebouw en de nieuwe werking daarin, nu voorzien eind december 2031 / begin 2032. Dit impliceert dat een groot deel van dit parallelle traject samenvalt met de periode van het nu voorliggende beleidsplan (2026–2030), hoewel het een andere focus heeft. Het tweede plan brengt de ruimere horizon beter in beeld en toont hoe belangrijk het is dit toekomstperspectief nu al mee te nemen in alle acties voor de komende beleidsperiode.

Voor dit tweede traject werd al een aanzet van een projectplan neergeschreven. Dit plan wordt verder ontwikkeld vanaf midden 2025, met een tweede versie in het najaar wanneer de beslissingen van de minister duidelijk worden. Die leggen immers de reële horizon vast voor de acties in dit beleidsplan. In dit tweede traject benoemden we alvast zeven ontwikkelgebieden:

- Organisatieontwikkeling
- Digitale transformatie
- Onderzoek & ontwikkeling
- Een klant- en ervaringsgericht Online Museum
- Nieuwbouwproject
- Ontwikkeling toekomstig programma
- Ontwikkeling constituyente werking

Voor de invulling, opvolging en uitwerking van het transitietraject in zijn verschillende ontwikkelgebieden wordt gewerkt met een overkoepelend **programmabureau** (zie werkorganogram als bijlage). Dit orgaan wordt geleid door de zakelijk directeur en de projectmedewerker transitie. Daarin zitten per geactiveerd ontwikkeldomein de betrokken kernfiguren uit de organisatie.

Voor een scherpe focus op de ontwikkelgebieden, zetten we aparte projectbureau's op per deelgebied.

Volgende projectbureaus startten in de loop van 2025 al op:

- Digitale transformatie (IT)
- Onderzoek & ontwikkeling
- Ontwikkeling Online Museum

In de tweede helft van 2026 starten twee bijkomende projectbureaus:

- Ontwikkeling toekomstig programma
- Ontwikkeling constituyente werking

Het transitietraject is een co-creatie met het Departement CJM. De voortgang van de transitie wordt opgevolgd via een stuurgroep, waarin het museum, het departement en het kabinet Cultuur vertegenwoordigd zijn. Dit is belangrijk om een gezamenlijk draagvlak te creëren over de koers die gevaren wordt. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het strategische beheer en de opvolging van het project, het goedkeuren van het projectplan en het beheer van de scope. De coördinator van het institutioneel traject rapporteert aan de stuurgroep.

2.2. Het infrastructuurtraject

Context

Als Vlaamse cultureel-erfgoedinstelling moet het M HKA uitblinken in zijn museumwerking. Uit verschillende vooronderzoeken is gebleken dat de huidige infrastructuur hiervoor niet voldoet. Het museum kampt met een aantal infrastructurele gebreken en limieten. De Vlaamse Gemeenschap is eigenaar van de infrastructuur en van het grootste deel van de collectie van het M HKA.

De realisatie van het nieuwe M HKA is een belangrijke hefboom om de Vlaamse hedendaagse beeldende kunstsector verder te ontwikkelen en internationaal op de kaart te zetten. In het nieuwe museumgebouw kan de Vlaamse Gemeenschap haar eigen (hedendaagse) kunstcollectie op een kwalitatieve en duurzame manier tonen en toonaangevende (inter)nationale tentoonstellingen organiseren. Het museum heeft een belangrijke maatschappelijke functie, met een brede programmatie voor en participatie van diverse doelgroepen. Het M HKA wordt ook een belangrijke wetenschappelijke instelling voor hedendaagse kunst. De onderzoekstaken worden gebundeld in een apart onderzoekscentrum, op een andere locatie in de onmiddellijke nabijheid van het nieuwe museum, zodat een infrastructurele dubbelfiguur ontstaat, vergelijkbaar met o.m. MACBA in Barcelona.

Het nieuwe museumgebouw komt op de plaats van het Hof van Beroep, centraal op de as van het nieuwe Zuidpark. Om de internationale ambities waar te maken, voorzag de vorige Vlaamse Regering een totaal projectbudget van 130 miljoen euro. De nieuwe minister van Cultuur, Caroline Gennez, herbevestigde in haar beleidsnota het engagement van de Vlaamse Regering voor de realisatie van het project. In februari 2025 werd het ontwerpteam voor de nieuwbouw van het TMHK gepresenteerd. Zij gaat in het voorjaar van 2025 aan de slag met de eerste ontwerpfasen.

Bouwteam

Het TMHK zal gerealiseerd worden door een 'bouwteam', uniek op deze schaal in Vlaanderen. Een bouwteam is een projectgebonden samenwerkingsvorm samengesteld uit de aanbestedende overheid, het gekozen ontwerpteam en de gekozen aannemer voor de werken. Het ontwerpteam en de aannemer worden gekozen via afzonderlijke opdrachten, waardoor de procedure duidelijk verschilt van een design-and-build-formule. Elke bouwteamgenoot behoudt zijn zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, en er gaat bijzondere aandacht naar de onafhankelijkheid van het ontwerpteam.

