

Geachte Commissie,

Dank voor uw weloverwogen beoordeling van ons beleidsplan met het oog op de toelage voor deze legislatuur. Uw beoordeling geeft een goede impressie van onze stand van zaken. In hoofdlijnen onderschrijven we de meeste van uw opmerkingen.

We hebben van onze kant vooral de indruk dat we er onvoldoende in slaagden onze situatie te verduidelijken en duiden. Hiervoor zien wij verschillende redenen.

We vermeldde in de korte toelichting tijdens uw bezoek reeds dat verschillende dimensies van de missie van M HKA buiten focus bleven in het opzet van het beleidsvoorbereidend traject waarbinnen u als adviescommissie moet oordelen:

- De Vlaamse Regering heeft de missie van M HKA in de statuten bepaald als: *“de stimulering van **beeldculturele ontwikkelingen** in Vlaanderen, met name de **beeldende kunst, film- en mediakunst**, en de situering ervan in een internationaal perspectief en in hun internationaal belang, waarbij de naoorlogse avant-garde de basis vormt voor de multipolaire kunstwereld van vandaag.”* De eerste functie die in de statuten als activiteit voor het realiseren van het doel wordt vermeld is de kunstfunctie.
- Het Vlaams Parlement heeft M HKA decretaal ingedeeld als cultureel-erfgoedinstelling, dus met een ambitiehorizon van **internationale excellentie**.
- Minister Gennez voorziet voor de eigen instellingen een **veldversterkende rol**, wat betekent dat ze een eigen capaciteit moeten hebben die ze met het veld kunnen delen.

Deze elementen, zoals de kunstenfunctie, de internationale profilering en de veldversterkende rol die aan het M HKA zijn toevertrouwd, komen in het huidige aanvraagformat minder prominent aan bod. Deze blijven voor ons echter richtinggevend in de beleidsontwikkeling. Daarom trachtten we ze toch te indiceren in de vorm die van ons werd gevraagd, het sjabloon voor subsidiëring van musea op landelijk niveau. De focus lag door deze vorm eenduidig op de landelijke erfgoedverwachtingen.

De maximumlengte bedroeg 40 bladzijden. Bij een dergelijke omvang is het hoe dan ook bijzonder moeilijk om alle trajecten te detailleren voor een instelling met de toch wel complexe missie die het M HKA kenmerkt.

Daarenboven bevindt de instelling zich momenteel in een veranderingstraject, wat de centrale uitdaging vormt. Aangezien dit traject grotendeels binnen de bestaande capaciteit dient te worden gerealiseerd, betekent dit een dubbele belasting, waarbij soms en cours de route prioriteiten moeten worden gesteld om de draagkracht te behouden — een handicap voor de precieze detailplanning die verwacht mag worden bij een grotendeels continue werking.

Dit is eigenlijk ook een dubbel veranderingstraject. De structurele verhoging van de toelage in 2024 maakte de situatie van de instelling minder precair waardoor het mogelijk was om noodzakelijke voorbereidende trajecten op te starten. Dit geldt onder meer voor de organisatieontwikkeling, het digitale ecosysteem, inventariseringsbewegingen, en het opschonen van digitale data. Daarnaast is in het najaar van 2024, met de indiensttreding van de transitiecoördinator, gestart met het veranderingstraject richting de toekomst.

Beide bewegingen haken ineen en ze kunnen wel in hoofdlijnen worden gepland, maar vragen aanpassingen en vaak voorbereidende stappen alvorens een gedetailleerde planning mogelijk wordt.

De uitrol van dit veranderingstraject zal gebeuren onder leiding van de nieuwe algemeen directeur samen met de zakelijk directeur. De algemeen directeur zal verantwoordelijk zijn voor de strategische koers en besluitvorming binnen dit traject. De zakelijk directeur bewaakt de

financiële en operationele randvoorwaarden. Beiden zullen worden ondersteund door de transitiecoördinator, die op basis van onze eerdere beleidsvoorbereidende documenten (routeplan, businessplan TMHK, en de 12 one-pagers met invalshoeken voor de meerjarenplanning van het managementteam opgesteld in de zomer 2024) reeds een eerste high level kader uitzette, een transitieplan 1.0. We deelden dit feit met u via de print-out van de PowerPointpresentatie bij de korte toelichting en verwezen er ook naar tijdens de toelichting. De transitiecoördinator zal de voorbereiding van dit traject opnieuw opnemen zodra ze terugkeert uit ouderschapsverlof.

De komende maanden staan in het teken van het creëren van stabiliteit en een heldere horizon binnen de organisatie. Dit gebeurt door het consolideren van lopende initiatieven, het verduidelijken van de interne werkstructuren en het waarborgen van transparante communicatie binnen de teams. Tegelijkertijd wordt werk gemaakt van een tweede voorbereidende fase richting het veranderingstraject. Dit mondt uit in een verder geconcretiseerd voorstel voor een gefaseerd actieplan dat ter bespreking voorligt bij het aantreden van de nieuwe leiding.

De selectieprocedure voor de nieuwe algemeen directeur is reeds opgezet en zal later deze maand onderwerp zijn van een formeel besluit door het bestuursorgaan. De profielomschrijving is afgestemd op de toekomstige noden van de organisatie, met bijzondere aandacht voor veranderingsgericht leiderschap, sociale en managementcapaciteiten naast een internationale artistieke horizon en positionering binnen een breder cultureel en maatschappelijk veld. M HKA mikt op een indiensttreding in de eerste helft van 2026.

We hebben uw verslag aandachtig doorgenomen en trachten punctueel toelichting te geven waar we denken dat dit het beeld kan verhelderen.

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.

We erkennen de opmerkingen in het advies en onderschrijven de nood aan verdere concretisering van acties, personeelsinzet, indicatoren en financiële onderbouwing. Deze elementen maken deel uit van het projectplan dat onder leiding van de transitiecoördinator verder wordt uitgewerkt tegen het najaar van 2025. Dit projectplan, gesitueerd in de aanvraag, wordt in co -creatie met het departement gerealiseerd volgens een timing en aanpak overeengekomen met het departement en afgeklopt op de 'stuurgroep transitie' met vertegenwoordigers van M HKA, het departement en het kabinet.

Op basis van het geconcretiseerde projectplan kan vervolgens de continue werking worden herijkt. Aangezien de transitie grotendeels binnen de bestaande capaciteit moet verlopen, wordt gewerkt aan een gefaseerde planning waarin zowel de uitvoering van de functies als de continuïteit van de werking worden afgestemd op het traject richting het nieuwe museumgebouw. Een vervroegde sluiting en gefaseerde vermindering van de publiekswerking zijn realistische scenario's. De uiteindelijke concretisering hiervan gebeurt, in overleg met de zakelijk directeur,

de staf en de transitiecoördinator, door de nieuwe algemeen directeur, die pas in 2026 in dienst treedt.

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

Er is externe input via adviesgroepen voorzien in een tweede fase, als de onderleggers aangezet zijn waarop deze kunnen ingaan. Dit is voorzien vanaf de tweede helft van 2026 en wordt vermeld in het beleidsplan.

Vanzelfsprekend kan ook de onderzoekssamenwerking met universiteiten als die van Antwerpen, Gent en Utrecht die nu wordt uitgerold in dit kader, vermeld in het beleidsplan, zo worden gezien.

en hoe dit afgetoetst wordt met Collectie Vlaamse Gemeenschap.

Het M HKA ziet de collecties van het M HKA als een verbijzonderd deel van Collectie Vlaamse Gemeenschap. Het vraagt bij bruiklenen altijd om te vermelden ‘Collectie M HKA/Collectie Vlaamse Gemeenschap’, ook als het gaat om items in eigendom van de vzw.

