

M HKA Roadmap

Richting geven aan verandering.



Status van dit document

Deze roadmap werd oorspronkelijk opgesteld als een debat- en discussienota voor het bestuursorgaan van M HKA. Het document bracht de belangrijkste inzichten uit het traject samen, verkende verschillende mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor het museum en bood een kader voor verdere reflectie en besluitvorming.

Het voorliggende document bouwt voort op die oorspronkelijke nota. Het werd aangevuld met de richting die het bestuursorgaan in juli 2026 heeft gekozen: 'Collectie als fundament. Netwerk als kracht.' Deze strategische keuze wordt in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt. Daarnaast werden in de bijlage ook de reacties, aandachtspunten en aanvullingen verwerkt die naar aanleiding van de oplevering van de oorspronkelijke nota werden geformuleerd.

Dit document is niet alleen een roadmap, maar ook de weerslag van het traject waaruit zij is voortgekomen. Het verbindt de inzichten uit onderzoek, gesprekken, workshops en co-creatie met de strategische keuze die het bestuursorgaan in juli 2026 maakte voor de verdere ontwikkeling van M HKA. Daardoor vormt het zowel een referentiedocument voor de toekomst als een verslag van het proces dat tot deze richting heeft geleid.

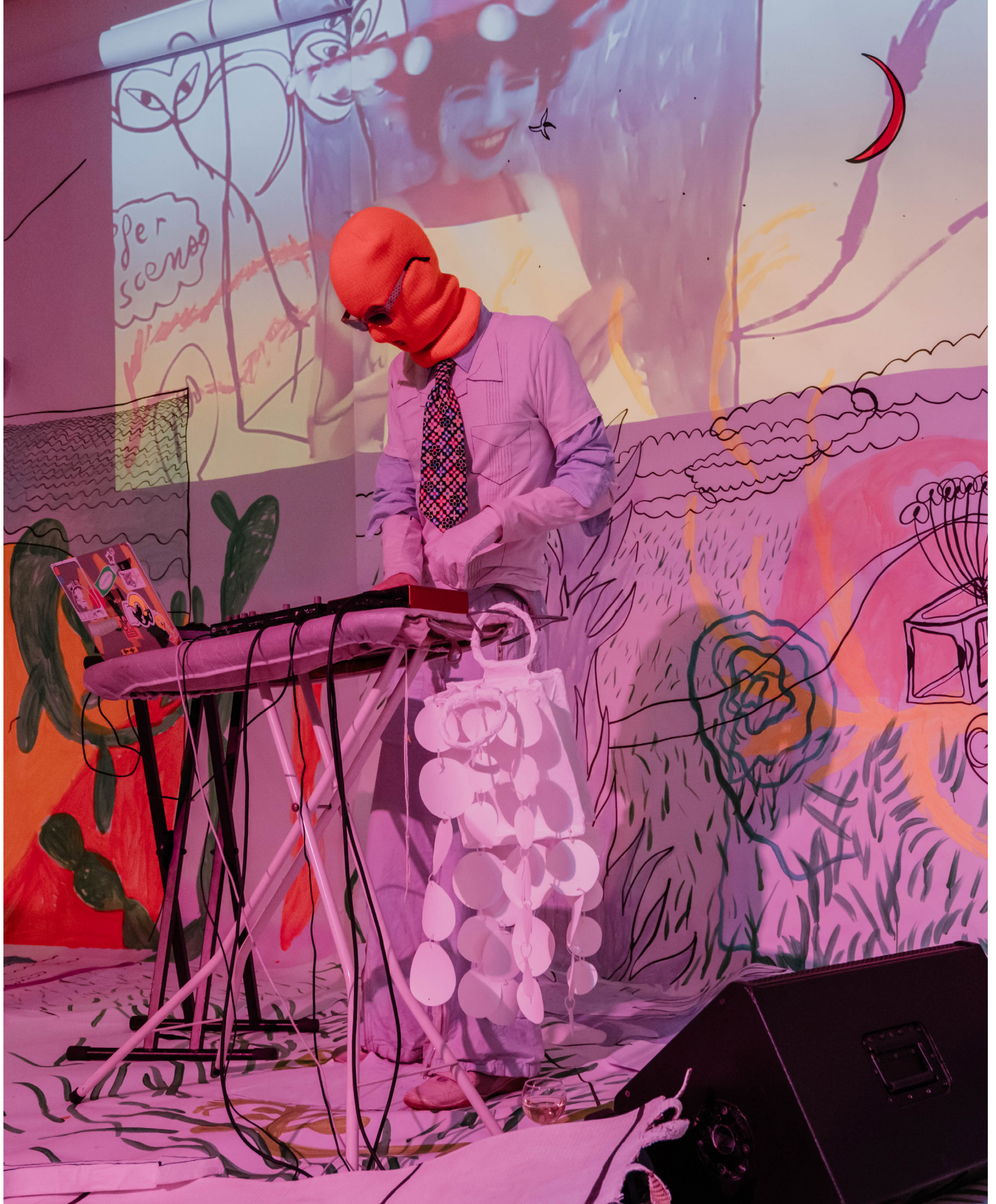
Oktober 2026

Inhoudsopgave

DEEL 0. Beknopte samenvatting	4
1. Waarom deze Roadmap?	5
2. Diagnose: sterk huis, onvoldoende samenhang	5
3. Vertrekpunt: een museum met een collectie	6
4. Fundamentele laag: wat hoe dan ook moet gebeuren	7
5. Strategische scenario's: de keuzelaag	8
6. Wat de Roadmap doet	11
DEEL 1. Context, ambitie en methodologie	12
Context & Ambitie	13
Methodologie	19
DEEL 2. Waar staan we vandaag?	25
Interne werking: veel kwaliteit, beperkte samenhang	26
Relatie met het ecosysteem: sterke positie, beperkte nabijheid	27
Inhoudelijk profiel: Sterk profiel, beperkte leesbaarheid	28
Synthese: van analyse naar gerichte beweging	31
DEEL 3. Welke fundamenteën versterken we?	32
1. Een organisatie die ambitie kan dragen	33
2. Leiderschap als hefboom voor verandering	34
3. Collecties, archief en onderzoek als ruggengraat	35
4. Van tonen naar betekenisvol verbinden	36
5. Samenwerking als bewuste manier van werken	36
6. De brug tussen kunsten en erfgoed	41
7. De voorwaarden voor duurzame werking	42
Conclusie	42
DEEL 4. Welke richting kiezen we?	43
Voordat we kiezen	44
Scenario 1: De collectie als motor	51
Scenario 2: Huis van de kunstenaar	56
Scenario 3: Het gedeeld museum (commons)	61
DEEL 5. De gekozen richting	68
Collectie als fundament. Netwerk als kracht	69
Conclusie	80
BIJLAGE. Overzicht van de externe input op de Roadmap	81

DEEL 0.

Beknopte samenvatting



1. Waarom deze Roadmap?

M HKA staat op een scharnierpunt. De stopgezette nieuwbouw, de vraag naar heroriëntering en de druk vanuit veld, beleid en publieke opinie maken duidelijk dat het museum zijn positie opnieuw scherp moet bepalen. Die oefening vertrekt niet vanuit een tekort, maar vanuit een sterke basis: een collectie van internationale kwaliteit, onderzoeksexpertise, een herkenbare positie in het kunstenveld, betrokken medewerkers en een gebouw op een betekenisvolle plek in Antwerpen. Vanuit die sterke uitgangspositie koos M HKA bewust voor een kritische zelfbevraging. Het museum legde zijn werking naast de inzichten van kunstenaars, partners en het bredere ecosysteem, én naast de eigen interne analyse.

De centrale vraag van deze Roadmap is dan ook tweeledig: **hoe herpositioneert M HKA zijn artistieke, museale en maatschappelijke legitimiteit in een veranderend veld? En hoe moet het zijn werking herzien om die ambitie geloofwaardig te dragen?**

De Vlaamse Overheid verwacht op 1 oktober 2026 een transitieplan en in januari 2028 een nieuw beleidsplan (2029-2034). Deze Roadmap is daarom geen eindpunt en geen operationeel uitvoeringsplan. Ze legt vandaag geen afzonderlijke dossiers vast, zoals specifieke samenwerkingen, programmatische accenten, de toekomstige rol van deelwerkingen, de invulling van het directeurschap of een definitieve gebouwoplossing. Ze brengt eerst scherpte in de strategische vraag: welke basis moet hoe dan ook sterker worden, en welk museummodel geeft richting aan de volgende transitieperiode?

Wat nu voorligt, is geen lijst van operationele keuzes, maar een kompas voor de verdere ontwikkeling van M HKA. Het vertrekt uit de noden, verwachtingen en aandachtspunten die in het traject naar voren kwamen, en maakt duidelijk waar het bestuur richting moet geven. Het momentum is er — een betrokken team, een veld dat kritisch maar verwachtingsvol meekijkt, en een helder beslismoment.

2. Diagnose: sterk huis, onvoldoende samenhang

De roadmap-oefening vertrekt vanuit zelfreflectie en openheid, op basis van een uitgebreide interne en externe bevraging. Drie sporen - intern organisatieonderzoek, een ecosysteembevraging en een analyse van het inhoudelijke profiel - wijzen in dezelfde richting:

- **Intern organisatieonderzoek:** De betrokkenheid van medewerkers is hoog: vier op de vijf wil mee aan de verandering bouwen. Maar die energie botst op een organisatie die vandaag onvoldoende is ingericht om haar eigen ambities te dragen. Gesprek na gesprek keerden dezelfde patronen terug: rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming zijn onvoldoende helder, samenwerking over afdelingen heen steunt vaak op informele goodwill, en de sturing mist de helderheid om richting te houden. De organisatiediagnose legt daarnaast een structurele onevenwicht bloot: in de praktijk verschoof het zwaartepunt steeds meer naar de artistieke programmatie, terwijl de capaciteit en middelen voor collectiezorg achterbleef. Die combinatie van een onduidelijke organisatiestructuur en een onevenwicht in prioriteiten zet ook de werkbaarheid van het team onder druk. Herstel begint daarom niet bij méér ambitie, maar bij helder en gedeeld leiderschap dat een duidelijke koers uitzet vanuit de volledige opdracht van het museum, en daar consequent prioriteiten, middelen en organisatie op afstemt. Een sterker organisatorisch fundament is zo niet alleen een voorwaarde

om de ambities van het museum waar te maken, maar ook om een gezonde en veerkrachtige organisatie uit te bouwen.

- **Externe ecosysteembevraging:** M HKA wordt erkend om zijn inhoudelijke kwaliteit, collectie en internationale positie, maar minder als een open, nabije partner. Het veld herkent het museum als presentatieplek, niet als ondersteunende speler. Kleinere organisaties en nieuwe stemmen ervaren afstand — niet alleen in de werking, maar ook in wie toegang en zeggenschap krijgt. Samenwerking wordt gewaardeerd, maar blijft vaak tijdelijk en projectmatig. De ondersteuning van makers is volgens de bevraging de zwakst beoordeelde taak — amper één op de zes beoordeelt die vandaag positief — terwijl het veld ze, samen met samenwerking, bovenaan zet als prioriteit voor de toekomst. Onder dat alles ligt een vertrouwensvraag: voor een deel van het veld is M HKA in de stad nooit echt aanwezig geweest. De boodschap is dus niet dat het museum te weinig doet, maar dat het zijn schaal en positie nog sterker kan inzetten voor anderen. Dat vraagt om vertrouwen dat actief wordt opgebouwd, niet verondersteld.
- **Analyse artistiek profiel:** M HKA beschikt over een sterk en internationaal herkenbaar profiel, maar de onderdelen versterken elkaar onvoldoende. Programmatie, collectie, onderzoek, publiekswerking en samenwerking staan te vaak naast elkaar in plaats van in verbinding, en de collectie functioneert nog te weinig als inhoudelijke motor. Daaronder ligt een vraag die de labs scherp stelden: wie bepaalt wat het museum toont en wat het betekent? Vandaag ligt dat zwaartepunt sterk bij de curatorische werking, terwijl publieksgericht denken — voor wie maken we dit, en hoe landt het — pas later in het proces meekomt in plaats van mee aan de basis te staan. Daardoor werkt de artistieke ambitie niet altijd door naar kunstenaars, publiek en stad. De opgave is om publieksgericht denken van bij de start als volwaardige inhoudelijke expertise mee richting te laten geven aan curatorische en programmatorische keuzes. Niet als vertaling achteraf, maar als een perspectief dat de artistieke kwaliteit verdiept en versterkt.

De kern van het probleem is niet dat M HKA te weinig in huis heeft. Het is dat de aanwezige kwaliteiten onvoldoende samenhang en sturing krijgen. Zonder gedeeld institutioneel zwaartepunt en heldere besluitvorming dreigt alles tegelijk belangrijk te worden — met overbelasting, onduidelijke prioriteiten en verlies van focus als gevolg. Die opgave raakt ook het niveau van bestuur en governance: heldere besluitvorming, rolverdeling en opvolging zijn een gedeelde verantwoordelijkheid van organisatie en bestuursorgaan. Deze roadmap benoemt dat niet als verwijt, maar als voorwaarde voor elk scenario dat volgt.

3. Vertrekpunt: een museum met een collectie

Het vertrekpunt van de Roadmap is helder: **M HKA is en blijft een autonoom museum voor hedendaagse kunst, met een collectie als blijvende basis.**

Die collectie vormt de kern van de museale legitimiteit. M HKA beheert haar niet voor zichzelf, maar namens de samenleving. Dat brengt een publieke verantwoordelijkheid met zich mee: de collectie moet niet alleen worden bewaard, maar ook onderzocht, toegankelijk gemaakt, gedeeld en telkens opnieuw in verband gebracht met kunstenaars, publiek, stad en samenleving. De vraag is dus niet óf M HKA een museum met een collectie is. Dat staat vast. De vraag is hoe

centraal die collectie in de toekomstige werking komt te staan en hoe ze zich verhoudt tot programmatie, kunstenaarspraktijk, publiek en samenwerking.

Ook samenwerking volgt rechtstreeks uit die publieke opdracht. M HKA beschikt over collectie, kennis, infrastructuur, zichtbaarheid en internationale netwerken die ook voor kunstenaars, partners, stad en samenleving van betekenis kunnen zijn. De Roadmap benadert samenwerking daarom niet als een bijkomende activiteit, maar als een structurele manier van werken: aanvullend, wederkerig en met duidelijke afspraken over rollen, middelen, zeggenschap en verantwoordelijkheid. Om helder te maken wat vaststaat en waar nog strategische keuzes nodig zijn, werkt de Roadmap met drie niveau's:

- **De spil:** wat vaststaat. M HKA is een museum met wettelijke kerntaken: verzamelen, bewaren, onderzoeken, presenteren, toeleiden en participeren. De collectie, de museale standaard en de publieke opdracht vormen de basis.
- **De principes:** hoe M HKA in elk scenario wil werken. Denk aan relationele zorg, gedeelde toegang, wederkerigheid, verbondenheid met de stad, circulatie van kennis en collectie, en meer diepgang in plaats van louter volume.
- **De assen:** waar echte keuzes liggen. Hier liggen de strategische beslissingen die het bestuur moet nemen, zoals de positie van de collectie ten opzichte van de programmatie, de balans tussen levende praktijk en collectiezorg, gedeelde of curatorische beslissingsmacht, en de verhouding tussen object, publiek en samenleving.

Zo maakt de Roadmap een duidelijk onderscheid tussen wat de publieke opdracht van M HKA vraagt, wat in elke richting versterkt moet worden, en waar het bestuur bewust richtinggevende keuzes moet maken.

4. Fundamentele laag: wat hoe dan ook moet gebeuren

Ongeacht het gekozen strategisch scenario moeten een aantal organisatieprocessen worden herzien en versterkt. Het gaat niet om een rangorde - elk proces draagt even zwaar - maar om een samenhangende operationele basis zonder welke geen enkel scenario kan worden uitgevoerd. De precieze invulling van elk proces zal afhankelijk zijn van de strategische keuze die het bestuursorgaan maakt, maar de noodzaak tot verbetering staat in elk geval vast.

De processen die structurele versterking vragen:

- Organisatiestructuur en -cultuur: helderheid in rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming; een transparantere, feedbackgedreven werkcultuur; afdelingsoverstijgende samenwerking die niet langer afhankelijk is van informele goodwill.
- Collectiezorg: professionalisering van registratie, depotbeheer, conservering en verzamelbeleid als de basis waarop elk toekomstig profiel rust.
- Presenteren en toeleiden: een samenhangend verhaal dat inhoud en publiek dichterbij elkaar brengt, met publiekswerking als structureel onderdeel van de volledige museale werking
- Onderzoek: een geïntegreerde onderzoekswerking die collectie, programmatie en publiek verbindt.
- Participeren en samenwerken: een kader voor doelgerichte, wederkerige partnerschappen dat machtsverschillen erkent en ieders rol helder maakt.

- Digitale en fysieke infrastructuur: het gebouw op korte termijn conform hedendaagse noden en gastvrij ingericht; de digitale systemen geïntegreerd in de werking. Parallel wordt een toekomstgericht infrastructuurplan voorbereid.

CKV – een parallel strategisch vraagstuk

Het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen (CKV) maakt sinds 2019 deel uit van M HKA en vervult een erkende landelijke dienstverlenende rol binnen het kunstenerfgoedlandschap. De voorbije jaren groeide CKV uit tot een belangrijke speler op het vlak van kunstarchieven, kennisdeling en ondersteuning van kunstenaars en nalatenschappen. Tegelijk is de vraag naar zijn toekomstige positionering steeds nadrukkelijker geworden.

De Roadmap beschouwt CKV daarom niet als onderdeel van de keuze tussen de drie museale scenario's, maar als een parallel strategisch vraagstuk. Ongeacht het gekozen museummodel vraagt de relatie tussen M HKA en CKV om een expliciete beslissing over governance, autonomie en structurele verankering. Daarbij liggen drie opties op tafel: een versterkte inbedding binnen M HKA, een verzelfstandiging als autonome entiteit of een herverankering binnen een andere passende organisatie.

5. Strategische scenario's: de keuzelaag

Bovenop de fundamentele laag liggen drie strategische richtingen voor: de collectie als motor, het huis van kunstenaars en het gedeelde museum. Deze scenario's zijn geen operationele plannen, maar drie verschillende manieren om de museale opdracht van M HKA te organiseren. Ze vertrekken allemaal van dezelfde basis: M HKA blijft een museum voor hedendaagse kunst, met een collectie, een publieke opdracht en een internationale horizon. Het verschil zit in het zwaartepunt: waar gaan mandaat, middelen, aandacht en organisatiekracht naartoe?

Scenario 1 - Collectie als motor

Baseline: "M HKA is het museum dat zijn collectie tot leven brengt."

In dit scenario wordt de collectie de actieve kern van het hele huis. Ze is niet langer een bezit dat wordt bewaard en af en toe getoond, maar de bron van waaruit tentoonstellingen, onderzoek, publiekswerking en samenwerking vertrekken. De collectie is daarbij een publieke opdracht: M HKA beheert zijn collecties namens de samenleving en dat brengt een duidelijke opdracht met zich mee: niet alleen bewaren, maar ook actief toegankelijk, onderzoekbaar en betekenisvol maken. De inzet is radicale toegankelijkheid: als een collectie met publieke middelen wordt beheerd, hoort ze ook publiek te werken. Niet "de deuren staan open," maar het gevoel dat deze collectie ook van jou is.

Dat vraagt drie verschuivingen tegelijk. De collectie wordt beter bewaard én royaal gedeeld: fysiek uitgeleend aan musea, academies, scholen en zorg, en in betekenis opengesteld zodat anderen mee bepalen wat een werk vertelt. De zorg blijft bij het museum, maar de macht over de betekenis opent zich — wat we verzamelen en welke verhalen we eruit lezen, beslist M HKA voortaan samen met gastcuratoren,

academies en gemeenschappen. En de erkenning draait om: in plaats van te wachten tot het buitenland Vlaamse en Antwerpse makers valideert, leest het museum hun werk zélf in internationale verbanden. Wat dat mogelijk maakt, is een andere manier van organiseren. Registratie, depotbeheer, conservering, onderzoek, digitalisering, presentatie en bemiddeling worden sterker met elkaar verbonden, en de collectie krijgt meer gewicht in mandaat, middelen en werking.

Sterkte: bouwt voort op de grootste troef en bron van legitimiteit van M HKA: de collectie, de expertise en de internationale positie. Het geeft het museum opnieuw een herkenbare kern.

Aandachtspunt: de collectie mag geen veilige terugtrekking worden. Ze moet publiek werken, circuleren en nieuwe betekenissen mogelijk maken.

Referenties: Van Abbemuseum (de collectie als levende motor: onderzoek, herlezing, gedeeld eigenaarschap en publieke toegankelijkheid) en V&A East Storehouse (radicale toegang tot de collectie: zichtbaar depot, publieke ontsluiting en de collectie als gedeelde infrastructuur).

Scenario 2 - Huis van kunstenaars

Baseline: "M HKA is het museum waar kunst ontstaat."

In dit scenario verschuift het zwaartepunt van het bewaarde naar het wordende. M HKA wordt niet alleen een huis vóór kunstenaars, maar ook ván kunstenaars: een plek waar werk ontstaat, niet alleen wordt getoond. De kunstenaar is geen leverancier van een eindresultaat, maar partner in productie, residentie, onderzoek en ontwikkeling. De collectie blijft belangrijk, maar krijgt een andere rol: als bron en werkmateriaal voor nieuwe praktijken. Dit scenario geeft antwoord op de meest gedeelde zorg uit de bevraging: de ondersteuning van kunstenaars is vandaag de zwakste schakel én de hoogste prioriteit voor de toekomst. Daarbij verschuift de focus van representatie naar zeggenschap: kunstenaars krijgen niet alleen een plek in het programma, maar ook invloed op de koers van het huis, met fair practice als basisvoorwaarde.

De collectie blijft belangrijk, maar krijgt een andere rol: ze wordt werkmateriaal, bron en tegenspeler voor nieuwe praktijken. Dit scenario verbindt collectie, archief, onderzoek, productie, residenties, opleidingen en fair practice sterker met elkaar. Het beantwoordt rechtstreeks aan de vraag uit het veld om kunstenaars beter te ondersteunen en de ontwikkelfunctie ernstiger te nemen.

Sterkte: sluit rechtstreeks aan bij de grootste vraag uit de ecosysteembevraging: structurele ondersteuning van kunstenaars en de levende praktijk.

Aandachtspunt: dit scenario vraagt de grootste investering in tijd, ruimte, productiecapaciteit en begeleiding. Zonder focus en realistisch tempo dreigt de ambitie de draagkracht van de organisatie te overstijgen, in een gebouw dat op tonen is ingericht, niet op maken.

Referenties: IMMA Dublin (residenties, artistieke ontwikkeling en het maakproces als kern van het museum) en De Pont Tilburg (langetermijnrelaties met kunstenaars en de collectie als resultaat van een duurzame praktijk).

Scenario 3 – Het gedeeld museum

Baseline: “M HKA is een gedeelde infrastructuur voor kunstenaars, stad, regio en samenleving.”

In dit scenario ligt het zwaartepunt bij de publieke opdracht van het museum. M HKA zet zijn collectie, kennis, infrastructuur, internationale positie en netwerk actief in om het bredere kunstenveld en de samenleving sterker te maken. Het museum wil niet alles zelf doen, maar richt zich op wat het als enige kan dragen en deelt dat bewust met anderen. Dat is niet enkel een morele maar ook een strategische keuze: een museum dat zijn macht deelt, maakt zich niet zwakker maar onmisbaar.

De logica is die van een commons: samenwerking wordt geen reeks losse projecten, maar een structurele manier van werken. Dat kan gaan over buurt en stad, over kunstenaars en kleinere organisaties, over academies en andere kunstinstellingen, en over internationale netwerken zoals L’Internationale. De kern is dat toegang, middelen en beslissingsmacht niet alleen symbolisch, maar ook concreet worden gedeeld. Niet alleen inspraak, maar mede-eigenaarschap over programma, collectievorming en de inzet van middelen. Zo wordt M HKA geen instelling bóven het veld, maar de spil die de draagkracht van het hele ecosysteem vergroot

Sterkte: versterkt de maatschappelijke legitimiteit van M HKA en beantwoordt de vraag naar meer samenwerking, nabijheid en gedeeld eigenaarschap.

Aandachtspunt: dit scenario is alleen geloofwaardig wanneer samenwerking ook leidt tot een echte verschuiving van middelen, toegang en beslissingsmacht. Blijft die verschuiving uit, dan valt het terug op precies de kritiek die het wil omkeren — samenwerking die instrumenteel blijft: partners die worden ingezet voor het moment, zonder dat er iets voor hen overblijft.

Referenties: Stedelijk Museum Schiedam (gedeeld programma, buurtgerichte werking en het museum als publieke infrastructuur) en Manchester Museum (gedeelde besluitvorming en commons-principes als organisatiemodel).

Samengevat

- Scenario 1 vertrekt vanuit de collectie als bron van legitimiteit en maakt haar opnieuw de motor van het hele museum.
- Scenario 2 vertrekt vanuit de levende praktijk van kunstenaars en maakt artistieke ontwikkeling het zwaartepunt van het museum.
- Scenario 3 vertrekt vanuit de publieke opdracht van het museum en maakt collectie, kennis en infrastructuur tot gedeelde kracht voor stad, veld en samenleving.

De keuze gaat dus niet over de vraag of M HKA een museum blijft. Dat staat vast. De keuze gaat over welk zwaartepunt het museum nodig heeft om zijn collectie, publieke opdracht en maatschappelijke rol opnieuw overtuigend te laten werken.

Elk scenario veronderstelt ook een ander leiderschapsprofiel — van een directie die de collectie structureel verankert, over een verbindend leiderschap dicht bij makers, tot een faciliterend leiderschap dat macht organiseert in plaats van concentreert. De keuze voor een scenario stuurt zo mee de keuze voor een leiderschapsmodel.

6. Wat de Roadmap doet

Deze Roadmap maakt onderscheid tussen drie soorten vragen.

- **Wat vaststaat:** M HKA is een museum voor hedendaagse kunst, met een collectie, een publieke opdracht en een internationale horizon.
- **Wat hoe dan ook moet gebeuren:** de organisatie, collectie- en kenniswerking, publiekswerking, samenwerkingen, digitale systemen en fysieke infrastructuur moeten sterker worden gemaakt.
- **Wat nog richting vraagt:** welk strategisch zwaartepunt M HKA kiest voor de volgende fase: de collectie als motor, het huis van kunstenaars, of het gedeelde museum.

De Roadmap vraagt dus niet om vandaag al alle operationele keuzes vast te leggen. Ze brengt eerst scherpheid in het debat: welk museum wil M HKA zijn, welke basis moet daarvoor op orde worden gebracht, en welk strategisch zwaartepunt geeft richting aan de volgende fase? Zo vermijdt ze dat het gesprek te snel versnipperd in afzonderlijke dossiers of uitvoeringsvragen.