De verschillende fases van het bouwteamproces zijn:

PRE-BOUWTEAM

In het voorjaar van 2025 start de pre-bouwteamfase, waarbij de opdrachtgever nauw samenwerkt met het gekozen ontwerpteam om de behoeften en het definitieve ontwerp verder vast te stellen. Deze fase omvat het verder uitwerken van de projectvereisten en het ontwikkelen van een gedetailleerd ontwerp dat voldoet aan de gestelde doelen en eisen. Tijdens deze fase worden ook de technische specificaties en de planning voor de bouw uitgewerkt. Het doel is om een solide basis te leggen voor de volgende fase, waarin de aannemer wordt betrokken om advies te geven over bouwtechnieken, uitvoering en kosten.

- **Programmafase (voorjaar 2025):** De ingediende (wedstrijd)offerte van het ontwerpteam wordt bijgewerkt op basis van de opmerkingen van de beoordelingscommissie. Daarnaast zal het programma van eisen verder worden verwerkt en geüpdatet op basis van inzichten van de opdrachtgever. Tenslotte wordt ook het bouwbudget verder geoptimaliseerd.
- **Voorontwerp (voorjaar-najaar 2025):** Het ontwerp wordt verfijnd o.b.v. de input van ingenieurs, opdrachtgevers, ... De haalbaarheid van bepaalde ontwerpkeuzes wordt duidelijker en verbeterd.
- **Voorlopig ruimteboek (najaar 2025):** Op basis van ruimtefiches worden de technische en functionele eisen per ruimte vastgelegd (oppervlakte, binnenklimaat, afwerking, ...).
- **Aanbestedingsdossier (najaar 2025 – voorjaar 2026):** Een gedetailleerd dossier wordt opgesteld om de aannemer aan te kunnen stellen (tekeningen, ruimteboek, meetstaat, bestek, fasering, ...).
- **Definitief ontwerp – deel 1 (voorjaar 2026):** Documenten voor de omgevingsvergunning worden voorbereid. Gedetailleerde documenten per deelthema worden voorbereid voor de bouwteamfase.

BOUWTEAM

Na aanstelling van de aannemer gaat het bouwteam van start. Het doel van het bouwteam is om gezamenlijk tot een uitvoeringsgericht ontwerp te komen dat dan gerealiseerd kan worden. Het voordeel van werken in een bouwteam is dat er nog vóór er bindende afspraken gemaakt worden over de realisatie, door de opdrachtgever samen met adviseurs en de beoogd aannemer gekeken wordt naar de beste of meest efficiënte wijze om dit te doen.

- **Programmafase (najaar 2026):** Het ontwerp wordt opnieuw afgestemd op basis van de opmerkingen van de aannemer. Het programma van eisen kan opnieuw bijgewerkt worden op basis van nieuwe inzichten.

- **Fase definitief ontwerp – deel 2 (voorjaar 2027):** De documenten voor de omgevingsvergunning worden gefinaliseerd op basis van de opmerkingen van de aannemer.
- **Uitvoeringsdossier en bouwkost (voorjaar/najaar 2027):** Een gedetailleerd dossier wordt samengesteld door ontwerpers en aannemer waarbij de uitvoering van het project wordt vastgelegd. Ook de finale bouwkost wordt vastgelegd.

Onderzoekspoot

De Vlaamse Regering besliste in overleg met de stad Antwerpen om het M HKA op het Zuid in Antwerpen te houden. Het nieuwe museumgebouw komt op de plaats van het Hof van Beroep aan het nieuwe Zuidpark. Tijdens de voorbereidingen van het RUP M HKA werd het oorspronkelijke bouwvolume voor de site aangepast om tegemoet te komen aan de vragen en eisen m.b.t. de omgeving omtrent bezonning, wind, etc. Hierbij werd door de stad Antwerpen een bouwvolume vastgelegd met een plint en een toren. Binnen dit aangepaste volume past het gehele programma van het M HKA niet. Er werd daarom besloten om 3.800m² bruto-oppervlakte uit het vooropgestelde project op het Hof van Beroep te halen en te voorzien in een gebouw in de nabije omgeving van de nieuwbouw. Ook werd besloten dat dit het onderzoeksgedeelte van het nieuwe M HKA zou zijn. In deze nieuwe onderzoekspoot zal ruimte zijn voor vooruitstrevend artistiek, curatorieel en kunstwetenschappelijk onderzoek, behoud en beheer van de collectie en innovatieve productie.

Personeelsbelasting

Het ontwerp van het nieuwe museum zal op regelmatige momenten input vragen van de verschillende afdelingen van het museum. Dit varieert van interne workshops voor het vastleggen en definiëren van het programma van eisen, tot het uitwerken van de eerste tentoonstellingsconcepten in de nieuwe layout en het voorbereiden van de publieke forumfunctie van het museum. Daarnaast zullen er op regelmatige momenten workshops nodig zijn met het ontwerpteam, de aannemer en andere betrokken partijen.

Kenmerkend voor het ontwerpproces van een gebouw is dat er in de eerste fases voldoende ruimte is voor wijzigingen en nieuwe inzichten. Naarmate het proces vordert, wordt deze ruimte echter steeds kleiner. Grote wijzigingen later in het proces zullen onvermijdelijk leiden tot aanzienlijke financiële gevolgen voor de bouw. Het is daarom essentieel dat het personeel in de eerste fases voldoende tijd vrijmaakt om tot een goed ontwerp te komen. Dit komt bovenop de reguliere werkzaamheden van het personeel.