M HKA kijkt uit naar een gesprek ten gronde met ‘Collectie Vlaamse Gemeenschap’ over deze verhouding en over de wijze waarop ‘Collectie Vlaamse Gemeenschap’ in dit traject een versterkende partner kan worden.

Over ontzamelen ontbreekt een visie.

De tweede grote cyclus van het waarderingstraject die nu loopt, voegde een nieuwe categorie ‘werkcollectie’ in naast de diverse lagen kerncollectie. Daardoor ontstaat ook een restdeel van de collectie waarmee niet gewerkt wordt. De werkhypothese is nu dat de werken in eigendom van de Vlaamse Gemeenschap die hieronder vallen, in de toekomst worden overgedragen aan ‘Collectie Vlaamse Gemeenschap’. Dit wordt verderop in het transitietraject een onderwerp van gesprek. Het zal dan wellicht eerder om herbestemming gaan dan om ontzaming, ‘Collectie Vlaamse Gemeenschap’ heeft immers vele duizenden werken die eerder voor ontzaming in aanmerking komen dan deze. Het kan ook zijn dat ‘Collectie Vlaamse Gemeenschap’ dan toch wenst dat M HKA (een deel van) deze werken blijft beheren, het gaat immers om die werken met potentieel van een museale bestemming die een goede zorg behoeven.

Dit alles is echter maar een vraag binnen enkele jaren. De onderzoekstrajecten die de nu volgende jaren lopen, vormen immers tegelijkertijd een verdere verfijning van de waardering en zullen ertoe leiden dat nog bijkomende werken uit de restcollectie worden toegevoegd aan de werkcollectie of zelfs de kerncollectie.

In het collectiebeleidsplan 2021, dat ter beschikking was van de commissie, is overigens ook een visie over ontzamelen opgenomen.

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.

Dit onderschrijven we. De formulering van de commissie geeft aan dat deze prioritering nog niet door M HKA wordt onderkend. M HKA erkent dat de digitale registratie een noodzakelijke voorwaarde is voor de realisatie van het Online Museum. Deze inhaaloperatie wordt prioritair uitgevoerd. Er loopt momenteel een project voor de registratie van de deelcollectie ‘Eigen aankopen’. Dit is reeds de derde projectmatige inhaalbeweging van een deelcollectie. Tevens

wordt dit jaar een taxonomie ontwikkeld van de verschillende deelcollecties, met per collectie een fiche die dient als onderlegger voor prioritering en planning.

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 optimalisatie van het depotbeheer of rond de inzet op conservatie.

Er gebeuren wel concrete acties maar M HKA is er nog niet aan toe om deze als concrete doelstellingen in een meerjarenplanning te formuleren.

Om te beginnen moet het team daarvoor de eigen continue werking in kaart brengen en waar mogelijk vertalen in concrete acties met KPI's. Dat proces wordt dit jaar over het hele museum doorgevoerd door de concrete stappen inzake teamwerking, in de richting van zelforganiserende teams. De teams hebben hiervoor een aanbod gekregen van externe ondersteuning om deze stappen te zetten. Het team fysieke collecties is hier een bijzonder aandachtspunt. We laten nu in eerste instantie het initiatief aan het team en verwachten dat dit nog in 2026 zal leiden tot een actieplan met concrete fasering en KPI's.

Een echte gedegen prioritering en meerjarenplanning zal daarnaast maar mogelijk zijn als het plaatje van registratie en waardering verder staat. Dit betekent niet dat er niet eerder planmatige aanzetten (dienen te) worden gemaakt.

De bewaring van hedendaagse kunst brengt complexe bewaringsvraagstukken met zich mee. De commissie verwacht dat het M HKA tenminste aan expertisenetwerken deelneemt.

De wenselijke strategische horizon die M HKA steeds heeft geprojecteerd, en ook in eerdere beleidsplannen heeft geformuleerd, was dat S.M.A.K. voor Vlaanderen trekker zou worden voor expertise fysieke conservatie. S.M.A.K. beschikte tot nu echter niet over de capaciteit hiervoor. M HKA doet structureel beroep op externe partijen, zoals Frederika Huys die werkt bij 'The Protocol Room'.

Onze collega behoudsmedewerker is ook gastdocent aan de opleiding conservatie-restauratie van de Universiteit Antwerpen, wat in de feiten een verbinding met deze belangrijke expertisekern betekent.

Op vlak van de conservatie van audiovisuele kunst zou het museum zelfs een voortrekkersrol moeten spelen.

Voor de conservatie van audiovisuele kunst werkt M HKA structureel samen met externe partners zoals Argos, dat voor de vraag van videoconservatie een leidende expertise heeft uitgebouwd. Binnen het transitietraject ontwikkelt M HKA eigen expertise op aanverwante domeinen zoals digitale archiefzorg, rechtenbeheer en het borgen van born-digital objecten.

Voor deze expertises is binnen het transitietraject voorzien dat ze online wordt ontsloten. Nu wordt ze al via het CKV, dat zelf ook conservatie-expertise deelt op het vlak van archieven en estates, actief gedeeld binnen het kunstenerfgoednetwerk. Vanuit die bestaande rol ziet M HKA de mogelijkheid om op termijn een actieve bijdrage te leveren aan kennisdeling rond audiovisuele kunst.

M HKA onderschrijft dus de oproep van de commissie om een voortrekkersrol op te nemen in de conservatie van audiovisuele kunst, temeer gezien de urgentie van het huidige digitale erosieproces. Het ziet dit dan wel expliciet binnen een ruimer netwerk van partners. Deze opdracht wordt binnen het museum vormgegeven via meerdere werkingen, met een centrale rol voor CKV en De Cinema als filmmuseale werking. De Cinema zal hierin een versterkte rol spelen, zowel op het vlak van digitale en analoge conservatie, als bij het ontwikkelen van een publieksgerichte online catalogus. Op de nieuwe website van De Cinema (lancering voorzien in

december 2025) wordt structureel ruimte voorzien voor verdieping en ontsluiting van de audiovisuele collectie, bibliotheek en digitale databanken.

Vanaf 2025 versterkt M HKA ook, via De Cinema, de samenwerkingen met producenten en distributeurs als Avila, Auguste Orts en Escautville, gericht op duurzame modellen voor presentatie, reflectie, onderzoek én conservatie van audiovisueel werk. De structurele samenwerking met Cinematek vormt hierbij een waardevolle aanvulling, waarbij CKV en De Cinema focussen op kunstfilm en mediakunst. Beide organisaties zijn complementair en wisselen actief expertise uit.

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.

Dit onderschrijven we.

Het regime van collectietentoonstellingen is reeds verminderd tegenover vroeger. Er worden geen grote internationale en landelijke tentoonstellingen extra muros meer gemaakt, zodat er al meer focus kan zijn op behouden en borgen en op registratie dat nu een eerste prioriteit is. De precieze toewijzing zal verder kunnen worden verfijnd op basis van de zelfbeschrijving van de teams en planningscapaciteit die momenteel worden ontwikkeld binnen het HR-traject. De werkbelasting van tentoonstellingsproductie wordt daarbij eveneens in kaart gebracht, waarbij het mogelijk wordt evenwichten tijdig bij te sturen. De behoefte aan bijkomende personeelscapaciteit voor registratie, preventieve conservatie en depotbeheer wordt in het beleidsplan erkend als prioritair. Deze versterking werd nog niet expliciet vertaald in bijkomende werkingsmiddelen in de meerjarenbegroting, omdat de inhaalbeweging in eerste instantie toch de globale personeelsraming betreft.

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.

