

criterium: kwaliteit van de uitvoering van de functies

Het Museum voor Hedendaagse Kunst Antwerpen (M HKA) bestaat uit diverse werkingen. Naast de museumwerking aan de Gedempte Zuiderdokken, beheert het museum ook het Panamarenkohuis, De Cinema en het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen (CKV). Voor het CKV is een apart dossier ingediend als landelijke dienstverlenende rol. Voor deze werking wordt een apart advies bezorgd.

Momenteel is het museum in transitie naar een nieuw museumgebouw. In de volgende beleidsperiode lopen de vaste werking en het transitietraject in elkaar over. Het transitietraject stelt inhaaloperaties voor de uitvoering van de functies voorop. Binnen dit kader is de wijze waarop M HKA invulling geeft aan de functies voldoende. Concretisering van de acties door indicatoren, overzicht personeelsinzet, link met begroting en partners ontbreken echter.

HERKENNEN EN VERZAMELEN

Op vlak van ‘herkennen en verzamelen’ stelt het museum de prioritaire werkpunten voldoende voorop. Het collectiebeleidsplan uit 2021 is voldoende richtinggevend en wordt geactualiseerd in 2028 naar aanloop van het nieuwe museum. Het collectieprofiel zal in functie hiervan ook afgestemd worden met de belangrijkste collega-instellingen in Vlaanderen. De visie op het verzamelbeleid wordt verder vormgegeven. Ensembles staan centraal. Het museum zet hiervoor verder in op waarderingstrajecten van de huidige collectie. Het is onduidelijk of hier externe partners bij betrokken worden en hoe dit afgetoetst wordt met Collectie Vlaamse Gemeenschap. Over ontzamelen ontbreekt een visie. De digitale registratie van de collectie staat nog niet op punt. Het M HKA is zich echter voldoende bewust van de noodzakelijke inhaaloperaties op dit vlak en voorziet acties hieromtrent. De commissie geeft mee dat deze inhaaloperatie prioritair uitgevoerd dient te worden, aangezien er zonder dit fundament geen online museum gerealiseerd kan worden.

BEHOUDEN EN BORGEN

Het ‘behouden en borgen’ van de collectie is onvoldoende uitgewerkt voor een museum van de schaalgrootte van M HKA. Ondanks het prioritaire aandachtspunt bij de tussentijdse evaluatie over het collectiebeleid, worden er in het beleidsplan geen concrete doelstellingen geformuleerd, met uitzondering van de vraag voor de versterking van het team. Er is nergens sprake van concrete acties rond de een optimalisatie van het depotbeheer of rond de inzet op conservatie. De bewaring van hedendaagse kunst brengt complexe bewaringsvraagstukken met zich mee. De commissie verwacht dat het M HKA tenminste aan expertisenetwerken deelneemt. Op vlak van de conservatie van audiovisuele kunst zou het museum zelfs een voortrekkersrol moeten spelen. De gevraagde personeelsversterking van 3 VTE voor ‘registratie, preventieve conservatie en depotbeheer’ is broodnodig om een inhaaloperatie te realiseren.

De aanwerving van extra medewerkers vertaalt zich niet naar een stijging in de werkingskosten voor de afdeling ‘museale werking’ in de meerjarenbegroting. De commissie vraagt om erop toe te zien dat er voor de medewerkers voldoende tijd en middelen wordt voorzien om effectief in te zetten op behouden en borgen en niet enkel voor de voorbereiding en productie van tentoonstellingen.

ONDERZOEKEN

De functie ‘onderzoeken’ wordt goed uitgevoerd. M HKA voorziet voldoende acties om onderzoek te initiëren en te faciliteren. Het museum is reflectiegedreven en sterk in

institutioneel en curatorieel onderzoek, wat een zeer belangrijk aspect is voor een museum van hedendaagse kunst. De rol van het M HKA in L'Internationale is positief. In dit kader worden interessante publicaties uitgegeven met internationale weerklank. Ensemble.org is de spil binnen het collectieonderzoek en zal in de volgende beleidsperiode uitmonden in een online museum. De commissie begrijpt dat in dit platform diverse soorten collectiedata zullen ontsloten worden, maar heeft nog onvoldoende zicht over de wijze waarop deze data de verschillende onderzoeksdoelgroepen zullen bereiken.