De waarde van de Roadmap ligt daarom vooral in het gedeelde kader dat ze creëert. Dat kader moet duidelijk genoeg zijn om keuzes te sturen, maar open genoeg om in de volgende fase zorgvuldig te worden vertaald naar organisatie, middelen, partnerschappen, infrastructuur en programma.

DEEL 1.

Context, ambitie en methodologie



Context & Ambitie

M HKA staat op een kantelpunt. De erkende museale status, jarenlang vanzelfsprekend, is opnieuw een opdracht geworden in plaats van een gegeven. De langverwachte nieuwbouw, meer dan een decennium lang de horizon waarop de hele organisatie zich oriënteerde, werd stopgezet. Tegelijk neemt de druk vanuit het veld, het beleid en de publieke opinie toe.

Het zou verleidelijk zijn om dit te lezen als een crisis van één instelling. Dat is het ook. Maar het is meer dan dat. De vragen die zich bij M HKA opdringen - waar staat een museum vandaag nog voor, hoe, voor wie, met wie - zijn vragen die elk groot kunstmuseum in Europa zich op dit moment stelt. M HKA stelt ze alleen scherper, omdat de omstandigheden zichtbaar maken wat intern al langer om fundamentele keuzes vraagt.

Deze Roadmap vertrekt daarom niet alleen vanuit de vraag hoe M HKA zich herstelt, maar vanuit een grotere vraag: hoe herijkt het museum zijn artistieke, museale en maatschappelijke legitimiteit in een veranderend kunstenveld en een veranderende samenleving? Herstel is nodig, maar mag niet verenigen tot het herstellen van wat er al was. Daar ligt het risico van een defensieve instelling: ze sluit zich af, beschermt haar bestaande logica en leest kritiek vooral als bedreiging. Precies dat risico wil deze Roadmap ondervangen. Een instelling die haar eigen logica durft te benoemen, opent ruimte: voor keuzes, voor gedeeld eigenaarschap en voor een nieuwe verhouding tot het veld en het publiek. M HKA koos ervoor die vragen niet uit de weg te gaan, maar ze zelf als eerste te stellen. Daarom is dit traject even nadrukkelijk naar buiten als naar binnen gericht: niet om het bestaande bevestigd te zien, maar om te horen wat anders moet. Die bereidheid om de eigen werking kritisch tegen het licht te houden, is op zich al een keuze voor een opener en lerender museum.

Deze Roadmap is daarmee geen verdediging van het bestaande, maar het begin van een beweging: van een museum dat vaak als instituut boven of naast het veld werd ervaren, naar een gedeeld museum dat zich midden in dat veld plaatst en bereid is ruimte, kennis, middelen en zeggenschap anders te delen. Daarom vraagt deze fase om een richtingsbeslissing: niet om alles vandaag vast te leggen, maar om de beweging voldoende mandaat te geven om werkelijk te beginnen.



Beelden van de protestacties in 2025 naar aanleiding van de museale hertekening. Ze onderstrepen het belang en de betrokkenheid van de sector bij de toekomst van een sterk en herkenbaar M HKA.

Een museum dat meer in huis heeft dan het toont

De paradox van M HKA is dat het over een vermogen beschikt waar andere instellingen van dromen, maar dat precies dat vermogen vandaag nog niet volledig tot werking komt. Wat het huis bezit, is aanzienlijk: collecties van internationaal niveau, een gevestigd netwerk, reële onderzoeksexpertise en een ploeg die, ook in een periode van onzekerheid, betrokken blijft bij de toekomst van het museum. Juist daarom is het belangrijk om dat potentieel gericht te activeren. De waarde van M HKA staat dus niet alleen ter discussie; ze wordt ook telkens opnieuw bevestigd, zelfs door stemmen die kritisch naar de werking kijken. De opgave is niet dat het huis te weinig in handen heeft. De opgave is om wat aanwezig is sterker met elkaar te verbinden, zichtbaarder te maken en meer richting te geven. Wat M HKA in huis heeft sterker laten werken, betekent ook: het anders delen. De vraag is niet alleen hoe het museum zijn eigen kracht beter organiseert, maar hoe het die kracht zó inzet dat kunstenaars, partners en publiek er zeggenschap en baat bij hebben. Activeren en delen horen hier samen.

Het hart van dat vermogen zijn de collecties. Daar ligt de meest tastbare legitimiteit van het museum: niet als bezit op zich, maar als opdracht over tijd. In de bevraging keerde dat haast als een ethisch uitgangspunt terug:

"De collectie is wat een museum legitimeert over tijd, los van beleidscycli." — kunstenaar en kunstcriticus (ecosysteembevraging 2026)

Die collecties zijn over decennia opgebouwd, niet altijd volgens één strakke logica, maar net daardoor rijk, gelaagd en veelstemmig. Ze bevatten meer dan een historisch archief van keuzes uit het verleden; ze kunnen opnieuw een motor worden voor betekenisvolle, actuele presentaties, onderzoek en publieke programma's. Vandaag gebeurt dat nog te weinig. De collecties functioneren nog niet als levende kern van het huis, terwijl daar net het grootste en meest tastbare groeipotentieel ligt: niet door iets nieuws naast M HKA te zetten, maar door vrij te maken wat al aanwezig is.

Wat dat potentieel vandaag nog onvoldoende laat doorwerken, is geen gebrek aan talent of inzet, maar een vraag naar samenhang, rolhelderheid en handelingsruimte. M HKA heeft de voorbije jaren al veel in kaart gebracht: via welzijnsbevragingen, leiderschapstrajecten, focusgroepen en signalen uit het veld. Die trajecten tonen dat er binnen en rond het museum een groot vermogen bestaat om kritisch naar de eigen werking te kijken. De uitdaging ligt nu in de volgende stap: de verzamelde inzichten verbinden met duidelijke keuzes, werkbare afspraken en een organisatievorm die het mogelijk maakt om er consequent naar te handelen.

Daaronder ligt één vraag die het verschil zal maken: vanuit welk zwaartepunt verbindt M HKA zijn verschillende rollen opnieuw met elkaar? De ecosysteembevraging wijst niet op een keuze tussen museum en kunsthall, maar op de noodzaak om beide logica's bewuster te organiseren. De collecties, de museale zorg, de onderzoekende programmatie en de internationale blik hoeven elkaar niet uit te sluiten. Ze vragen wel om een duidelijk centrum van waaruit keuzes worden gemaakt. Zonder zo'n zwaartepunt dreigt alles naast elkaar te bestaan: veel activiteit, maar te weinig samenhang. De opgave is daarom niet om ambitie te versmallen, maar om scherper te bepalen waaraan het geheel wordt opgehangen. Alleen dan kan wat M HKA in huis heeft ook werkelijk richting geven aan wat het toont, onderzoekt, deelt en met anderen opbouwt.

En het kapitaal om die beweging te maken, is er nu. Bij de start van dit traject gaf vier op de vijf medewerkers aan mee te willen bouwen aan de verandering — een opvallend hoog cijfer voor een organisatie onder druk. Dat venster staat open. Deze Roadmap wil het benutten: niet om een falend museum te repareren, maar om een sterk museum los te maken van wat het tegenhoudt. Om dat potentieel goed te begrijpen, moeten we kort terug naar de oorsprong van het huis: naar de positie die M HKA historisch heeft opgebouwd, en naar de troeven die vandaag opnieuw richting kunnen geven.

M HKA in Vlaanderen en België: ontstaan en troeven

Om te begrijpen waar M HKA naartoe kan, helpt het te weten waar het vandaan komt. Het museum opende in 1987 in het Antwerpse Zuid, in een tot museum omgebouwd industrieel gebouw aan de Schelde — letterlijk als tegenpool van het oudere, klassieke museum van Schone Kunsten in Antwerpen. Onder stichtend directeur Flor Bex en voortbouwend op de internationale traditie van het ICC was M HKA van bij het begin geen klassiek museum, maar een instelling met een uitgesproken internationale blik, gebouwd rond de opbouw van een collectie hedendaagse kunst voor de Vlaamse Gemeenschap.

In de jaren negentig en tweeduizend bouwde het museum een echte voorsprong op. Het mengde zich actief in de grote internationale debatten van die periode, met een sterke rol rond de Oost-Westverhoudingen na de val van de Muur, en werd medeoprichter van het Europese museumnetwerk L'Internationale. Dat leverde een profiel en een netwerk op die vandaag nog steeds tot de troeven van het huis behoren en die in de sector erkenning blijven afdwingen. Voor verschillende stemmen uit het veld blijft M HKA daardoor een instelling met internationale betekenis.

Maar een voorsprong vraagt onderhoud en verbreding. Hier ligt de scherpe zelfkritiek die in deze Roadmap meermaals zal terugkomen. Die vroege internationale positie werd later niet altijd even zichtbaar verbreed of voldoende verbonden met de lokale context. De voorsprong van toen werd geen vanzelfsprekende relevantie van nu. Dat is geen reden tot moedeloosheid, maar wel een opdracht: wat ooit pionierswerk was, vraagt vandaag opnieuw richting.

M HKA is daarom geen museum als een ander. Het is een van de dragers van de hedendaagse beeldende kunst in Vlaanderen, met een internationaal netwerk en collecties van hoogstaand niveau — een instelling waarvan het veld zelf zegt dat haar bestaan een waarde op zich is. Net daarom is de inzet hoog. Die geschiedenis verklaart waarom M HKA vandaag nog altijd gewicht heeft; ze garandeert niet dat het dat morgen nog heeft. Verworven gewicht is geen blijvende relevantie: die moet telkens opnieuw verdiend worden, samen met het veld en het publiek. Intussen verschuift het museum als model zelf fundamenteel.

Een museum in een veranderend model

Het museummodel zelf is in beweging. Wereldwijd verschuift de vraag van “wat tonen we” naar “met wie, voor wie en waarom”. Musea worden minder alleen beoordeeld op collectie, onderzoek of internationale zichtbaarheid, en meer op hun publieke betekenis: hoe ze zich verhouden tot hun onmiddellijke context, wie er wel en niet binnenkomt, hoe ze kennis delen, hoe ze macht en middelen verdelen, en of hun collecties levende instrumenten zijn of vooral opslag. Dat zijn geen modegrillen maar structurele verschuivingen in wat de samenleving van een publieke culturele instelling verwacht.

Internationale voorbeelden tonen dat er niet één model is voor een succesvol museum. Instellingen die relevant blijven, vertrekken vanuit hun eigen schaal, context en opdracht. Grote musea kunnen zich profileren als mondiale bakens. Middelgrote musea moeten scherper kiezen: niet door minder ambitieus te zijn, maar door hun sterktes consequenter te verbinden met een herkenbare plek, een publiek, een collectie en een netwerk. Voor M HKA betekent dit dat internationale relevantie niet los kan worden gedacht van Antwerpen, Vlaanderen en het ecosysteem waarin het museum werkt.

“Kunst is iets urgents. Maar het blijft nu statisch.” — directie academisch instituut beeldende kunsten, 2026

De ambitie van deze Roadmap is om die urgentie weer voelbaar te maken — zonder de artistieke en museale kwaliteit die M HKA onderscheidt op te geven. Integendeel: net die kwaliteit maakt een herpositionering geloofwaardig. De strategische polariteiten (of uitdagingen) die vandaag op tafel liggen — lokaal en internationaal, excellentie en toegankelijkheid, collectie en levende praktijk, autonomie en samenwerking — hoeven daarbij niet verlamd te werken. Ze kunnen richting geven wanneer M HKA ze niet als tegenstellingen beschouwt die opgelost moeten worden, maar als waarden die voortdurend in evenwicht moeten worden gehouden door duidelijke keuzes, een open dialoog en een werkbare organisatie. Die verschuiving voltrekt zich bovendien in een veld dat zelf onder druk staat. Daardoor wordt de vraag naar de rol van een grote publieke instelling scherper: hoe kan M HKA zijn eigen positie inzetten zonder zich van het veld los te maken?

Een veld met potentieel, en wat het tegenhoudt

M HKA staat niet alleen. Het hele veld van de beeldende kunsten in Vlaanderen heeft een groot, onderbenut potentieel, maar werkt al jaren binnen een te smalle financiële basis. Er wordt te weinig geïnvesteerd in het geheel van de hedendaagse beeldende kunsten, en dat heeft gevolgen op elk niveau: voor musea die hun collectie, onderzoek en publieke opdracht onder druk zien komen; voor kunsthallen en presentatieplekken die moeilijk duurzame trajecten kunnen opbouwen; voor kunstenaars die te vaak afhankelijk blijven van projectmatige kansen; en voor een ecosysteem dat daardoor sneller in concurrentie dan in samenwerking terechtkomt. Precies daarom kan de rol van M HKA niet los worden gezien van het veld rondom zich. De vraag is niet alleen hoe het museum zichzelf versterkt, maar ook hoe het zijn collectie, kennis, infrastructuur en zichtbaarheid inzet op een manier die het geheel minder kwetsbaar maakt.

Daaraan koppelen we een tweede, meer fundamentele analyse: de mogelijke brug tussen de kunsten en het erfgoed. M HKA is precies het huis waar die twee logica's samenkomen — een collectie en archieven die om erfgoedzorg vragen, en een artistieke werking die om hedendaagse relevantie vraagt. Voor een museum voor hedendaagse kunst is dat geen theoretische tegenstelling, maar een dagelijkse spagaat: het moet tegelijk bewaren en actualiseren, zorg dragen voor wat is opgebouwd en ruimte maken voor wat nog ontstaat. Vandaag worden die werelden bestuurlijk gescheiden gehouden, onder meer door de scheiding tussen het Kunstendecreet en het Erfgoeddecreet. Die scheiding houdt iets tegen dat juist samen sterker zou kunnen zijn. Wij zien in die verbinding geen probleem om weg te managen, maar een mogelijke formule: een museum dat erfgoedzorg en levende artistieke praktijk niet tegen elkaar uitspeelt, maar als één opdracht begrijpt.

Vanuit deze analyse vertrekt de Roadmap van vier vaste punten: (1) M HKA is en blijft een autonoom museum voor hedendaagse kunst; (2) het werkt als publieke instelling met en voor het veld; (3) geen scenario is geloofwaardig zonder een gezonde organisatie; (4) en internationale relevantie moet opnieuw gevoed worden door een scherp lokaal verhaal. Deze punten sluiten het debat niet af, maar bepalen de basis waarop het bestuursorgaan richting kan geven.

De ambitie: herijking, geen toevoeging

De kern van dit traject is daarom geen optelsom van nieuwe ambities, maar institutionele herpositionering. De Roadmap probeert samenhang aan te brengen tussen wat vandaag te vaak naast elkaar staat: artistieke kwaliteit, museale zorg, maatschappelijke legitimiteit, organisatiekracht en veldrelaties. Inclusie, participatie en maatschappelijke relevantie zijn daarbij geen aparte laag bovenop het museum, maar voorwaarden voor relevantie, legitimiteit en toekomstbestendigheid. Een museum dat niet weet voor wie het er is, en dat het ecosysteem rondom zich alleen bevraagt zonder het werkelijke zeggenschap te geven, verliest op termijn zowel zijn publiek als zijn bestaansgrond.

Deze herpositionering is geen cosmetische oefening. Ze raakt aan hoe het museum werkt, beslist en samenwerkt: hoe ruimte, middelen en zeggenschap worden gedeeld, en hoe zorg wordt gedragen voor de mensen die het museum maken. M HKA kiest er bewust voor die diepere laag aan te pakken: van een eerder gesloten instituut naar een meer open en gedeeld museum.

Om die ambitie hanteerbaar te maken, verbindt deze Roadmap consequent vier niveaus:

- 1. De artistieke en museale kern.** M HKA blijft een sterk artistiek en museaal huis. De collecties, het onderzoek en de internationale expertise vormen het fundament waarop alle andere keuzes steunen.
- 2. De maatschappelijke legitimiteit.** Als publieke instelling verantwoordt M HKA zich tegenover de samenleving die het financiert. Toegankelijkheid, verankering in de regio en meerstemmigheid die ook tot medezeggenschap leidt, zijn daarvan de toets.
- 3. De organisatie, governance en leiderschap.** Een gezond werkend apparaat, heldere rollen, gedeeld leiderschap en goed bestuur dat verantwoordelijkheid neemt — de voorwaarden om überhaupt museum te kunnen zijn.

4. Het ecosysteem, het publiek en de veldrelaties. M HKA als knooppunt in een netwerk, dat geeft én ontvangt, en dat zijn schaal, infrastructuur en zichtbaarheid actief deelt met de spelers rondom zich.

Deze vier niveaus laten zich niet los van elkaar denken. Een artistiek sterk museum dat maatschappelijk afstandelijk blijft, verliest legitimiteit. Een toegankelijk museum dat zijn artistieke kern uitholt, verliest betekenis. Een gezonde organisatie zonder gedeeld eigenaarschap in het veld, blijft een eiland. De opgave is niet om één van die niveaus te kiezen, maar om ze te laten kloppen — en de bereidheid om daarvoor op elk niveau iets aan de eigen werking te veranderen.

Wat deze Roadmap wil zijn

Deze Roadmap is geen eindpunt en geen operationeel uitvoeringsplan. Ze is een kader om het juiste bestuursdebat te voeren. Dat debat gaat vandaag niet over afzonderlijke keuzes — één programmatische focus, één partner, één deelwerking, één gebouw of één geografische focus — maar over de vraag welke voorwaarden M HKA eerst moet verzekeren en welke strategische richting de basis vormt voor het verdere transitieplan.

De Roadmap onderscheidt daarom twee niveaus. Eerst benoemt ze wat hoe dan ook nodig is om M HKA duurzaam, geloofwaardig en zorgzaam als museum te laten functioneren. Daarna brengt ze de strategische scenario's in beeld waaruit het bestuursorgaan een richting kan kiezen. Die keuze legt nog niet de operationele antwoorden vast. Ze geeft wel mandaat: waar moet de uitwerking naartoe, welke accenten krijgen voorrang, en binnen welke logica worden latere keuzes gemaakt?

Dat onderscheid is belangrijk. Zonder scherpste dreigt het gesprek te verschuiven naar concrete dossiers die later thuishoren: programma-keuzes, samenwerkingen, personele invullingen of deelwerkingen. Die vragen zijn reëel, maar ze vragen eerst om een gedeeld kader. De beslissing die nu voorligt, moet richting geven zonder het vervolgtraject dicht te timmeren. De Roadmap kan dus nog worden aangescherpt in de volgende fase, maar ze moet vandaag wel voldoende helder zijn om te bepalen waarover het bestuursorgaan zich uitspreekt.

De hoofdstukken die volgen moeten daarom niet alle antwoorden geven, maar het besluit scherp genoeg maken: welk fundament erkent het bestuursorgaan als noodzakelijk, welke strategische richting krijgt de voorkeur, en welk mandaat krijgt de organisatie om die richting tegen 1 oktober te vertalen naar een werkbaar transitieplan? Zo vernauwt de Roadmap het debat waar dat nodig is, en houdt ze ruimte waar het verdere traject nog keuzes moet maken.

Om tot dat kader te komen, werd het traject opgebouwd rond drie sporen die elkaar aanvullen: de interne organisatie, de blik van het veld en de artistieke en museale kern van M HKA.

Methodologie

Omdat de Roadmap richting moet geven zonder het verdere traject dicht te zetten, mocht ze niet uit één perspectief vertrekken. Het traject werd in opdracht van M HKA opgezet en begeleid door MINO Agency, in samenwerking met de Universiteit Antwerpen voor het onderzoek bij het veld en met Koen Vandyck voor de organisatie- en cultuuranalyse. Transitiecoördinator Emmanuel Van Oost bewaakte de aansluiting op de interne werking van het museum.

Het traject werd opgebouwd rond drie invalshoeken:

- *Spoor 1: een interne analyse, de organisatie onder de loep.*
- *Spoor 2: een externe ecosysteembevraging.*
- *Spoor 3: de inhoudelijke, museale en artistieke ruggengraat van het M HKA.*

De drie sporen bekijken M HKA elk vanuit een andere hoek: de organisatie van binnenuit, de positie in het veld, en het artistieke en museale profiel. Samen geven ze een volledig beeld dan elk spoor afzonderlijk. Waar de drie tot dezelfde conclusie komen, is de richting duidelijk. Waar ze van elkaar verschillen, ligt een strategische keuze voor het bestuur.

Eén uitgangspunt liep door alle sporen heen: het veld moest niet alleen bevraagd, maar ook betrokken worden. Kunstenaars, partners, medewerkers en minder gehoorde stemmen dachten mee terwijl de richting ontstond. In elk spoor bouwden we momenten van terugkoppeling in en stelden we dezelfde vraag: wie zit aan tafel, en wie missen we nog? Zo werd participatie geen bijkomstigheid, maar een voorwaarde om tot gedragen keuzes te komen.

De werkwijze was daarmee zelf al een voorproef van het nieuwe M HKA: meerstemmig, toetsend en aandachtig voor wie mee richting geeft.

De opbouw van het traject

In drie maanden tijd, in het voorjaar van 2026, doorliep het traject drie sporen. De volgorde was onderdeel van de methode.

Parallel beginnen, binnen en buiten tegelijk. Spoor 1 en spoor 2 liepen vanaf de start naast elkaar. Zo bouwden we gelijktijdig een beeld op van hoe het museum van binnenuit werkt en van hoe het veld ernaar kijkt, zonder dat het ene beeld het andere kleurde.

Het veld terug naar het team. Daarna ontwierpen we spoor 3 samen met een kleine transversale groep uit het team, en brachten we de eerste resultaten van de ecosysteembevraging binnen in dat spoor. Het team confronteerde zich dus eerst met de blik van het veld, voordat het mee nadacht over de toekomst. Zo ontstond het toekomstbeeld niet binnen de muren van het museum alleen, en kreeg de stem van het veld gewicht in de zaal in plaats van in een bijlage.

Schrijven en toetsen. De drie sporen kwamen samen in de schrijffase. Een externe expertengroep kreeg de conceptversie van de Roadmap voorgelegd en de roadmap werd nadien in een bestuursvergadering van de Raad van Bestuur besproken.

Spoor 1: organisatiestructuur en -cultuur

Spoor 1 onderzocht hoe M HKA werkelijk functioneert, voorbij het organogram: hoe rollen, besluitvorming, samenwerking en leiderschap in de dagelijkse praktijk werken. Waar liggen de sterktes, waar ontstaan terugkerende spanningen, en welke structurele voorwaarden zijn nodig om de werking meer samenhang, richting en draagkracht te geven?

De methodiek vertrok vanuit het inzicht dat structuur en cultuur twee kanten van hetzelfde verhaal zijn. Structuur zegt iets over hoe verantwoordelijkheden, macht, kennis en coördinatie verdeeld zijn. Cultuur maakt zichtbaar hoe die structuur in de praktijk wordt beleefd - de gewoontes en impliciete regels het gedrag sturen, ook wanneer ze nergens formeel zijn vastgelegd. Precies in de afstand tussen wat op papier staat en hoe het dagelijks werkt, worden de belangrijkste spanningen zichtbaar.

Gesprekken vormden de ruggengraat van dit spoor. Met ruim 40 medewerkers en leidinggevenden werd in individuele en groepsgesprekken breed geluisterd, voorbij formele vragenlijsten. Niet om losse meningen te verzamelen, maar om terugkerende patronen te herkennen - thema's die verschillende mensen onafhankelijk van elkaar benoemen en die vaak op iets systemisch wijzen: een spanning in de structuur, een onduidelijkheid in rollen, een leiderschapsvraag of een cultuurkenmerk dat sterker doorwerkt dan formele afspraken.

De input werd op drie niveaus gelezen (individueel, team en organisatie) zodat symptomen van oorzaken te onderscheiden waren: werkdruk, frustratie of wantrouwen niet alleen als individuele ervaringen, maar ook als signaal van bredere vragen rond richting, rolhelderheid, besluitvorming, communicatie, leiderschap en middelen. Ook eerdere bevragingen, waaronder de welzijnsbevraging, gingen mee in de analyse.

Concreet bestond dit spoor uit:

- een analyse van eerdere organisatietrajecten en bevragingen binnen M HKA;
- een doorlichting van structuur, rollen, processen en besluitvorming;
- een diagnose van cultuur, vertrouwen, veiligheid en werkdruk;
- interviews met directie en leidinggevenden;
- individuele en groepsgesprekken met ongeveer veertig medewerkers uit verschillende afdelingen;
- een gezamenlijke analyse en synthese van terugkerende patronen, spanningsvelden en onderliggende oorzaken.

Dit spoor werd uitgevoerd door organisatie-expert, Koen Vandyck, en de transitiecoördinator, Emmanuel Van Oost. Koen Vandyck stond in voor de procesbegeleiding, methodische ondersteuning, facilitering van gesprekken en de analyse, synthese en terugkoppeling. Hij structureerde de input om deze scherper te lezen en te vertalen naar richtinggevend inzicht. Op basis van de patronen formuleerde hij eerste ingrepen die de komende maanden verder worden vertaald naar een werkbare organisatie waarin structuur, leiderschap en samenwerking beter op elkaar aansluiten. Zo levert spoor 1 vooral de basis waarop elk toekomstscenario moet kunnen bouwen: een organisatie die duidelijker, samenhangender en duurzamer functioneert.

Spoor 2: Ecosysteembevraging

Spoor 2 onderzocht hoe het veld vandaag naar M HKA kijkt. Wat verwacht het van het museum, wat het mist, en welke rol het ziet voor M HKA in de stad, in Vlaanderen en internationaal. De bedoeling was niet het bestaande zelfbeeld van het museum te bevestigen, maar net die plekken zichtbaar te maken waar dat zelfbeeld en de blik van het veld uit elkaar lopen.

De bevraging gebeurde in samenwerking met de Universiteit Antwerpen (onderzoekers Nathalie Verboven, Jan Wynen, Eva-Luna Geebelen, Leonie Delaey en Annick Schramme). Methodisch vertrok het spoor vanuit een ecosysteembenadering: M HKA werd niet als afzonderlijke instelling onderzocht, maar als deel van een netwerk van kunstenaars, musea, kunstorganisaties, overheden, partners, publiek en maatschappelijke actoren die elkaar beïnvloeden.