Er is momenteel een tender in voorbereiding om het conceptueel en operationeel kader te concretiseren van de meerjarenplanning voor dit Online Museum dat in 2029 zichtbaar moet worden. Deze tender werd reeds uitgeschreven en moet tegen juni volgend jaar tot resultaat leiden. De opdracht waarvan sprake betreft specifiek de opmaak van een roadmap, planning en prioriteringsoefening met betrekking tot de ontwikkeling van een online museum en meer specifiek de strategie - en visieontwikkeling vertrekkend van het opzetten van een grootschalige publieks - en stakeholdersbevraging. Met een geconcretiseerde visienota willen we de doelstellingen van een online klant – en ervaringsgericht museum scherper omlijnen — wat moet dit Online Museum kunnen, welke inhouden moet het minstens aanbieden en hoe verhoudt dit zich tot de bredere museumwerking en missie-visie van het nieuwe museum? Uit deze cruciale oefening moeten de projectacties afgeleid worden.

Het Online Museum wil de collectie niet alleen digitaal ontsluiten, maar biedt ook het publiek en belangrijke stakeholders de mogelijkheid om tentoonstellingen te maken, projecten samen te

stellen in de virtuele ruimte of te cureren op basis van een aantrekkelijk landschap van ensembles (digital curating). Dit digitale museum verwelkomt en betreft bezoekers en biedt hun ervaringen en inzichten. M HKA verzamelt al vele jaren kunst, inzichten en toegangen. Idealiter worden deze toegangen verder geactiveerd in de ruimte van de digitale werkelijkheid, het internet en nieuwe virtuele ruimtes.

De doelstellingen van het Online Museum worden vandaag als volgt gedefinieerd:

Het Online Museum als contentplatform fungeert als een evenknie van het toekomstige “fysieke” programma en omvat formats waarin het TVHK zijn belangrijkste content ontsluit als toegangen tot kunst en kunstbeeld, inhouden, ideeën en relaties (*het ensemble-denken*). Daarnaast ontsluit het platform ook nieuwe inzichten en verbanden, en maakt het zo veelvormige en innovatieve kunstbemiddeling mogelijk.

Het Online Museum als dienstverleningsplatform ondersteunt de coproductie van betekenislagen en biedt innovatieve, digitale dienstverlening aan het publiek, via een spectrum van interactieve, lerende e-platformen en door het faciliteren van onderzoek.

Het Online Museum als platform voor digitale bemiddeling en marketing is een instrument voor communicatie en publieksbereik op maat van diverse gebruikers. Het platform verzamelt data en tract content, en levert daarmee inzichten op over het (beter) bereiken van doelgroepen.

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.

Dit vormt al geruime tijd een projectmatig onderdeel van onze praktijk. Al lange tijd geleden was Moussem daar een radicaal voorbeeld van. Op basis van hun aanspraak op mede-eigenaarschap van grote instellingen werd de programmering van M HKA voor één seizoen volledig aan hen toevertrouwd.

Moussem nodigde onder meer elke week een kleinere gemeenschap van andere herkomst uit in de rechtervleugel en maakte een collectietentoonstelling die later in Rabat getoond werd. Recentere grote tentoonstellingen met een constituent aspect waren ‘Futures’ en ‘Museumspeken’. Ook in INBOX en de archiefpresentaties komen tentoonstellingen vaak constituent tot stand. De Cinema werkt zo en ook in de collectie-ontwikkeling is dit een bestaande praktijk, structureel bij lijnen zoals ‘Present Continuous’ en ‘Shagyls’, en punctueel bij bijvoorbeeld de verwerving van het ensemble van Nicole Van Goethem of Hugo Roelandt, waar het voorstel om dit oeuvre te borgen als een archief in M HKA, kwam van de twee erfgenamen, Lydia Van Loock, zijn weduwe, en de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten. Deze tentoonstelling werd niet gemaakt door M HKA maar door een collectief met Joanna Zielinska, Lydia Van Loock en Marc Holthof.

Wel werd het traject om deze constituyente werking (of ‘citizen museum’) verder organisatiebreed uit te rollen, on hold gezet toen bleek dat er geen capaciteit zou komen voor het transitietraject (beslissing Bestuursorgaan d.d. 13.06.2022). Dit traject zal in 2027 opnieuw worden opgestart in functie van het nieuwe ondernemingsplan. De nota als uitkomst van het onderzoek met een transversale werkgroep in M HKA en stakeholdersbevragingen in 2022 van Pascal Gielen (CCQO) kan daarbij als startpunt dienen.

De hybride werking van De Cinema, in nauwe samenwerking met De Studio, zal hierbij eveneens een sleutelrol spelen. Via multidisciplinaire, performatieve en participatieve publieksmomenten — waarin beeldcultuur, inclusief film en kunstfilm, muziek en podiumkunsten samenkomen — experimenteren we actief met formats waarin artistieke beleving en publieksbetrokkenheid elkaar wederzijds versterken. Deze praktijken sluiten nauw aan bij het ‘constituent museum-denken’ en vormen een laboratorium voor toekomstige werkwijzen.

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 schaalsprong naar het nieuwe museum voor te bereiden. De programmatie voor de volgende jaren is in het aanvraagdossier wel nog niet geconcretiseerd.

Dit is correct.

Er worden voorbereidingen getroffen voor de programmering van de volgende jaren maar de eindbeslissingen erover zullen vanzelfsprekend door het managementteam samen met de nieuwe directeur worden genomen, zodat diens inzichten nog kunnen worden meegenomen.

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.

We onderschrijven dit volledig. M HKA heeft in de beleidsnota het Online Museum als afzonderlijk element behandeld omwille van de planmatige helderheid. Daardoor lijkt misschien dat dit gaat om een splitsing terwijl toch juist steeds benadrukt wordt dat het Online Museum een onderdeel is van het bredere digitaal ecosysteem enerzijds, en tegelijkertijd één van de aanjagers is om de museale werking en met name de presentatievormen te versterken en verder te ontwikkelen. We gaven aan dat het traject van het Online Museum tevens garandeert dat de museale backoffice tijdig zal worden geoptimaliseerd met het oog op het nieuwe museum. Daarnaast zal het vanzelfsprekend tal van mogelijkheden geven voor een *enhanced* museale ervaring.

Een dergelijke splitsing zou trouwens ook bedrijfsmatig niet haalbaar zijn gezien de schaal van het museum.

M HKA wil zo snel mogelijk de diverse publieken en stakeholders meenemen in het verhaal van het Online Museum. We bedienen vandaag al een brede online community via diverse online platformen en social media. Het Online Museum wil die verder intensifiëren, verbreden en verduurzamen. Bij elke stap willen we stakeholders en publieken informeren, activeren en betrekken via muhka.be. Gezien de zeer ambitieuze timing van het lanceren van een eerste versie van het Online Museum in het voorjaar van 2029, wordt in eerste instantie op de basisstappen gefocust.

De weefmogelijkheden, kruisbestuivingen en aanknopingspunten kunnen dan worden doorontwikkeld in de twee volgende jaren, 2030 en 2031, als de instelling concreet naar de opening van het nieuwe museum toe gaat werken.

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 Cinema heeft voor ons een belangrijke onderzoeksfunctie wat beeldcultuur betreft.

De basis is inderdaad een veelzijdige selectie uit de filmgeschiedenis, maar daarnaast doet De Cinema veel meer. De Cinema fungeert binnen onze werking als laboratorium voor publiekswerking en publieksverbreding. Deze experimentele rol wordt ingevuld in samenwerking met De Studio, zoals vastgelegd in de structurele samenwerkingsovereenkomst. We willen u desgewenst graag bijkomend zowel de initiële overeenkomst bezorgen als de dit jaar geheel gereviseerde versie.

In deze context wordt ook werk gemaakt van een meer geïntegreerde ontsluiting van de M HKA-collectie, met regelmatige koppelingen tussen het filmprogramma van De Cinema en de tentoonstellingen van M HKA. Er worden daarnaast interventies van De Studio voorzien binnen

het museumgebouw, en omgekeerd ook ontsluitingen van de M HKA-collecties in de zalen van De Cinema en binnen de publieksruimtes van De Studio. Deze kruisbestuiving creëert kansen om de collectie te activeren in nieuwe contexten, bij diverse publieken, en nodigt uit tot dialoog, reflectie en herinterpretatie.