Concepten zoals het 'constituent museum' zijn waardevol, maar weerspiegelen zich nog niet in de dagelijkse werking. De commissie geeft als advies mee om over de duurzaamheid van het institutioneel en conceptueel onderzoek na te denken. Het museum hanteert sterke narratieven, maar de vertaling naar de praktijk moet nog gebeuren.

PRESENTEREN EN TOELEIDEN

Het museum voert een kwaliteitsvol presentatiebeleid en stelt een gevarieerd tentoonstellingsprogramma voorop. De visie op de presentaties en de verschillende pijlers worden goed omschreven. Voor de jonge kunstenaars is er ook een tentoonstellingswerking aanwezig. Er worden voldoende doelstellingen voorzien om de schaa sprong naar het nieuwe museum voor te bereiden. De programmatie voor de volgende jaren is in het aanvraagdossier wel nog niet geconcretiseerd.

De noodzaak om het online en het fysieke museum conceptueel te splitsen is voor de commissie niet duidelijk, aangezien deze beide werkingen elkaar voortdurend zullen bestuiven. De commissie raadt aan om juist de aanknopingspunten en de kruisbestuivingen als een meerwaarde te zien in de ontsluiting van de collectie.

De filmmuseale werking is in 2018 verhuisd naar De Studio onder de noemer 'De Cinema'. Op dit ogenblik heeft De Cinema louter een publieke functie, waarbij een veelzijdige selectie uit de filmgeschiedenis wordt geprogrammeerd. De commissie onderschrijft het potentieel van de visie om als museum van de beeldcultuur naar buiten te komen, maar ziet met de huidige werking van De Cinema momenteel te weinig inhoudelijke banden tussen de museum- en cinemawerking. De engagementen van De Studio zijn hierin ook niet duidelijk. De ambities om de cinemawerking in de volgende beleidsperiode op te schalen zijn groot. De vraag kan echter gesteld worden of deze cinemawerking, zoals ze vandaag wordt vormgegeven, bij de kernwerking van het museum hoort.

De doelstellingen rond publiekswerking, marketing en communicatie lijken voornamelijk gericht op het nieuwe museum en het online museum. De gevraagde personeelsversterking zal dienen voor de coördinatie van de evenementen en voor de ontwikkeling van het 'constituent museum'. Streefdata voor de realisatie van deze doelstellingen zijn niet duidelijk.

Op welke wijze de programmatie in de volgende beleidsjaren naar het publiek toe zal omkaderd worden, is niet duidelijk. Doelstellingen rond cultuureducatie werden eveneens niet geformuleerd. Het is positief dat er acties zijn om de toegankelijkheid van de museumcommunicatie te verbeteren. Het dossier mist een analyse van het huidige publiek. Diverse vormen van publieksonderzoek staan gepland in de volgende beleidsperiode in functie van de ontwikkeling van het nieuwe museum. De commissie moedigt het museum aan om effectief in de huidige werking met doelgroepen aan de slag te gaan om het bezoekerspotentieel voor het nieuwe museum beter te kunnen inschatten.

PARTICIPEREN

De uitvoering van de functie 'participeren' staat momenteel niet op punt. Formats voor jonge kunstenaars, zoals INBOX en IN SITU, zijn goede initiatieven. De archieftentoonstellingen

worden ook steeds in co-creatie gerealiseerd. De visie op een doorgedreven participatief museum in de vorm van een 'constituent museum' blijft vandaag echter een theoretisch model dat nog niet geïmplementeerd wordt in de museumpraktijk. Hedendaagse kunst geeft tal van mogelijkheden om participatief te werken. Deze zijn momenteel nog niet weerspiegeld in de acties voor de volgende beleidsperiode. De stem van de Antwerpenaar is ook te weinig aanwezig in de werking. De commissie verwacht van het M HKA een voorbeeldrol voor de functie 'participeren' en een helder plan van aanpak om daadwerkelijk een doorgedreven participatie voorop te stellen. De aanwerving van een medewerker voor de ontwikkeling van het 'constituent museum' is positief, maar mag niet louter ten dienste staan van de marketingstrategie van het museum.