Naast het ontwerpproces voor de nieuwbouw moeten we ook voldoende tijd voorzien voor het grondig uitwerken van de ‘onderzoekspoot’ op een tweede locatie. Hierbij moeten we nadenken over hoe dit de museumwerking zal beïnvloeden, welke infrastructurele noden er zijn voor een werking op meerdere locaties, en welk deel van de museale werking zich op welke locatie zal bevinden.

DEEL 3. Vernetwerking / Positionering



Het M HKA streeft naar een optimale samenwerking met de andere instellingen van de Vlaamse Gemeenschap. Uitgangspunt is een diep geloof in de kracht, meerwaarde en duurzaamheid van synergieën, gekoppeld aan een streven naar complementariteit. Het M HKA zoekt, ondanks de uitdagende situatie van het transitietraject, naar concrete mogelijkheden om als eerste veldversterkende acties te ondernemen. Dit omvat de ondersteuning van projecten, het delen van kennis met de andere Vlaamse instellingen en stakeholders, zodat meer organisatiekennis en -systemen gedeeld worden en onnodig dubbelgebruik vermeden wordt.

3.1. KMSKA / M HKA

Uit het Vlaams Regeerakkoord 2024–2029 (“Samen werken aan een warm en welvarend Vlaanderen”):

Het is cruciaal dat onze kunst- en cultureel-erfgoedinstellingen nauw samen werken. Ook voor KMSKA en M HKA faciliteren we een doorgedreven vorm van samenwerking. Het erkennen van bijkomende kunst- en erfgoedinstellingen is niet aan de orde. Wel verdiepen en verfijnen we de toekomstvisie rond kunst- en cultureel-erfgoedinstellingen en kunstorganisaties die voor twee beleidsperiodes erkend zijn. Prioritaire aandacht gaat daarbij naar hun landschapsversterkende rol.

Na overleg met KMSKA wordt samen op volgende punten ingezet:

Gedeelde toekomstvisie rond cultureel-erfgoedinstellingen

Het regeerakkoord voorziet een verdieping van de toekomstvisie m.b.t. cultureel-erfgoedinstellingen. Het wil hierbij prioritaire aandacht geven aan hun landschapsversterkende rol.

- KMSKA en het M HKA bevinden zich als eigen instellingen van de Vlaamse Gemeenschap in dezelfde ambigue positie waarbij het aan de voogdij-overheid is om hen hierbij al dan niet bijkomende taken toe te wijzen, of deze taken eerder te situeren op het niveau van het departement CJM, van steunpunten, kennis- en expertisecentra of horizontale samenwerkingsverbanden. KMSKA en het M HKA delen een visie waarbij ze — als wetenschappelijke instellingen — een inhoudelijke backoffice-werking cruciaal vinden als element van landschapsversterking én als eigen meerwaarde binnen het veld door diepgaand en over lange termijn voorbereide tentoonstellingsprojecten.
- Los van dit beleidsplan bestaat de echte uitdaging in hoe een continue beleidsplanning georganiseerd kan worden tussen het M HKA, het departement CJM en (het kabinet van) de Vlaamse minister van Cultuur. Uit overleg met KMSKA — in voorbereiding van deze aanvraag — blijkt bij beide instellingen een gezamenlijke zorg en vraag om de huidige beleidsmatige aanpak van de eigen cultureel-erfgoedinstellingen te herzien’.

Een samenwerking op basis van heldere afspraken

Beide instellingen zijn door het beleid als twee complementaire instellingen geprofileerd, met als scheidingslijn het midden van de jaren 1960. Het M HKA ziet zijn verhaal eerder starten, vanaf de avant-garde en met name de naoorlogse avant-garde vanaf het Hessenhuis. Ook in zijn

archieftaken en beeldculturele werking (met onder meer een belangrijke collectie precinema-apparaten) neemt het een breder perspectief. KMSKA wil de kunst uit zijn bevoegdheidsdomein actualiseren door toetsing aan hedendaagse kunstenaars en ziet hedendaagse kunst als een mogelijkheid om de aantrekkingskracht van zijn programmering te verbreden.

De twee instellingen zoeken naar structurele samenwerkingen op inhoudelijk vlak en verwoorden duidelijk welke aanpak er is als één van de instellingen acties onderneemt op het domein van de partner: van afspraken waar dit toch kan, over coproductie tot productie in samenwerking met de partner.

Bij het uitwerken van projecten en tentoonstellingen wordt de respectievelijke deskundigheid van de erfgoedinstellingen in hun werkdomein erkend.

Structureel doorgetrokken samenwerking

Beide instelling plannen een **gezamenlijk gefinancierd en gemonitord onderzoek** in 2026 naar samenwerkingsmogelijkheden binnen de werkingen. Daarin worden kosten/baten van eventuele samenwerkingen op alle deelfuncties en onderdelen van de werkingen (HR, boekhouding, ticketing, onthaal, vrijwilligerswerking, infrastructuur, techniek, productie, communicatie etc.) grondig doorgelicht waarbij telkens een werkbaar voorstel wordt uitgewerkt op zowel korte als middellange termijn.