Ook de engagementen van De Studio staan daarin geconcretiseerd. We tasten samen door experimentele werkingen andere modellen voor de toekomst af. Voor de najaarstentoonstelling zal De Studio bijvoorbeeld een inhoudelijk programma verzorgen binnen de tentoonstelling.

Dit structurele partnership heeft als expliciet doel het opbouwen van expertise en capaciteit om de kern te vormen van de publieksverbredende, socio-evenementiële omslag in het nieuwe museum.

Tot slot biedt de potentieel voorziene vervroegde sluiting van het huidige museumgebouw ook een opportuniteit om, via de publiekswerking van De Cinema en De Studio, het contact met het publiek levend te houden in de aanloop naar het nieuwe museum. Dit stelt ons in staat de publieksrelatie niet alleen te behouden, maar ook te verbreden en verdiepen, in lijn met de duurzame visie die M HKA nastreeft.

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 door de Vlaamse Regering vastgelegde missie van het M HKA vermeldt expliciet filmvoorstellingen als werkvorm om kunst en beeldcultuur te presenteren.

Film vormt een essentieel onderdeel van beeldcultuur omdat het via bewegende beelden, geluid en narratief complexe visuele betekenissen overbrengt. Als medium verenigt film stilstaande en dynamische beelden, waardoor het unieke mogelijkheden biedt voor representatie, storytelling en het onderzoeken van maatschappelijke en culturele fenomenen. Bovendien fungeert film als visueel erfgoed, waarin collectieve herinnering en culturele identiteit worden vastgelegd en doorgegeven. In de hedendaagse visuele samenleving is film daarmee onmisbaar voor het begrijpen en interpreteren van beeldcultuur als geheel.

Filmvertoning en filmerfgoed zijn essentieel binnen een museum van hedendaagse kunst met internationale uitstraling. Film is een laagdrempelig en populair medium dat een brug slaat tussen verschillende kunstvormen en diverse publieksgroepen. Als visueel erfgoed biedt cinema waardevolle inzichten in onze culturele geschiedenis en actuele maatschappelijke ontwikkelingen, waardoor het een onmisbare schakel is binnen de bredere beeldcultuur.

De integratie van film binnen het museum stimuleert multidisciplinaire kruisbestuivingen en innovatieve artistieke praktijken, terwijl het tegelijkertijd het internationale profiel versterkt door wereldwijde stemmen en perspectieven een platform te geven. Film trekt bovendien een breed, gevarieerd publiek aan en draagt zo bij aan publieksverbreding en inclusie, waardoor het museum toegankelijker en levendiger wordt.

Daarnaast biedt filmerfgoed volop kansen voor onderzoek, educatie en samenwerking met academische en culturele partners. De digitale ontsluiting van filmcollecties via online platforms en innovatieve technologieën sluit perfect aan bij de digitale strategieën van het museum en maakt de collectie wereldwijd beschikbaar.

Tot slot zorgen filmvertoningen en gerelateerde evenementen voor unieke belevingen die participatie en gemeenschapsvorming bevorderen, waardoor het museum als ontmoetingsplek wordt versterkt. Door in te zetten op film en erfgoed kan het museum een sleutelrol spelen in het bewaren en doorgeven van cultureel erfgoed, essentieel voor de continuïteit van onze visuele cultuur.

Filmwerkingen zijn haast een standaard feature bij grote hedendaagse kunstmusea (Centre Pompidou, Tate, M+ ...) en komen frequent voor bij middelgrote collega-instellingen (bijv. het recent geopende museum in Warschau, ook het S.M.A.K. heeft trouwens deze ambitie).

Inderdaad waren de werkingen van M HKA-Media en van Cinema Zuid meer expliciet 'extra cinema' geprofileerd dan de werking van De Cinema nu. Er werd met De Cinema bewust geopteerd een sterk profiel uit te bouwen op de filmmuseale flank. Dat blijkt zeer succesvol en

vergemakkelijkt in de toekomst de omslag naar een door eigen inkomsten gedragen arthousewerking — aan zo'n werking is er een reële behoefte in Antwerpen: er worden meer interessante films gemaakt dan er vertoond kunnen worden — terwijl in het nieuwe museum de huidige beeldculturele en filmmuseale werking landt, zoals altijd het strategisch doel is geweest. Deze werking krijgt bovendien een andere infrastructurele capaciteit: een zaal voor 300 bezoekers — ook daaraan is er een duidelijke behoefte, zo'n zaal kan dienen als premièrelocatie en als anker voor het filmfestival dat Antwerpen voor ogen heeft.

We begrijpen dat er de perceptie bestaat dat De Cinema momenteel vooral een publieke functie vervult en dat de inhoudelijke verbinding met het museum nog niet voldoende zichtbaar is.

Sinds de verhuis naar De Studio in 2018 heeft De Cinema zich sterk gericht op het toegankelijk maken van filmgeschiedenis voor een breed publiek, met een veelzijdige programmering die de rijkdom van de beeldcultuur onderstreept. Tegelijkertijd werken we actief aan het versterken van de kruisbestuiving tussen museum en cinema, onder andere via educatieve projecten, thematische programma's en samenwerkingen met andere museumafdelingen. Deze processen vragen tijd en ruimte om zich verder te ontwikkelen en te verdiepen.

De Cinema is vandaag een belangrijke ontmoetingsplaats voor dialoog tussen filmerfgoed, filmstudenten, professoren en onderzoekers. Als instituut voorzien we een steeds prominenter voortrekkersrol binnen het Vlaamse en internationale veld van onderzoek en conservering, met een unieke focus op zowel film als kunstfilm. Dit vormt het onderscheidende DNA van De Cinema, waarop we de komende jaren verder willen inzetten.

Met de start van de nieuwe coördinatie in september 2023 lag de eerste prioriteit bij het positioneren van De Cinema als een kwaliteitsmerk voor het publiek, met een duidelijke focus op publieksverbreding. Dit leidde tot een verdubbeling van het publiek in 2024 en een stevige positionering als 'love brand'. Daarnaast lag de nadruk op het inkantelen van De Cinema binnen de werking van De Studio, wat resulteerde in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst sinds april 2025. Ook is er nu een concreet plan voor multidisciplinaire samenwerkingen tussen De Studio en M HKA met de uitwerking van verschillende fasen.

Twee jaar later ligt er een sterke focus op het uitbouwen van onderzoek, collectie, bibliotheek, database én eigen onderzoek. De ontwikkeling van een nieuwe website ondersteunt deze prioriteiten.

M HKA wil de filmwerking verder ontwikkelen tot een plek van reflectie, onderzoek en dialoog.

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

Bij de strategische doelstellingen van het onderdeel 'Publieksontwikkeling en -betrokkenheid' kunnen twee van de strategische doelstellingen in deze beperkte zin gelezen worden (SD17 en SD14) waarbij deze ook gericht zijn op de huidige werking. De andere drie strategische doelstellingen 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 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.

De transitiecoördinator werkt aan een planning waarbij in het najaar van 2025 een projectplan 2.0 wordt opgeleverd. Hierin worden streefdata voor publiekswerking opgenomen.

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.

In het beleidsplan werd de publieksomkadering en cultuureducatie inderdaad beknopt opgenomen. Onze werking op het vlak van publieksomkadering en cultuureducatie is er zeker maar ze wordt nu als continue werking gezien. We verwachten dat de focus op teamwerking nu

zal leiden tot een meer systematische formulering van het team van de eigen doelstellingen. Los daarvan werken we dit jaar ook aan een herijking van de visie op bemiddeling, inbegrepen de vragen naar publieken, aanbod en afspraken. De komende jaren zullen we op basis daarvan investeren in een herijking van deze werking. In de volgende fase van het projectplan kunnen dan ook helder specifieke acties — bijv. bijkomende doelgroepenwerkingen — worden ingepast.