Oordeel bij dit criterium: Voldoende

criterium: de kwaliteit van de samenwerking en netwerking, met relevante partners, zowel binnen Vlaanderen en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad als internationaal

De kwaliteit van de samenwerking en netwerking is goed.

Het M HKA is vandaag goed vernetwerkt op diverse niveaus. Het Europees project 'L'internationale' is een belangrijke spil in de internationale samenwerking. De commissie miste in het beleidsplan en de begroting echter informatie over de wisselwerking tussen L'Internationale en het M HKA in de komende jaren. Wat betreft de samenwerking met de eigen Vlaamse instellingen, is het positief dat het M HKA meer toenadering zoekt naar het KMSKA en samenwerking voorop stelt. In 2026 wordt er een aanzienlijk bedrag voorzien om een onderzoek te financieren naar de samenwerkingsmogelijkheden. Ook met Mu.ZEE wordt naar samenwerking gestreefd op diverse vlakken. De commissie raadt aan om met de twee instellingen ook naar gedeelde oplossingen te kijken voor de digitale infrastructuur. Er is ook voldoende lokale verankering met een aantal bestaande structurele samenwerkingen. Opvallend echter dat in het dossier geen sprake is van de samenwerking met andere landelijke partners. Evidente partners zoals onder meer S.M.A.K. en FOMU worden slechts éénmaal vermeld; samenwerking met andere kunstinstituten in Vlaanderen of België worden niet vernoemd. Deze instellingen zijn belangrijke partners om de verdere visie en het plan van aanpak voor het museum uit te werken.

Oordeel bij dit criterium: Goed

de wijze waarop er binnen de cultureel-erfgoedwerking invulling wordt gegeven aan: a) maatschappelijke of culturele diversiteit b) duurzaamheid c) digitaal beleid

M HKA zet onvoldoende in op diversiteit, duurzaamheid en digitaal beleid.

Op vlak van diversiteit staat het museum nog in zijn kinderschoenen. Diversiteit wordt voornamelijk ingevuld vanuit de diverse kunstvormen of stemmen in de collectie en de programmatie. Er worden echter nog te weinig acties vooropgesteld om een breed publiek te bereiken dat diversiteit en meerstemmigheid voor ogen heeft. In het beleidsplan wordt gesteld dat het momentum rond de verhuis wordt aangegrepen om een nog diverser en internationaler publiek aan te spreken, maar hier werd verder geen invulling aan gegeven. Het museum heeft echter een enorm potentieel op vlak van participatie.

Ecologische duurzaamheid staat niet voorop. Er worden geen meldingen in het dossier gemaakt in relatie tot materialen, energieverbruik, transport, reizen, bezoekersgewoonten, onderzoeksonderwerpen, ... Wat betreft de digitale ontwikkelingen maakt de commissie het museum attent op de ecologische voetafdruk van digitale platformen. Om te hoge recurrente

kosten voor onderhoud en doorontwikkeling te vermijden, vraagt de commissie de opties te bekijken om aan te sluiten bij bestaande services.

Op vlak van digitaal beleid formuleert het M HKA grote ambities met een digitaal ecosysteem en online museum aan de basis. In het kader hiervan zijn sinds vorig jaar 9 extra tijdelijke medewerkers aan de slag om data te verzamelen.. De visie en het concreet plan van aanpak is echter onvoldoende uitgewerkt. Het is immers niet duidelijk voor de commissie wat deze infrastructuur juist zal inhouden, hoe deze concreet tot stand zal komen en hoe deze zich verhoudt tot de reeds aanwezige infrastructuur in het veld. Nochtans worden hier in de komende beleidsperiode grote budgetten voor geraamd. Bij het criterium over de uitvoering van de functies wees de commissie reeds op noodzaak om daadwerkelijk werk te maken van de inhaalbeweging collectieregistratie. De realisatie van het online museum (en alle bijkomstige diensten, e-learning, enhanced museum experience, ..) zal hiervan afhankelijk zijn omdat collectieregistratie het fundament vormt voor de ontwikkeling van het online museum.

oordeel bij dit criterium: Onvoldoende

criterium: de wijze waarop er invulling wordt gegeven aan de [strategische visienota cultureel erfgoed](#)

De aanvraag speelt onvoldoende in op de prioritaire aandachtspunten, die geformuleerd werden in de strategische visienota van 2021.