Daarnaast wordt KMSKA als **ervaringsdeskundige** nauw betrokken bij het transitietraject van het M HKA.

3.2. Mu.ZEE / M HKA

In DEEL 2 benoemden we een aantal gebieden waarin gestreefd wordt naar een intensieve samenwerking met Mu.ZEE:

Het M HKA maakt structurele afspraken met Mu.ZEE over het verwervingsbeleid van hedendaagse kunst, zowel voor hun eigen collecties als in samenwerking met het aankoopbeleid van Vlaanderen in het kader van het kunstenbeleid.

Het M HKA maakt afspraken over strategische kunstwetenschappelijke samenwerking met Mu.ZEE voor kunst na 1945. Het afstemmen en versterken van de onderzoeksbackoffice is daarbij richtinggevend.

3.3. Mu.ZEE / M HKA

Bibliotheekwerking

Voor de M HKA-bibliotheek en filmbibliotheek wordt gekeken hoe die ontsluitbaar zijn samen met deze van KMSKA en Mu.ZEE, zodat een virtuele kunstbibliotheek Vlaanderen ontstaat. Er wordt een samenwerkingsprotocol opgezet met andere gelijkaardige museumbibliotheken in Vlaanderen (in het bijzonder KMSKA) over collectiebeleid, collectieve diensten en standaardisering. De informatie die zich in de bibliotheek en archieven bevindt, wordt in synergie met deze van de andere Vlaamse instellingen beschikbaar gesteld zodat elke aanvrager ze in één van de drie Vlaamse musea binnen de 14 dagen kan raadplegen.

Afstemming programmatie

Bijzondere aandacht gaat naar overleg met KMSKA en Mu.ZEE zodat de tentoonstellingen (en hun openingen en data) ook beter afgestemd worden op elkaar. Daarbij streeft het M HKA naar een ecosysteem waarbij op termijn diverse musea complementair worden aan elkaar. Het ziet dit in het bijzonder ook als een mogelijkheid in de samenwerking met KMSKA in de aanlooperperiode naar het nieuwe museum, gezien de beperkte capaciteit die het M HKA nu heeft om zijn missie te vervullen.

Afstemming communicatie

Zonder het als 'merk' te propageren, zijn Vlaanderen (als oprichter, inrichtende macht en collectie-eigenaar) en de zuster musea (Mu.ZEE en KMSKA), prominent aanwezig in de 'corporate level' communicatie van het M HKA. De bezoeker wordt er op verschillende wijzen attent op gemaakt.

Afstemming publieksbevraging

De drie instellingen zetten een gezamenlijke publieksbevraging op in samenwerking met het departement.

3.4. Netwerken en partnerships

Het M HKA is een Vlaamse erfgoedinstelling: lokaal verankerd, landelijk opererend, internationaal actief en mondiaal vernetwerkt. Als aanjager van vernetwerking verhoudt het museum zich niet enkel tot spelers binnen het erfgoed- en beeldende kunstenveld, maar ook tot maatschappelijke actoren in het onderwijsveld, de media en het middenveld.

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: **het constituent museum**.

3.4.1 Internationaal

Het belangrijkste internationale samenwerkingsplatform waarvan het M HKA deel uitmaakt, is **L'Internationale**, de Europese confederatie van musea, kunstorganisaties en universiteiten, die het M HKA mee oprichtte in 2009.

De hoofdzinzet ervan was om een alternatief model te bieden voor de globaliserende kunstinstellingen die de structuren van multinationale machten en hun gecentraliseerde distributie van kennis repliceren. L'Internationale zoekt de verhouding tussen kunst en maatschappij op en de veelstemmigheid, het staat voor een gelokaliseerd internationalisme, met plek per plek een eigen genius loci en potentieel.

In zijn huidige configuratie brengt L'Internationale 13 institutionele partners samen:

- **Met de musea die het oprichtten:** MACBA (Barcelona, Spanje), M HKA (Antwerpen, België), MSN (Warschau, Polen), MSU (Zagreb, Kroatië), Museo Reina Sofía (Madrid, Spanje), Salt (Istanbul, Turkije), Van Abbemuseum (Eindhoven, Nederland),
- **Met HDK-Valand (Göteborg, Zweden)** waar de redactie van het onlineplatform wordt gehost

- **Met een reeks kleinere organisaties:** het Institute of Radical Imagination (Napels, Italië), NCAD (Dublin, Ierland), tranzit.ro (Boekarest, Cluj, Iași, Roemenië), de VCRC (Kiev, Oekraïne), ZRC SAZU (Ljubljana, Slovenië).
- **Er zijn ook drie geassocieerde partners:** IMMA (Dublin, Ierland), MG+MSUM (Ljubljana, Slovenië) en WIELS (Vorst, België).

De confederatie houdt zich bezig met programmering (tentoonstellingen, seminars, scholen, residenties, openbare programma's), onderzoek en publicatie (via L'Internationale Online) en communicatie.

L'Internationale nam recent een juridische vorm aan, die van een Internationale vzw naar Belgisch recht. Het M HKA trok dit proces en ook dat van het openen van een bankrekening. De mogelijkheid bestaat om ook het secretariaat van de confederatie naar Vlaanderen te brengen. Het M HKA zal de haalbaarheid hiervan de volgende jaren onderzoeken.