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.

We werken reeds met doelgroepen zullen deze werking verder uitbouwen.

Naast de standaard doelgroepen heeft M HKA ook acties naar een reeks specifieke doelgroepen, zoals mensen met dementie, anderstaligen die Nederlands leren, de burens, kinderen die langdurig ziek zijn (al tien jaar, in samenwerking met het Platform De Leerexpert), scholen met extra noden bij bezoek (fysieke beperkingen, verschoningsbedden, ...).

Voor elke tentoonstelling wordt ook gewerkt op specifieke doelgroepen. Voor de tentoonstelling nu gaat het daarbij om 'maatschappelijk geëngageerde mensen' (met discussies, filosofische cafés, ...), voor de najaarstentoonstelling om sekswerkers (in samenwerking met de intermediaire organisatie Utsopia).

Er staan inderdaad diverse vormen van publieksonderzoek ingepland, niet enkel naar publieken maar ook naar niet-publieken. Dat kan een basis zijn voor een verdieping van de doelgroepenwerking, die overigens nu al een belangrijk gegeven is in zowel M HKA als De Cinema. We doen dit niet zozeer om het publiekspotentieel beter te kunnen inschatten, maar omdat we dit als een kerntaak zien.

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.

Voor wat het constituent museum betreft, zie hierboven.

We zien deze werking niet als een marketingstrategie, ze dient wel structureel te worden meegenomen in het ondernemingsplan. Uw waarneming maakt ons vooral duidelijk dat we onze constituyente werking zelf, in verleden, heden en toekomst, nadrukkelijker en systematischer moeten communiceren.

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.

L'Internationale werkt in cycli waarbij de huidige cyclus in 2026 afloopt. De confederatie doet Europese aanvragen (m.n. Creative Europa) die aan het eind van een cyclus groeien uit collectieve discussies, eigen aan een confederatie. Daarom kon nog geen informatie hierover in de beleidsnota of de begroting worden opgenomen. Er was eerder vanuit de andere partners een beweging om het secretariaat naar M HKA te laten gaan, maar dergelijke ontwikkelingen zijn contextueel.

Wat betreft de samenwerking met de eigen Vlaamse instellingen, is het positief dat het M HKA meer toenadering zoekt naar het KMSKA en samenwerking vooropstelt. 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 kunstinstellingen 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.

Op 18 april 2025 werd door Hotel Bonka een stakeholdersanalyse opgeleverd, als startpunt voor de ontwikkeling van de verdere visie, extern gefocust op de kunstenaars - die we als onze eerste referentie zien - en op de collega-organisatoren waar u naar verwijst.

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.

We erkennen dat diversiteit, duurzaamheid en digitaal beleid drie essentiële pijlers zijn voor een toekomstgericht museum, en blijven actief stappen zetten om deze verder te verankeren in onze werking.

Wat betreft diversiteit willen we graag enkele belangrijke nuancerings en verduidelijkingen meegeven. Geografische diversiteit vormt in onze programmering inderdaad een essentieel criterium — we tonen werk uit uiteenlopende regio's, met bijzondere aandacht voor onderbelichte stemmen uit het globale zuiden en de diaspora — maar we vertrekken vanuit een brede visie op diversiteit die verder reikt dan representatie binnen collectie of programmatie. We investeren structureel in ruimte voor nieuwe stemmen, praktijken en publieken — zowel op inhoudelijk, organisatorisch als publieksniveau.

We merken dat ons publiek, in vergelijking met veel andere museale instellingen, een opvallend diverse leeftijds mix vertoont. Hoewel we die vaststelling momenteel nog niet met sluitende data kunnen onderbouwen, zien we dit dagelijks weerspiegeld in onze publiekswerking. Tegelijk erkennen we de nood aan systematische publieksmonitoring. Daarom plannen we in de aanloop naar de komst van de nieuwe directeur een grondig publieksonderzoek. De Cinema voerde in het voorjaar van 2024 al een dergelijk onderzoek uit in samenwerking met de Universiteit Antwerpen. Daaruit bleek onder meer een opmerkelijke verjonging van het publiek, met een gemiddelde leeftijd van 28 jaar — een unicum binnen de Vlaamse cinema-context.

We zetten bewust in op een combinatie van doelgerichte publieksacties en experimentele formats die inspelen op culturele diversiteit, intergenerationele dialoog en hybride vormen van publieksbeleving. Zo vertaalden we Nastio Mosquito's kerstkinderboek naar het Nederlands en organiseerden we een "verknijpt kerstfeest" als alternatief familie-evenement. Met het "Bring Your Bomma"-initiatief brengen we generaties samen in onze filmzaal. En de cultfilmreeksen met filmmaker Jonas Govaerts creëren ruimte voor nieuwe publieksvormen waarin kunst, film en popcultuur in elkaar overvloeien.

Daarnaast werken M HKA en De Studio in 2025–2026 samen binnen het POCPOC-initiatief — een tweejarig programma dat vertrekt vanuit de praktijken van artiesten van kleur. Binnen dit traject focust De Cinema op co-curatatie en gedeeld auteurschap, waarbij het programmatieproces deels wordt overgedragen aan nieuwe stemmen. Deze curatoren krijgen niet alleen inhoudelijke en productionele ondersteuning, maar ook ruimte om film en kunstfilm geïntegreerd binnen één programma te benaderen. Dit samengaan van disciplines sluit aan bij de hybride visie van De Cinema en M HKA, waarbij beeldcultuur niet in hokjes wordt gedacht, maar als fluïde ecosysteem wordt benaderd. De programma's binnen POCPOC maken zo ruimte voor kruisbestuivingen tussen de cinema en het museum, tussen populaire en experimentele vormen, en tussen lokale gemeenschappen en internationale perspectieven.

Een jaarlijks terugkerend voorbeeld van structurele actie rond genderdiversiteit is het initiatief Spotlight on Womxn Directors. Elk jaar, vanaf Internationale Vrouwendag op 8 maart, programmeert De Cinema een maand lang uitsluitend films van vrouwelijke regisseurs en regisseurs die zich identificeren als vrouw. Deze interventie is bedoeld als een krachtig antwoord op de dominante witte, mannelijke filmcanon, en wil die actief doorbreken.

Onze visie op diversiteit werd ook inhoudelijk verankerd in de publicatie *The Aesthetics of Ambiguity – Understanding and Addressing Monoculture* (Valiz, 2020), samengesteld door onze geassocieerde directeur Naveidul Haq en Pascal Gielen. Deze reflectie vormt nog steeds een belangrijke leidraad in ons denken én handelen rond inclusie en meerstemmigheid.

Ecologische duurzaamheid staat niet voorop. Er worden geen meldingen in het dossier gemaakt in relatie tot materialen, energieverbruik, transport, reizen, bezoekersgewoonten, onderzoeksonderwerpen, ...

We zijn trots op onze inzet voor ecologische duurzaamheid. We wilden hier aanvankelijk de rondgang mee afsluiten, net voor de lunch, op de terrassen, waar we een project van participatief stadstuinieren realiseren in partnership met Volle Grond.

In mei 2024 heeft M HKA in eigen regie 143 zonnepanelen geplaatst (opbrengst tot nu 82MWh) inbegrepen een clausule dat het bedrijf die gratis zou herplaatsen als M HKA de huidige locatie zou verlaten, en het deed dit op eigen werkingsmiddelen, omdat het elektriciteitsverbruik van een hedendaagse kunstmuseum hoog is en de kost van zonnepanelen teruggewonnen kan worden.

In april 2025 werd de koelgroep op het ventilatiesysteem vervangen door een model met een kleiner verbruik, de VRV airco's zijn, op twee groepen na, vervangen door energiebesparende modellen waar we ook mee gaan verwarmen, we zijn bezig met de vernieuwing van lampen door LED-verlichting, in de traphalen gebeurde dit met aanwezigheidssensoren.