Het M HKA is sterk vernetwerkt, maar zet onvoldoende in op de zoektocht naar gedeelde oplossingen met andere relevante actoren in Brussel en Vlaanderen. Qua werking is het museum te sterk naar zichzelf gekeerd.

Erfgoedzorg staat niet voldoende centraal. De collectievisie is doordacht en wordt nog verder verfijnd op basis van waarderingstrajecten. Binnen de collectiewerking is het behouden en borgen van de collectie echter geen prioriteit.

Het museum uit heel wat ambities op vlak van digitale transformatie. Een realistische visie en strategie ontbreken echter.

Ook rond 'Iedereen voor erfgoed. Erfgoed voor iedereen' overtuigt het beleidsplan niet. De commissie onderschrijft het potentieel van het M HKA als een doorgedreven participatief museum. In het beleidsplan komen intenties aan bod, maar het ontbreekt aan voldoende concrete publieksdoelstellingen rond cultuureducatie en diversiteit.

Oordeel bij dit criterium: Onvoldoende

criterium: de kwaliteit van het zakelijke beheer

De kwaliteit van de zakelijke werking is onvoldoende.

Het M HKA is zonder twijfel vandaag reeds een spraakmakende instelling, dat op internationaal niveau pionierswerk verricht op vlak van hedendaagse kunst. Als cultureel-erfgoedinstelling in een nieuw museumgebouw gaat het M HKA tegen 2032 een belangrijke schaa sprong moeten maken. Deze beleidskeuze vraagt een engagement van de Vlaamse overheid om de instelling hierin te steunen en te begeleiden.

Het museum bevindt zich door deze ambitie immers in een complexe transitie, waarbij het de volgende beleidsperiode een vaste museumwerking moet realiseren in combinatie met een intensief transitietraject naar een nieuw museum(gebouw). De directie is zich hier bewust van, maar het beleidsplan weerspiegelt momenteel onvoldoende hoe het museum deze combinatie op een kwaliteitsvolle wijze gaat realiseren. De doelstellingen en acties voor de volgende beleidsperiode zijn helder, maar te vrijblijvend geformuleerd. Bij de doelstellingen ontbreken

concrete indicatoren en informatie over personeelsinzet, budget en partners, om de haalbaarheid te beoordelen. Uit het gesprek tijdens het plaatsbezoek blijkt ook dat er weinig tot geen processen worden ingebouwd voor zelfevaluatie en risicobeheersing. Het is ook onduidelijk hoe het personeel betrokken werd in de beleidsplanning. Om de volgende jaren door te komen, is er nood aan een nieuw beleidsplan, dat een realistisch plan van aanpak en tijdsplan vooropstelt om de ambities waar te maken. De commissie raadt ook aan om de optie om het huidige museum vroeger te sluiten open te houden. Wanneer de concrete planning na de goedkeuring van het definitief ontwerp en de aanbesteding aannemer voor het nieuwe gebouw duidelijk zijn, kan een vroegere sluiting worden overwogen. Op die manier kan het team zich sneller volledig concentreren op de realisatie van het nieuwe museum.

De commissie uit in dit kader haar bezorgdheid over de aansturing van de organisatie in deze complexiteit. Er is appreciatie voor de conceptuele kracht en visie van de huidige algemene directeur. In de context van zijn einde loopbaan en met de huidige plannen loopt de organisatie echter het risico dat de nieuwe algemene directeur onmiddellijk in een crisismanagementrol zal starten. Daarom raadt de commissie aan om met onmiddellijke ingang de aansturing van de organisatie te versterken en te overwegen om sneller een nieuwe algemeen directeur aan te werven die (dubbellopend) het M HKA met het nodige draagvlak doorheen de transitie kan leiden. Daarbij adviseert de commissie om reeds te starten met de herwerking van het beleidsplan en hierbij het interne en externe draagvlak te versterken. Het is positief dat het departement twee coördinatoren heeft aangesteld om de toekomsttrajecten voor de nieuwe infrastructuur en voor de opwaardering van de inhoudelijke werking te coördineren, maar er ontbreekt een transitie-manager die het museumteam centraal stelt, de omslag in de organisatiecultuur kan verwezenlijken en hierbij regelmatig het personeelswelzijn monitort.

