

M HKA - Repliek op advies toelage

Concretisering van de acties door indicatoren, overzicht personeelsinzet, link met begroting en partners ontbreken echter.

De noodzaak voor verdere specificatie van acties, personeelsinzet, indicatoren en financiële onderbouwing wordt in het beleidsplan erkend. Het is echter geen gemakkelijke taak om deze specificaties te formuleren voor een instelling in transitie. Verdere uitwerking zal onderdeel zijn van het projectplan, dat onder leiding van de transitiecoördinator en in samenwerking met het departement verder wordt ontwikkeld tegen het najaar van 2025 (pg. 46). Deze planning komt niet overeen met de termijn voor de aanvraag (indiendatum 31 maart 2025). De transitied medewerker, gedetacheerd vanuit de administratie, begint pas medio 2024 en een eerste, zeer voorlopige projectplan was pas gereed medio februari 2025. Deze aanpak werd besproken tijdens de stuurgroep transitie op 23 januari 2025, samengesteld uit kabinet, administratie en museum.

Ontbreken van visie op ontzamelen.

In het collectiebeleidsplan 2021, is een visie op ontzamelen opgenomen (pg. 70). Dit collectiebeleidsplan was ook beschikbaar voor de commissie.

De commissie geeft mee dat deze inhaaloperatie prioritair uitgevoerd dient te worden, aangezien er zonder dit fundament geen online museum gerealiseerd kan worden.

M HKA erkent dat de digitale registratie een noodzakelijke voorwaarde is voor de realisatie van het Online Museum (pg.29-30). Er wordt een taxonomie ontwikkeld van de verschillende deelcollecties, met per collectie een fiche die dient als onderlegger voor prioritering en planning (pg. 20). Om deze inhaalbewegingen duurzaam en herbruikbaar te maken starten we nu al prioritair met een geïntegreerde digitale infrastructuur; met een DAMS, Axiell (en binnenkort Museum+), een CRM en data publishing platform (pg. 28-31).

Er is nergens sprake van concrete acties rond de een optimalisatie van het depotbeheer.

We erkennen de huidige tekorten op vlak van depotwerking. Wel wijzen we op de ruimere problematiek en bij de administratie gekende uitdaging, waarbij het M HKA op dit ogenblik extern een depot huurtwerkt met een bezoldigde bewaarnemer tegen een substantiële huurkosten en in een suboptimale positie verkeert. Zoals aangehaald bij de vragen in het online Kiosks platform : “Het BO (21/10/24) stelt dat het gevolg is van een tekortkoming van de voogdijoverheid ... ; de huidige bezoldigde bewaarneming (gebeurt) door Katoen Natie. Deze constructie belemmert een vlotte toegang tot de collectie (voor bv, conditieregistratie)- elke beweging kost geld”.

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.

Het M HKA verheugt zich dat de behoefte aan bijkomende personeelscapaciteit duidelijk erkend wordt als prioritair. Deze versterking werd niet expliciet vertaald in bijkomende werkingsmiddelen omdat deze niet uitgesplitst zijn in de meerjarenbegroting, maar de inzet is wel degelijk zakelijk voorzien en vertaald in de globale raming werkingsmiddelen (zie toelichting begrotingsexcel).

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.

Doordat het M HKA in de beleidsnota het online museum als afzonderlijk element behandelt, lijkt het mogelijks dat dit gaat om een splitsing terwijl juist steeds benadrukt wordt dat het

online museum een onderdeel is van het brederere digitaal ecosysteem enerzijds en tegelijkertijd één van de aanjagers is om de museale werking maar ook de presentatievormen te versterken en verder te ontwikkelen (pg 30).

... te weinig inhoudelijke banden tussen de museum- en cinemawerking. De engagementen van De Studio zijn hierin ook niet duidelijk. De vraag kan echter gesteld worden of deze cinemawerking bij de kernwerking van het museum hoort.

Op pg.3 wordt de historische achtergrond van het M HKA en de oprichting door de fusie van het Centrum voor Beeldcultuur Andere Sienema toegelicht. De redenen achter de verhuizing van de vroegere activiteiten van Cinema Zuid naar De Studio, en de herlancering onder de naam De Cinema, worden uitgelegd op pg. 17. Hierbij wordt benadrukt dat het gaat om de ontwikkeling van *formats* die overdraagbaar zijn naar het TMHK. De context en de ervaring met co-curatatie van De Studio spelen hierbij een cruciale rol. Tijdens de toelichting werd aangegeven dat De Cinema na de opstartfase, een duidelijke groei heeft doorgemaakt, gekenmerkt door stijgende en diverse bezoekersaantallen en een toename van cocuratatie-activiteiten. In het beleidsplan op pg. 16 wordt vermeld dat, na deze consolidatiefase, de samenwerking tussen de curatorische teams verder zal worden geïntensiveerd. Voor de beleidskeuze van het M HKA om het TMHK als een open en constituent museum te positioneren, met aandacht voor cocuratatie, een forumfunctie en een evenementiële werking, is de filmwerking dus een essentieel onderdeel.

De doelstellingen rond publiekswerking, marketing en communicatie lijken voornamelijk gericht op het nieuwe museum en het online museum.

Bij het herlezen van de doelstellingen van dit onderdeel – pg's. 34-39 - stellen we vast dat twee (2) van de strategische doelstelling in deze beperkte zin gelezen kunnen worden, zijnde SD 14 en 17, de ander drie (3) strategische doelstellingen (SD 16,18 en 19) hebben weliswaar de opening van het nieuwe museum als horizon in het achterhoofd (eind 2031) – het tegendeel zou een foute beleidskeuze zijn - maar richten zich in eerste instantie op duidelijke verbetertrajecten vertrekkend vanuit de bestaande werking.