Ook verdere stappen zijn gepland.

M HKA heeft sinds jaar en dag een structurele aandacht voor hergebruik van materialen, al vinden we dat die nog niet ver genoeg gaat. Bij de tentoonstelling *The Geopolitics of Infrastructure* die we gisteren openden, presenteerden we voor het eerst de herbruikbare (en makkelijk demonteerbare en stockeerbare) wanden die Studio PARA voor ons ontwierp.

Bij de ambitieuze tentoonstelling van de Koreaanse kunstenares Lee Bul die we plannen, onderzoeken we niet enkel de haalbaarheid van de financiering, maar voorzien we met de collega-instellingen in Azië en Canada ook een zeetransport. Enzovoort.

Ecologie is ook een van de drie hoofdthema's van de huidige cyclus van L'Internationale, met onder andere onderzoek naar duurzame kunstproductie en klimaatfora in het verlengde van ons in 2022 verschenen boek *Climate: Our Right to Breathe*, om er maar twee te noemen. We publiceerden met de confederatie overigens in 2016 al *Ecologising Museums*, toen ook een eerste intern transversaal traject in M HKA werd gestart met Green Line, en in 2020 *Degrowth and Progress*.

Een eerste duurzaamheidstraject in M HKA startte meer dan tien jaar geleden, met aanpassingen aan de interne productieprocessen, de backoffice-werking, de omgang met de huidige infrastructuur met deelname aan GreenTrack en het uitvoeren van een ecoscan.

We denken duurzaamheid overigens niet alleen ecologisch, maar ook structureel, sociaal en inhoudelijk. Inhoudelijk bouwen we aan duurzame relaties met kunstenaars, partners en gemeenschappen via langlopende trajecten in plaats van losse projecten. Publiekswerking wordt hier niet benaderd als instrumentele marketing, maar als engagement op basis van wederzijds vertrouwen, tijd en ontmoeting.

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.

We onderschrijven dit volledig. M HKA bekijkt altijd eerst de mogelijkheden om aan te sluiten bij bestaande services. Zo onderzoekt M HKA de mogelijkheden om zo snel mogelijk over te stappen op Museum+. Het volgt de nieuwe ontwikkelingen op de voet; ook wat betreft CRM, boekhoudpakket en andere digitale ondersteuningstools stemmen we af met onder meer KMSKA of MoMu.

Onsluiten bij bestaande services is niet altijd zo voor de hand liggend als het lijkt. Zo vroegen we om de hosting van het DAM-systeem bij meemoo te kunnen hebben maar wenste deze organisatie hier niet op in te gaan.

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.

Bart Caron begeleidt momenteel de museale afdeling in een traject om een methodologie voor de datakant te ontwikkelen. Daarbij gaat het onder meer om de taxonomie van deelcollecties — zoals hierboven reeds vermeld — visienota's voor meerjarentrajecten voor de diverse inhoudelijke werkvelden, en projectfiches met stappenplannen en een outputbeschrijving per projectmedewerker. De inzet van dit traject met Bart Caron is het creëren van voldoende onderbouwing voor een meerjarenplanning tegen begin juli, wanneer de transitiecoördinator terugkomt uit ouderschapsverlof, aangezien de digitale transformatie en het Online Museum een cruciaal deel van haar scope uitmaken.

Wat de technische kant betreft, werd eind 2024 een eerste audit uitgevoerd. Dit jaar wordt het DAM-systeem 'ResourceSpace' geïmplementeerd dat ook gebruikt wordt door onder meer Collectie Vlaanderen en het MoMu. We hebben met MoMu — dat ons waardevolle begeleiding gaf — onderzocht of we dit in consortium konden doen, maar dit bleek geen meerwaarde te geven. Collectie Vlaanderen heeft zelf beslist dit niet samen met M HKA op te zetten, om dezelfde reden, er zijn andere configuraties nodig.

Wat het Online Museum betreft, gaat het om de hierboven vermelde opdracht, die specifiek gericht is op het opstellen van een roadmap, planning en prioriteringsoefening, en meer in het bijzonder op de ontwikkeling van een strategie en visie op basis van een grootschalige publieks- en stakeholdersbevraging. Vanuit deze cruciale oefening moeten de projectacties en milestones verder verfijnd worden met het oog op de behoeften van onze stakeholders, partners en diverse publieken.

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.

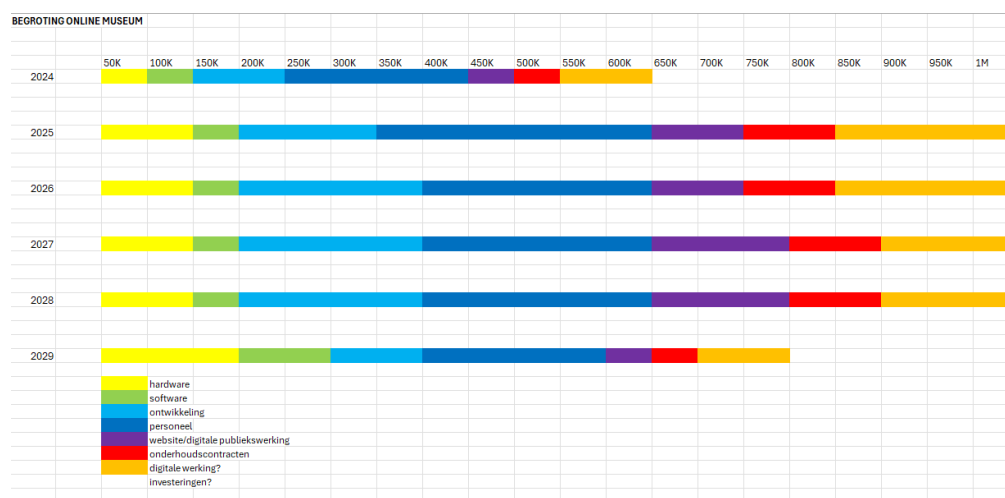
We begrijpen niet hoe dit strookt met uw hogervermelde oordeel dat M HKA onvoldoende inzet op digitaal beleid.

M HKA vroeg aan het eind van de vorige legislatuur aan de voogdijminister middelen voor een inhaalbeweging. Voor een deel werden deze gevraagd om sterk gestegen structurele kosten, nominatief geanalyseerd, op te vangen. Daarnaast voor de twee prioritaire punten die in 2022 door het bestuursorgaan werden gekozen, 200.000 euro voor CKV, waarvoor M HKA op een startsubsidie was blijven hangen, en 600.000 euro voor het digitale traject, waarbij mee in beeld dient te worden genomen dat M HKA nooit enige digitale ondersteuning of capaciteit heeft gehad zoals stedelijke musea die wel hebben gekregen en krijgen.

Sinds 2024 kan M HKA hier dus uit een dood punt raken. Dit doen we aan hoog tempo en incrementeel, waarbij we tegelijkertijd zowel startacties opzetten als gefaseerd structureren.

Wat de verhouding 'tot de aanwezige structuur in het veld' betreft, zullen we daarbij om evidente redenen maximaal aansluiten.

Op vlak van digitale strategie staan we op een kantelpunt. We werken aan een nieuwe website en digitale infrastructuur die enerzijds onze collectie, bibliotheek en onderzoekswerking beter ontsluit, en anderzijds programmatie (zowel van het museum als van De Cinema) digitaal verbindt. In dit kader ontwikkelen we formats zoals podcasts, online essays en hybride events. Digitale toegankelijkheid en meertaligheid worden daarbij speerpunten, zodat ook online een meerstemmig en internationaal publiek wordt bereikt.