De bevraging was niet alleen beschrijvend, maar ook toekomstgericht. Ze onderzocht hoe M HKA vandaag wordt ervaren op het vlak van vertrouwen, legitimiteit, betrokkenheid, samenwerking en toegankelijkheid, maar ook welke rol het veld het museum in een volgende fase ziet opnemen. Concreet combineerde het onderzoek kwalitatieve verdieping met een bredere toetsing:

- een digitale survey (begin mei tot begin juni 2026, 180 respondenten) rond perceptie, verandering, vertrouwen, samenwerking, betrokkenheid, toegankelijkheid en toekomstverwachtingen. Omdat de oproep breed verspreid werd en deelname vrijwillig was, gaat het om een gelegenheidssample: de resultaten tonen patronen en signalen, maar zijn niet representatief voor het volledige kunstenveld;
- ongeveer dertig semi-gestructureerde interviews, waaronder enkele duo-interviews, met kunstenaars, musea, kunsthuisen, curatoren, onderwijs- en onderzoeksactoren, private spelers en sectororganisaties (met o.a. Sint Lucas Antwerpen, KASK, NICC, De Studio, Jan van Eyck Academie, Museum at Risk, AKO, Kunsthuis Zurich, ARIA Research, LLS Paleis, VAI, Stedelijk Museum Amsterdam, HISK, KMSKA, MuZee, S.M.A.K., Lichtekooi, Universiteit Gent, ExtraCity, WIELS, Z33, L'Internationale, FARO, Kunstenpunt, Antwerp Art Weekend);
- Twee focusgroepen: één met kunstenaars (Dodi Espinosa, Kenny Mala Ngombe, Brahim Tall, Deborah Claire, Vaast Colson, Gosie Vervloessem, Eline De Clercq, Samuel Baidoo, Stef van Looveren) en één met organisaties uit de artistieke infrastructuur (Fameus/Stadscanvas, Het Bos, Ercola, TICK TACK, Atelier FAAR, 019, Mestizo Arts Platform en Baya Collective)
- een klankbordgroep van kunstenaars, museummedewerkers en sectorvertegenwoordigers, die de aanpak, de onderzoeksvragen en de selectie van gesprekspartners mee scherpstelde, en die de resultaten achteraf mee valideerde. (Muhiba Botan (assistent curator FOMU, kunstenaar), Joyce Palmers (Coordinator Cinema, Muhka medewerker), Ann Laenen (Directeur Sint Lucas Antwerpen, Voorzitter AKO), Femke Hintjens (Adviseur Kunstenpunt), Ariadna Estalella Alba (Coördinator NICC), Mashid Mohadjerin (Kunstenaar), Emmanuel van Oost (Transitiecoördinator MHKA, Ama Koranteng-Kumi en Tinne Langens (MINO Agency), Eva-Luna Geebelen (MINO Agency x UA))

Die klankbordgroep bewaakte de inclusiviteit en gedragenheid van de bevraging, van de keuze van gesprekspartners tot de interpretatie. De survey maakte zichtbaar wat breder leeft; de interviews en focusgroepen lieten zien welke ervaringen, spanningen en verlangens daarachter schuilgaan. Zo leverde het spoor geen eenvoudig oordeel op, maar een gelaagd beeld van de positie van M HKA in zijn ecosysteem — én van de voorwaarden die het veld belangrijk vindt voor een volgende fase. De resultaten komen samen in de diagnose in Deel 3 en voedden de scenario's.

Spoor 3: De labs - Inhoudelijk profiel en werking

Dit spoor onderzocht waar M HKA artistiek en museaal vandaag staat, en wat het onderscheidend maakt. Het bracht de spanningen in de eigen identiteit in kaart: tussen collectie en programma, tussen beeldende kunst en beeldcultuur, tussen het bewaarde object en de levende praktijk. Uit die spanningen komen de toekomstrichtingen voort. De artistieke en museale kern, met de erfgoedkundige standaard en de internationale positie, vormt hier het ijkpunt waaraan elke richting wordt gemeten.

Concreet bestond dit spoor uit:

- een ontwerpsessie met een transversale groep uit het team om de labs scherp te stellen;
- drie labs met medewerkers uit verschillende werkingen, gevoed door de eerste uitkomsten van de ecosysteembevraging;
- de vertaling van de inzichten naar identiteitsassen en strategische scenario's.

De resultaten van de ecosysteembevraging brachten we bewust binnen in dit spoor, zodat het team het toekomstbeeld vormde in dialoog met het veld, en niet los daarvan. Bij die vertaling was het team mede-auteur.

De labs

De labs waren geen klassieke missie-visie-oefening. Ze legden het museum een spiegel voor vanuit het veld en brachten intern het gesprek op gang dat nodig was om scherp te vinden over een aantal kernthema's: waar staan we, waar willen we naartoe, en waar zijn we het met elkaar eens of oneens? Het doel was een veilige maar eerlijke gespreksruimte, gevoed en uitgedaagd door stemmen van buiten. We ontwierpen de labs met een kleine transversale groep uit het team. In elk lab brachten we medewerkers uit de museale werking, presentatie, publieksbemiddeling en -zorg, productie, het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen (CKV) en De Cinema, samen, zodat inzichten breed gedragen werden. Elke dag opende met externe sprekers die inspireerden en uitdaagden vanuit een fundamenteel thema uit het museumveld, en eindigde met een werksessie die concrete richting gaf.



Brainstorm sessie tijdens een lab.

Lab 1: Meerstemmigheid, macht en gedeeld eigenaarschap. De openingsvraag was meteen de scherpste: wie beslist, wie bezit, en wie hoort erbij. Met sessies van Sofía Hernández Chong Cuy (Kunstinstituut Melly, Rotterdam) en Amanda Pinatih (Stedelijk Museum Amsterdam). Inclusie kwam zo binnen als een vraag over zeggenschap.

Lab 2: De maatschappelijke rol van M HKA en zijn positie in het lokale ecosysteem. Hier stond de relatie met de stad en het veld centraal: voor wie is het museum er, en hoe verhoudt het zich tot de spelers om zich heen. Met sessies van Amal Alhaag (curator en mede-oprichter Metro54) en Lison Sabrina Musset (mede-oprichter The Collective Makers).

Lab 3: De toekomstscenario's. Toen de scenario's vorm kregen, verschoof de behoefte van verkennen naar toetsen. Het team woog ze en scoorde per scenario de aanwezige assets en de energie die het opriep — apart gehouden, omdat ze niet hetzelfde meten. Met die input ging het traject de schrijffase in.

Toetsing door een externe expertengroep

Voordat de Roadmap op de Raad van Bestuur werd besproken, legden we een conceptversie voor aan een compacte groep externe experts: directeuren, curatoren en stakeholders uit binnen- en buitenland. Hun rol was uitdrukkelijk niet besluitvormend. Ze keken mee met afstand, stelden de vragen die intern minder snel gesteld worden, benoemden blinde vlekken en wogen of de richting geloofwaardig en ambitieus genoeg was.

De expertengroep bestaat uit:

- Goedele Bartholomeeusen (directeur Museum Dhondt-Dhaenens, Deurle)
- Ann Demeester (directeur Kunsthau Zürich)
- Yilmaz Dziewior (directeur Museum Ludwig, Keulen)
- Sofía Hernández Chong Cuy (voormalig directeur Kunstinstituut Melly, Rotterdam)
- Hicham Khalidi (directeur Jan van Eyck Academie, Maastricht)
- Stella Lohaus (directeur LLS Paleis, Antwerpen)
- Joanna Mytkowska (directeur Museum of Modern Art, Warschau)
- Angela Tillieu (artistiek coördinator Zinnema, Brussel)
- Tim Verherstraeten (coördinator Antwerp Art)
- Sara Weyns (directeur Middelheimmuseum, Antwerpen)
- Rein Wolfs (directeur Stedelijk Museum, Amsterdam)

Zo haalde het traject een onafhankelijke, internationale blik binnen op het moment waar die het meest telde: vlak voor de beslissing.

Hoe de sporen samenkomen

Deze roadmap brengt de drie sporen samen in één geheel. De diagnose laat zien waar M HKA vandaag staat. De fundamentele laag bundelt wat in elk scenario sowieso moet gebeuren. De scenario's vertalen de eigenlijke keuze naar uiteenlopende toekomstbeelden waarover het bestuursorgaan beslist. Doordat de richtingen tegelijk uit de interne werking, het veld en de artistieke kern naar boven komen, staan ze steviger dan een voorstel dat op één bron zou rusten.

Tot slot een aandachtspunt voor de fase die volgt. Het gedragen proces van de afgelopen vier maanden levert een gedragen keuze, maar nog geen mandaat. Of de ruimte die het veld en het team in dit traject kregen ook overeind blijft tijdens de transitie, hangt af van hoe M HKA na deze roadmap blijft samenwerken. Dat is de eerste opgave voor wat hierna komt.

DEEL 2.

Waar staan we vandaag?



De vorige hoofdstukken schetsten de context en de ambitie. Dit hoofdstuk legt de basis daaronder: wat de analyse van de interne werking, de ecosysteembevraging en de inhoudelijke reflectie zichtbaar maakte. Uit die analyse komt geen museum naar voren dat zijn betekenis verloren heeft. Integendeel. M HKA beschikt over sterke bouwstenen: een uitgesproken artistiek profiel, een collectie van hoog niveau, een internationaal netwerk en betrokken medewerkers. Tegelijk blijkt dat deze sterktes elkaar vandaag onvoldoende versterken. Niet omdat de ambitie ontbreekt, maar omdat samenhang, richting en draagkracht onder druk staan.

Wat volgt is geen opsomming van problemen, maar een bundeling van terugkerende patronen: signalen die in de gesprekken met medewerkers, in de bevraging van het veld en in de labs met het team telkens opnieuw terugkwamen. Waar die drie sporen onafhankelijk van elkaar op hetzelfde uitkomen, wijst dat zelden op personen en bijna altijd op iets in de structuur. En structuren laten zich veranderen.

We laten de scherpere signalen daarbij bewust staan, ook waar ze ongemakkelijk zijn. Dat is een keuze. Een museum dat zijn eigen werking eerlijk durft te benoemen, opent ruimte voor verandering; een museum dat de kritiek wegpoetst, verandert het beeld maar niet de werking eronder. Deze diagnose is daarom geen zwakteanalyse, maar het tegendeel: de zelfreflectie van een huis dat sterk genoeg is om naar zichzelf te kijken, en die reflectie als vertrekpunt voor vernieuwing neemt.

Samen maken deze patronen zichtbaar waar de werking schuurt en waar de hefboom ligt voor een volgende fase.

Interne werking: veel kwaliteit, beperkte samenhang

Veel ambitie, weinig richting

M HKA beschikt over sterke inhoudelijke en menselijke capaciteit. De uitdaging ligt niet in een gebrek aan ambitie, maar in het ontbreken van een gedeeld antwoord op een fundamentele vraag: waar is dit museum in de eerste plaats voor? Stel die vraag aan tien mensen in en rond het huis, en je krijgt tien verschillende antwoorden. Zonder dat gedeelde verhaal is de opdracht zo ruim geworden dat bijna alles erin past. En een museum dat overal ja op zegt, doet alles tegelijk.

Net daar ontstaat de spanning. Als elke ambitie even belangrijk is, wordt prioriteren onmogelijk. Werk stapelt zich op, keuzes blijven uit en mensen raken overbelast. Het probleem is dus niet te weinig ambitie, maar een gebrek aan een duidelijke richting. Die ontstaat niet vanzelf. Ze vraagt leiderschap dat de kernopdracht van het museum scherp stelt, prioriteiten durft te kiezen en de organisatie daar consequent op afstemt.

Afstemming tussen teams

Een tweede spanning zit in de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van het museum. M HKA beschikt over brede expertise, maar de afstemming tussen teams blijft vaak afhankelijk van informele oplossingen. Daardoor stroomt kennis niet altijd vlot door en ontstaat onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en besluitvorming.

Ambitie en capaciteit

Daarnaast is er een blijvende spanning tussen ambitie en capaciteit. M HKA wil veel realiseren, maar beschikt niet altijd over voldoende mechanismen om te begrenzen en te prioriteren. Wanneer verwachtingen zich opstapelen zonder duidelijke keuzes, komt de werking structureel onder druk te staan.

Cultuur onder druk

Die dynamiek werkt ook door in de organisatiecultuur. De grote betrokkenheid van medewerkers blijft een belangrijke kracht van het museum, maar staat onder spanning. Meerdere gesprekken wezen op werkdruk die richting uitputting gaat, op besluitvorming die weinig zichtbaar is, en op een hiërarchisch patroon waarin niet iedereen zijn stem terugvindt. Die spanning is geen individueel probleem, maar een gevolg van hoe de organisatie is ingericht — en ze vraagt in de transitie uitdrukkelijk om zorg voor het welzijn en de veiligheid van het team. Herstel begint daarom niet bij gedrag, maar bij sterkere voorwaarden: duidelijkheid, afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid.

Zelfkennis als vertrekpunt

M HKA heeft veel van deze patronen al eerder zelf benoemd — in bevragingen, gesprekken en evaluaties. Het huis is dus in staat scherp naar zichzelf te kijken. De opgave ligt niet in de diagnose, maar in de stap die tot nu toe ontbrak: er structureel naar handelen.

Relatie met het ecosysteem: sterke positie, beperkte nabijheid

Een erkende instelling

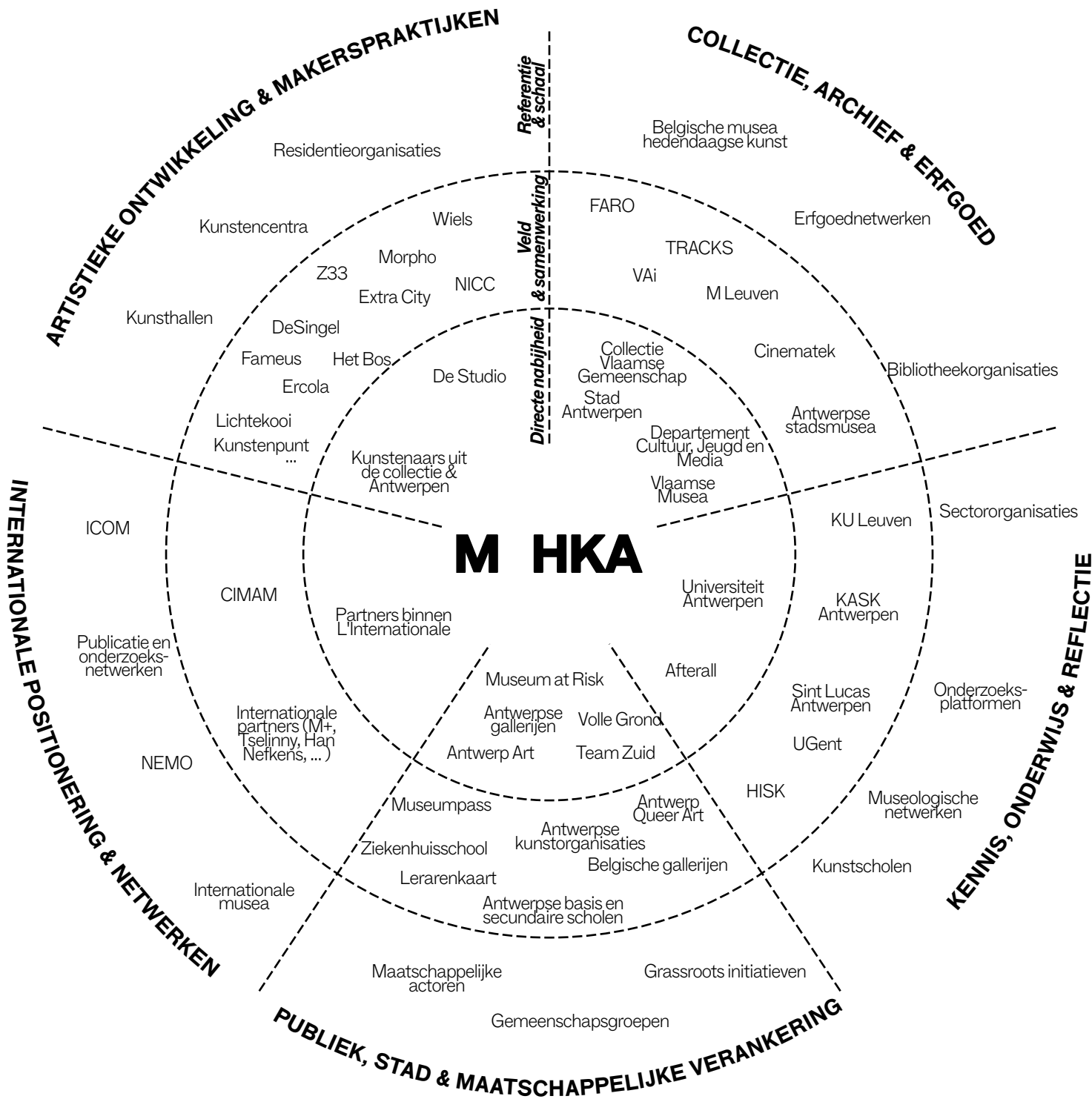
Vanuit het veld ontstaat een vrij consistent beeld. M HKA wordt breed erkend om zijn inhoudelijke kwaliteit, collecties en internationale positie. Tegelijk leeft de verwachting dat het museum zijn schaal, expertise en zichtbaarheid sterker inzet voor kunstenaars, partners en publiek.

Verwachtingen rond collectie en kunstenaars

De verwachtingen clusteren zich rond enkele terugkerende thema's. De collecties worden gezien als een belangrijk fundament van het museum. Verschillende stemmen geven aan dat M HKA opnieuw meer een museum en minder een presentatie-instelling moet worden. Daarnaast klinkt de vraag naar een sterkere relatie met de levende artistieke praktijk en naar een actievare rol in de ondersteuning van kunstenaars. Ook het gebouw wordt daarbij genoemd als een belangrijke randvoorwaarde voor collectie, presentatie en publiekswerking. De kwantitatieve bevraging ondersteunt dit beeld: samenwerking en ondersteuning van kunstenaars worden het vaakst genoemd als prioriteiten.

Samenwerking blijft vaak tijdelijk

Samenwerking wordt doorgaans positief beoordeeld, maar blijft voor veel partners eenmalig en projectmatig. Vooral kleinere en grassroots-organisaties ervaren dat M HKA vooral aanwezig is bij de start van een samenwerking, maar weinig betrokken bij de uitvoering en de nazorg. De inzet voelt zo eerder instrumenteel dan relationeel. Daardoor wordt het museum niet altijd ervaren als een duurzame partner binnen het ecosysteem.



Internationale uitstraling en lokale verankering

De internationale positie van M HKA wordt breed gezien als een troef — door het veld zelf bevestigd, niet alleen door het museum. De spanning zit niet in die positie, maar in wat eronder ontbreekt: ze vertaalt zich nog te weinig naar een herkenbare rol in Antwerpen en het bredere Vlaamse veld. Het veld benoemde daarbij een ongemakkelijk patroon: kunstenaars moeten vaak eerst elders erkenning krijgen voor ze hier ten volle meetellen. Belangrijk daarbij: het veld vraagt niet om minder internationaal, maar om beter verbonden. Het wees de tegenstelling tussen lokaal en internationaal uitdrukkelijk af — voor wie in het veld staat, versterken ze elkaar. Een museum dat lokaal geworteld is, heeft internationaal méér te vertellen; een museum met internationaal gewicht kan de eigen stad en makers verder brengen. De opgave is dus niet kiezen, maar de twee op elkaar laten werken.

Toegang en nabijheid

Voor een deel van het veld blijft het museum moeilijk benaderbaar, zowel in zijn werking als in zijn besluitvorming. Het patroon dat het vaakst terugkeerde: toegang loopt via informele, persoonlijke relaties in plaats van via heldere structurele kanalen, waardoor kunstenaars, academies en onderzoekers afhankelijk blijven van wie ze toevallig kennen. Vooral kleinere spelers en nieuwe stemmen ervaren afstand en geslotenheid. De spanning ligt dus niet alleen in nabijheid, maar in wie toegang en zeggenschap krijgt.

Verwachtingen ten aanzien van de ecosysteemrol

Onderliggend is de verwachting vrij helder: M HKA wordt gezien als een actor die, net door zijn positie en schaal, een bredere rol kan spelen in het versterken van het ecosysteem. Het museum wordt niet alleen beoordeeld op wat het zelf realiseert, maar ook op de manier waarop het relaties opbouwt met kunstenaars, organisaties en gemeenschappen.

Inhoudelijk profiel: Sterk profiel, beperkte leesbaarheid

Een onderscheidende artistieke lijn

Ook inhoudelijk komt een herkenbaar patroon naar voren. M HKA beschikt over een sterk en onderscheidend profiel dat internationaal relevant wordt geacht. Tegelijk wordt dat profiel niet altijd even helder gelezen door kunstenaars, partners en publiek. De artistieke lijn van het museum wordt gewaardeerd om haar ambitie en eigenheid. De spanning ligt minder in de inhoud zelf dan in de mate waarin die inhoud zichtbaar, begrijpelijk en breed toegankelijk wordt gemaakt. Daarbij klinkt een terugkerende vraag naar sterkere publieksbemiddeling, helderdere communicatie en een betere verankering in de stad: niet als correctie op de artistieke ambitie, maar als voorwaarde om die ambitie breder te laten landen.

De collectie als fundament

De ecosysteembetrachting verdiept dit beeld en legt een bijkomende spanning bloot. De collectie wordt breed erkend als fundament van het museum, maar wordt vandaag niet ervaren als een zichtbare en activerende publieke referentie. Ze is aanwezig, maar werkt nog niet: een groot deel blijft in het depot, en de toegang ertoe loopt vaak via persoonlijke kanalen in plaats van structurele. Het grootste en meest tastbare groeipotentieel ligt dus niet in iets nieuws, maar in het vrijmaken van wat er al is.

Onderzoek en expertise

Een gelijkaardige spanning geldt voor onderzoek en expertise. Die zijn sterk ontwikkeld binnen de organisatie, maar blijven voor kunstenaars, partners en publiek vaak minder zichtbaar. Daardoor wordt een belangrijk deel van de kennis die in het museum aanwezig is extern niet altijd herkend.

Wie beslist, en wie wordt meegenomen

Onder de inhoudelijke spanningen ligt een vraag over macht die in zowel de interne als de externe analyse terugkeerde. Beslissingsmacht over wat wordt getoond en wat het betekent, is sterk geconcentreerd bij de curatorische blik. Publieksbemiddeling wordt vaak pas laat betrokken — om een keuze te vertalen, niet om ze mee vorm te geven. De opgave ligt in een werking waarin publiek denken vanaf het begin meeweegt.

Maatschappelijke betekenis

Ook de maatschappelijke rol van het museum wordt niet steeds even duidelijk gelezen. De ambitie is aanwezig, maar wordt soms niet herkend in de dagelijkse werking. Initiatieven rond publiekswerking, gemeenschapsvorming en samenwerking bestaan, maar worden vaak eerder als aanvullend dan als richtinggevend ervaren. De volgende stap ligt daarom niet in méér projecten, maar in het verankeren van deze ambities in de hele organisatie.

Een rijk profiel, niet altijd helder leesbaar

Daarnaast is er de vraag naar de leesbaarheid van het geheel. M HKA combineert collectie, programmatie, onderzoek, archief en filmwerking op een manier die potentieel sterk is. Tegelijk maakt precies die breedte het soms moeilijk om helder te begrijpen wat het museum in essentie wil zijn en hoe de verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden.

Van concept naar werking

Tot slot is er de kloof tussen ambitie en verankering. M HKA ontwikkelde sterke concepten en beleidslijnen, waaronder het constituent museum, maar de structurele doorwerking blijft nog beperkt. De uitdaging ligt in het verbinden van denken en doen: ambities moeten niet alleen richting geven, maar ook gedragen worden door middelen, processen en organisatie.

Synthese: van analyse naar gerichte beweging

Wat deze inzichten samen tonen, is geen instelling die haar betekenis verloren heeft, maar een organisatie waarvan de bouwstenen aanwezig zijn maar de samenhang ontbreekt. In alle onderzochte domeinen keert hetzelfde patroon terug: aanwezige kwaliteit die onvoldoende samenhangt, onvoldoende zichtbaar wordt gemaakt of onvoldoende gedeeld wordt. Het is de eerlijke vertreksituatie van een museum dat zijn sterktes kent, zijn structurele zwaktes durft te benoemen, en bewust de voorwaarden schept om te vernieuwen.

Dat M HKA deze patronen grotendeels zelf al had benoemd, is daarbij de belangrijkste belofte van dit traject. Het huis kan scherp naar zichzelf kijken; de opgave ligt niet in de diagnose, maar in de stap die tot nu toe ontbrak: er structureel naar handelen. Daarom is deze diagnose geen eindpunt, maar de basis onder de rest van de Roadmap. Wat in elk scenario moet gebeuren — de fundamentele laag — volgt rechtstreeks uit deze patronen. En de strategische keuze tussen de scenario's beantwoordt de vraag die hier open blijft: vanuit welk zwaartepunt verbindt M HKA zijn rollen opnieuw met elkaar?

DEEL 3.

Welke fundamente versterken we?



Van fundament naar richting

fundamentele laag

M HKA staat niet voor de keuze tussen ambitie en basiswerking. De Roadmap maakt net duidelijk dat beide onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een museum kan artistiek scherp, publiek relevant en maatschappelijk betekenisvol willen zijn, maar die ambitie blijft kwetsbaar wanneer de onderliggende organisatie, collectie- en kenniswerking, samenwerkingen en infrastructuur onvoldoende sterk zijn. De fundamentele laag benoemt daarom wat eerst sterker moet worden gemaakt om de museale opdracht duurzaam en geloofwaardig te dragen.

Het gaat in deze laag niet om profilering op zich, noch om nieuwe ambities bovenop de bestaande werking. Het gaat om de voorwaarden die nodig zijn om beter te kunnen functioneren: een organisatie die duidelijker en wendbaarder werkt, een collectie- en kennisbasis die opnieuw centraal staat, een publiekswerking die vroeger en sterker wordt meegenomen, samenwerkingen die bewuster worden gekozen, en digitale en fysieke infrastructuur die de opdracht ondersteunt in plaats van afremt.

M HKA heeft deze fundamentele laag intussen concreter uitgewerkt en zal ze verder vertalen in het transitieplan. De tekst hieronder is daarom geen volledig uitvoeringskader, maar een korte informerende samenvatting van de belangrijkste opdrachten, aandachtspunten en voorwaarden die uit de Roadmap naar voren komen. Ze vertrekt van één centrale vraag:

Wat moet minimaal op orde zijn opdat M HKA zijn artistieke, museale en publieke rol overtuigend kan opnemen?

1. Een organisatie die ambitie kan dragen

Uit het interne traject komt één voorwaarde duidelijk naar voren: de toekomstambitie van M HKA kan alleen gedragen worden door een werkbare organisatie. De gesprekken en analyses leggen een reëel spanningsveld bloot. De organisatie heeft nood aan stabilisering: de druk is hoog, vertrouwen staat onder spanning en de draagkracht is niet onbeperkt. Tegelijk is richting nodig. Zonder duidelijkheid over waar M HKA naartoe werkt, dreigt stabilisering zelf richtingloos te worden.

Vandaag vraagt de werking op verschillende punten om meer samenhang. Afstemming gebeurt nog te vaak ad hoc, verantwoordelijkheden zijn niet altijd voldoende expliciet en de verbinding tussen inhoud, uitvoering en publiek kan sterker. Daardoor wordt de werking te afhankelijk van individuele inzet, persoonlijke relaties en informele oplossingen. Wat dankzij groot engagement toch lukt, is niet altijd duurzaam georganiseerd.

Dit is niet alleen een organisatorisch vraagstuk, maar ook een vraagstuk van kwaliteit. De kwaliteit van artistiek programma, publiekswerking en partnerschappen hangt mee af van de manier waarop intern keuzes worden gemaakt, kennis wordt gedeeld en teams samenwerken. M HKA heeft daarom nood aan een heldere, flexibele organisatiestructuur waarin rollen, verantwoordelijkheden en beslissingslijnen duidelijk zijn. Teams moeten sterker gegroepeerd worden rond kernopdrachten, aangevuld met tijdelijke projectteams waar dat nodig is, duidelijke afspraken en gedeeld leiderschap.