De visie op een doorgedreven participatief museum in de vorm van een 'constituent museum' blijft ... een theoretisch model dat nog niet geïmplementeerd wordt in de museumpraktijk.

In het beleidsplan wordt op meerdere plaatsen aangegeven dat het M HKA daadwerkelijk een praktijk heeft ontwikkeld rond het concept "Constituent Museum" (zie bv. pg. 6). De verdere ontwikkeling, en daarmee ook de inzet van bijkomende middelen, is opgenomen in het beleidsplan en zal tevens onderdeel zijn van het projectplan van de transitie-coördinator (pg. 45). De Cinema fungeert binnen de werking van het M HKA bovendien als laboratorium voor publiekswerking en -verbreding in deze zin. Deze experimentele rol wordt ingevuld in samenwerking met De Studio (pg. 7).

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.

De beknopte formulering geeft een ander beeld dan hier gevreesd wordt. Het is onduidelijk waarop het advies zich baseert om te wijzen op deze éénzijdige invulling van deze functie om een repliek te kunnen formuleren (pg 7 - *De aanwerving van een community-werker die netwerken in kaart brengt en daarmee capaciteit naar het museum haalt, is daarbij een essentiële voorwaarde*). De functie invulling wordt verder verfijnd en afgestemd op het vooropgesteld strategisch personeelsplan (voorbereid in 2027 en voorzien in 2028).

De commissie miste in het beleidsplan en de begroting informatie over de wisselwerking tussen L'Internationale en het M HKA in de komende jaren.

Dit voor M HKA belangrijk netwerk is afhankelijk van Europese middelen – een nieuwe aanvraag dient nog opgesteld en kon op indiendatum van het Beleidsplan en begroting nog niet mee opgenomen worden. Wel werd in het Kiosk online platform aangegeven dat het de ambitie is om dit netwerk nauwer aan te halen waarbij M HKA zich heeft kandidaat gesteld om de leadpartner te zijn.

De commissie raadt aan om met de twee instellingen (MuZee en KMSKA) ook naar gedeelde oplossingen te kijken voor de digitale infrastructuur.

Er wordt in 2026 – een gezamenlijk gefinancierde - audit voorzien om verschillende deelaspekten van samenwerkingen te onderzoeken – waaronder digitale infrastructuur (pg 51).

Op vlak van digitaal beleid ... (is de) visie en het concreet plan van aanpak onvoldoende uitgewerkt. ... het is niet duidelijk 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.

Het inhoudelijk dossier besteedt ongeveer tien van de veertig pagina's aan de visie op digitale ecologie en het online museum (pg's 29-33 en 42-46). Dat de concretisering nog verder uitgewerkt dient te worden, klopt, maar het advies houdt ook hier onvoldoende rekening met de timing en uitrol van het transitietraject waarbij het projectplan pas eind 2025 beschikbaar zal zijn.

Erfgoedzorg staat niet voldoende centraal. ... Binnen de collectiewerking is het behouden en borgen van de collectie ... geen prioriteit.

Op pg. 21 wordt gesteld dat “op basis van de status quaestionis, de basishypothese en de waarderingstrajecten prioriteiten worden bepaald voor behoud en beheer.” Verder wordt onder actiepunt A5 vermeld dat een aanpak wordt ontwikkeld om “de kernkunstenaars zoveel mogelijk te betrekken bij het behoud, beheer en de ontsluiting van hun kunst.” Beide passages wijzen op een actieve en toekomstgerichte inzet op deze functie.

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.

Het opstellen van een meerjarenbegroting voor een organisatie van de omvang van M H KA, en in transitie, is een complexe taak. Een transitietraject vereist altijd aanpassingen en herijkingen. Daarom is de begroting voor dit onderdeel gebaseerd op de grotere lijnen, de begroting voor de recurrente werking en de transitie werd opgesplitst, juist om het beeld zo helder mogelijk te kunnen weergeven. Zoals aangegeven in het beleidsplan gaat het M HKA ervan uit dat de werking, inclusief de geplande inhoudelijke en organisatorische verschuivingen door de transitie, doorloopt tot eind deze periode met sluiting 2031. Het huidige infrastructuurtraject biedt geen garantie dat de opening in 2032 kan plaatsvinden. Pas vanaf 2027, met de aanstelling van de aannemers, zal er meer zicht zijn op de haalbaarheid. Verder ligt de beslissing over een afbouwscenario bij het team in overleg met de nieuwe algemene directeur.

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.

In het beleidsplan wordt aangegeven dat er internationalere en grootschaliger presentaties worden voorzien (pg. 10). Het is redelijk te verwachten dat deze schaalvergroting samenhangt met en resulteert in een verhoging van de inkomsten. Een herziening van de tarievenstructuur hangt samen met het nieuwe businessplan (2028).

Voor de stijgende sponsoring is geen concreet plan.

De zakelijke toelichting voorziet in de aanwerving van een medewerker om aanvullende middelen op projectbasis te zoeken. Op basis van deze ervaring zal deze functie worden uitgebreid naar een structurele sponsorwerver (deels op no cure no pay basis), die ook de structurele sponsorswerving opstart . Een nieuw businessplan wordt voorbereid in 2027 – een uitgewerkt sponsorplan is daar zoals aangegeven (pg 39) een integraal onderdeel van.

... een algemene bezorgdheid omtrent extra werkdruk en de impact op het welzijn van de medewerkers door de transitie.

Dit is een gedeelde zorg. In het beleidsplan wordt ruim aandacht besteed aan het HR beleid (pg 41-42) . In het (transitie) projectplan, klaar eind 2025 - is voorzien in een ontwikkelingslijn “organisatieontwikkeling” (pg. 45).