Tot slot willen we benadrukken dat duurzame en diepgaande veranderingen rond diversiteit, duurzaamheid en digitalisering geen snel resultaat opleveren. Het zijn transities die tijd vragen, maar die voor ons geen vrijblijvende ambitie zijn. Integendeel: we beschouwen dit als kernopdrachten voor het museum van de 21ste eeuw.

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.

M HKA was het enige museum dat tot het einde toe de werking van het samenwerkingsverband van hedendaagse kunstmusea, CAHF, bleef voorstaan.

M HKA was medeoprichter van PACKED, dat later opging in meemoo. Het museum streeft altijd naar gedeelde oplossingen. Er zijn ook radicale voorbeelden van structurele gedeelde oplossingen, zoals bij De Cinema: die wordt structureel georganiseerd in samenwerking met De Studio, met het oog op een verdergaande inbreng van De Studio in de werking van het nieuwe museum. Wat CKV betreft, zijn er de gedeelde werkingen met TRACKS en Archiefpunt.

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.

Erfgoedzorg staat effectief niet centraal, zie de inleiding, al is ze wel een essentiële pijler.

Het behouden en borgen van de collectie is daarom ook hoogst belangrijk, maar wat collectiezorg betreft, vinden we de eerste prioriteit nu inderdaad wel registratie en waardering, ook omdat deze toestaan op andere vlakken van collectiezorg beter te prioriteren.

Daarbij willen we zeker ook aandacht besteden aan wat in de nieuwe feedbacknota van het Landelijk Museumoverleg onder 'Registratie en herkennen' centraal wordt gesteld, namelijk dat er naast materiële collecties en immaterieel erfgoed, ook andere soorten collecties zijn, zoals documentaire collecties, niet-materiële collecties, levend en natuurlijk erfgoed, met als grote uitdagingen de collecties waar die zaken samenkomen, en born-digital erfgoed.

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.

Met betrekking tot het beleidsprincipe 'Iedereen voor erfgoed. Erfgoed voor iedereen' erkennen we dat de stopzetting van onze lokale en landelijke extra projecten extra muros zoals de Visite-projecten — waarbij de collectie breed werd gedeeld in Vlaanderen — vragen oproept. M HKA was destijds pionier in deze aanpak, maar keuzes dringen zich op, zeker in een context van beperkte middelen en een complexe transitieoperatie. We blijven wel nog inzetten op langetermijn-

samenwerkingen met partners in Antwerpen en daarbuiten, waarbij de collectie op andere manieren betekenis krijgt — via educatie, participatie of artistieke herinterpretatie maar we hebben ervoor gekozen om het team Fysieke Collecties prioritair in te zetten op collectiebeheer — en behoudswerking, als voorbereiding voor de toekomst. Dat neemt niet weg dat we de ambitie behouden om het publieke karakter van de collectie te versterken, ook buiten de museummuren. We richten ons daarom nu op nieuwe vormen van digitale werking extra muros, waarin collectiestukken digitaal en contextueel kunnen circuleren.

Voor deze inzet dienen we nu meest prioritair de basisinfrastructuur op orde te krijgen. Dit markeert het belang van de museum-oriented fase. Deze is nog niet afgerond (zoals aangehaald in het beleidsplan) en hoewel dit niet optimaal is, werken we daarom in parallel in plaats van sequentieel. Mapping collecties - en deelcollecties, waarderingsoefeningen inhoudelijke inhaalbewegingen registratie en inventarisatie tot onderzoek en digitalisering. Opstarten en herijken van de (digitale) werkprocessen is nu en de komende jaren van primair belang, maar het doel is uiteindelijk wel degelijk opnieuw 'Erfgoed voor iedereen'.

We nemen het advies van de commissie ernstig en erkennen dat een heldere en realistische visie op digitale transformatie noodzakelijk is. Tegelijk willen we benadrukken dat M HKA de afgelopen jaren wel degelijk belangrijke stappen heeft gezet op digitaal vlak — zij het gefaseerd, en met een bewuste focus op haalbaarheid en duurzaamheid.

Wat de digitale transformatie betreft, ligt de nadruk momenteel op het structureel verbeteren van de onderliggende infrastructuur. Zo wordt er geïnvesteerd in een nieuwe digitale architectuur, inclusief een gebruiksvriendelijke website, een betere ontsluiting van de collectie en bibliotheek, en formats voor hybride publiekswerking zoals online publicaties, podcasts en digitale tentoonstellingscomponenten.

De ambitie om naar een volwaardig Online Museum te evolueren is niet vrijblijvend: dit traject is ingebed in een meerjarenplanning met duidelijke fases. De zogenaamde 'Experience-Oriented' fase — waarin de digitale omgeving ook als publiekruimte functioneert — is voorzien voor 2028–2029. We kiezen er bewust voor om dit stapsgewijs te doen, in plaats van op korte termijn middelen te versnipperen.

Tot slot willen we nog even aanstippen dat ook hier onze beeldculturele werking met De Cinema ook op dit vlak extra impulsen zal geven. De samenwerkingen met Cinematek en VAF bieden veelbelovende kansen voor de ontsluiting van filmcollecties en het ontwikkelen van een online videoplatform voor kunstfilm en audiovisuele archieven, als belangrijke onderdelen van het toekomstige Online Museum.

Binnen dit kader werkt De Cinema, als onderdeel van M HKA, samen met andere Vlaamse vertoners en filmorganisaties onder leiding van VAF en met steun van Europa Cinemas aan een innovatief netwerk. Dit initiatief richt zich op het aanbieden van opleidingen rond dataverzameling, dataverwerking en data-analyse. Het doel is om publiekswerking te optimaliseren, de efficiëntie van vertoningen te verhogen en samenwerkingen tussen verschillende organisaties te versterken. Deze focus op data-gedreven beleid stelt ons in staat beter inzicht te krijgen in ons publiek, strategieën te verfijnen en inclusievere, meer gerichte programmering te realiseren.

In dat kader bouwen we ook actief aan de verweving van filmerfgoed en educatie binnen onze bredere museumwerking. Momenteel is De Cinema, als onderdeel van M HKA, mee initiatiefnemer van een nieuw netwerk van filmvertoners, samen met CINEA (de Vlaamse Dienst voor Filmcultuur), Cinematek en JEF. Dit netwerk focust op de ontwikkeling van duurzame educatieformats rond filmklassiekers en filmerfgoed, specifiek gericht op het lager en secundair onderwijs. Met dit partnerschap willen we enerzijds de toekomst van filmerfgoed veiligstellen, en anderzijds film inzetten als volwaardige leer- en cultuurvorm voor jonge generaties — ook buiten de context van het museum of de filmzaal.

Tot slot geloven we dat de combinatie van fysieke en digitale toegankelijkheid cruciaal is voor het museum van de toekomst. We engageren ons om in de komende beleidsperiode deze integratie stapsgewijs te realiseren, met oog voor kwaliteit, bruikbaarheid en inclusieve publiekswerking.

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 schaalsprong 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.**

Volgens ons zullen de acties zullen de komende jaren jaarlijks moeten worden herijkt; dat is eigen aan een transitieproces zoals het proces dat M HKA afgelopen najaar heeft opgestart. Een eerstvolgende belangrijke stap daarbij is de oplevering van een geconcretiseerd projectplan door de transitiecoördinator, in het najaar van 2025.

Uit het gesprek tijdens het plaatsbezoek blijkt ook dat er weinig tot geen processen worden ingebouwd voor zelfevaluatie en risicobeheersing.

De structuren voor zelfevaluatie en risicobeheersing zijn nog in aanbouw.

Binnen het bredere kader van het interne personeelswaarderingstraject wordt dit jaar niet alleen gefocust op een methodologie voor de eerste zelforganiserende teams, maar ook op het realiseren van een interne beleidscyclus. Die moet de teams in staat stellen om feedback te geven op voorgenomen acties van zowel het managementteam als het programmabureau, dat het transitieperspectief onder zijn hoede neemt. Zo kunnen die acties worden afgetoetst aan de workload van hun eigen taken en continue werking. Daarnaast zal er vanaf het najaar maandelijks overleg plaatsvinden tussen het managementteam en het programmabureau.