Directie, afdelingshoofden en coördinatoren hebben daarin elk een duidelijke verantwoordelijkheid: ze hebben een rol als richtinggevers en facilitatoren en bewaken het evenwicht tussen artistieke ambitie, planning, middelen en uitvoerbaarheid.

Vooraf de coördinatoren worden daarin cruciale transitieambassadeurs: mensen die de ambities van het nieuwe M HKA vertalen naar de dagelijkse praktijk, hun team meenemen in verandering en meehelpen om de werking vooruit te trekken.

Structuur alleen volstaat niet. Het interne traject wijst even nadrukkelijk op de nood aan een organisatiecultuur met meer aanspreekbaarheid, betere feedback, psychologische veiligheid en gedeelde verantwoordelijkheid voor gemaakte afspraken en besluiten. Leidinggevers hebben daarin een voorbeeld- en borgingsfunctie: richting geven zonder alles te centraliseren, samenwerking mogelijk maken, moeilijke gesprekken voeren en teams ondersteunen om verantwoordelijkheid op te nemen.

Precies daarom krijgen deze bevindingen in de Roadmap prioriteit. Ze vormen geen bijkomend veranderprogramma naast de scenario's, maar de organisatorische grond waarop elk scenario moet kunnen staan. Een aantal ingrepen is urgent en kan niet wachten: heldere rollen, mandaten, beslissingslijnen, coördinatie en basisvoorwaarden voor veilige samenwerking zijn nu al nodig.

Tegelijk kan M HKA zijn toekomstige richting niet uitstellen tot de organisatie volledig gestabiliseerd is. Eerst stabiliseren en pas daarna richting kiezen, maakt van stabilisering een proces zonder kompas. Omgekeerd kan een nieuwe koers die te snel wordt doorgedrukt, zonder voldoende participatie en organisatorische draagkracht, het vertrouwen ondermijnen en de druk op medewerkers en organisatie vergroten. De transitie vraagt daarom om twee snelheden binnen één traject: nu handelen waar duidelijkheid en veiligheid ontbreken, en tegelijk de toekomstige koers verder ontwikkelen op een tempo dat draagkracht, participatie en eigenaarschap mogelijk maakt.

2. Leiderschap en governance als hefboom voor verandering

De nieuwe organisatiestructuur vraagt ook een ander soort leiderschap en governance. Zonder leidinggevers die prioriteiten durven stellen, keuzes maken, verwachtingen expliciet maken en samenwerking organiseren, blijft elk nieuw organisatiemodel dode letter. Voor M HKA zijn geloofwaardig leiderschap, heldere besluitvorming, transparantie en voldoende expertise daarom cruciale voorwaarden voor een succesvolle transitie.

Voor M HKA is het broodnodig om leiderschap en governance opnieuw te bekijken vanuit zijn maatschappelijke en artistieke opdracht. Zoals werkcultuur en verantwoordelijkheidsverdeling binnen de organisatie rechtstreeks doorwerken in de externe geloofwaardigheid van het museum, geldt dat ook voor de manier waarop M HKA wordt geleid en bestuurd.

Het nieuwe M HKA vraagt leiders die richting geven zonder alles te centraliseren, veranderingen kunnen begeleiden, mensen meenemen in een gedeeld verhaal en duidelijkheid creëren wanneer belangen, ambities of perspectieven botsen.

Dat leiderschap sluit aan bij een *constituente* manier van werken, waarin samenwerking, participatie, luisteren, gedeelde kennisvorming en externe stemmen deel uitmaken van de manier waarop het museum wordt geleid. Ook diversiteit en inclusie maken daarvan integraal deel uit: niet als afzonderlijk beleidsdomein, maar als een blijvende aandacht

voor drempels, uitsluitingsmechanismen en een bredere vertegenwoordiging van perspectieven en ervaringen.

Ook de governance moet mee evolueren met een veranderende samenleving, nieuwe contexten en een breder stakeholderveld. Een bestuursorgaan dat sterk verbonden is met het ecosysteem rond het museum kan de kwaliteit van besluitvorming en het maatschappelijk draagvlak versterken. Daarom is het aangewezen te onderzoeken hoe het bestuur kan worden verrijkt met bijkomende expertise en perspectieven, bijvoorbeeld via waarnemende leden uit het personeel, de kunstenaarsgemeenschap of andere relevante delen van het ecosysteem rond M HKA.

Vanuit het veld wordt deze herijking van leiderschap en governance als een belangrijke hefboom voor verandering gezien. Daarin is het profiel van de toekomstige directie bepalend. De top van de organisatie moet deze leiderschapscultuur geloofwaardig uitdragen: netwerkgericht en samenwerkingsgericht, sterk in verandering, in staat om mensen te verbinden en tegelijk keuzes te maken.

De keuze voor een leiderschaps- en governance-model kan daarom niet losstaan van de inhoudelijke richting van M HKA. De vraag is niet alleen wie het museum leidt, maar welk leiderschap en welke governance nodig zijn om de gekozen artistieke en maatschappelijke opdracht ook organisatorisch waar te maken.

3. Collecties, archief en onderzoek als ruggengraat

De collecties vormen het blijvende fundament van M HKA. Maar een collectie is pas echt werkzaam wanneer ze gekend, verzorgd, onderzocht en gedeeld wordt. Een solide collectieregistratie moet de basis vormen voor alles wat volgt. Dat vraagt een betrouwbaar overzicht van kunstwerken, archieven en bibliotheek, met vervolledigde registratie, documentatie en digitalisering.

Daarmee verbonden is de zorg voor wat bewaard wordt. Een vernieuwd behouds- en beheerbeleid, een beter georganiseerd depot, preventieve zorg en gefaseerde controles zijn noodzakelijk, met voorrang voor kwetsbare of veelgebruikte werken. Ook de organisatie rond collectiebeheer moet duidelijker worden, zodat registratie, bruikleen, conservering en digitalisering niet op enkele schouders rusten.

Een scherpe collectievisie helpt bepalen wat tot de kern behoort, waar hiaten zitten, welke werken extra zorg nodig hebben en hoe aankopen of afstotingen verantwoord kunnen gebeuren. Vanuit die basis kan de collectie actiever doorwerken in tentoonstellingen, onderzoek, publiekswerking, partnerschappen en digitale ontsluiting.

Onderzoek speelt ook een sleutelrol. Het behoort tot het DNA van M HKA, maar moet sterker worden verankerd als museumbrede functie. Het gaat niet alleen om onderzoek op de collecties, maar ook om curatorieel, artistiek, participatief en praktijkgericht onderzoek rond archief, tentoonstellingen en publiekswerking. Daarbij wordt ingezet op gedeeld auteurschap, kennisdeling en meerstemmigheid, met ruimte voor diverse perspectieven en een inclusieve manier van denken en werken. Een coördinerend onderzoekskader over alle afdelingen heen en een onderzoeksregisseur moeten helpen om afdelingen rond een gedeelde onderzoeksagenda te verbinden, zonder daarvoor noodzakelijk een nieuwe afdeling te creëren.

Zo wordt kennis minder versnipperd en krijgt ze meer doorwerking. Tentoonstellingen kunnen expliciet als onderzoekspraktijken worden benaderd, met vragen als vertrekpunt en met resultaten die gedeeld worden via publicaties, publieksprogramma's en digitale platformen. In dit proces wordt actief ingezet op samenwerking met kunstenaars, onderzoekers en gemeenschappen, zodat kennis gezamenlijk wordt opgebouwd en gedeeld. Een digitale kennisomgeving kan daarbij helpen om kennis over collectie, archief, tentoonstellingen en onderzoek intern en extern toegankelijk te maken.

4. Van tonen naar betekenisvol verbinden

M HKA moet artistieke scherpte sterker verbinden met publieksgerichtheid. Vandaag wordt een tentoonstelling vaak eerst inhoudelijk ontwikkeld en pas later vertaald naar publiek, bemiddeling en communicatie. M HKA wil die volgorde omkeren: het publiek wordt geen sluitstuk, maar een vertrekpunt. Artistieke kwaliteit en publieksgerichtheid versterken elkaar. De uitdaging ligt niet in de inhoud zelf, maar in de manier waarop die tot stand komt en haar publiek bereikt. Het betekent wel dat bij elk project vroeger de vraag moet worden gesteld: wat tonen we, waarom is dit relevant, voor wie, en hoe maken we dit betekenisvol toegankelijk?

Een storytellingbenadering moet daarbij een belangrijk ontwerpprincipe worden. Ruimte, zaalteksten, educatie, communicatie en digitale content worden dan niet pas achteraf toegevoegd, maar vanaf de conceptfase mee ontwikkeld. Multidisciplinaire projectteams — met curatoren, publieksmedewerkers, communicatie en productie onder leiding van een onafhankelijke projectleider — kunnen artistieke inhoud, toegankelijkheid en communicatie als één geheel ontwerpen.

Publieksgericht denken wordt daarmee geen opdracht van één afdeling, maar een gedeelde verantwoordelijkheid van het hele museum. Publieksgroepen worden benaderd als constituenten van het museum: soms te informeren, soms te bevragen, soms actief te betrekken of mee te laten creëren. Dat versterkt niet alleen de toegankelijkheid, maar ook de inhoudelijke relevantie van het museum.

5. Samenwerking als bewuste manier van werken

M HKA neemt een bijzondere positie in binnen een breed netwerk van kunstenaars, organisaties, musea, onderwijsinstellingen, kennispartners, gemeenschappen en internationale netwerken. Het museum opereert niet naast het kunstenveld, maar erin. Het maakt deel uit van een keten waarin artistieke praktijken ontstaan, zich ontwikkelen, zichtbaar worden, kennis circuleert en kunstenaars kunnen doorstromen. Die verwevenheid biedt een belangrijke kans voor de nieuwe opdracht van M HKA: samenwerking niet te benaderen als een optelsom van partnerschappen en projecten, maar als een bewuste manier om de eigen artistieke en publieke rol vorm te geven.

De ecosysteembepaling maakt tegelijk zichtbaar waar daarin ruimte voor ontwikkeling ligt. Uit gesprekken in het veld kwam niet zozeer een gebrek aan samenwerking naar voren, maar wel de behoefte aan **meer helderheid en bewustzijn over hoe samenwerkingen tot stand komen en welke verhoudingen daarin ontstaan**. Waarom wordt voor een bepaalde partner gekozen? Wat brengt elke partij in? Wie bepaalt de agenda en de voorwaarden? En wat blijft er voor alle betrokkenen over wanneer een samenwerking eindigt?

Vooraf in relaties met kleinere organisaties en kunstenaars zijn die vragen relevant. Zij brengen vaak artistieke kennis, netwerken, toegang tot gemeenschappen, nieuwe praktijken en inhoudelijke expertise binnen, terwijl verschillen in middelen, zichtbaarheid en beslissingsmacht reëel blijven. Precies daarom vraagt samenwerking meer dan goede intenties of een gedeeld project. Ze vraagt bewuste keuzes over positie, verantwoordelijkheid en wederkerigheid.

Een museum met de schaal, infrastructuur, expertise, collectie en internationale toegang van M HKA heeft immers niet alleen de mogelijkheid om partnerschappen aan te gaan. Het heeft ook de verantwoordelijkheid om scherp te bepalen **wat zijn aanwezigheid mogelijk maakt binnen het veld waarvan het zelf deel uitmaakt.**

De ambitie kan daarom niet die zijn van een grote instelling die vanuit een sterke centrumpositie occasioneel anderen uitnodigt, ondersteunt of toegang verleent. **M HKA heeft het veld zelf nodig.** Kunstenaars, kleinere organisaties, opleidingen, collectieven, gemeenschappen en collega-instellingen brengen kennis, praktijken en perspectieven binnen die het museum niet zelf kan produceren. Zij helpen M HKA nieuwe ontwikkelingen vroeg te herkennen, bestaande vanzelfsprekendheden te bevragen en zijn artistieke en publieke relevantie voortdurend te vernieuwen.

Tegelijk beschikt M HKA over middelen die niet voor iedere speler vanzelfsprekend toegankelijk zijn: infrastructuur, een collectie, expertise, publieke zichtbaarheid en toegang tot nationale en internationale netwerken. De vraag is daarom niet alleen hoe het museum die positie voor zichzelf benut, maar **wat die positie in beweging kan brengen tussen verschillende spelers in het veld.**

Daar ligt een grotere rol voor M HKA: verbindingen creëren waar ze nog ontbreken, toegang verbreden, kennis en netwerken laten circuleren en ruimte maken voor artistieke ontwikkeling en uitwisseling. Niet vanuit de gedachte dat M HKA het ecosysteem moet redden of versterken, maar vanuit het besef dat **de kwaliteit en relevantie van het museum rechtstreeks verbonden zijn met de kwaliteit van het ecosysteem waarin het functioneert.**

De kracht ligt dus niet in eenrichtingsverkeer, maar in **bewuste wederzijdse afhankelijkheid**: erkennen dat verschillende spelers verschillende vormen van kennis, middelen, toegang en expertise bezitten, en voorwaarden creëren waaronder die werkelijk kunnen circuleren.

Samenwerking wordt daarmee geen bijkomende programmatische lijn, maar een **bewuste institutionele praktijk**. Een manier waarop M HKA zijn eigen kwaliteit organiseert, zijn positie scherp houdt en tegelijk bijdraagt aan de samenhang en ontwikkelkracht van het bredere kunstenlandschap.

Dat maakt ook de toets voor samenwerking concreter. Het vertrekpunt is niet alleen: *wat levert deze samenwerking M HKA op?* Minstens even belangrijk zijn de vragen: *wat kan hier ontstaan dat afzonderlijk niet mogelijk was? Welke kennis en capaciteit brengt iedere partij binnen? Wie krijgt toegang tot ruimte, middelen en netwerken? Waar ligt beslissingsmacht? En wat blijft er voor alle betrokkenen bestaan wanneer het project is afgelopen?*

Dat vraagt om duidelijke keuzes: met wie werkt M HKA samen, rond welke gedeelde opgave, wat brengt iedere partij in, wie bepaalt mee de richting en voorwaarden, en welke waarde moet de samenwerking duurzaam achterlaten?

Transparantie, wederkerigheid en duidelijke verantwoordelijkheden zijn daarmee geen principes naast de samenwerking. Ze bepalen hoe M HKA voortaan samenwerkt.

De ecosysteembevraging maakt zichtbaar dat M HKA zijn samenwerkingsstrategie langs grofweg twee contexten verder kan uitbouwen. Enerzijds gaat het om relaties met musea, kunsthallen, erfgoed- en kennisinstellingen, onderwijsinstellingen en internationale netwerken. Anderzijds om relaties met kleinere organisaties, kunstenaarsinitiatieven, collectieven, werkplaatsen, grassroots-praktijken en spelers die rechtstreeks bijdragen aan artistieke ontwikkeling en de professionele praktijk van kunstenaars.

Die twee contexten worden hier niet hiërarchisch geordend. **Beide zijn essentieel voor de artistieke en publieke opdracht van M HKA.** Tegelijk zou het naïef zijn ze als gelijk te behandelen. Ze verschillen fundamenteel in middelen, zichtbaarheid, infrastructuur, institutionele macht, beleidsverantwoordelijkheid en toegang tot besluitvorming en netwerken. Een geloofwaardige samenwerkingsstrategie begint juist met het erkennen van die verschillen.

De vraag is daarom niet hoe M HKA één samenwerkingsmodel op het hele veld toepast, maar hoe het **bewust verschillende relaties organiseert vanuit eenzelfde ethiek van wederkerigheid, transparantie en gedeelde verantwoordelijkheid.**

De eerste zijn **institutionele partnerschappen** - met musea, kunsthallen, kennis- en archiefinstellingen, educatieve partners en internationale netwerken. Hier ligt de meerwaarde in complementariteit.

Niet iedere instelling hoeft dezelfde kunstenaars te tonen, dezelfde expertise te ontwikkelen of dezelfde positie in te nemen. Juist wanneer instellingen hun eigen sterktes scherper kennen, ontstaat ruimte om gezamenlijke opgaven slimmer te verdelen.

M HKA wil hierin een meer verbindende rol opnemen door samenwerking te stimuleren, kennis te delen en gezamenlijke initiatieven mogelijk te maken. Het museum beschikt over een breed netwerk van partners binnen de erfgoed-, museum- en kunstensector, maar niet elke samenwerking kan dezelfde intensiteit krijgen. Daarom zijn duidelijke keuzes nodig.

Een belangrijk criterium daarbij is de bijdrage aan het Antwerpse culturele ecosysteem. Vanuit die logica vraagt dat om een bewustere verhouding tot onder meer KMSKA, FOMU, Middelheim, Extra City en andere spelers in het stedelijke kunstenlandschap. Niet vanuit de ambitie om één institutioneel front te vormen, maar vanuit de vraag waar kennis, infrastructuur, publieken en artistieke expertise elkaar kunnen aanvullen. Tegelijk spelen ook inhoudelijke afwegingen een rol. Vanuit de focus op hedendaagse kunst liggen samenwerkingen met onder meer M Leuven, S.M.A.K., Z33 en WIELS voor de hand.

Daarnaast ligt er een belangrijke kans voor M HKA in het sterker verbinden van **opleiding en professionele praktijk**, juist vanuit de specifieke positie van de beeldend kunstenaar. De stap van kunstopleiding naar een duurzame praktijk is zelden lineair en kent weinig vaste structuren voor doorstroom, ontwikkeling en professionele verankering.

M HKA kan zich daarom structureler verbinden met Sint Lucas Antwerpen en de Koninklijke Academie Antwerpen, niet als occasionele educatieve partners, maar als vaste schakels in hetzelfde artistieke ecosysteem. Studenten zijn daarbij niet alleen publiek, maar kunstenaars in ontwikkeling en mede-gebruikers van het museum, met toegang tot kunstenaars, curatoren, collectie, archief, infrastructuur en professionele netwerken. Dat kan via mentorships, korte ontwikkelingstrajecten, werkplekken, peer-to-peer uitwisseling en informele ontmoetingsmomenten.

Zo kan M HKA een sterkere brug vormen tussen opleiding en professionele praktijk, precies op een moment in de loopbaan waar veel kunstenaars vandaag zelf hun weg moeten vinden. **Wie dichterbij de instroom en ontwikkeling staat, versterkt niet alleen de positie van jonge kunstenaars, maar houdt ook rechtstreeks voeling met de praktijken die het beeldende kunstenveld van morgen zullen vormen.**

Tenslotte blijft de internationale dimensie essentieel. Via netwerken zoals L'Internationale bouwt M HKA mee aan uitwisseling van kennis, expertise en programma's. **Die internationale positie krijgt pas volle betekenis wanneer ze ook terugvloeit naar het lokale ecosysteem:** door structurele kansen te creëren voor kunstenaars, curatoren en organisaties die niet vanzelf toegang hebben tot zulke netwerken. Zo verbindt M HKA lokale praktijken met een bredere internationale context én brengt het internationale kennis en perspectieven terug het veld in.

Een tweede samenwerkingscontext bestaat uit kleinere organisaties, kunstenaarscollectieven, werkplaatsen, grassroots-initiatieven en praktijken zoals Het Bos, Fameus, Atelier FAAR, 019, TICK TACK, Mestizo Arts Platform, Morpho, en vele andere spelers die vaak dicht bij kunstenaars, gemeenschappen en nieuwe artistieke ontwikkelingen staan.

Deze spelers bevinden zich niet aan de periferie van het kunstenveld. Ze vervullen functies die voor de hele keten essentieel zijn: kunstenaars krijgen er ruimte om te experimenteren, eerste presentaties te maken, netwerken op te bouwen, interdisciplinair te werken en een professionele praktijk te ontwikkelen. Juist daar ontstaat vaak kennis die grote instellingen zelf niet kunnen produceren.

Samenwerking met kleinere spelers vraagt een andere institutionele reflex: niet ondersteunen van bovenaf, maar erkennen wat iedere partij inbrengt en nodig heeft. Verschillen in schaal, middelen en macht verdwijnen daarbij niet door een partnerschap "gelijkwaardig" te noemen. Ze vragen juist om bewuste keuzes in budget, beslissingsruimte, infrastructuur, zichtbaarheid en verantwoordelijkheid.

Een ethics of care en fair practice betekenen hier dat M HKA niet alleen vraagt wat een samenwerking oplevert, maar ook wat ze vraagt van de ander. Dat vraagt om faire voorwaarden, ruimte voor experiment en de moed om andere partners en werkwijzen te kiezen dan de meest vanzelfsprekende. Liever minder, diepere en duurzamere relaties dan

een veelheid aan korte samenwerkingen die vooral programmatisch renderen.

Binnen die samenwerkingslogica krijgt de kunstenaar ook een explicietere plaats. Niet alleen als maker die deelneemt aan een programma, maar als kennisdrager en gesprekspartner in collectie, onderzoek, programma en institutionele ontwikkeling.

Dat vraagt meer dan kunstenaars uitnodigen of ondersteunen. M HKA kan structurele vormen ontwikkelen waarin kunstenaars daadwerkelijk invloed hebben - bijvoorbeeld via artistieke adviesgroepen, aankoopcommissies, onderzoeksverbanden, gastcuratorships of langdurige kritische betrokkenheid. De kern is dat die rol helder is: **geen symbolische stoel aan tafel, maar een duidelijk mandaat en zichtbare invloed.**

Tegelijk wordt artistieke ontwikkeling breder opgevat dan individuele ondersteuning. De vraag is ook welke voorwaarden kunstenaars nodig hebben om een duurzame praktijk op te bouwen: toegang tot kennis, infrastructuur, netwerken, tijd, fair practice en ruimte voor experiment.

Daarbij hoeft M HKA niet elke functie zelf op te nemen. Juist een sterke ecosysteemrol vraagt helderheid over **wat het museum zelf bijzonder goed kan dragen en waar andere organisaties dichterbij de praktijk staan.** De relatie tussen kunstenaars en collectie kan daarin een onderscheidende kracht worden: kunstenaars niet alleen tonen, maar hen uitnodigen om de collectie te onderzoeken, te bevragen, opnieuw te lezen en mee nieuwe betekenissen zichtbaar te maken.

De ontwikkeling van **een helder samenwerkingskader** is essentieel om toegang transparanter, eerlijker en minder afhankelijk van informele netwerken te maken. Een terugkerend signaal uit de ecosysteembevraging is dat toegang tot grote instellingen nog te vaak via persoonlijke relaties verloopt. Voor kunstenaars en organisaties is niet altijd duidelijk waar ze terecht kunnen, hoe keuzes worden gemaakt of wanneer er daadwerkelijk ruimte is voor samenwerking. Zo'n kader voor M HKA maakt zichtbaar welke vormen van samenwerking mogelijk zijn, wie aanspreekbaar is, welke capaciteit beschikbaar is, hoe keuzes tot stand komen en welke principes daarbij gelden. Fair practice en een ethics of care worden daarmee niet alleen waarden, maar vertaald naar concrete afspraken over middelen, tijd, beslissingsruimte, verwachtingen en verantwoordelijkheid.

Tegelijk moet het kader ruimte laten voor verschillende schaalniveaus. Niet iedere betekenisvolle relatie vraagt een grote coproductie of residentie. Ook korte ontwikkelingstrajecten, mentorships, gedeeld gebruik van infrastructuur, inhoudelijke uitwisseling en informele ontmoetingsplekken kunnen essentieel zijn.

Het doel is niet om samenwerking te standaardiseren, maar om de toegang ertoe herkenbaar te maken en de voorwaarden bewuster te organiseren. Zo kan M HKA duurzamere relaties opbouwen, vernieuwende partnerkeuzes maken en voorkomen dat samenwerking afhankelijk blijft van wie toevallig al toegang heeft tot het museum.

Tenslotte, ligt er ook een belangrijke kans in het sterker organiseren van M HKA als stedelijke speler binnen een netwerk, niet alleen als museum in Antwerpen. De Stad Antwerpen is daarin een vanzelfsprekende partner: niet enkel als overheid of financier, maar als schakel

tussen culturele organisaties, kunstenaars, stedelijke ontwikkeling en beleidsvorming.

Die relatie kan breder worden ingezet om de verbinding met het stedelijke kunstenecosysteem te versterken. Dat geldt ook voor netwerkorganisaties zoals AKO en NICC, die vanuit een andere positie zicht hebben op tendensen, noden en verschuivingen in het veld. Samen kunnen deze spelers sterker functioneren als **sensoren en gesprekspartners voor de ontwikkeling van de beeldende kunsten in de stad** — niet alleen rond artistieke productie, maar ook rond de positie van kunstenaars, infrastructuur, ruimte, fair practice, doorstroom en toekomstig cultuurbeleid.

De meerwaarde zit juist in de complementariteit: M HKA brengt artistieke expertise, collectie, infrastructuur en internationale verbindingen; de Stad beleidskracht en stedelijke netwerken; organisaties als AKO en NICC nabijheid tot kunstenaars en het bredere veld. In synergie kunnen zij ontwikkelingen sneller herkennen, vraagstukken agenderen en voorkomen dat beleid, institutionele praktijk en de dagelijkse realiteit van kunstenaars uit elkaar groeien.

Ook de collectie kan daarin een actievere stedelijke rol spelen. Via onder meer de middelen voor de Stadscollectie kan verder worden onderzocht hoe verzamelen niet alleen een museale activiteit is, maar ook **een manier om artistieke ontwikkelingen in de stad te herkennen, te documenteren en duurzaam te verbinden met het publieke geheugen van Antwerpen**.

Zo wordt stedelijke verankering meer dan samenwerking met afzonderlijke partners: het wordt een manier waarop M HKA mee luistert, verbindt en richting geeft aan het gesprek over de toekomst van de beeldende kunsten in Antwerpen.

6. De brug tussen kunsten en erfgoed

M HKA heeft ook een bijzondere positie als museum voor hedendaagse kunst. Het staat dicht bij de kunst van vandaag én draagt tegelijk de verantwoordelijkheid om die kunst voor de toekomst te bewaren. Die dubbelrol maakt het anders dan een kunstencentrum, galerie of archief. Het museum bewaart niet alleen kunstwerken en archieven, maar ook de kennis, context en verhalen die nodig zijn om hedendaagse kunst later nog te kunnen begrijpen en tonen.

De rol van het museum als brug tussen kunsten en erfgoed rust op drie pijlers. Ten eerste moet M HKA een plek blijven waar kunstenaars nieuw werk kunnen ontwikkelen, ondersteund door zalen, technische expertise en ateliers. Dit wordt ook door het ecosysteem als een bijzondere meerwaarde gezien. Ten tweede kan het museum artistieke ontwikkeling verder verbinden met documentatie, archivering en canonisering, zeker bij tijdelijke, digitale of procesmatige kunstpraktijken. Precies daar kan M HKA een grote meerwaarde vormen voor het hedendaagse kunstenveld: als instelling met een lange adem kan het helpen om vluchtige praktijken, processen en contexten te borgen voor de toekomst. Ten derde kan M HKA zijn schaal, kennis en zichtbaarheid ter beschikking stellen van het bredere kunsten- en erfgoedveld.