Daarnaast heeft het M HKA nog tal van andere internationale partners. De directeur is secretaris-generaal van **CIMAM**, de aan ICOM geaffiliëerde wereldwijde organisatie van hedendaagse kunstmusea.

De reflectieweek van het managementteam in augustus 2024, als voorbereiding voor de uitdagende oefening om een op korte termijn gerichte werking en beleidsmechanismen te koppelen aan de lange-termijnuitdaging van een nieuwe werking na de opening, werd gehost door **M+ in Hong Kong**, met ook workshops met de directies en staf van diverse internationale beeldende kunstinstellingen.

Het M HKA werkt ook structureel samen met internationale kunstorganisaties, zoals **Tselinny** in Almaty en **Han Nefkens stichting** in Barcelona.

3.4.2. Bovenlokaal

Landelijk overlegt het M HKA regelmatig op directieniveau met de andere grote hedendaagse kunstspelers, met name **S.M.A.K.**, **WIELS** en **Mu.ZEE**.

Voor zijn erfgoeddimensie schrijft het M HKA zich vanzelfsprekend in het landelijk museumoverleg in met de collega-eigen instellingen van de Vlaamse Gemeenschap. De CEI-zusterinstelling **KMSKA** is gezien haar nabijheid een vanzelfsprekende prioritaire samenwerkingspartner waarmee het M HKA al tal van projecten in partnership organiseerde en frequent overlegt. Ook Mu.ZEE is gezien de nauwe verwantschap m.b.t. de werking en missie een voor de hand liggende prioritaire partner.

Het M HKA zoekt niet enkel binnen het kader van zijn Europese museumconfederatie naar een horizontale samenwerking tussen instellingen en organisaties die door hun verschillende schaalgrootte complementair kunnen zijn.

Met **Lodgers** nodigde het M HKA grassroots-organisaties uit de bredere regio uit om te gast te zijn en een deel van het M HKA als vrije ruimte over te nemen. Het zette dit door in een publicatie over dergelijke asymmetrische samenwerkingen. De uitnodigingen deed het samen met **Air** (nu Morpho).

Het M HKA werkt structureel samen met de Vakgroep Kunst-, Muziek- en Theaterwetenschappen van de UGent voor zijn archieftentoonstellingen, met de Master Theater- en Filmwetenschap van de UAntwerpen, en overlegt regelmatig met andere universitaire opleidingen (Utrecht, Leuven, Luik).

De Afdeling Publiekszorg en Ontwikkeling werkt samen met **Klasse/lerarenkaart** en organiseert jaarlijks een lerarendag. Daarnaast zijn er media-ruilovereenkomsten met **VRT/Klara**, **Mediahuis/De Standaard**, **Different Class** en **GLEAN**.

3.4.3. Lokaal

Lokaal wordt het M HKA door de kunstscene gezien als een sleutelreferentie. Het neemt die rol ook op. Zo is het museum de start- en onthaalplek voor het **Antwerp Art Weekend**. Er is een structurele overeenkomst met **Art Antwerp** en **Art Brussels** waarbij het M HKA geadviseerde rondleidingen aanbiedt.

Het M HKA werkt ook frequent samen met andere culturele actoren in Antwerpen. Met de **Academie** is er bv. een door het M HKA mee georganiseerde en gehoste kunstprijz van een afstuderend kunstenaar. Met de universiteit zijn er regelmatig onderzoekssamenwerkingen.

Met **De Studio** is er een vergaande, strategische en structurele samenwerking. Enkel al De Cinema brengt een grote schare samenwerkingsverbanden binnen. Het M HKA is ook jaarlijks host van **ZuiderZinnen**, een literair festival op het Zuid. Daarbij programmeert ZuiderZinnen activiteiten in het M HKA, die in lijn liggen met het artistieke programma op dat moment. Er is een jaarlijkse samenwerking met **De Leereexpert/De Ziekenhuisschool**: het M HKA organiseert een reeks workshops met lokale kunstenaars met De Ziekenhuisschool. Het resultaat van die workshops wordt getoond in een INBOX-presentatie met een feestelijke vernissage. Het M HKA toont verder elk jaar het werk van de winnaar van de **Hugo Roelandt-prijz** in een INBOX-presentatie.

We vermelden ook graag de samenwerking met Woonzorgcentrum **Immaculata Antwerpen**: het M HKA organiseert jaarlijks rondleidingen voor mensen met een dementie en hun mantelzorger, het presenteert zijn eigen collectie in het woonzorgcentrum en engageert jaarlijks een kunstenaar om een kunstproject op te zetten met de bewoners.

DEEL 4.

Zakelijke vertaalslag



4.1. Inleiding

De begrotingsopmaak voor de komende beleidsperiode vertrekt van dezelfde premissen als bij het structureren van het inhoudelijk luik van deze beleidsnota. Het M HKA staat de komende vijf jaren voor de uitdaging om de vaste, huidige werking deels te continueren in het bestaande gebouw én zich tegelijkertijd te herijken richting het TMHK, waarvan de opening voorzien is eind 2031 / begin 2032.