Het is ook onduidelijk hoe het personeel betrokken werd in de beleidsplanning.

De collega's worden structureel betrokken bij de beleidsplanning zoals hierboven aangegeven. Voor dit specifieke traject zijn er workshops met alle teams en de interim zakelijk leider om input te krijgen, teruggoppelmomenten met de afdelingsverantwoordelijken, twee brede transversale workshops met een twintigtal mensen, respectievelijk rond beeldcultuur en rond waardering en 'spanningen binnen culturele instellingen', en een overzicht in hoofdlijnen over het ingeleverde dossier tijdens de algemene personeelsvergadering van M HKA.

Om de volgende jaren door te komen, is er nood aan een nieuw beleidsplan, dat een realistisch plan van aanpak en tijdspad vooropstelt om de ambities waar te maken.

Dit is voorzien. Tegen midden oktober wil de transitiecoördinator het huidige transitieplan 1.0. uitwerken tot een plan 2.0, rekening houdend met de beschikbare middelen die tegen dan gekend zijn. We bereiden dit nu zo goed mogelijk voor door verdere inhoudelijke en planningsgesprekken binnen de organisatie, en voortgang in de ontwikkelgebieden en projectbureaus.

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.

We onderschrijven dit. Momenteel is in de high level hypothese reeds voorzien dat het museum een jaar voor de opening sluit (wat niet zichtbaar is in de begroting, omdat dit buiten de scope van dit plan ligt). Dit kan ook vroeger zijn en het kan zijn dat ze gefaseerd afbouwt. Dit is een beslissing die genomen dient te worden in samenspraak met de nieuwe algemeen directeur, op basis van het geconcretiseerde projectplan en de realiteit zoals ze zich zal manifesteren in de loop van het bouwproces.

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 algemeen directeur. In de context van zijn einde loopbaan en met de huidige plannen loopt de organisatie echter het risico dat de nieuwe algemeen 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.

We onderschrijven dit. De timing van de opvolging van de algemeen directeur wordt in het beleidsplan slechts beperkt behandeld. Dit valt onder de bevoegdheid van het bestuursorgaan dat de opvolging reeds geruime tijd voorbereidt. Het aanwervingstraject werd de voorbije twee maanden verfijnd door het benoemings- en remuneratiecomité binnen het bestuursorgaan, en afgetoetst met de minister. Het voorstel werd reeds een eerste keer teruggekoppeld naar het bestuursorgaan, zodat een positieve beslissing mag worden verwacht op het bestuursorgaan van 23 juni, en de vacature publiek kan worden uitgeschreven op 27 juni. Na een wervingsprocedure in het najaar kan de nieuwe algemeen directeur hopelijk begin 2026 worden bekendgemaakt. In de high-levelplanning zijn momenteel vier maanden overlap voorzien, aangezien verwacht wordt dat de nieuwe directeur eerst haar of zijn huidige positie zal moet afronden. Hopelijk kan dit sneller, en in elk geval zal de nieuwe directeur vanaf begin volgend jaar reeds gesprekspartner kunnen zijn voor de concretisering van de strategische trajecten.

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.

Dit is een interessante gedachte.

Met het oog op deze zorg heeft M HKA recent reeds het HR-team, dat gefocust is op personeelswelzijn, door één van de twee functies te ontdubbelen. Daarbij werd één van beide functies duidelijk geprofileerd als HR-generalist.

Mogelijk kan het een goed idee zijn om een transitie manager voor de organisatie(cultuur) aan te stellen in 2028, wanneer in de high-levelplanning naast het ondernemingsplan ook een strategisch personeelsplan voorzien is, of zelfs al in 2027. Hier zijn nu enkel middelen voorzien

voor externe ondersteuning. Dit is onderwerp van de verdere uitwerking van het projectplan door de transitiecoördinator in samenhang met de budgettaire ruimte.

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.

In het ingediende beleidsplan werd een vereenvoudigde visualisatie van de toekomstige organisatiestructuur opgenomen. Hierdoor is het organogram onvoldoende representatief voor de interne complexiteit, wat door de commissie correct werd aangestipt. Graag stellen we een meer gedetailleerd organogram ter beschikking, samen met een nota over de teamwerking. We danken de commissie voor het onder de aandacht brengen van het besef dat interne transitie tijd vragen om zich te vormen en goed te functioneren. Precies vanwege dat gegeven hebben we ervoor gekozen om dit jaar reeds verschillende stappen te zetten op dit vlak, ondanks het feit dat we tegelijkertijd het voorliggend beleidsplan moesten realiseren én belangrijke eerste stappen moesten zetten binnen verschillende domeinen van het transitietraject. De teamfacilitatoren (we spreken hierover omdat we in de teams streven naar een gedeelde verantwoordelijkheid) zijn intussen aangesteld, en een eerste opleidingsmoment voor een deel van hen heeft reeds plaatsgevonden. Zoals hierboven vermeld, wordt dit jaar voor het eerst een volledige interne beleidscyclus opgezet. We hopen dat deze tegen juni 2026 op kruissnelheid is.

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).

Dit onevenwicht is voor een deel te verklaren doordat M HKA in belangrijke mate met uitbesteding werkt voor uitvoerende functies. Een belangrijke factor is ook de transitiefase waarin de instelling zich bevindt. De verhouding zal zeker anders liggen in het strategisch personeelsplan dat voorzien is voor 2028.

Ook zouden er 44 vrijwilligers werkzaam zijn in het museum, maar een vrijwilligersbeleid komt niet actief aan bod in het beleidsplan.

Het versterken van het kader van het vrijwilligersbeleid is inmiddels voorzien als actiepoint in 2026. In het beleidsplan wordt het vrijwilligersbeleid inderdaad slechts beperkt aangestipt. Een versterking hiervan is voorzien in de verdere uitwerking van het HR-luik.

We willen hierbij ook benadrukken dat de uitgebreide expertise in vrijwilligerswerking bij De Studio een waardevolle bron vormt die actief zal worden gedeeld en geïntegreerd binnen M HKA. Deze kennis en ervaring zullen bijdragen aan het versterken en professionaliseren van het vrijwilligersbeleid van het museum. Hiermee onderstrepen we ook onze inzet om dit aspect strategisch te ontwikkelen als onderdeel van onze bredere community- en publiekswerking.

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 vooropgesteld. 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.

In het beleidsplan wordt aangegeven dat er in de huidige projectie — met het cruciale voorbehoud dat de knopen maar kunnen worden doorgehakt in samenspraak met de nieuwe algemeen directeur — enkele meer ambitieuze presentaties voorzien. Een dergelijke schaa sprong resulteert in een verhoging van de inkomsten. Dit niet opnemen zou kunnen leiden tot een negatieve beoordeling.

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.

Dit is correct. De huidige begroting is enkel een raamwerk, waarbij enkel zekere meerkosten in rekening werden gebracht.

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.

Het is onmogelijk in een transitietraject alles vooraf precies door te rekenen. In de nu volgende periode zal M HKA jaarlijks ‘killing your darlings’ of ‘nice to have need to have’ afwegingen moeten maken in zowel de veranderingstrajecten als de continue werking en deze tegen elkaar afwegen. Het is ook niet wenselijk om de continue werkingen te snel stil te leggen, zowel omdat ze een ruimte zijn waarin expertise kan worden behouden en ontwikkeld als omdat ze een bron van inkomsten is, twee opmerkingen die ook de commissie aanreikt.

Alle transitietrajecten vragen de nodige tijd om zich te vormen en te functioneren. Soms is die tijd langer dan in planning verhoopt en dienen daardoor ook volgende stappen verdaagd.

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