Die rol vraagt om duidelijke keuzes. M HKA hoeft niet de functie van kunstencentra, residenties, galleries of academies over te nemen. De meerwaarde ligt net in complementariteit: het museum kan verbinden, verdiepen, bewaren en zichtbaar maken wat anders te snel verdwijnt.

7. De voorwaarden voor duurzame werking

Een grote inhoudelijke ambitie vraagt ook economische, digitale en fysieke draagkracht. Cultureel ondernemerschap moet daarbij niet worden gezien als commercialisering, maar als een manier om de inhoudelijke werking, maatschappelijke betekenis en financiële duurzaamheid van M HKA te versterken. Het is geen apart spoor naast de publieke opdracht, maar een manier om die steviger te dragen.

Dat betekent dat inkomstenbronnen planmatiger en museumbreed worden gediversifieerd via professionele fondsenwerving, sponsoring en passende verdienmodellen. Ook merk, publieksbereik en positionering moeten consistent worden ontwikkeld. Publieksactiviteiten, het M HKAFE en de bookshop moeten sterker aansluiten bij de museumervaring. Externe dienstverlening kan selectief worden ingezet wanneer die zowel maatschappelijke als zakelijke meerwaarde oplevert.

Ook digitale infrastructuur is een basisvoorwaarde. M HKA moet weg van geïsoleerde databanken, losse Excel-lijsten en e-mailfragmentatie, en evolueren naar systemen die met elkaar communiceren. Dat vraagt een informatiestrategie en IT-plan, gedeelde standaarden, heldere afspraken over data en systemen, een gezamenlijke planning- en projectmanagementtool en een gedeeld digitaal platform voor interne communicatie en kennisdeling. Diezelfde infrastructuur kan bovendien meer zijn dan interne huishouding: een goed ontsloten collectie en gedeelde digitale standaarden maken kennis ook bruikbaar voor academies, scholen, onderzoekers en kleinere partners die zo'n systeem zelf niet kunnen opzetten. Wat het museum op orde brengt voor zichzelf, kan het zo ook delen met het veld.

Ten slotte blijft ook de fysieke infrastructuur cruciaal. De huidige site vraagt op korte termijn ingrepen die veiligheid, toegankelijkheid, werkbaarheid en publieksbeleving verbeteren. Quick wins in onthaal, circulatie en publieksruimtes moeten het museum nu al gastvrij maken. Tegelijk is een gedragen langetermijnscenario nodig, in overleg met de Vlaamse overheid, voor een huisvestingsoplossing die de volledige museale werking duurzaam ondersteunt en dat ook ruimte laat om gedeeld te worden met makers, partners en buurt, zodat de infrastructuur niet alleen het eigen huis dient, maar mee het ecosysteem draagt

Conclusie

De fundamentele laag van de Roadmap vraagt om focus. M HKA moet niet alles tegelijk willen oplossen, maar vooral eerst de basis versterken die nodig is om zijn artistieke, museale en publieke ambities geloofwaardig te dragen.

Die basis is niet neutraal of louter operationeel. Ze bepaalt mee wat het museum kan zijn, welke keuzes het kan maken en hoe overtuigend het zijn rol in het veld kan opnemen. Een heldere organisatie, sterke collectie- en kenniswerking, betekenisvolle publieksgerichtheid, bewuste samenwerkingen en geschikte infrastructuur zijn geen randvoorwaarden naast de ambitie. Ze vormen het fundament waarop die ambitie kan staan.

DEEL 4.

Welke richting kiezen we?



Voordat we kiezen

Welke rol moet M HKA in de toekomst opnemen? Een museum dat verzamelt, bewaart, onderzoekt en doorgeeft? Of een internationaal kunstencentrum, een plek voor tentoonstellingen, netwerken en het hier en nu? Stel de vraag aan tien mensen in en rond het museum, en je krijgt tien antwoorden. Zonder gedeeld verhaal wordt de opdracht zó ruim dat alles erin past.

Het ligt voor de hand dit als een identiteitsvraag te lezen: bepaal wie je bent, en de rest valt op zijn plaats. Maar dat is maar de helft. Onder die vraag ligt een hardere: de organisatie die zo'n keuze moet dragen, staat onder druk. Dit is geen huis dat in alle rust kan kiezen welke kamer het opnieuw inricht. Een richting kiezen is hier onlosmakelijk verbonden met de manier waarop de organisatie zelf werkt — wie beslist, wie meedoet, hoe het werk verdeeld wordt — en juist daarom is kiezen geen luxe, maar noodzaak. Wie dat wegdenkt, bouwt een nieuwe identiteit op een fundering die haar niet kan dragen. Deze Roadmap is daarom gebouwd op een eerlijke blik, naar buiten én naar binnen; de inzichten uit de analyse staan in het hoofdstuk 'Waar staan we vandaag?'.

En het veld plaatste die oefening zelf in een ruimer, guller licht: dit is niet het verhaal van één museum, maar een vraag die musea zich vandaag overal stellen — wat is de publieke waarde van een museum in een tijd waarin vertrouwen, ruimte en middelen onder spanning staan, en hoe deel je die met meer mensen? M HKA begint dat gesprek bij zichzelf, niet omdat het de antwoorden al heeft, maar omdat wie scherp weet waar hij voor staat, beter kiest.

Want onder de druk ligt een onverminderd sterke kern. M HKA is nooit een museum van objecten alleen geweest. Het verzamelt niet alleen kunstwerken, maar ook de artistieke ideeën, praktijken en kennis die nodig zijn om die werken te begrijpen, te tonen en verder te laten leven. Zo zijn de collecties meer dan een verzameling objecten: ze dragen nieuwe manieren aan om te denken, te handelen en te verbeelden. Precies daarin ligt de legitimiteit van het museum.

Welke artistieke visie M HKA de komende jaren kiest, is dan ook geen bijzaak. Het is bij uitstek de opdracht van een nieuw, gedeeld leiderschap om die samen met het team verder te ontwikkelen. Deze roadmap doet daarover geen uitspraak. Ze geeft richting aan de manier van werken: wat de basis is waarop we verder bouwen, met wie we dat doen en hoe we dat organiseren. Een roadmap kan de richting van het huis bepalen; de artistieke visie en het programma worden uiteindelijk geschreven door de mensen die ze dragen.

De scenario's die hierna volgen moeten daarom niet gelezen worden als drie volledig afzonderlijke toekomstmodellen waartussen één keuze alles uitsluit. Ze leggen verschillende accenten binnen een bredere ontwikkelrichting bloot. Uit toetsingsgesprekken blijkt juist dat elementen uit meerdere scenario's elkaar kunnen versterken en soms noodzakelijk samenkomen. De echte keuze zit dus niet alleen in welk scenario, maar in **welke accenten M HKA bewust naar voren schuift, welke combinaties geloofwaardig zijn en welke consequenties het bereid is te dragen.**

Daarmee worden ook de randvoorwaarden onderdeel van de keuze. Ambitie zonder uitvoerbaarheid is geen richting. Elk accent heeft gevolgen voor middelen, organisatiecapaciteit, timing, governance en draagkracht en werkt anders door op collectie, samenwerking, publiek en leiderschap. De scenario's zijn daarom geen eindbeelden, maar **ontwikkelrichtingen** die zichtbaar maken **waar M HKA meer gewicht aan kan geven en wat daarvoor organisatorisch nodig is**. Daarom is elke richting die je kiest een dubbele oefening. Ze gaat over herpositionering - wie zijn we, waar staan we voor, voor wie? - en tegelijk over herstel: een grondige hervorming van de organisatie zelf.

De confrontatie van die verschillende accenten heeft uiteindelijk geleid tot een **vierde, gecombineerde ontwikkelrichting**, een bewuste synthese: elementen uit de drie scenario's worden samengebracht, aangescherpt en opnieuw gewogen vanuit wat M HKA artistiek, organisatorisch en maatschappelijk kan dragen. Die richting wordt na de drie scenario's uit de Roadmap toegelicht.

Het spiegeleffect

Eén inzicht staat vóór elke scenariokeuze: een museum kan zijn interne manier van werken niet aan de deur achterlaten. Hoe M HKA intern met mensen en met macht omgaat — wie beslist, wie gehoord wordt, hoe verantwoordelijkheid verdeeld is — is precies hoe het zich naar het veld verhoudt. Het is één en dezelfde logica, gespiegeld. Wat in het veld wordt ervaren als afstand en intern wordt gevoeld als belasting zijn geen losstaande fenomenen, maar uitingen van eenzelfde onderliggende spanning. Want een museum is in de kern relationeel en geen machine: niet in de eerste plaats een plek waar objecten worden getoond, maar waar verhalen worden verteld — en verhalen vragen mensen.

Daaruit volgt iets wat we liever hardop zeggen. Een grotere maatschappelijke rol laat zich niet waarmaken vanuit een organisatie die intern nog niet stevig staat — niet omdat de ambitie verkeerd is, maar omdat ze anders in haar tegendeel omslaat. Een huis dat intern macht concentreert en mensen overvraagt, neemt dat gedrag mee zodra het naar buiten treedt: het bevraagt zonder zeggenschap te geven, belooft ruimte en maakt condities niet waar, zet partners in voor een evenement of project zonder dat er iets blijft. Openheid die niet gedragen wordt door de eigen werking, voelt niet als gulheid — ze werkt uithollend, voor de ander én voor zichzelf. Daarom is het eigen huis stevig zetten geen omweg naar de ambitie, maar de eerste stap erin.

Van wie te zien is naar wie beslist

Dat geldt het sterkst voor wat vaak onder één noemer wordt gevat: diversiteit, inclusie, participatie. Juist die ambities worden het snelst window dressing wanneer de organisatie eronder niet klopt — zichtbaarheid die tijdelijk blijft, gemeenschappen die geraadpleegd maar niet gehoord worden, nieuwe stemmen die mogen langskomen maar niet mogen meebeslissen.

Daarom verleggen we de vraag. Ze gaat niet over wie er te zien is in M HKA, maar over wie er meebeslist — over programma, budget, collectievorming en partnerkeuze. Niet aanwezigheid, maar zeggenschap; niet representatie, maar gedeelde macht en mede-eigenaarschap. Meerstemmigheid is pas echt wanneer de extra stemmen ook meetellen in de besluitvorming, en niet enkel het beeld verfraaien. En dat is geen belofte naar buiten die je later inlost, maar eerst een conditie van binnen: een huis met genoeg verschil, voldoende ruimte en genoeg zeggenschap om de buitenwereld werkelijk te kunnen ontvangen. Dat is ook geen reden om inclusie en participatie uit te stellen tot later. Een gezonde, gelijkwaardige organisatie bouwen schuift de opdracht niet vooruit; het is de opdracht, op de enige plek waar ze niet vrijblijvend kan zijn: bij jezelf.

Eerst kunnen dragen, en dus durven kiezen

Hieruit volgt de logica van het hele hoofdstuk. M HKA bouwt eerst een stevige basis om zijn maatschappelijke rol echt te kunnen dragen — niet als excuus om te wachten, maar omdat een ambitie die haar eigen draagvlak vooruitloopt in haar tegendeel omslaat. Die basis bereik je niet door overal een beetje bij te doen, maar door te kiezen: te bepalen wat zwaarder weegt, wat eerst komt, wat even niet. Dat betekent niet dat alles stilstaat tot het zover is — die luxe is er niet, en ze zou het engagement doden dat er vandaag leeft. Het betekent twee snelheden in één beweging: orde brengen waar het dringend is, en tegelijk bouwen aan wat duurzaam moet groeien.

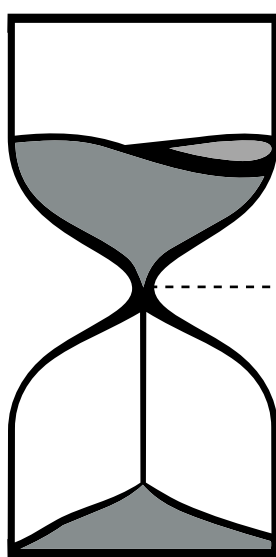
Er is namelijk veel om op te bouwen: een unieke collectie, internationaal erkende expertise, mensen die diep betrokken blijven, en een breed gedragen wil om mee vorm te geven aan de verandering. Dat is waardevol kapitaal, en net het soort dat het snelst verdampt als er niets gebeurt. Het venster staat nu open, maar niet vanzelf lang. Het veld staat bovendien klaar — kritisch, maar verwachtingsvol — en is expliciet over waar te beginnen: bij samenwerking met het veld en steun aan kunstenaars. Tegelijk klinkt een tweede signaal, even sterk: vrijwel iedereen bevestigt M HKA als museum, met de collectie als blijvende waarde — voor velen de grond waarop de betekenis van het huis rust.

Die twee signalen horen elk op hun eigen laag, en we mogen ze niet verwarren. Het museum-zijn en de zorg voor de collectie staan niet ter discussie: ze vormen de bodem onder elk scenario. Waar M HKA zijn energie het éérst op richt, ligt wél open — dát is de keuze. Daarom leggen we de collectie niet automatisch als zwaartepunt voorop, maar zetten we haar ook niet terzijde: ze is voor elk scenario fundament, en voor één scenario het hart.

De vraag aan het bestuur is dus niet alleen welke richting, maar scherper: welke richting kan M HKA, gegeven wie het vandaag is, werkelijk dragen terwijl het huis sterk genoeg wordt om die ambitie ook waar te maken?

Hoe we de scenario's hebben gebouwd: spil, principes, assen

We hebben de scenario's niet uit de literatuur gehaald, maar uit M HKA zelf en zijn omgeving: de ecosysteembevraging, de focusgroepen met kunstenaars en organisaties, de diepte-interviews, de interne analyse, en de labs met het team waar de richtingen werden getest. Onder alle meningen zat een beperkt aantal échte keuzes — vragen waarop M HKA niet twee kanten tegelijk op kan. Maar niet alles wat belangrijk is, is ook een keuze. Om als bestuur helder te kunnen kiezen, houden we drie soorten uitspraken uit elkaar: de spil, de principes en de assen.



0. INPUT - *Wat hebben we gehoord en geleerd?*

Ecosysteembevraging, focusgroepen, interviews, analyse en labs.

1 - SPIL - *Wat staat niet ter discussie?*

De museale opdracht en professionele standaard van M HKA.

2 - PRINCIPES - *Hoe werken we, ongeacht het scenario?*

De ondergrens die richting geeft aan elke keuze.

3 - ASSEN - *Welke keuzes maken het verschil?*

De fundamentele spanningen die het museumprofiel bepalen.

4. SCENARIO'S - *Hoe ziet die keuze er in de praktijk uit?*

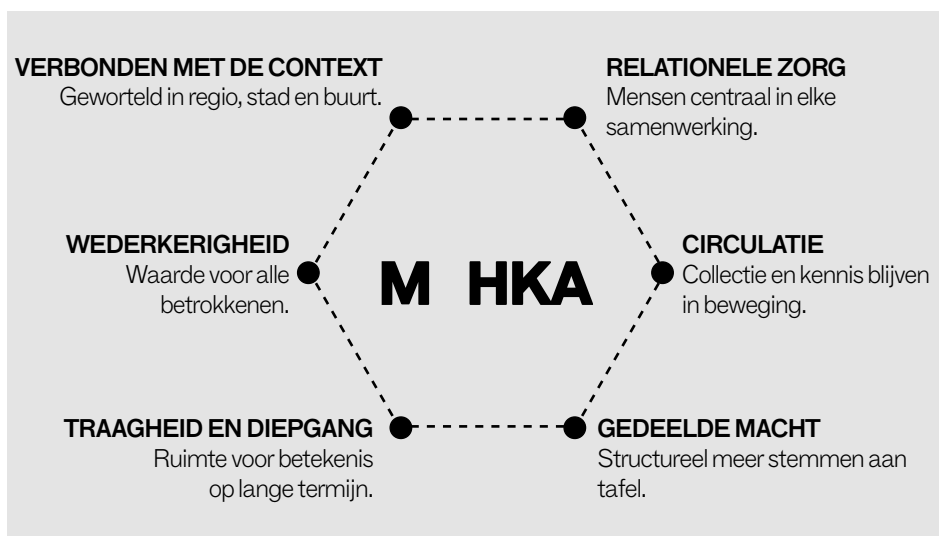
Samenhangende toekomstbeelden op basis van verschillende combinaties van keuzes.

De spil:

De museale standaard waaraan M HKA als museum gebonden is — de vijf wettelijke kerntaken (verzamelen, behouden, onderzoeken, presenteren en toeleiden, participeren), aangevuld met de internationale norm (ICOM 2022) dat een museum toegankelijk, inclusief, divers, gemeenschapsgericht en duurzaam is, en versterkt door het lidmaatschap van L'Internationale. Het beslissende punt voor een bestuur: inclusie, diversiteit en participatie zijn hier geen positionering, ideologie of activisme, maar gewoon de standaard van het vak — internationaal vakethisch verankerd én decretaal verplicht.

Transversale principes:

geen keuzes, maar een ondergrens. Ze bepalen niet welk museum M HKA wordt, maar hoe elk scenario wordt uitgevoerd.



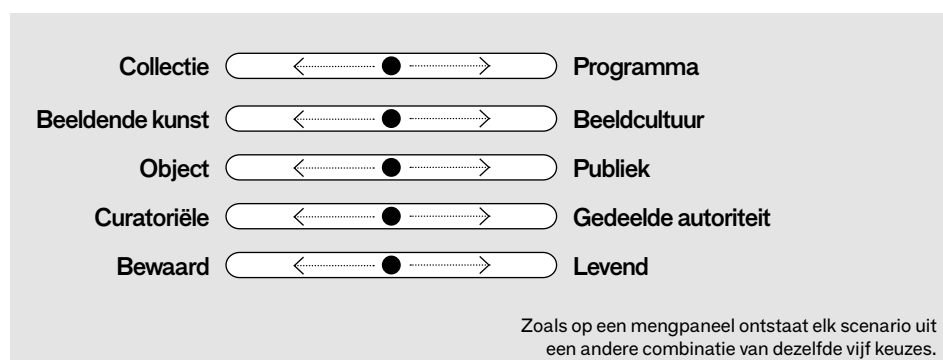
1. **Relationele zorg.** Hoe gaan we om met mensen? Niet alleen wat een museum doet, maar ook hoe het omgaat met team, partners, publiek, bepaalt de kwaliteit van het huis. *Sluit uit: een cultuur die mensen uitput; een instrumentele omgang met partners.*
2. **Circulatie in plaats van accumulatie.** Wat doen we met wat we hebben? Collectie en kennis horen te bewegen. De collectie is van de gemeenschap die haar mee mogelijk maakt. *Sluit uit: een stilstaand depot; kennis die binnenshuis blijft.*
3. **Structurele toegang en gedeelde macht.** Hoe kom je binnen, en wie beslist mee? Toegang loopt via transparante, structurele kanalen, niet via informele gunst. Inclusie gaat om zeggenschap, niet om zichtbaarheid. *Sluit uit: telkens dezelfde stemmen; zichtbaarheid zonder zeggenschap.*
4. **Verbonden met de context.** Waar ontstaat ontmoeting? Relevantie ontstaat waar M HKA in verbinding staat met kunstenaars, partners, buurt, stad en regio. *Sluit uit: een museum dat zich afsluit van zijn omgeving of alles zelf wil doen.*
5. **Wederkerigheid.** Wat krijgt de ander terug? Elke samenwerking houdt geven en nemen in evenwicht en laat de ander sterker achter. *Sluit uit: partnerschap waarin één partij het risico draagt en er niets aan overhoudt.*
6. **Traagheid en diepgang.** Wanneer vertragen we? Een museum bouwt betekenis op lange termijn. Minder, trager en samenhangender werken creëert ruimte voor onderzoek, de collectie, kunstenaars en het team. *Sluit uit: volume en snelheid als maatstaf van succes; een tentoonstellingsmachine die diepgang verdringt.*

De basislaag.

Tussen de principes en de assen ligt één laag: de basis die in elk scenario nodig is, welke richting het bestuur ook kiest. Ze zijn volledig uitgewerkt in de fundamentele laag van deze roadmap. De scenario's verschillen dus niet in wát er moet gebeuren, maar in waar de nadruk komt te liggen, en waar het mandaat en de middelen naartoe gaan.

De assen — de echte keuzes.

Een as is een spectrum met twee polen, en elke as stelt twee vragen tegelijk: 'welk museum willen we zijn?' (identiteit) en 'wie beslist, en waar gaan geld en mandaat naartoe?' (macht). Die twee horen samen, want een ambitie zonder mandaat en middelen blijft een wens. De assen werken als een mengpaneel: één knop verzetten verandert weinig, pas als je ze samen instelt klinkt er een herkenbaar museum.



As 1 - Collectie vs. programma.

Van een museum dat vooral bouwt op zijn eigen, blijvende collectie, tot een museum dat vooral een wisselend programma van tijdelijke tentoonstellingen brengt.

Werkt het museum vooral vanuit wat het zelf bewaart, of vooral vanuit tentoonstellingen met werk van elders? Anders dan een kunsthall bezit een museum een eigen collectie en moet het daar zorg voor dragen. Dat M HKA een museum is met die collectie als vast hart, staat niet ter discussie. De keuze gaat dus niet over óf de collectie blijft, maar over hoe centraal ze in de dagelijkse werking komt te staan.

As 2 - Beeldende kunst vs. beeldcultuur.

Van een museum dat zich richt op autonome kunst, tot een museum dat ook de bredere beeldwereld toont (film, fotografie, media, design...). Toont het museum alleen beeldende kunst, of ook de bredere beeldcultuur? M HKA draagt die bredere opdracht vandaag al deels in zich, onder meer via De Cinema en delen van de collectie. De vraag is dus niet óf het museum deze rol heeft, maar hoeveel gewicht het eraan wil geven. Opvallend is dat deze as nauwelijks uit de bevraging naar voren kwam: ze vertrekt vooral vanuit het M HKA zelf.

As 3 - Object vs. publiek.

Van een museum dat draait om de kunst, naar een museum dat draait om de mensen. Wat staat voorop: het werk aan de muur, of de mensen voor wie het museum er is? Een museum is er niet alleen om kunst te bewaren en te tonen, maar ook om mensen te bereiken — de bezoeker, de buurt, de stad, de regio. Hoe meer een museum die rol opneemt, hoe dichter het bij zijn publiek gaat staan, en hoe meer mensen en middelen dat vraagt. Het veld was hier uitgesproken: het vroeg vooral om meer nabijheid en meer steun aan makers. Het zag daarbij geen tegenstelling tussen internationaal en lokaal werken — voor het veld versterkt het ene net het andere.

As 4 - Curatoriële vs. gedeelde autoriteit.

Van een museum waar de curator beslist, naar een museum waar ook makers, gemeenschappen en publiek meebeslissen. Wie bepaalt wat het museum toont en wat het betekent? Dit is de as waar échte macht wél of niet verschuift. Gedeelde autoriteit schaft expertise niet af; ze maakt beslissingen open en navolgbaar in plaats van afhankelijk van wie je toevallig kent. Hier hoort ook het delen van de collectie zelf: anderen kunnen haar gebruiken en mee betekenis geven — altijd als toegang en gebruik, nooit als afstand van bezit.

As 5 - Bewaard vs. levend.

Van een museum dat de nadruk legt op wat het bewaart, naar een museum dat de nadruk legt op wat er gemaakt wordt. Gaat de aandacht vooral naar het bewaarde werk, of naar de levende praktijk van kunstenaars — het proces, de productie, het nieuwe werk? Deze keuze loopt dwars door As 1 heen: ook een museum met een sterke collectie kan die stil in het depot laten liggen óf er een levende motor van maken, samen met makers. Dit was de breedst gedragen vraag uit het hele veld — de wens dat het museum dichterbij de makers en hun werk gaat staan.

Naar de scenario's

Op die basis werden drie strategische richtingen uitgewerkt om de discussie rond het toekomstige zwaartepunt bespreekbaar te maken: **de collectie als motor, het huis van kunstenaars en het gedeelde museum (commons).**

Deze scenario's waren geen varianten van hetzelfde plan, maar drie fundamenteel verschillende keuzes voor de toekomst van het M HKA. Elk scenario legden andere accenten, vraagden andere competenties en maakten andere keuzes. Geen ervan was op zichzelf de juiste: elk was een mogelijk antwoord op de vraag wie M HKA wil zijn en wat het inhoudelijk, organisatorisch, financieel en maatschappelijk kan dragen.

Om de vergelijking helder te maken, werkten we alle drie uit volgens hetzelfde stramien. Zo werd zichtbaar wat elk scenario beloofde, wat het vroegde en welke voorwaarden nodig waren om het waar te maken.

Uiteindelijk heeft het bestuursorgaan gekozen voor een 4de scenario: **"Collectie als fundament. Netwerk als kracht."** Dat wordt na de eerste drie scenario's ook toegelicht en uitgewerkt.

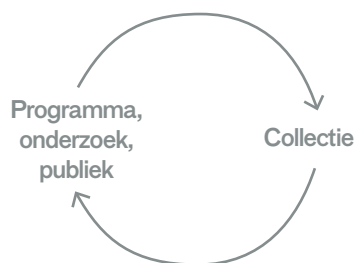
De collectie als motor

Scenario 1

De collectie is publiek bezit.

Dit scenario laat haar ook publiek werken.

De Kern



De meeste musea tonen maar een fractie van hun collectie. De rest blijft in het depot, buiten het zicht van de mensen die het mee mogelijk maken. Dit scenario vertrekt van een eenvoudige vraag: als een collectie met publieke middelen wordt beheerd, waarom werkt ze dan niet ook publiek? De collecties worden hier opnieuw de motor van het hele huis. Tentoonstellingen, onderzoek, publieksbemiddeling en samenwerkingen vertrekken vanuit de collecties en keren ernaar terug. Niet als kluis waarin het museum zich terugtrekt, maar als een werkplaats voor betekenis: een plek waar kunstwerken, archieven, makers, onderzoekers en publiek telkens opnieuw met elkaar in verhouding worden gebracht.

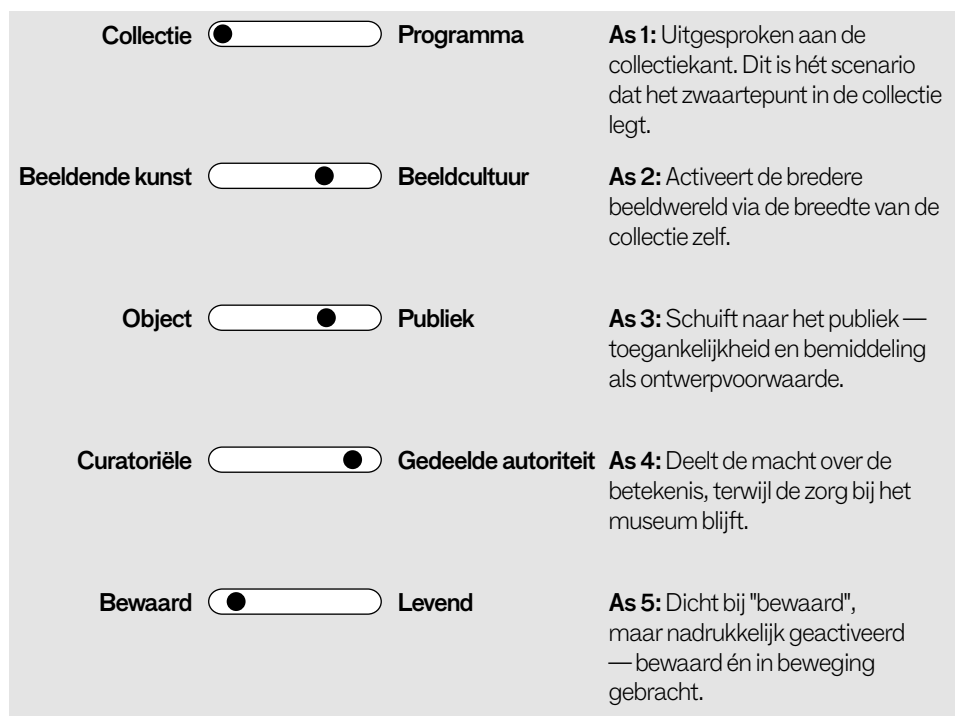
De kracht zit in een combinatie die je niet kunt opsplitsen: de collecties goed *bewaren*, goed *kennen* en royaal *delen*. Bewaren zonder betekenis maakt haar stil; delen zonder zorg maakt haar kwetsbaar; kennis zonder publiek maakt haar gesloten - en delen kan pas wanneer je weet wat je hebt.