Tegelijkertijd voorzien we een **cesuur in 2028** met de aanstelling van de nieuwe directeur en de oplevering van het nieuwe ondernemingsplan, gebaseerd op deelstudies en een grondige audit in 2027. Het nieuwe businessplan schetst de organisatorische onderbouw en de financieringsnaden van het TMHK. Vanaf 2028 wordt de inzet op de transitie richting TMHK geïntensifieerd.

Door wijzigingen in presentatieformats en ritmiek, en optimalisering van organisatorische processen (o.a. door de inhaalbeweging op ICT-vlak) wordt er capaciteit (personeel en middelen) vrij gemaakt binnen de reguliere werking, dat geheroriënteerd wordt richting veranderingstrajecten zoals beschreven in Deel 3.

Toch is een meervraag nodig om de transitie ten volle te kunnen inzetten en uitwerken, en gradueel de schaalvergroting met de komst van het nieuwe gebouw juist aan te vatten. En om aan de ambities die Vlaanderen oplegt aan het M HKA, zijnde internationale excellentie, tegemoet te komen.

Het M HKA wordt momenteel – 2025 – betoelaagd door de Vlaamse overheid:

- Door een structurele toelage van 6.925.000 euro — inclusief een verhoging in 2024 van 800.000 euro om het structureel deficit op te vangen.
- Een bijkomende toelage van 800.000 euro , zijnde 600.000 euro voor het transitietraject en 200.000 euro voor CKV — landelijke dienstverlende rol . De middelen van CKV worden niet meegenomen in de begroting van de komende beleidsperiode maar in een afzonderlijke aanvraag — zoals door het Departement gevraagd — opgenomen. Wel verwijzen we naar de beleidsnota CKV waarin duidelijk wordt aangegeven dat de meerkost — inbedding van CKV in de overhead — een financiële inspanning vraagt van het M HKA – op verschillende vlakken (personeelsbeleid, infrastructuur, webruimte,...).

4.2. Meerjarenbegroting 2026-2030

Kostenstructuur

DEEL 1 VASTE WERKING	2026	2027	2028	2029	2030
UITGAVEN					
PRESENTATIES	€ 920.000,00	€ 920.000,00	€ 920.000,00	€ 920.000,00	€ 920.000,00
MUSEALE WERKING	€ 534.000,00	€ 534.000,00	€ 534.000,00	€ 534.000,00	€ 534.000,00
PUBLIEKSONTWIKKELING en -BETROKKENHEID	€ 615.000,00	€ 615.000,00	€ 615.000,00	€ 615.000,00	€ 615.000,00
LOONKOST (+ jaarlijkse anciënnitietsprong)	€ 5.321.000,00	€ 5.421.000,00	€ 5.521.000,00	€ 5.621.000,00	€ 5.721.000,00
ONDERSTEUNENDE DIENSTEN	€ 252.500,00	€ 252.500,00	€ 252.500,00	€ 252.500,00	€ 252.500,00
HANDELSGOEDEREN	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00
INFRASTRUCTUUR	€ 365.000,00	€ 365.000,00	€ 365.000,00	€ 365.000,00	€ 365.000,00
AFSCHIJVINGEN	€ 235.000,00	€ 235.000,00	€ 235.000,00	€ 235.000,00	€ 235.000,00
ANDERE KOSTEN	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
TOTAAL	€ 8.557.500,00	€ 8.657.500,00	€ 8.757.500,00	€ 8.857.500,00	€ 8.957.500,00

DEEL 2 TRANSITIETRAJECT	2026	2027	2028	2029	2030
UITGAVEN					
ORGANISATIEONTWIKKELING					
Deelstudies ondernemingsplan (congresfunctie, horeca,...)		€ 50.000,00			
Ontwikkeling nieuw ondernemingsplan			€ 75.000,00		
Strategisch personeelsplan			€ 50.000,00		
Versterking HR Bijkomende 0,7 VTE	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
Versterking Hr opleidingen in functie van transitie	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
Fondsenwerver structureel (deels no cure no pay)			€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
Fondsenwerver projectmatig	€ 25.000,00	€ 25.000,00			
Audit ism KMSKA (synergie)	€ 25.000,00				
SUBTOTAAL	€ 125.000,00	€ 150.000,00	€ 240.000,00	€ 115.000,00	€ 115.000,00
DIGITALE TRANSFORMATIE					
Digitale infrastructuur eigen werking (incl opleidingen)	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00
Projectmedewerkers content 6 VTE	€ 420.000,00	€ 420.000,00	€ 420.000,00		
medewerkers content 4 VTE				€ 300.000,00	€ 300.000,00
Online Museum (hard en software)	€ 258.599,00	€ 324.500,00	€ 440.500,00	€ 300.500,00	€ 400.500,00
SUBTOTAAL	€ 753.599,00	€ 819.500,00	€ 935.500,00	€ 675.500,00	€ 775.500,00
INHOEDELIJKE WERKING OP INTERNATIONAAL NIVEAU					
Internationale coproducties / collectietentoonstellingen		€ 150.000,00	€ 50.000,00	€ 150.000,00	€ 50.000,00
Onderzoekscordinator en collectiecurator	€ 150.000	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00
SUBTOTAAL	€ 150.000,00	€ 300.000,00	€ 200.000,00	€ 300.000,00	€ 200.000,00
PUBLESKONTWIKKELING EN - BETROKKENHEID					
Branding		€ 50.000,00	€ 50.000,00		
Website transitietraject	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00		
Nieuwe website			€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
Publieksonderzoek ism Mu.Zee en KMSKA	€ 50.000,00				
Lancering Online Museum			€ 50.000,00	€ 75.000,00	
Medewerker interne communicatie (PT)		€ 35.000,00	€ 35.000,00	€ 35.000,00	€ 35.000,00
Deelstudies opbouw com strategie /marketingplan		€ 50.000,00			
Communicatieplan Richting TMHK			€ 75.000,00	€ 25.000,00	
Marketingplan richting TMHK			€ 50.000,00	€ 25.000,00	
Community mangager Constituent Museum (1 VTE)		€ 65.000,00	€ 65.000,00	€ 65.000,00	€ 65.000,00
Evenementen medewerker (1 VTE)		€ 65.000,00	€ 65.000,00	€ 65.000,00	€ 65.000,00
SUBTOTAAL	€ 75.000,00	€ 290.000,00	€ 465.000,00	€ 340.000,00	€ 215.000,00
TOTAAL	€ 1.103.599,00	€ 1.559.500,00	€ 1.840.500,00	€ 1.430.500,00	€ 1.305.500,00