De commissie gelooft in het potentieel, de energie en de expertise van het museumteam. De organisatiestructuur waarin dit team moet functioneren, is echter onduidelijk. Het al te vereenvoudigde organogram maakt de complexiteit van de voorgestelde teamwerking onleesbaar. De vele voorstellen in het dossier rond de ontwikkeling van teams of afdelingsoverschrijdende groepen maakt het nog complexer. Deze interne transitie zullen de nodige tijd vragen om zich te vormen en te functioneren. Deze doorlooptijd lijkt momenteel niet voorzien. De commissie merkt tot slot op dat er een zeer groot onevenwicht is tussen functies met diplomavereiste hoger onderwijs (gewenst 53,30 VTE) versus andere functies (gewenst 17 VTE). Ook zouden er 44 vrijwilligers werkzaam zijn in het museum, maar een vrijwilligersbeleid komt niet actief aan bod in het beleidsplan.

oordeel bij dit criterium: onvoldoende

criterium: de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting. De noodzaak voor een werkingssubsidie wordt aangetoond in de begroting, rekening houdend met de ontvangsten uit de werking.

De commissie spreekt zicht uit over de kwaliteit van de begroting en de mate waarin het gevraagde subsidiebedrag onderbouwd is. De commissie stelt geen concreet subsidiebedrag voor, maar geeft in het advies wel indicaties over de redelijkheid van het gevraagde subsidiebedrag en of een verhoging, behoud of verlaging van de bestaande subsidie wenselijk is.

De haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting is onvoldoende.

De meerjarenbegroting geeft een gedetailleerd overzicht van de vaste kosten en de ontwikkelingskosten voor de volgende beleidsperiode. Het is opmerkelijk dat er voor de vaste

museumwerking doorheen de hele periode identieke bedragen worden geraamd, hoewel de programmatie en de publiekswerking naar het einde van de beleidsperiode waarschijnlijk afgebouwd zal worden. Er worden daarnaast een aantal grote investeringen in het transitietraject voorop gesteld. De geraamde kosten zijn echter te weinig beargumenteerd. Er worden bijvoorbeeld zeer hoge bedragen voorzien voor de digitale transformatie, zonder dat het voor het museum op dit ogenblik inhoudelijk duidelijk is over welke concrete ontwikkelingen het juist zal gaan. Aan de zijde van de inkomsten voorziet het museum een jaarlijkse stijging van de ticketinkomsten vanaf 2028 en van de sponsoring vanaf 2027. Qua ticketinkomsten zal dit volledig door extra bezoekers gerealiseerd dienen te worden. De huidige tariefstructuur werd bij de beleidsplanning niet herzien. Voor de stijgende sponsoring is geen concreet plan. Toch wordt voor sponsoring verwezen naar een extra medewerker voor de verdere ontwikkeling van het evenementiële luik in functie van sponsorwerving en -return. De zaalverhuur valt volledig weg tijdens de volgende beleidsperiode omwille van advies van de brandweer voor grote evenementen. Alternatieven voor kleinschaligere zaalverhuur lijken niet verkend. Het is de commissie niet duidelijk op welke argumentatie deze raming van de inkomsten gebaseerd is. Het is immers niet ondenkbaar dat het potentieel voor het huidige museum daalt in aanloop naar de realisatie van het nieuwe museum.

M HKA vraagt een jaarlijkse toelage aan van 8.331.073 euro per jaar, een stijging met 722.374 euro of 9,5 % tegenover 2025. De commissie erkent dat een stijging van de toelage nodig is om de toekomstige ambities waar te maken. Er is echter een nieuwe grondige budgettaire oefening nodig om te bepalen voor welke acties de middelen prioritair ingezet dienen te worden en wat de concrete kosten hiervoor zullen zijn. De commissie onderschrijft de noodzaak om meer personeel en middelen in te zetten voor het collectiebeleid. Maar de geraamde bedragen voor de realisatie van het online museum lijken de commissie onrealistisch en te weinig onderbouwd. Verder is er een algemene bezorgdheid omtrent extra werkdruk en de impact op het welzijn van de medewerkers door de transitie.

oordeel bij dit criterium: Onvoldoende

conclusie over de aanvraag voor werkingssubsidie

Het M HKA beantwoordt globaal onvoldoende aan de criteria voor de toekenning van de toelage op basis van de informatie in het dossier over de volgende beleidsperiode.