Wat hier kantelt

Vandaag kijkt de bezoeker van een afstand toe. Dit scenario draait dit om, langs drie lijnen die elkaar versterken.

- 1. Radicaal toegankelijk — de collecties zijn ook van jou.** Mensen kunnen écht bij de collecties, ook bij wat normaal verborgen blijft, en ook wie een museum niet vanzelfsprekend vindt. Niet door te vereenvoudigen, maar door meer ingangen te maken: taal, ruimte, onderwijs, digitale toegang, bemiddeling vanaf het begin. Een bezoeker hoeft niet alles te weten om geraakt te worden, een student hoeft de canon niet te beheersen om vragen te stellen, een kunstenaar kan met de collecties *wérken*, een buurtbewoner mag voelen dat deze rijkdom ook van hem is. Toegankelijkheid betekent hier dus meer dan een lage drempel of een heldere tekst. Het betekent dat mensen het gevoel krijgen: dit museum en deze collecties zijn ook van mij en dat ze een relatie kunnen opbouwen met de collecties.
- 2. Radicaal gedeeld — de collecties circuleren.** Ze beweegt, fysiek én in betekenis. Fysiek: uitgeleend aan andere musea, opengesteld voor academies, scholen en zorg, met heldere afspraken over transport en bewaring. In betekenis: anderen bepalen mee wat een kunstwerk vertelt, zodat hetzelfde object telkens een nieuw verhaal kan dragen.
- 3. Erkenning omgekeerd — de collecties als brug.** Vlaamse en Antwerpse makers worden nu vaak pas erkend nadat het buitenland hen valideert. Dit scenario draait dit om: het museum leest hun werk *zélf* in grotere, internationale verbanden, in plaats van te wachten op erkenning van elders.

Waar dit landt op de assen



Wat er echt verschuift

De vernieuwing zit niet in een spectaculaire nieuwe programmavorm, maar in de manier waarop het museum zijn collecties draagt. Drie dingen verschuiven.

- 1. Mandaat.** De zorg voor de collecties gaat van een geïsoleerde verantwoordelijkheid naar een gedeeld werkmodel. Verzamelen, registreren, bewaren, onderzoeken, presenteren en bemiddelen worden sterker met elkaar verbonden. Niet als losse afdelingen die elkaar pas laat in het proces ontmoeten, maar als één samenhangende collectiewerking. Dit vraagt ook andere profielen. Niet enkel specialisten die de collecties kennen, maar ook mensen die haar kunnen openen, contextualiseren en in beweging brengen.
- 2. Geld.** De collectie krijgt een eigen, herkenbaar gewicht in de begroting, ook voor het onzichtbare werk eronder: registratie, conservering, depot, digitale ontsluiting. Want je kunt niet delen wat je niet op orde hebt. Daarbij gaat uitgesproken aandacht naar Belgische en Antwerpse hedendaagse makers — niet uit lokale reflex, maar omdat een museum mee bepaalt welke praktijken zichtbaar worden, bewaard blijven en later deel uitmaken van de kunstgeschiedenis. Wie verzamelt, schrijft mee aan wie er later toe doet.
- 3. Macht.** De zorg voor de collecties blijft de verantwoordelijkheid van het museum. Maar de macht over de betekenis opent zich: welke verhalen we eruit lezen, wat we verzamelen, en welke onderzoeksvragen voorrang krijgen, bepaalt het museum voortaan samen met gastcuratoren, academies en adviesgroepen. Dat raakt een reëel pijnpunt: een collectie kan pas publiek werken als ook de toegang ertoe publiek georganiseerd is. Wanneer kansen om met de collectie te werken vooral via informele, persoonlijke kanalen lopen, blijven kunstenaars, academies en onderzoekers afhankelijk van wie ze toevallig kennen. Dit scenario vervangt die geslotenheid niet door willekeurige openheid, maar door duidelijke procedures, gedeelde criteria en een museumcommissie die voorstellen beoordeelt: zij doen voorstellen, de commissie beslist.

En in dezelfde beweging stelt het museum de vraag die een collectie eerlijk en levend houdt: vanuit welke blik is verzameld, en welke makers en verhalen ontbreken nog?

Wat het vraagt

Dit scenario vraagt vooral een **grondhouding**, geen slogan: grondig in de zorg, royaal in het delen — en in die volgorde, want je deelt pas goed wat je echt kent. Het kiest diepgang boven volume (onderzoeksgedreven, niet projectgedreven), en het kiest de collectie offensief, vanuit kracht — niet uit zelfverdediging. En het vraagt focus: minder, trager en samenhangender programmeren, niet meer meedraaien in elke internationale carrousel, en de moed om dingen niet te doen. In de plaats komt diepgang.

Het vraagt een ander soort **leiderschap**: geen directeur die de collecties persoonlijk belichaamt, maar een die haar structureel centraal zet — met duidelijke mandaten, gedeelde criteria, en voldoende capaciteit voor onderzoek, registratie, conservering en presentatie.

En het vraagt mensen en **competenties**. Het collectie-team wordt versterkt, niet alleen op depotbeheer maar ook op presentatie en inhoudelijk onderzoek — de profielen die nu te dun bezet zijn (registratie, conservering, collectie-IT, digitalisering), met collectieonderzoek als vaste functie. Zo verschuift het museum van projectgedreven naar onderzoeksgedreven: een tentoonstelling wordt de neerslag van jaren kennisopbouw, niet andersom. En als de collectie werkelijk publieke infrastructuur is, volstaat het niet om publiekswerking wat meer mandaat te geven: publieksgericht denken wordt dan een kerncompetentie van de hele organisatie. Dat vraagt een herschikking van het organisatie-model, waarin publiekswerking, educatie en participatie structureel op gelijk niveau komen te staan met curatorschap en collectiebeheer. Rond de collectie verzamelt het museum bovendien bewust diverse, hybride profielen — de kunstenaar-onderzoeker, de curator at large — zodat inclusie een werkmethode wordt.

Tot slot is de **draagkracht** hier het grootst van de drie scenario's. De collectie, de expertise en de netwerken liggen klaar, al is de ontsluiting nog onderbenut. Daarnaast sluit ze rechtstreeks aan bij de meest urgente noden uit de organisatiediagnose: ze geeft het museum opnieuw een herkenbare kern, dwingt prioritering af rond één duidelijke opdracht, en doorbreekt met collegiaal beheer de eilandcultuur. Eén eerlijke kanttekening uit het team zelf: kies de collectie vanuit kracht en overtuiging, als een stap vooruit — niet als terugtrekking in iets vertrouwds.

- **Naar binnen keren.** Als de collectie alleen beter bewaard en mooier getoond wordt, maar niet écht gedeeld en geactiveerd, ontstaat net het mausoleum dat dit scenario wil vermijden.
- **Scheve verhoudingen.** Krijgen adviesgroepen een ongelijk mandaat, dan ontstaan nieuwe hiërarchieën in het veld en de stad in plaats van minder.
- **Schijnbare meerstemmigheid.** Bepaalt het museum zelf wie aan tafel zit, dan herhalen commissies al snel dezelfde stemmen en referentiekaders. Collectiever beslissen is nog niet diverser beslissen — zonder aandacht voor wíé mee bepaalt, leeft de oude binnenkring voort in een nieuwe vorm.
- **De collectie is geen vrijblijvend speelterrein.** Werken met de collectie lukt alleen onderzoeksgedreven en voorbereid, met de eigen experts als partners die de diepgang mee borgen, niet als poortwachters die bepalen wie mag meedenken.

Waar het al werkt

Dit scenario bestaat elders al. Twee voorbeelden maken concreet hoe het eruitziet — niet als kopie, maar als bewijs dat het werkt en als beeld van wat het kan betekenen.

Van Abbemuseum (Eindhoven) is de dichtste evenknie en maakte precies de keuze van dit scenario.

- middelgroot stedelijk museum voor moderne en hedendaagse kunst
- in een niet-hoofdstad
- publiek gefinancierd
- met een internationaal sterke collectie van vergelijkbare orde.

Bezit delen: het koopt werk in gedeeld eigendom met andere musea (o.a. Stedelijk, Tate en MACBA — en met M HKA het werk *Tightrope* van Taus Makhacheva), en stelt de collectie open voor bruikleen, academies en scholen.

Betekenis delen, met de collectie als open werkmateriaal:

- *Queering the Collection* - een programma én tool dat queer perspectieven dwars door de hele collectie legt, met een Queer Sign Glossary ontwikkeld samen met dove queer-gemeenschappen.
- Patricia Kaersenhout, *Guess who's coming to dinner too?* — in cocreatie gemaakt, getoond én gezamenlijk aangekocht door vier musea samen.
- Sandi Hilal, *Van Abbe Living Room* — een woonkamer in het museum waar vluchtelingen zelf de gastheer worden; het museum kocht het recht om het werk telkens opnieuw te activeren. Eigenaarschap als handeling, niet als bezit.

Daarnaast maakt het museum de collectie toegankelijk met alle zintuigen — van rondleidingen in gebarentaal tot programma's voor mensen met dementie.

V&A East Storehouse (Londen). Qua schaal geen evenknie maar interessant als model: een publiek toegankelijk werkdepot dat in 2025 opende en internationaal al als blauwdruk geldt voor "radicale toegang" tot een collectie. De les op M HKA's schaal: radicale toegankelijkheid hoeft geen blockbuster te zijn, maar kan een systeem zijn — een zichtbaar depot, een dienst om werken aan te vragen, en herlezingen samen met de stad — met de collectiedatabank Ensembles als bestaande digitale ingang.

- Iedereen kan gratis, online, élk object opvragen en het van dichtbij bekijken, vasthouden en fotograferen, begeleid door een toegangsteam.
- Geen vitrines, geen hiërarchie: meer dan de helft van de objecten staat open op de magazijnrekken.
- Het is een werkend depot: je ziet conservatoren aan het werk en ontdekt hoe en waarom dingen bewaard worden.
- Meer dan honderd kleine tentoonstellingen zijn in de zijanten van de opslagrekken verwerkt.
- Mee vormgegeven met een lokaal jongerencollectief en buurtgemeenschappen, met mondelinge geschiedenissen en herlezingen die meerdere stemmen binnenbrengen.

Een museum dat kunstenaars versterkt: niet enkel tonen wat af is, maar mogelijk maken wat nog moet ontstaan.

De Kern

M HKA wordt een huis niet alleen vóór, maar ook ván kunstenaars. De motor is hier niet de collectie en niet het tentoonstellingsprogramma, maar de levende praktijk: een plek waar werk ontstaat, niet alleen waar het hangt. De maker is geen leverancier van een eindwerk voor aan de muur, maar een partner in een langer proces van ontwikkeling, productie, residentie en onderzoek. Het zwaartepunt verschuift van het bewaarde naar het wordende.

De collecties blijven daarbij volop in spel — als levend werkmateriaal, als bron én als tegenspeler — en wat er ontstaat, kan zelf weer deel worden van de collecties. Zo sluit zich een cirkel: de collecties voeden de praktijk, de praktijk voedt de collecties.

Dit scenario beantwoordt de breedst gedragen vraag uit het veld. De positie van de beeldende kunstenaar is precair, en juist op ontwikkeling, onderzoek en eerlijke ondersteuning verwachten makers iets van M HKA — voor het veld is dit op de grootste tekortkoming en de hoogste prioriteit voor de toekomst. De redenering eronder is omgekeerd aan wat ze lijkt: M HKA wordt niet armer door te delen, het wordt onmisbaar. Een museum dat het veld structureel versterkt, maakt zichzelf onvervangbaar, voor de makers, voor de stad, en voor het beleid dat zijn bestaansrecht beoordeelt. Net dat herstelt vertrouwen: niet door te beloven, maar door te delen.

Wat hier kantelt

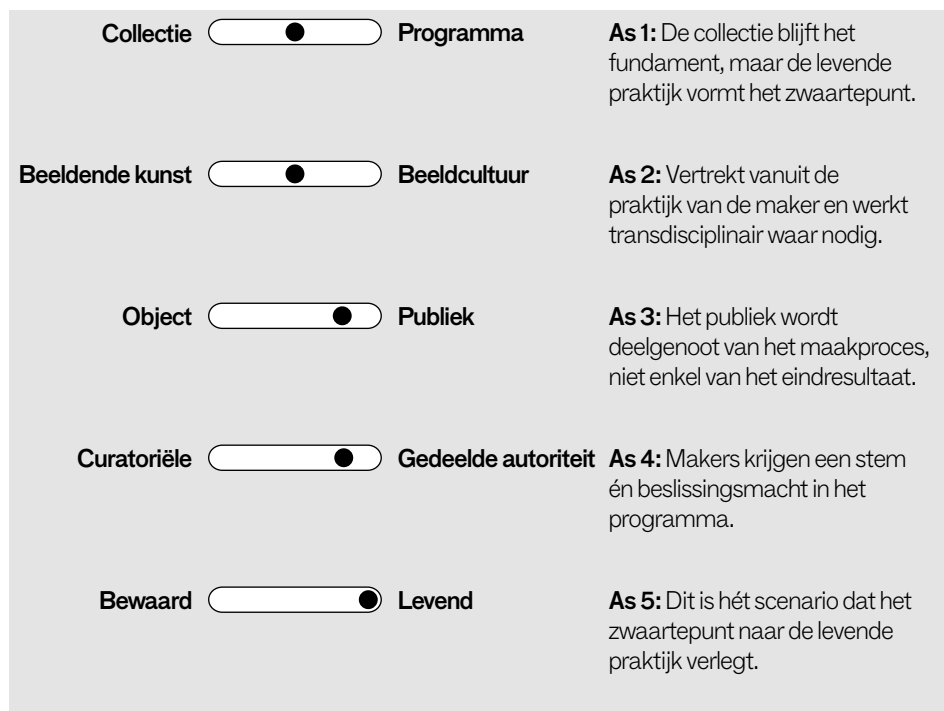
Vandaag toont het museum wat af is. Dit scenario verlegt het zwaartepunt naar het maken, langs drie lijnen.

- 1. Van leverancier naar partner.** De maker levert geen eindwerk af, maar gaat een langer traject aan: ontwikkeling, productie, residentie, onderzoek. De solotentoonstelling is geen eindpunt, maar één moment in dat traject. En het mikpunt verschuift: niet de symbolische jonge afgestudeerde, maar de maker die een paar jaar later een praktijk probeert uit te bouwen — net daar waar de sector vandaag afhaakt.
- 2. De collectie als levend werkmateriaal.** Makers, residenten, studenten en gastcuratoren duiken in de collecties en archieven: ze hercontextualiseren, putten eruit of zetten zich er juist tegen af. Zo ontstaan nieuwe perspectieven op de collecties en ruimte om de canon te bevragen. En makers brengen iets terug wat een museum makkelijk verliest: de urgentie van het nu, de thema's en de actualiteit van de wereld buiten. Wat zo ontstaat, kan via co-commissioning zelf onderdeel worden van de collecties.
- 3. Het huis als plein, niet als podium.** M HKA wordt niet de plek waar de sector toevallig samenkomt, maar waar het veld zijn eigen voorwaarden benoemt en bevecht — debat, beleidslabs en kritische fora over fair pay, statuut en precariteit, geleid door en voor makers. Hier wordt niet óver het veld gesproken, maar dóór het veld.

4. De brug tussen opleiding en praktijk. Een huis van kunstenaars draagt de hele loopbaan, en die begint bij de opleiding. M HKA verankert zich structureel in de opleidingsketen van de stad — met Sint-Lucas en de Koninklijke Academie als vaste partners binnen de muren, niet als gasten op bezoek. Studenten zijn er geen publiek maar mede-gebruikers, die de praktijk leren door ze te doen, met de collectie en het archief als werkmateriaal. Zo wordt het museum de plek waar de overgang van student naar professionele kunstenaar fysiek gebeurt — de brug die vandaag in de sector ontbreekt. Want wie de instroom meedraagt, bepaalt mee welke praktijk hier over tien jaar staat.

Eén troef ligt daarvoor al klaar. Het **Centrum Kunstarchieven Vlaanderen (CKV)** ondersteunt de bewaring van de archieven van kunstenaars— niet alleen het werk, maar de praktijk eromheen: hoe een oeuvre ontstaat en zich tot het veld verhoudt. Dat is precies wat dit scenario "levend werkmateriaal" noemt. CKV kan van stille tak uitgroeien tot een zichtbare, gedeelde onderzoeks- en zorgfunctie — het archief niet als opslag maar als infrastructuur voor de levende praktijk, gedragen voor het hele veld en niet alleen voor het eigen huis.

Waar dit landt op de assen



Wat er echt verschuift

De vernieuwing is hier relationeel en horizontaal: macht en middelen bewegen naar de maker en naar de onderbenutte ontwikkelfuncties. Vier dingen kantelen.

- 1. Mandaat.** Kunstenaars krijgen een echte plaats in het bestuur en in de programmatie: makerszetels met werkelijk mandaat, een programmatiecommissie die beslist in plaats van adviseert. Dat verschuift de koers weg van een informele, curatorgedreven lijn naar expliciete, gedeelde mandaten. Bijna elk museum belooft inspraak; vrijwel geen enkel maakt die beslissend.
- 2. Geld.** Middelen verschuiven van tentoonstellingen naar ontwikkeling, productie en residenties — en naar de maker zelf. Fair practice is de norm in elk contract: wie meer tijd van een kunstenaar vraagt, vergoedt die ook, en een maker kan tijdens een intensieve productie tijdelijk als medewerker deel worden van het huis. Dat is geen detail maar een ondergrens: zonder goede condities exploiteer je mensen.
- 3. Macht.** De curator en de experts in huis verschuiven van poortwachter naar faciliterend leiderschap — minder de smaak die selecteert, meer de praktijk die maker, collectie, opleiding en publiek verbindt. De stem en de thema's van de maker komen naast die van de curator te staan, op momenten leidend in plaats van gecureerd. Voor wie vandaag structureel buiten beeld blijft, betekent dat echte invloed in plaats van louter gerepresenteerd worden. De macht verschuift hierbij van representatie naar zeggenschap. Het gaat niet alleen om wie zichtbaar is, maar ook om wie mee beslist. De toets blijft: veranderen besluitvorming, budgetten en partnerkeuzes, of blijft het bij symbolische aanwezigheid?
- 4. Ecosysteem.** M HKA bouwt aan een sterk netwerk, niet aan een monopolie. Lokale verankering is geen tegendeel van internationale relevantie, maar de hefboom ernaartoe. Ontwikkeling gebeurt samen met partners, niet alleen binnen het museum M HKA versterkt en verbindt bestaande ateliers, ontwikkel- en presentatieplekken in en rond de stad, in plaats van hun rol over te nemen. Partnerschappen roteren om de twee à drie jaar, zodat kansen blijven circuleren en niet bij dezelfde spelers terechtkomen.

Wat het vraagt

Dit scenario vraagt vooral een **grondhouding**, geen slogan: ambitieus in inhoud, behoedzaam in tempo. Want wat hier als eerste sneuvelt wanneer je niet oppast, is stabiliteit en zorgcapaciteit — en net die zorg is het hart van dit scenario. Dat hart vraagt scherpe keuzes in hoe het team werkt: het gaat om processen en verbindingen, niet om output. De experts in huis staan daarom coachend naast de maker — ze begeleiden, verbinden en dragen mee; zonder die dragende rol wordt de ambitie een last in plaats van een steun. En het vraagt focus: geen losse samenwerkingen met iedereen, maar een handvol partnerschappen die het museum echt draagt — focus niet als beperking, maar als museale deugd.

Het vraagt een ander soort **leiderschap**: niet de directeur als centrale autoriteit, maar leiderschap dat richting geeft, verbindt en ruimte maakt. Dicht bij makers staat, processen in gang zet en daarna het vertrouwen geeft om ze verder te dragen. Tegelijk bewaakt die de zorg en de werkcondities in huis, zodat ambitie niet in uitputting omslaat.

Het vraagt nieuwe **competenties**: een uitgesproken verbindende rol voor de curator (brug tussen museum, makers, opleiding en publiek), reflecterende en coachende profielen (een jonge maker krijgt niet alleen een presentatieplek maar ook coaching), productie- en technische capaciteit als kern in plaats van sluitstuk, en fair-practice-expertise om de professionalisering waar te maken die het veld vandaag mist.

En het vraagt eerlijkheid over de **draagkracht**, want die is hier het meest paradoxaal van de drie scenario's. Inhoudelijk kreeg deze richting de hoogste energie, en ze beantwoordt de breedste vraag van het veld. Operationeel is ze vandaag niet eenvoudig: te weinig tijd, ruimte en productiecapaciteit, en een gebouw dat op tonen is ingericht, niet op maken. Het grootste verlangen valt hier dus samen met de kleinste capaciteit van vandaag — en juist daarom beslissen het tempo en de zorg of het lukt: te snel willen gaan is de grootste valkuil. Tegelijk pleit veel vóór dit scenario. Het kunstendecreet erkent "ontwikkeling" en "productie" als volwaardige taken, en dit scenario zet net die in. Omdat de noden op dit vlak in het veld het grootst zijn, is hier ook de grootste vooruitgang mogelijk. En het hoeft niets uit te vinden — het bouwt op modellen die elders al bewezen zijn.

Risico's

- **De collecties uit het oog verliezen.** Als alle aandacht naar de levende praktijk gaat, verliest het museum zijn fundament. Daarom blijven de collecties het vertrekpunt: deze richting activeert haar, maar vervangt haar niet.
- **Het ecosysteem verzwakken.** Als M HKA de rol van kleinere organisaties overneemt, wordt het netwerk net zwakker. Daarom werkt het museum aanvullend en in partnerschap: elke samenwerking laat de andere partij sterker achter.
- **Te veel willen, te snel.** Dit scenario heeft de grootste ambitie, maar vraagt ook de meeste capaciteit. Daarom kiest het museum voor een realistisch tempo, met zorg voor mensen en fair practice als vaste uitgangspunten. Een groeiscenario.
- **Opnieuw dezelfde mensen kiezen.** Een huis van kunstenaars moet duidelijk maken hoe makers worden geselecteerd. Transparante criteria, wisselende partners en aandacht voor makers die vandaag minder kansen krijgen, zorgen ervoor dat toegang niet afhangt van wie je kent.

Dit scenario steunt op bestaande, bewezen modellen. Twee maken concreet hoe het eruitziet.

IMMA — Irish Museum of Modern Art (Dublin) is de dichtste evenknie: een nationaal museum voor moderne en hedendaagse kunst, met een collectie van vergelijkbare orde (zo'n 4.700 werken tegenover de circa 6.000 van M HKA), een breed publiek, en net als M HKA lid van L'Internationale. Sinds 1995 staat een residentieprogramma in het hart van het museum, met bewust het maakproces vóór het eindresultaat.

- *Wonen én werken op de campus* — ateliers met woonruimte en directe toegang tot collectie, archief en staf: de maker als partner in een proces, niet als leverancier van een eindwerk.
- *Het scharniermoment als mikpunt* — makers op een cruciaal punt in hun loopbaan, zowel opkomend als gevestigd.
- *Open Studios* — het publiek wordt deelgenoot van het maakproces, niet alleen van het eindresultaat.
- *Lokaal verankerde residenties ("Dwell Here")* — met onderzoeksbijeenkomsten, een beurs en een materiaalbudget, zodat ontwikkeling ook echt betaald wordt.

De Pont (Tilburg) is een onafhankelijk museum voor hedendaagse kunst in een niet-hoofdstad, met een collectie die in de diepte is opgebouwd rond zo'n tachtig makers. Het kernidee: de ontwikkeling van makers over vele jaren volgen — de maker als langetermijnpartner, niet als leverancier van één tentoonstelling.

- *Langetermijnrelaties met makers* — De Pont volgt kunstenaars jarenlang en verzamelt in de diepte (meerdere werken per maker), zodat de collectie het verlengstuk wordt van een blijvende relatie in plaats van een reeks losse aankopen.
- *Een eigen kamer per kunstenaar* — naast een grote zaal voor installaties krijgt elk werk een ruimte op maat: een huis met kamers, geen anonieme zaal.
- *Ruimte voor experiment en dialoog* — een aparte projectruimte en een auditorium voor kunstenaarsgesprekken, lezingen en concerten.
- *Relaties die beklijven* — een jarenlange band met een maker mondt soms uit in een nieuw werk, speciaal voor het huis gemaakt.

De les op M HKA's schaal: het museum hoeft de ontwikkelfunctie niet uit te vinden. Het kan ze verankeren met wat het uniek heeft — collecties, archief, onderzoek en een internationale positie — en ze delen met het netwerk om het ecosysteem te versterken.

De Kern

M HKA wordt geen museum dat voor de samenleving spreekt, maar een museum dat met haar denkt. Een museum dat zijn kracht niet alleen afmeet aan wat het bezit, bewaart of toont, maar ook aan wat het mogelijk maakt: sterke relaties, gedeelde kennis en een veerkrachtig kunstenveld.