TOTAAL UITGAVEN DEEL 1 EN 2	€ 9.661.099	€ 10.217.000	€ 10.598.000	€ 10.288.000	€ 10.263.000
------------------------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Het begrotingsonderdeel **Vaste Werkingskosten** (zie Deel 1 in tabel) omvat de werking van het M HKA zoals die zich de afgelopen beleid-periode(s) heeft ontwikkeld. De kosten- en inkomstenstructuur wordt doorgetrokken naar de volgende beleidsperiode. Dit betekent niet dat de huidige werking *as such* verder en recurrent wordt herhaald: zoals aangegeven, worden er vanaf 2028 ingrepen gedaan in o.a. het aantal presentaties, wat zal zorgen voor vrijkomende capaciteit die ingezet kan worden op de transitie. Dit vanaf 2027.

Bij de uitgaven zien we een jaarlijkse toename van de vaste loonkost door de anciënniteitssprong. Dit is gemiddeld een meerkost van 100.000 euro op jaarbasis. De overheid komt tegemoet aan de indexering, gekoppeld aan inflatiecijfers, maar niet aan de anciënniteitssprongen – nochtans vraagt de overheid de CAO's op te volgen. Het eerder ontstane deficit vindt hier grotendeels haar oorsprong.

De overige begrotingsposten verdeeld over de verschillende deelwerking volgen de grootordes van de vorige beleidsperiode.

In het onderdeel Transitietraject (zie Deel 2 in Tabel) worden de verschillende domeinen weergegeven waarop volop wordt ingezet.

Op het vlak van organisatieontwikkeling wordt voorzien in:

1. Een versterking van het HR-beleid door een bijkomende aanwerving op 0,75 VTE basis vanaf 2026.
2. Een bijkomende en weerkerende investering in opleidingen m.b.t. competentieversterking in het kader van nieuwe uitdagingen, o.a. op het vlak van ICT maar ook richting nieuwe organisatiecultuur (teamworking etc.) (2026–2030).
3. Een investering in deelstudies als basis voor het nieuwe ondernemingsplan (congresfunctie, doorlichting horeca, ...) (2027).
4. Uitwerken nieuw personeelsplan in 2028.
5. Uitwerken nieuw ondernemingsplan in 2028.
6. Aanstellen sponsorwerver, eerst ingezet op projectbasis (2026–2028), vanaf 2029 ingezet op structurele fondsenwerving.
7. Middelen voor audit synergie met KMSKA – in 2026.

De inhaalbeweging binnen het werkdomein **digitale transformatie** — die al een aanvang neemt in het huidig werkingsjaar 2025 — wordt doorgetrokken tot 2030. Dit zowel op het vlak van digitalisering van de eigen werkprocessen als de nodige ICT-onderbouw voor het beoogde Online Museum. Een audit heeft de ICT-noden begin 2025 in kaart gebracht. Op basis hiervan werd een grondige calculatie gemaakt van de benodigde investeringen in hard- en software. Ook werd er een tijdsplan uitgestippeld.

De uitwerking van het Online Museum vergt ook een inhaalbeweging op het vlak van contentmanagement en collectieonderzoek. Met de toegekende extra middelen voor het digitaliseringstraject in 2024–2025 werden bijkomende, tijdelijke projectmedewerkers aangeworven. Het M HKA blijft hierop een beroep doen tot en met 2028, het werkingsjaar voor oplevering van het Online Museum. Vanaf 2029 worden 4 vaste medewerkers aangeworven: dan staat de backoffice-onderzoekscomponent in de rails richting TMHK.

Een eerste inschaling werd gemaakt van de benodigde soft- en hardware om het Online Museum in 2029 te openen.

De inhoudelijke werking wordt klaar gezet richting internationale excellentie.