Het M HKA is zonder twijfel een spraakmakende instelling, dat op internationaal niveau pionierswerk verricht op vlak van hedendaagse kunst. Als cultureel-erfgoedinstelling in een nieuw museumgebouw gaat het M HKA echter tegen 2032 een belangrijke schaalsprong moeten maken. Het huidige beleidsplan weerspiegelt voor de commissie momenteel onvoldoende hoe het museum de transitieperiode op een kwaliteitsvolle wijze gaat realiseren. Er zijn ook heel wat opmerkingen over de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de meerjarenbegroting, hoewel de commissie onderschrijft dat de stijging van de toelage noodzakelijk is om de schaalsprong te verwezenlijken. Er is nood aan een nieuw beleidsplan, dat een realistisch plan van aanpak en tijdspad vooropstelt. De commissie acht het ook noodzakelijk dat de aansturing van het museum wordt herbekeken in deze complexe transitieperiode. Personeelswelzijn is een aandachtspunt.

Globaal gezien voldoet de uitvoering van de functies. Het collectiebeleid is duidelijk. De functies ‘onderzoeken’ en ‘presenteren en toeleiden’ worden goed uitgevoerd, mits een aantal opmerkingen. Ondanks reeds eerder geformuleerde aandachtspunten, blijft de werking rond het behouden en borgen van de collectie onvoldoende. Ook de uitvoering van de functie ‘participeren’ staat momenteel niet voldoende op punt, ondanks het grote potentieel van het ‘constituent museum’. Op vlak van diversiteit, duurzaamheid en digitaal beleid heeft het

museum nog vele stappen vooruit te zetten.

Het museum is goed vernetwerkt in binnen- en buitenland, maar dient actiever in te zetten op samenwerking met landelijke spelers. Het zijn belangrijke partners in de verdere voorbereiding van het toekomstig museum en in de zoektocht naar gedeelde oplossingen.

eindoordeel over de aanvraag voor werkingssubsidie: Onvoldoende

aandachtspunten:

- Stel een nieuw beleidsplan op, dat een realistisch plan van aanpak en tijdspad vooropstelt om de ambities van de transitieperiode waar te maken. Herbekijk de prioriteiten in de inhaalbewegingen. Voorzie ook indicatoren en budgetten bij de doelstellingen, die de acties meetbaar maken. Betrek het hele team bij dit traject om voldoende draagvlak te creëren.
- Zorg met onmiddellijke ingang voor een aansturing en een organisatiestructuur van het M HKA die het museum door de complexe transitie kan leiden. Een transitie-manager om het museumteam te begeleiden bij de grote cultuuromslag is primordiaal.
- Zet het personeelswelzijn meer centraal en zorg voor een realistisch werkkader en targets.
- De inhaaloperatie op vlak van 'behouden en borgen' is essentieel. Zet de extra medewerkers voor collectie effectief in op het behouden en borgen van de collectie.
- Voer de inhaaloperatie op vlak van collectieregistratie prioritair uit. Dit is het fundament voor de realisatie van het online museum.
- Sluit, wat betreft de digitale ontwikkelingen, waar mogelijk aan bij bestaande services. Wees bewust van de recurrente kosten voor onderhoud en doorontwikkelingen van eigen platformen. Zorg er ook voor dat de diverse platformen voldoende met elkaar afgestemd zijn, dit zowel intern als extern.
- Het nieuwe museum biedt de kans bij uitstek om de visie van het constituent museum om te zetten in de praktijk en het publiek een actieve rol te geven in de voorbereiding van het nieuwe museum. Maak dit concreet.
- Zet actiever in op samenwerking en netwerking met relevante actoren uit het erfgoed- en kunstenveld in Brussel en Vlaanderen om verdere visie en aanpak vorm te geven.

Advies datum

09/05/2025