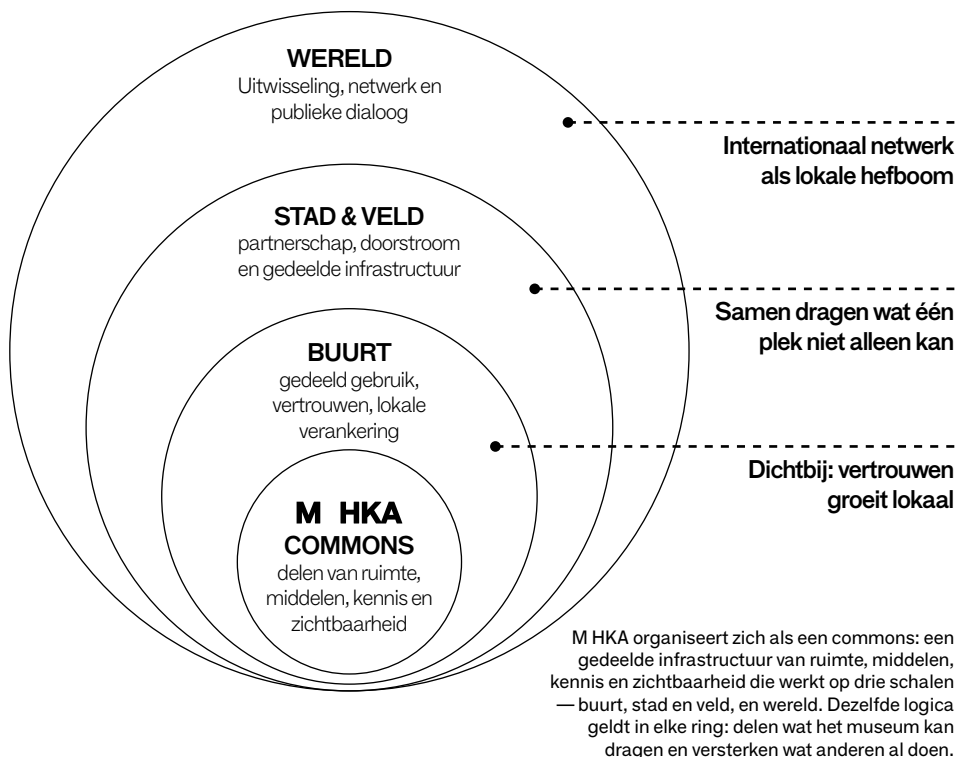
Daaronder ligt een strategische, geen morele keuze. Een museum kan proberen zoveel mogelijk functies naar zich toe te trekken, of het kan het ecosysteem errond sterker maken. In dat tweede model groeit de waarde van het museum niet doordat het alles zelf doet, maar doordat het precies deelt wat alleen een museum kan dragen. Niet omdat macht wordt weggegeven, maar omdat ze wordt ingezet om het hele veld sterker te maken. Dat is geen zachtere positie, maar een slimmere vorm van institutionele kracht. Denk aan een soort in de natuur waarvan een heel landschap afhangt — niet omdat ze domineert, maar omdat ze voorwaarden schept waarop anderen voortbouwen. M HKA deelt in dit scenario wat het heeft, verhoogt de draagkracht van anderen, en wordt juist centraler en onmisbaarder door het hele veld sterker te maken.

Wat M HKA te delen heeft, is precies wat kleinere organisaties niet alleen kunnen dragen: collecties, bewaarexpertise, archief en onderzoek, internationale zichtbaarheid, infrastructuur en toegang tot netwerken. Het CKV maakt de commons concreet op het vlak van geheugen: M HKA bewaart niet alleen het eigen archief, maar draagt voor kunstenaars, galeries en kleinere plekken het geheugen dat zij zelf niet kunnen dragen.

En misschien is de belangrijkste macht die M HKA kan delen wel de macht om mee te bepalen wat als hedendaagse kunst telt. Wie wordt gezien? Welke kennis wordt erkend? Welke verhalen en praktijken krijgen een plaats in de collectie, het programma en de kunstgeschiedenis? Juist daar moetkan het museum, samen met anderen, het verschil maken.

Waar Scenario 2 de macht over het programma deelt met makers, deelt het gedeelde museum ook de macht over het budget, de collectievorming en het bestuur — en niet alleen met de kunstwereld, maar met de stad, de zorg, het onderwijs en de buurt. Een regeneratief museum meet succes niet alleen aan bezoekers, tentoonstellingen of internationale reputatie, maar ook aan wat na zijn handelen sterker achterblijft: kunstenaars, buurten, kennis, vertrouwen, en een veld dat meer kan dragen dan ervoor.

Dit scenario is geen reeks losse samenwerkingen of projecten, maar een commons: een gedeelde voorraad van ruimte, middelen, kennis en zichtbaarheid, georganiseerd in drie ringen rond hetzelfde hart. In elke ring doet M HKA hetzelfde — het deelt wat het als enige kan dragen, en versterkt wat anderen al goed doen. De ringen verschillen in schaal, niet in logica, en ze houden elkaar overeind: wie de buurt goed doet, wordt internationaal interessanter; wie internationaal sterk staat, heeft de stad iets te bieden.



1. De binnenste ring - de buurt. Ze begint letterlijk bij de grond rond het gebouw, en ze begint met eerlijkheid. Het Zuid werd de voorbije decennia een museumwijk: brede lanen, een aangelegd park, galeries, restaurants en stevig gestegen woonprijzen. Een aantrekkelijke buurt, maar ook een waar niet iedereen zich vanzelf thuis voelt of zomaar binnenstapt. Een paar straten verder ziet de stad er al anders uit: Brederode, met zijn levendige winkelstraat, scholen en jonge gezinnen; Sint-Andries, de oude volksbuurt. De gemeenschappen die het museum wil bereiken, wonen vaak niet in de museumas zelf, maar errond — en verder, in Antwerpen Noord, op het Kiel, in Borgerhout.

Precies daar ligt het kantelpunt van dit scenario. M HKA zoekt deze buurten niet op omdat zij het museum nodig hebben, maar omdat het museum hén nodig heeft. Wat een instelling vaak mist — vertrouwen, nabijheid, een levende band met mensen — is hier volop aanwezig. De buurt maakt het museum niet geloofwaardig door dankbaar binnen te komen; het museum wordt geloofwaardig door van betekenis te zijn voor wie er al woont en werkt. Dat is geen beleefdheid en geen symbolisch gebaar, maar de enige volgorde die klopt.

Concreet worden de randen van het gebouw gedeelde ruimte: het park, het dak met de moestuin, een café en ruimtes die buurtorganisaties en scholen op hun eigen voorwaarden gebruiken. Het museum programmeert dan minder zelf en stelt meer ruimte en middelen beschikbaar — een plek waar gebruik kan ontstaan.

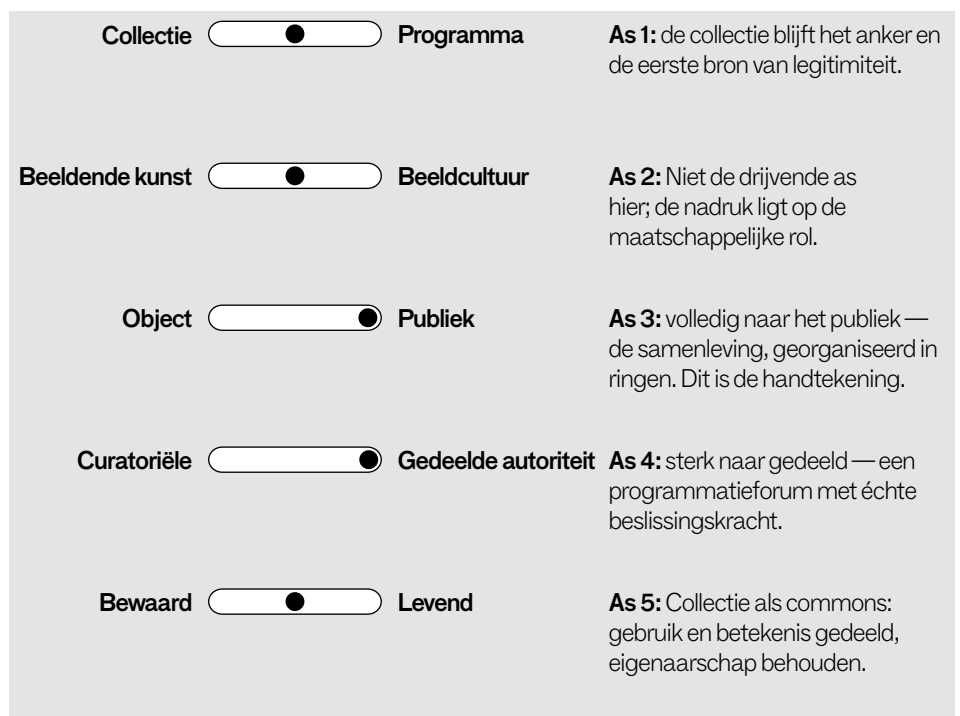
Maar de sterkste hefboomen van een publieke instelling gaan zelden over kunst. Ze zitten in de dagelijkse werking: lokaal inkopen en aanwerven, buurtorganisaties correct betalen voor hun kennis, tijd en netwerk, en leveranciers kiezen die mee waarde creëren in de buurt. Zo worden dagelijkse keuzes een manier om publieke middelen lokaal te laten doorwerken. Ook de zichtbaarheid en het politieke gewicht van het museum worden gedeeld: niet alleen voor het eigen programma, maar ook voor wat scholen, buurtwerkingen, jeugdorganisaties en kunstenaarscollectieven al doen.

2. De middenring - de stad en het veld. Van de grote musea tot de kleine werkplekken, van academies tot kunstenaarsinitiatieven, waar nieuw werk nog kwetsbaar, onaf en zoekend is. Hier ligt de rol van M HKA niet in alles zelf doen, maar in precies weten wat het wél uniek kan dragen. M HKA gebruikt zijn collectie, onderzoek, netwerken en naam niet om met anderen te wedijveren om dezelfde kunstenaars en middelen, maar om doorstroom mogelijk te maken: van ontwikkeling naar presentatie, van lokale praktijk naar internationale zichtbaarheid. Ook tussen de grote Vlaamse musea kan scherpere onderlinge afstemming in de plaats komen van overlap: wie draagt wat, wie opent welke deur, wie bewaart, wie toont, wie onderzoekt, wie verbindt, en hoe zorgen deze instellingen samen dat het veld sterker wordt. Voor organisaties zoals het Bos, Morpho, Fameus/Stadscanvas, artist-run spaces, residentiewerkingen en academies geldt hetzelfde principe op een andere schaal. M HKA neemt hun rol niet over. Het wordt geen werkplaats naast de werkplaatsen en geen talentontwikkelaar die bestaande ontwikkelplekken verdringt. Het ondersteunt, verwijst door, deelt ruimte, kennis en zichtbaarheid, en zet zijn middelen precies daar in waar kleinere plekken ze niet alleen kunnen dragen. Dat betekent concreet: gedeelde infrastructuur waar die schaars is, langduriger partnerschappen waar relaties nu te projectmatig blijven, transparantere toegang tot curatoren en collecties, doorverwijzing naar plekken die dichter bij de praktijk staan, en internationale deuren openen voor kunstenaars en organisaties die die toegang zelf moeilijk kunnen forceren.

De Cinema is de host-logica die nu al draait: een publieke plek die M HKA samen met partners als De Studio programmeert en in de stad verankert — het bewijs in eigen huis dat delen werkt, en een basis om op voort te bouwen.

3. De buitenste ring - de wereld. Als medeoprichter van L'Internationale - het netwerk dat op dit moment rond het concept Museum of the Commons werkt - heeft M HKA een internationaal platform dat het kan openzetten voor lokale makers en plekken. M HKA haalt niet alleen internationale kunstenaars, ideeën en discussies naar Antwerpen. Het gebruikt zijn internationale netwerk ook om lokale kunstenaars, onderzoekers en kleinere plekken naar buiten te brengen. Zo wordt het buitenland geen vitrine voor het museum, maar een hefboom voor de stad — en omgekeerd maakt juist de eigenheid van Antwerpen (de haven, de migratiegeschiedenissen, de meerstemmigheid) het internationale verhaal bijzonder. Het museum wordt in dit scenario ook een huis voor publiek gesprek, waar kunst helpt om trager, scherper en menselijker naar de wereld te kijken.

Waar dit landt op de assen



Wat er echt verschuift

Een commons bestaat alleen als er werkelijk iets verschuift — niet eigenaarschap op papier, maar toegang, budget en beslissingsmacht. Dat is het verschil tussen een netwerk en een alliantie: een netwerk kan vriendelijk zijn, een alliantie beslist samen.

- 1. Mandaat.** M HKA deelt niet alleen ruimte of zichtbaarheid, maar ook beslissingsmacht. Er komt een inclusief programmatieforum waarin gastcuratoren, kunstenaars, academies, stadspartners en maatschappelijke organisaties mee beslissen over onderdelen van het programma waar hun kennis het verschil maakt. Zo verschuift de besluitvorming van een kleine groep naar een breder, gedeeld mandaat.
- 2. Geld.** Macht verschuift pas echt wanneer ook middelen verschuiven. Daarom wordt een deel van het budget structureel gedeeld. Niet als projectsubsidie achteraf, maar als vooraf bepaald budget waar partners mee over beslissen. Bijvoorbeeld een gedeeld aankoopfonds voor lokale en ondervertegenwoordigde makers, beheerd door een commissie met stedelijke partners, kunstenaars, academies en museale experts. Zo wordt collectievorming niet alleen een interne keuze van het museum, maar een gedeelde publieke verantwoordelijkheid. De vraag wordt dan niet alleen wat het museum aankoopt, maar ook wie een plaats krijgt in de collectie én in de kunstgeschiedenis.
- 3. Macht.** M HKA zet zijn gewicht ook in voor anderen. Het gebruikt zijn zichtbaarheid, internationale netwerk, expertise en infrastructuur om deuren te openen voor makers en kleinere organisaties (via internationale introducties, gedeelde communicatie, toegang tot archief- en depotkennis, onderhandelingen met beleid en fondsen...). Niet door hun rol over te nemen, maar door hen sterker te maken. Het doel is niet alleen zichtbaarheid, maar structurele

toegang. Niet alleen een plek op de muur tijdens een evenement, maar ook een plek aan de tafel waar keuzes worden gemaakt. De toets blijft dezelfde: verandert wie mee beslist over programma, budget, collectievorming en partnerschappen, of blijft het bij tijdelijke zichtbaarheid?

4. Wederkerigheid. De kwaliteit van een samenwerking meet je aan wat erna overblijft. Niet alleen voor M HKA, maar ook voor de kunstenaar, partner of gemeenschap: kennis, inkomen, een sterker netwerk, nieuwe kansen of een concreet vervolg. Zo wordt de belangrijkste kritiek uit het veld omgekeerd: niemand wordt ingezet zonder er zelf beter van te worden. Dit geldt in twee richtingen. Ook wat M HKA ontvangt – tijd, verhalen, kennis en relaties – vraagt om iets terug te geven. Wederkerigheid is hier geen belofte, maar een voorwaarde.

Wat het vraagt

De **grondhouding** is: bouw aan het ecosysteem, niet aan je eigen instuut alleen. Deel de zware infrastructuur die alleen M HKA kan dragen, en laat ruimte voor wat kleinere organisaties beter, sneller en dichter bij de praktijk doen. Niet de buurt moet leren binnenkomen in het museum; het museum leert deel uit te maken van het leven errond.

Dit scenario vraagt **leiderschap** dat macht niet concentreert, maar organiseert. De directeur zet de richting uit, bewaakt de kwaliteit en neemt verantwoordelijkheid, maar bouwt tegelijk structuren waarin kunstenaars, partners en medewerkers echt kunnen meebeslissen. Faciliterend leiderschap betekent ook dat M HKA zijn gewicht ook inzet voor anderen. Het museum gebruikt zijn zichtbaarheid, contacten, expertise en internationale positie niet alleen om het eigen programma sterker te maken, maar ook om deuren te openen voor het veld. Het bestuur bewaakt de publieke opdracht en brengt daarvoor artistieke, maatschappelijke en bestuurlijke expertise samen.

Het vraagt andere **competenties**: de curator verschuift van selecteur naar begeleider en verbinder; publieksbemiddeling schuift vanaf het begin mee aan tafel en bepalen mee hoe een project vorm krijgt, voor wie het relevant is en welke partners nodig zijn; en het museum heeft hybride profielen nodig die kunnen werken tussen collectie en stad, kunstenaars en publiek, onderzoek en productie, lokaal en internationaal. De grootste verandering is de transversale manier van werken: onderzoek, collectie, publieksbemiddeling, productie, communicatie en behoud werken vanaf het begin samen, wanneer de vragen nog openliggen. Dat vraagt ook zorg voor het team: eerst een gezonde organisatie, want alleen dan kan het museum duurzame relaties met anderen opbouwen.

En het vraagt eerlijkheid over de **draagkracht**. De energie is hier het grootst van de drie scenario's: het verlangen naar een opener, relationeler museum is sterk. Maar de startpositie is dat nog niet: het gebouw werkt niet altijd mee, de capaciteit is beperkt, en expertise rond gedeelde governance, buurtgericht werken en langdurige partnerschappen moet worden opgebouwd. De geloofwaardigheid hangt daarom volledig aan de harde uitwerking — welk deel van het budget wordt gedeeld, wie beslist mee, welke partner krijgt een meerjarig mandaat, welke kunstenaar krijgt niet alleen zichtbaarheid maar ook doorstroom. Het vertrouwen moet verdiend worden.

Risico's

- **Window-dressing.** Samenwerking blijft oppervlakkig als budget, beslissingsmacht en verantwoordelijkheid niet mee verschuiven. Daarom zijn gedeelde budgetten, transparante selectie, meerjarige partnerschappen en echte medebeslissing geen extra's, maar voorwaarden.
- **De museumrol verliezen.** Meer samenwerking mag de museale opdracht niet uithollen. De zorg voor collectie, depot, onderzoek en behoud blijft de verantwoordelijkheid van M HKA. Het museum deelt niet alles, maar juist datgene wat publieke waarde vergroot.
- **Meer nemen dan teruggeven.** Ook een goedbedoelend museum kan partners uitputten. Daarom geldt voor elke samenwerking dezelfde vraag: wat krijgt M HKA, en wat blijft achter voor de partner? Een samenwerking is pas geslaagd als beide partijen er sterker uitkomen.
- **Te veel willen.** Dit scenario vraagt veel relationeel werk. Zonder duidelijke keuzes en voldoende capaciteit raakt het team overbelast. Daarom kiest M HKA voor minder losse projecten en meer langdurige samenwerkingen die echt kunnen groeien.

Waar het al werkt

Twee musea maken concreet hoe een commons eruitziet — op een schaal die naar M HKA te vertalen is.

Stedelijk Museum Schiedam (Nederland) is qua realiteit de dichtste evenknie: een klein tot middelgroot museum voor moderne en hedendaagse kunst in een niet-hoofdstad, publiek gefinancierd, dat zijn commons-rol waarmaakte op een bescheiden budget — en in 2019 bekroond werd als publieksvriendelijkste museum van Nederland. De missie is ontwapenend direct: het museum is van *alle* Schiedammers.

- Mijn Schiedam — inwoners bepalen *zél*f mee hoe de collectie geprogrammeerd wordt; landelijk erkend als modelvoorbeeld van een werkwijze die de mens centraal zet, niet het object.
- Stadsgalerij — een vaste zaal waar altijd een tentoonstelling te zien is die *mét* de stad is gemaakt: een stuk museum structureel afgestaan aan de inwoners.
- Kijkdepot — zo'n 300 inwoners herwaardeerden samen ruim 5.000 objecten, waarbij elke stem even zwaar woog (en het museum was eerlijk over de scheefheid: de groep was geen afspiegeling van de stad). Eén vrijwilliger werkt er intussen betaald.
- De samenleving als medebegunstigde — werk ontwikkeld *mét* thuiszorgmedewerkers en met jonge Schiedammers met Curaçaose roots; wie een verblijfsvergunning krijgt, ontvangt een ingelijste print uit de collectie voor het nieuwe huis.

Manchester Museum (VK) heeft een ander collectietype (een grote universiteitscollectie), maar het commons- en governance-model is één op één overdraagbaar — en het werd Europees museum van het jaar 2024.

- *South Asia Gallery Collective* — dertig leden uit de gemeenschap co-cureerden de vaste zaal, met inspraak in álle beslissingen van begin tot eind, betaald aan kunstenaarstarief: mandaat, geen advies. Iemand uit het collectief werd nadien aangesteld als vaste curator.
- *Top Floor* — een hele verdieping wordt structureel gedeeld met 25 lokale organisaties rond sociale rechtvaardigheid en klimaat.
- *Belonging Gallery* — collecties staan open voor mogelijke teruggave aan gemeenschappen van oorsprong

De les op M HKA's schaal: een commons hoeft geen groot budget. Ze vraagt vooral dat macht — over programma, collectie en geld — echt gedeeld wordt, en dat na elke samenwerking ook de partner sterker achterblijft.

DEEL 5.

De gekozen richting



Collectie als fundament. Netwerk als kracht.

De collectie is publiek bezit.

Deze gekozen strategische richting laat haar publiek werken en verbindt die verantwoordelijkheid aan een tweede keuze: M HKA gebruikt zijn collectie, kennis, infrastructuur, middelen en internationale positie niet alleen om een sterk museum te zijn, maar ook om een sterk artistiek en maatschappelijk ecosysteem mee mogelijk te maken.

De Kern

M HKA vertrekt vanuit zijn sterkste troef en eerste bron van legitimiteit: de collectie. Ze is historisch gegroeid, internationaal onderscheidend en van publieke waarde. Precies daarom is ze geen bezit van het museum alleen, maar een collectie van en voor het publiek dat M HKA namens de samenleving bewaart, onderzoekt, activeert en doorgeeft.

Dat vraagt zorg. Bewaren zonder betekenis maakt een collectie stil; delen zonder zorg maakt haar kwetsbaar; kennis zonder toegang houdt haar gesloten. Maar zorg alleen is niet genoeg. **De onderscheidende kracht zit in wat M HKA met die collectie weet te doen.** Dat vraagt diepgaande kennis, verbeelding, onderzoek en de moed om bestaande lezingen open te breken. Niet vanuit één vast curatorieel perspectief, maar door manieren van werken te ontwikkelen waarin kunstenaars, onderzoekers, gastcuratoren en andere stemmen mee nieuwe vragen stellen, verbanden leggen, betekenissen verschuiven en verhalen blootleggen. Tentoonstellingen, onderzoek, publieksbemiddeling en artistieke ontwikkeling kunnen zo veel sterker vanuit collecties en archieven vertrekken - niet als veilige terugkeer naar het gekende, maar als **levend werkmateriaal**. Een plek waar langdurig onderzoek mogelijk is, verbanden over tijd zichtbaar worden, archief en artistieke praktijk elkaar voeden en nieuwe generaties zich kunnen verhouden tot wat er al is.

Het bezit van de collectie is op zich niet de onderscheidende kracht; de unieke waarde ligt in het vermogen om haar te kennen, te bevragen, opnieuw te lezen en telkens nieuwe betekenissen en verhalen zichtbaar te maken.

Op dat fundament maakt deze gekozen richting een tweede, even bewuste keuze.

De echte vernieuwing zit in wat M HKA rond dat fundament anders organiseert. Een museum met deze schaal, collectie, expertise, infrastructuur en internationale toegang heeft niet alleen middelen nodig; het heeft ook kunstenaars, kleinere organisaties, opleidingen, gemeenschappen en andere instellingen nodig. Zo ontstaat een museum dat scherp, relevant en artistiek vernieuwend blijft door samenwerking en uitwisseling.

Dit strategische gekozen richting maakt van **samenwerking en netwerkvorming een institutionele keuze**. Het museum trekt niet zoveel mogelijk functies naar zich toe en positioneert zich evenmin als instelling die het veld moet "redden". Het wordt sterker door preciezer te weten wat alleen M HKA kan dragen, wat andere spelers beter kunnen, en waar samenwerking iets mogelijk maakt dat afzonderlijk niet ontstaat.

Dat betekent ook: duurzame partnerschappen aangaan en gezamenlijk bouwen aan een sterker ecosysteem. Niet alleen kunstenaars programmeren, maar investeren in de omstandigheden waarin kunstenaars een praktijk kunnen ontwikkelen. Niet alleen diversere stemmen uitnodigen, maar ook veranderen wie toegang krijgt, wie mee beslist en wie in collectie, programma en organisatie zichtbaar wordt. Niet alleen internationaal sterk staan, maar die positie laten circuleren naar kunstenaars en organisaties die zelfstandig moeilijk toegang krijgen tot zulke netwerken.

Zo ontstaat één samenhangend museummodel waarin de collectie het fundament vormt, artistieke praktijk en samenwerking haar activeren en publieke waarde de uiteindelijke toetssteen blijft.

Niet het centrum sterker maken, maar de randen vruchtbaarder. Daar waar collectie en levende praktijk, opleiding en kunstenaarschap, lokaal en internationaal, museum en samenleving elkaar raken, ontstaat ruimte voor wat geen van die spelers afzonderlijk kan maken.

De kracht van M HKA ligt dan niet in het verder verstevigen van zijn eigen positie, maar in de kwaliteit van de verbindingen die het weet te organiseren.

Wat hier kantelt

1. De collectie wordt fundament én breekijzer. De collecties worden opnieuw een centrale motor van het huis, maar niet als terugkeer naar een klassieke collectie-instelling.

Makers, studenten, onderzoekers, gastcuratoren en andere stemmen werken actief met collectie en archief: ze onderzoeken, herlezen, confronteren en voegen nieuwe perspectieven toe. De onderscheidende kracht ligt niet alleen in wat M HKA bewaart, maar in wat het met die collectie weet te doen. De collectie wordt zo levend werk materiaal voor tentoonstellingen, onderzoek, publieksbemiddeling en artistieke ontwikkeling. Ze wordt niet alleen toegankelijker, maar ook voortdurend opnieuw gelezen en bevraagd.

Tegelijk betekent publiek bezit ook publieke toegang. De collectie kan sterker circuleren — fysiek, digitaal en in betekenis - via bruiklenen, academies, scholen, zorgcontexten en andere partners, steeds binnen heldere voorwaarden voor bewaring en zorg. Toegang gaat daarbij niet alleen over wie het werk kan zien, maar ook over wie het kan bevragen, interpreteren en mee betekenis kan geven. Dat is cruciaal. Collectie als fundament mag geen comfortzone worden. De waarde hier zit juist in wat de collectie in beweging brengt: nieuwe interpretaties, nieuwe artistieke praktijken, andere aankoopkeuzes en andere stemmen rond het werk.

2. De kunstenaar activeert de collectie en het museum. De relatie met kunstenaars verschuift van project naar praktijk. M HKA kijkt verder dan de kunstenaars die al institutioneel zichtbaar zijn en bouwt herkenbare routes voor ontmoeting, toegang, ontwikkeling en doorstroom. Niet iedereen hoeft een tentoonstelling of residentie te krijgen. Wel moet duidelijker worden hoe kunstenaars in relatie tot het museum kunnen komen, zonder dat toegang hoofdzakelijk afhangt van persoonlijke contacten met individuele curatoren.

Daar horen transparantie over programmatie en capaciteit, fair practice, mentorships, korte ontwikkelingstrajecten, werkplekken, toegang tot collectie en archief, peer-to-peer uitwisseling en informele ontmoetingsruimte bij.

Juist voor beeldend kunstenaars is die brug relevant. De overgang naar een duurzame professionele praktijk kent weinig vanzelfsprekende structuren - zowel voor kunstenaars die uit een opleiding komen als voor makers die hun praktijk buiten het formele kunstonderwijs ontwikkelen.