In 2026 wordt een **onderzoekscoördinator** aangesteld die de samenwerking met externe onderzoeksinstellingen uitwerkt (zie visie op onderzoek). Tevens wordt er een **collectiecurator** aangesteld in 2026.

Wat de verschillende deelwerkingen van de 'fysieke' presentaties betreft (tijdelijke tentoonstellingen van hedendaags beeldende kunst, tentoonstellingen uitgewerkt met de vaste collecties, archiefpresentaties, filmmuseale werking en evenementiële werking) worden de verschillende onderdelen nauwer geïntegreerd vanaf 2027. Een **productiemanagementcel** voor alle presentatievormen wordt uitgewerkt, de presentaties krijgen ruimte om te experimenteren met nieuwe formats waaronder twee internationale coproducties en twee grotere vaste collectietentoonstellingen in deze beleidsperiode.

De standaard programmacyclus wordt vanaf 2028 herbekeken en in functie van de gehele werking verlengd (langere looptijd van tentoonstellingen: minder in aantal maar meer verdieping in inhoudelijke uitwerking, productie, zoektocht naar additionele financiering en communicatie).

De inspanningen rond publieksonwikkeling en -betrokkenheid worden gaandeweg in de komende beleidsperiode (2026–2030) afgestemd op het TMHK.

Vanaf 2026 voorziet het M HKA een budget om zowel het institutioneel als het infrastructureel transitietraject naar een ruimer publiek en netwerk van stakeholders te communiceren. In 2027 worden deelstudies ingepland (rond branding, missie/visie, stakeholdersanalyse, publieksbevraging ism KMSKA en Mu.ZEE) ... Allemaal bouwstenen voor het in 2028 op te stellen **marketing & communicatieplan** richting TMHK , parallel met het nieuwe ondernemingsplan.

De opgedane ervaring en inzichten rond Constituent Museum / Citizen Museum worden gekapitaliseerd en verder doorontwikkeld: vanaf 2027 wordt er een **medewerker Constituent Museum** aangesteld. Met het oog op de verdere ontwikkeling van het evenementiële luik van de werking – o.a . richting sponsorwerving en -return, wordt vanaf 2027 voorzien in een **medewerker Evenementen**.

Inkomstenstructuur

INKOMSTEN	2026	2027	2028	2029	2030
INKOMGELDEN	€ 440.000,00	€ 440.000,00	€ 440.000,00	€ 440.000,00	€ 440.000,00
INKOMSTEN BOOKSHOP EN M HKA CAFE	€ 160.000,00	€ 160.000,00	€ 160.000,00	€ 160.000,00	€ 160.000,00
SUBSIDIES					
Vlaamse Gemeenschap Structurele Toelage (2025)	€ 6.925.000,00	€ 6.925.000,00	€ 6.925.000,00	€ 6.925.000,00	€ 6.925.000,00
Vlaamse Gemeenschap transitietraject (2025)	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00
Vlaamse Gemeenschap meervraag	€ 457.099,00	€ 1.013.000,00	€ 1.314.000,00	€ 904.000,00	€ 829.000,00
EU -project	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00
TERUGVORDERING PERSONEELSKOST	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00
DIVERSEN	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00
FONDSEN (inclusief bijkomende inkomsten fondsenwerver)	€ 400.000,00	€ 400.000,00	€ 480.000,00	€ 580.000,00	€ 630.000,00
INKOMSTEN	€ 9.661.099,00	€ 10.217.000,00	€ 10.598.000,00	€ 10.288.000,00	€ 10.263.000,00
SALDO	€-	€-	€-	€-	€-

We gaan uit van het behoud van de subsidie van de Vlaamse gemeenschap, op hetzelfde niveau als het voorbijgaande jaren 2024/2025, inclusief de toevoeging van 800.000 euro sinds 2024 om het in voorbije beleidsperiode ontstane structureel tekort op te vangen, zijnde 6.925.000 euro. *Dit is zonder de toelage voor CKV – landelijke dienstverlenende rol – deze wordt zowel wat betreft uitgaven als inkomsten meegenomen in een afzonderlijk dossier.*

Voor de transitie wordt ingezet op een bijkomende **sponsor-/fondsenwerver**. Die wordt in eerste instantie tentatief ingezet op lopende presentatieprojecten. Vanaf 2029 wordt de functie ingevuld als structurele fondsenwerver. De beoogde toename van deze inkomsten worden meegenomen in de begroting 2026–2030 (zie TABEL).

In 2024–2025 werd een bijkomende financiering van 600.000 euro toegekend voor de digitale transitie. Dankzij deze middelen is de transitie in de digitale ecologie in zijn tweeledige component ingezet: een inhaalbeweging in de ICT-onderbouw van het M HKA (organisatie breed) en de uitrol van het Online Museum. Deze beweging is zoals eerder aangehaald een kristallisatiepunt dat in de verschillende deelcomponenten een transitie mogelijk maakt naar de ruimere beleidshorizon van het TMHK. We gaan ervanuit dat deze middelen gecontinueerd worden.

Aansluitend bij de inhoudelijke noden is er een bijkomende meer vraag van gemiddeld **903.419** euro op jaarbasis – hoofdzakelijk nodig om het beoogde transitietraject verder te kunnen ontwikkelen richting TMVHK.