Een kans ligt bijvoorbeeld in een structurelere verbinding met Sint Lucas Antwerpen en de Koninklijke Academie, als belangrijke schakels in dezelfde artistieke keten, zonder de toegang tot M HKA tot die opleidingsroutes te beperken. Opleiding is één belangrijke route naar kunstenaarschap, niet de toegangspoort ertoe. Studenten zijn daarbij niet uitsluitend publiek, maar kunstenaars in ontwikkeling en mede-gebruikers van collectie, kennis en infrastructuur. Zo kan M HKA een sterkere brug vormen tussen instroom, ontwikkeling en professionele praktijk en tegelijk dichter staan bij de kunstenaarspraktijken die het veld van morgen zullen vormen.

Die betrokkenheid stopt bovendien niet bij artistieke ontwikkeling. Kunstenaars kunnen ook structureel bijdragen aan de manier waarop M HKA zijn collectie, programma en publieke opdracht vormgeeft, via bijvoorbeeld een artist council, aankoopcommissie, board- of adviesfuncties en andere vormen van langdurige kritische betrokkenheid.

3. Inclusie verschuift van representatie naar toegang en invloed.

Een diverser programma alleen verandert een instituut niet. Deze gekozen richting trekt inclusie daarom door naar de infrastructuur erachter: wie wordt gezien, wie komt binnen, wie wordt verzameld, wie werkt er, wie heeft toegang tot informele netwerken en wie zit aan tafel wanneer keuzes worden gemaakt?

Dat vraagt ook iets van het team. Curatoren en andere medewerkers bewegen actiever buiten de vertrouwde institutionele circuits en bouwen langdurige relaties op in het lokale veld - niet alleen rond projecten, maar als onderdeel van de dagelijkse praktijk van het museum. Ateliers bezoeken, nieuwe praktijken leren kennen, aanwezig zijn bij kleinere organisaties, opleidingen en artistieke gemeenschappen en bewust relaties ontwikkelen buiten de vertrouwde kring.

Het museum bouwt voor een inclusievere representatiemechanismen in. Niet één open call die alle problemen moet oplossen, maar verschillende routes: open momenten, gastcuratorshipen, artistieke adviesgroepen, ontwikkeltrajecten, externe commissies, residenties, informele ontmoetingen en langere partnerschappen.

De ambitie is niet om “iedereen binnen te halen”. De ambitie is dat de kring waaruit M HKA kijkt, kiest en leert aantoonbaar groter wordt.

4. Van museum in de stad naar gedeelde artistieke infrastructuur. De stedelijke verankering van M HKA gaat verder dan publiek bereiken in Antwerpen. De ambitie is niet alleen een museum in de stad te zijn, maar een actieve schakel in de artistieke infrastructuur van de stad. De verschuiving zit niet in méér samenwerken, maar in anders institutioneel handelen: scherper kiezen welke positie M HKA inneemt, publieke capaciteit laten circuleren en de spelregels zo organiseren dat relaties fair, transparant en duurzaam worden.

4a. De stad als artistieke keten: Onder andere de Stad Antwerpen kan daarin een strategische partner zijn: als verbinding tussen cultuurbeleid, kunstenaars, infrastructuur en stedelijke netwerken. Ook organisaties zoals AKO en NICC brengen vanuit hun eigen positie zicht op tendensen, beleidsvragen en de dagelijkse realiteit van kunstenaars.

Samen kunnen deze spelers functioneren als sensoren voor wat er in de beeldende kunsten beweegt: rond ruimte, fair practice, instroom en doorstroom, infrastructuur, werken en wonen en de positie van kunstenaars.

M HKA hoeft dat netwerk niet te coördineren. Zijn rol ligt juist in het verbinden van verschillende vormen van kennis en capaciteit. Ook de Stadscollectie, mee mogelijk gemaakt door Stad Antwerpen, kan een actievere rol spelen in die stedelijke keten: als instrument om nieuwe en lokale makers vroeg te herkennen, artistieke ontwikkelingen te volgen en hun werk duurzaam te verankeren in het publieke geheugen van de stad.

4b. Publieke capaciteit laten circuleren: M HKA beschikt over iets wat veel andere spelers niet op dezelfde schaal hebben: ruimte, collectie en archief, expertise, communicatiekracht, zichtbaarheid en internationale netwerken. De vraag is hoe die publieke capaciteit meer kan werken dan voor het museum alleen.

Dat kan door infrastructuur en kennis bewuster te delen en verschillende vormen van gebruik mogelijk te maken - voor kunstenaars, organisaties, opleidingen, buurt en maatschappelijke partners. Niet alles hoeft door M HKA zelf geprogrammeerd of geproduceerd te worden.

Hierin ligt het uitgangspunt van gedeeld eigenaarschap: niet het museum als centrum waar anderen telkens moeten aankloppen, maar een gedeelde infrastructuur waarin middelen, kennis en mogelijkheden kunnen circuleren. Van buurt en stad tot het bredere veld en internationale netwerken.

Niet de omgeving moet steeds leren hoe ze het museum binnenkomt; M HKA moet ook leren hoe het duurzaam onderdeel wordt van het leven en de artistieke praktijk rondom zich.

4c. Samenwerking als institutionele infrastructuur: Dat kan alleen geloofwaardig werken wanneer samenwerking niet afhankelijk is van individuele contacten of losse projecten. Daarom ontwikkelt M HKA een helder samenwerkingskader dat toegang herkenbaarder maakt en relaties transparanter organiseert.

Dat kader maakt zichtbaar welke vormen van samenwerking mogelijk zijn, wie aanspreekbaar is, welke capaciteit beschikbaar is, hoe keuzes worden gemaakt en wat partners van elkaar mogen verwachten. Fair practice, wederkerigheid en zorg worden zo vertaald naar concrete afspraken over tijd, budget, beslissingsruimte, communicatie en verantwoordelijkheid.

Niet iedere relatie hoeft dezelfde vorm of schaal te krijgen. Institutionele partnerschappen kunnen bestaan naast mentorships, gedeeld gebruik van infrastructuur, artistieke ontwikkeling, onderzoek en informele ontmoetingsruimte.

Daarbij worden verschillen in schaal en macht niet gladgestreken. Kleinere organisaties dragen kennis, relaties en functies die M HKA zelf niet kan vervangen; M HKA beschikt op zijn beurt over middelen en institutioneel gewicht die andere mogelijkheden openen. Wederkerigheid betekent niet dat iedereen hetzelfde bijdraagt, maar dat verantwoordelijkheid mee beweegt met positie en capaciteit.

Zo verschuift de maatstaf van méér samenwerking naar betere relaties: transparanter in toegang, eerlijker in voorwaarden en duurzaam genoeg om kennis en vertrouwen op te bouwen.

5. De internationale positie werkt twee kanten op. M HKA blijft uitgesproken internationaal.

Maar de toets verandert. Internationale verbondenheid is niet alleen waardevol wanneer ze zichtbaarheid voor M HKA oplevert. Ze krijgt pas volledig betekenis wanneer ze ook terugvloeit naar het lokale ecosysteem.

Via onder meer L'Internationale kan M HKA structurele kansen creëren voor kunstenaars, curatoren en organisaties die niet vanzelf toegang hebben tot zulke netwerken. Tegelijk brengt het internationale kennis, praktijken en gesprekken terug naar Antwerpen en Vlaanderen.

Zo wordt internationaal werken minder een vitrine voor het museum en meer een circulatiesysteem tussen lokale praktijk en internationale context.

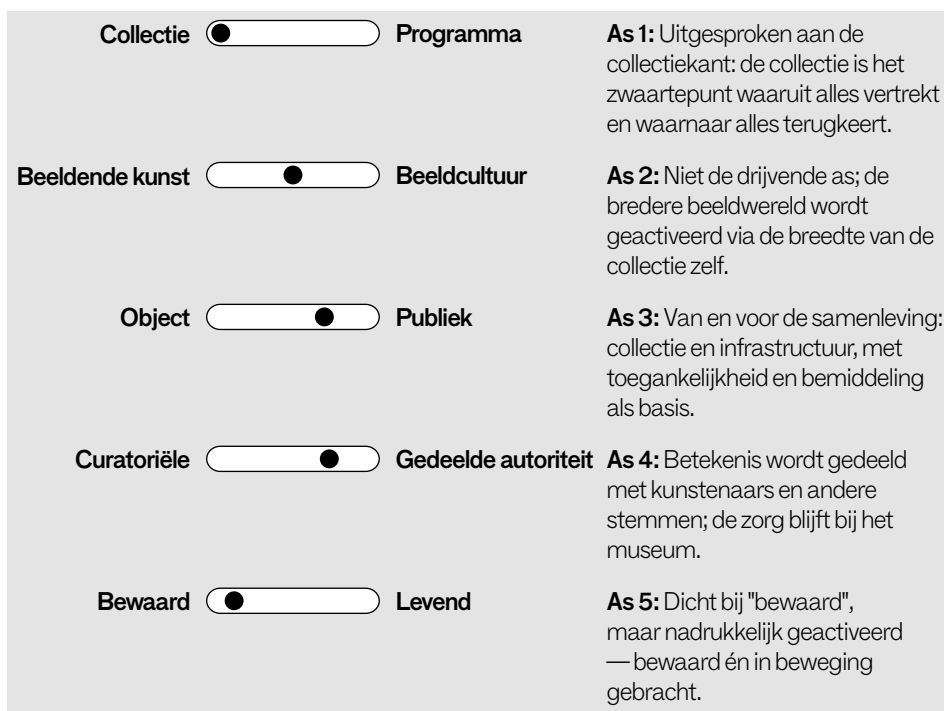
Waar de publieke waarde zit

In deze gekozen richting is publieke waarde geen afzonderlijk programma. Ze ontstaat wanneer publiek bezit ook publiek werkt.

Dat gebeurt wanneer de collectie toegankelijk is en nieuwe betekenissen kan krijgen; wanneer kunstenaars niet alleen getoond maar duurzaam betrokken worden; wanneer kennis en infrastructuur circuleren; wanneer verschillende stemmen daadwerkelijk invloed krijgen; en wanneer de internationale positie van M HKA ook kansen creëert buiten het museum zelf.

De publieke waarde van M HKA ligt daarmee niet alleen in hoeveel mensen het bereikt, maar in wat het duurzaam mogelijk maakt met de middelen, kennis en positie die het namens de samenleving beheert.

Waar dit landt op de assen



Deze gekozen richting wordt pas transformatief wanneer verandering zichtbaar wordt in toegang, geld, mensen en beslissingsmacht.

1. Mandaat wordt breder georganiseerd. De zorg voor de collecties blijft een kernverantwoordelijkheid van M HKA, maar wordt sterker als één samenhangende collectiewerking georganiseerd: verzamelen, registreren, bewaren, onderzoeken, presenteren en bemiddelen worden structureel met elkaar verbonden.

Tegelijk wordt besluitvorming minder afhankelijk van een kleine kring of individuele posities. Kunstenaars, gastcuratoren, academies, stadspartners en maatschappelijke organisaties kunnen via bijvoorbeeld een programmatieforum, artist council of aankoopcommissie een duidelijk mandaat krijgen - met expliciete ruimte voor stemmen die vandaag minder vanzelfsprekend aan tafel zitten.

Dat betekent niet dat museale expertise of eindverantwoordelijkheid verdwijnt. **Het betekent dat expertise breder wordt georganiseerd en dat helder wordt wie waarover adviseert, mee beslist of verantwoordelijkheid draagt.**

2. Middelen volgen ambitie. Macht verschuift pas werkelijk wanneer ook middelen volgen.

De collectie krijgt daarom een herkenbaar gewicht in de begroting, inclusief het vaak onzichtbare werk dat nodig is om haar überhaupt te kunnen delen: registratie, conservering, depotwerking, onderzoek en digitale ontsluiting.

Fair practice is en blijft de ondergrens voor iedere samenwerking met makers. Daarnaast kan een deel van de middelen bewust gezamenlijk worden ingezet. En een deel van het budget wordt structureel gedeeld: niet als projectsubsidie achteraf, maar als vooraf bepaald budget waar partners mee over beslissen. Een onderrichtinggevend voorbeeld is een breder gedeeld beleid rond aankopen, beheerd door een commissie met bijvoorbeeld stedelijke partners, kunstenaars, academies en museale experts. Zo wordt collectievorming niet alleen een interne keuze van het museum, maar een gedeelde publieke verantwoordelijkheid. De vraag wordt dan niet alleen wat het museum aankoopt, maar ook wie een plaats krijgt in de collectie én in de kunstgeschiedenis.

3. Toegang verschuift naar invloed. Samenwerking en artistieke kansen verlopen niet langer hoofdzakelijk via informele contacten. M HKA maakt routes, criteria, capaciteit en aanspreekpunten zichtbaar. Zo wordt duidelijk hoe kunstenaars en organisaties het museum kunnen benaderen, welke vormen van samenwerking mogelijk zijn en waar op een bepaald moment wel of geen ruimte voor is.

Maar transparante toegang is slechts de eerste stap. De echte verschuiving zit in wie toegang krijgt tot de plekken waar betekenis, programma, middelen en relaties worden gevormd.

Dat betekent dat het ecosysteem ook breder kan betrokken worden bij collectievorming, onderzoek, programmatie en governance. Kunstenaars verschijnen niet alleen in tentoonstellingen, maar ook in governance, onderzoek, ... Kleinere organisaties zijn niet alleen projectpartner, maar krijgen waar relevant toegang tot infrastructuur, expertise, communicatie en internationale netwerken. En nieuwe stemmen hoeven niet eerst door bestaande institutionele circuits gevalideerd te zijn om in beeld te komen. De toets is eenvoudig: wordt niet alleen zichtbaarheid, maar ook toegang en invloed structureel breder georganiseerd?

4. Wederkerigheid wordt toetsbaar. De kwaliteit van een samenwerking meet zich aan wat erna overblijft - voor M HKA én voor de kunstenaar, partner of gemeenschap: kennis, inkomen, toegang, een sterker netwerk, nieuwe kansen of een concreet vervolg.

Wederkerigheid werkt in twee richtingen. Ook wat M HKA ontvangt - tijd, expertise, verhalen, relaties en toegang tot andere praktijken - vraagt om een reële tegenwaarde. Niemand wordt ingezet zonder dat duidelijk is wat de relatie voor beide partijen mogelijk maakt.

Wederkerigheid is daarmee geen intentie, maar een voorwaarde voor samenwerking.

Wat het vraagt

Deze gekozen richting vraagt in de eerste plaats een **grondhouding**: grondig in de zorg, royaal in het delen en in die volgorde, want je kunt pas goed delen wat je kent en duurzaam kunt dragen. M HKA bouwt daarbij niet aan het eigen instituut alleen, maar aan de kwaliteit van het ecosysteem waarvan het zelf afhankelijk is. Het deelt wat het vanuit zijn schaal en museale opdracht bijzonder goed kan dragen - collectie, archief, infrastructuur, expertise, zichtbaarheid en internationale toegang - en laat ruimte voor wat kunstenaars, kleinere organisaties, opleidingen en andere spelers dichterbij de praktijk beter kunnen.

Daaronder ligt een ethiek van betrokkenheid. De precare positie van veel beeldend kunstenaars, de beperkte doorstroom en de druk op kleinere organisaties worden niet beschouwd als problemen buiten het museum, maar als omstandigheden waartoe M HKA zich bewust moet verhouden. Dat wordt zichtbaar in contracten, partnerkeuzes, toegang tot middelen, langetermijnrelaties en de manier waarop het museum zijn institutionele gewicht inzet.

Focus en ritme

Deze richting vraagt ook de moed om niet alles tegelijk te willen zijn. Minder losse projecten, minder opportunistische samenwerking en minder programmering die vooral volume produceert. Daartegenover staan langere lijnen, meer onderzoek, duurzame relaties en voldoende tijd om kennis op te bouwen.

Trager betekent hier niet minder ambitieus. Het betekent preciezer kiezen waar M HKA werkelijk verschil kan maken en daar voldoende tijd, middelen en aandacht voor vrijmaken.

Leiderschap dat richting én ruimte organiseert

Het vraagt leiderschap dat duidelijk richting geeft zonder kennis en beslissingsmacht aan de top te concentreren.

De collectie krijgt structureel gewicht, maar tegelijk worden mandaten, criteria en verantwoordelijkheden helder georganiseerd. Kunstenaars, medewerkers en externe partners krijgen op relevante plekken reële invloed, terwijl de museale zorg en eindverantwoordelijkheid duidelijk blijven.

Dat vraagt een directie die **netwerkgericht én besluitvaardig** is: betrouwbaar in afspraken, transparant over keuzes en grenzen, aanwezig in het veld en bereid om de institutionele positie van M HKA ook in te zetten op plekken waar het museum zelf niet centraal staat.

Gedeeld leiderschap betekent hier dus niet minder leiderschap. Het vraagt juist meer helderheid over **wie waarvoor verantwoordelijkheid draagt, waar beslissingen worden gedeeld en waar uiteindelijk moet worden gekozen.**

Andere competenties en andere manieren van werken

De ambitie kan alleen functioneren wanneer de juiste kennis in huis aanwezig is. Dat vraagt versterking van profielen die vandaag dun bezet zijn, onder meer rond registratie, conservering en digitalisering, en een structurelere plaats voor collectieonderzoek.

Maar deze gekozen richting vraagt ook competenties die verschillende delen van het museum met elkaar verbinden: mensen die kunnen werken op het snijvlak van collectie, kunstenaars, publiek en presentatie; expertise rond fair practice; en medewerkers die langdurige partnerschappen professioneel kunnen ontwikkelen en onderhouden.

Daarbij verandert ook het curatorische werk. Niet minder inhoudelijk scherp, maar **minder afhankelijk van één blik of één netwerk**. Curatoren en andere medewerkers bewegen actief buiten de vertrouwde institutionele circuits, bouwen langdurige relaties op in het lokale en internationale veld en ontwikkelen manieren om andere kennis en perspectieven bij onderzoek, programmering en collectievorming te betrekken.

Publieksgericht en inclusief denken wordt daarmee geen opdracht van één afdeling, maar een competentie van de hele organisatie.

Capaciteit moet de ambitie volgen

Regeneratief werken naar buiten kan niet gebouwd worden op uitputting van binnenuit. Als M HKA langduriger wil samenwerken, meer toegang wil organiseren en zorgvuldig met collectie en kunstenaars wil werken, moet daar ook voldoende tijd en capaciteit tegenover staan.

Niet alles vraagt extra middelen. Veel kan ontstaan door andere prioriteiten te stellen, budgetten anders te organiseren en bestaande capaciteit gericht in te zetten. Maar **waar nieuwe verantwoordelijkheden structureel worden, moet ook structurele capaciteit volgen.**

Dat geldt evenzeer voor medewerkers. Een organisatie die zorg, wederkerigheid en fair practice extern belangrijk vindt, moet die principes ook toepassen op werkdruk, mandaten, besluitvorming en de ruimte om expertise op te bouwen.

Eerst het fundament, dan de schaal

Ten slotte vraagt deze gekozen richting eerlijkheid over volgorde en draagkracht. Het bouwt voort op veel wat al aanwezig is: de collectie, ateliers, archieven, Cinema, het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen, museale expertise en internationale netwerken. Maar dat betekent niet dat alles onmiddellijk maximaal kan worden opengesteld of uitgebreid.

Eerst moet het fundament betrouwbaar zijn: collectiezorg en registratie op orde, duidelijke verantwoordelijkheden, voldoende expertise en een gezonde organisatie. Van daaruit kunnen toegang, circulatie, kunstenaarsontwikkeling en partnerschappen bewust worden opgeschaald.

Die volgorde mag geen excuus worden om verandering uit te stellen. Sommige verschuivingen - transparantere toegang, fair practice, andere partnerkeuzes, aanwezigheid in het veld en bredere betrokkenheid bij besluitvorming - horen bij het fundament.

Deze gekozen richting vraagt dus geen keuze tussen eerst intern herstellen óf extern vernieuwen. Het vraagt een zorgvuldige fasering waarin beide elkaar versterken. De combinatie is geen manier om minder scherp te kiezen. Ze is de keuze: eerst stevig genoeg worden om vervolgens veel opener te kunnen werken.

Risico's

- **Collectie als comfortzone.** Wanneer collectie opnieuw “de kern” wordt maar programmering, toegang en machtsverhoudingen vrijwel hetzelfde blijven, is deze gekozen richting geen transformatie. De collectie moet verandering activeren, niet beschermen tegen verandering.
- **Alles combineren en niets kiezen.** Deze gekozen richting is geen optelsom van alle aantrekkelijke elementen uit de eerdere scenario's. De keuze is helder: zorg voor het fundament, en gebruik dat fundament vervolgens om artistieke praktijk, toegang en relaties structureel te openen.
- **Participatie zonder macht.** Artist councils, commissies en adviesgroepen betekenen weinig wanneer hun invloed niet duidelijk is. Voor iedere nieuwe structuur moet helder zijn: waarover wordt werkelijk meegesproken of beslist?
- **Diversiteit zonder institutionele verandering.** Nieuwe stemmen programmeren terwijl dezelfde mensen via dezelfde netwerken blijven selecteren, verandert het systeem onvoldoende. Daarom moet diversiteit ook zichtbaar worden in toegang, personeel, governance, collectievorming en partnerschappen.
- **Het ecosysteem overnemen.** M HKA hoeft niet zelf te doen wat kleinere organisaties, opleidingen of kunstenaarsinitiatieven al goed doen. De kracht zit in complementariteit: weten wanneer het museum moet leiden, wanneer het moet verbinden, wanneer het middelen kan delen en wanneer het juist ruimte moet laten.
- **Overbelasting.** Regeneratief werken geldt ook intern. Een museum kan geen duurzame relaties naar buiten bouwen op een uitgeputte organisatie. Zorg voor medewerkers, heldere mandaten en realistische capaciteit zijn daarom geen interne randvoorwaarden naast deze gekozen richting, maar onderdeel ervan..

De keuze achter deze richting

Deze richting kiest uiteindelijk niet tussen collectie, kunstenaar, publiek of netwerk.

Het kiest voor een museum dat **zorg en verandering met elkaar verbindt**.

M HKA bewaart wat niet verloren mag gaan, maar gebruikt dat erfgoed om nieuwe artistieke praktijk mogelijk te maken. Het behoudt museale expertise en verantwoordelijkheid, maar organiseert toegang en autoriteit minder gesloten. Het blijft internationaal ambitieus, maar verbindt die ambitie nadrukkelijker met de stad en het veld. En het werkt met kunstenaars niet alleen wanneer hun werk in het programma past, maar vanuit het besef dat de toekomst van een museum onlosmakelijk verbonden is met de toekomst van de kunstenaarspraktijk zelf.

Dat is wat dit scenario onderscheidt: **de collectie geeft M HKA continuïteit; de manier waarop het macht, middelen, relaties en toegang organiseert, bepaalt of het werkelijk verandert**.

Waar het al werkt

Dit scenario hoeft niets uit te vinden; elk van zijn bouwstenen is elders bewezen, op een schaal die naar M HKA te vertalen is.

Van Abbemuseum (Eindhoven): de dichtste evenknie voor het collectieluik: een middelgroot, publiek gefinancierd museum in een niet-hoofdstad dat zijn collectie als levende motor inzet. Het deelt bezit (aankopen in gedeeld eigendom met o.a. Stedelijk, Tate, MACBA — en met M HKA het werk *Tightrope* van Taus Makhacheva) én betekenis (herlezingen samen met gemeenschappen, cocreaties die gezamenlijk worden verworven). Gedeeld gebruik, nooit afstand van bezit

IMMA — Irish Museum of Modern Art (Dublin): de dichtste evenknie voor het kunstenaarsluik: een collectie van vergelijkbare orde, net als M HKA lid van L'Internationale, met de maker als partner in een langer traject en het scharniermoment als mikpunt — en met residenties waarin ontwikkeling ook betaald wordt.

Stedelijk Museum Schiedam (Nederland): de dichtste evenknie voor het maatschappelijke luik: een publiek gefinancierd museum in een niet-hoofdstad dat op een bescheiden budget zijn werking structureel deelde met de stad — inwoners programmeren mee, een vaste zaal is aan de stad afgestaan — en daarvoor bekroond werd als publieksvriendelijkste museum van Nederland.

Conclusie

Deze Roadmap vertrekt niet vanuit de vraag of M HKA een museum blijft, maar vanuit de vraag welk museum het in de komende jaren wil zijn. De analyse toont een instelling met sterke inhoudelijke troeven — een internationaal gewaardeerde collectie, expertise, betrokken medewerkers, ... — maar ook een organisatie die nood heeft aan meer samenhang, focus en duidelijke keuzes.

De Roadmap maakt daarom onderscheid tussen wat vaststaat, wat hoe dan ook versterkt moet worden, en waar een strategische keuze nodig is. De museale opdracht, de collectie en de publieke verantwoordelijkheid vormen de vaste basis. Daarnaast vraagt een fundamentele laag van organisatorische, inhoudelijke en infrastructurele versterking aandacht, ongeacht de gekozen richting. Tegelijk zijn twee kernvoorwaarden bepalend voor het slagen van elk toekomstscenario: een performante en toekomstbestendige infrastructuur, en een sterk netwerk van samenwerkingen. Ongeacht het gekozen zwaartepunt zal M HKA afhankelijk zijn van passende huisvesting en van duurzame partnerschappen binnen het culturele, maatschappelijke en internationale ecosysteem.

De waarde van deze Roadmap ligt niet in het beantwoorden van alle operationele vragen, maar in het creëren van een gedeeld kader voor de volgende fase. Ze biedt richting zonder alles vooraf vast te leggen, en maakt het mogelijk om de komende transitie bewust en samenhangend vorm te geven.

BIJLAGE.

Overzicht van de externe input op de Roadmap



Deze bijlage bevat een geanonimiseerde synthese van de input die werd verzameld na de oplevering van het voorlopige Roadmap-document, voor de keuze van het bestuursorgaan voor de richting "Collectie als fundament. Netwerk als kracht." Er komen zowel opmerkingen terug van de externe expertengroep als van interne medewerkers. De bijdragen zijn thematisch gegroepeerd en samengebracht tot aandachtspunten en ontwikkelrichtingen die relevant kunnen zijn voor de verdere transitie van M HKA. De tekst is niet opgevat als een beoordeling van wat al dan niet ontbreekt in de Roadmap. De nadruk ligt op aanbevelingen en accenten die in de toekomst verder kunnen worden meegenomen.

Thema 1 – Publieke legitimiteit en maatschappelijke rol

Binnen de ontvangen opmerkingen komt de maatschappelijke betekenis van M HKA nadrukkelijk terug. Het museum wordt daarbij niet uitsluitend gezien als een plek waar hedendaagse kunst wordt getoond, maar ook als een publieke instelling die bijdraagt aan kennisontwikkeling, maatschappelijke reflectie, verbeelding en culturele uitwisseling.

Er wordt gevraagd om blijvende aandacht voor een helder verhaal over waarom een museum voor hedendaagse kunst vandaag noodzakelijk is en hoe de publieke opdracht richting geeft aan toekomstige keuzes. Ook de relatie tussen lokale verankering en internationale betekenis komt meermaals terug.

Terugkerende aandachtspunten:

- Verduidelijken waarom een museum voor hedendaagse kunst vandaag publiek relevant en maatschappelijk noodzakelijk is.
- De publieke opdracht expliciet verbinden met keuzes rond collectie, programma, publiek, onderzoek en samenwerking.
- Lokale verankering en internationale betekenis niet als aparte ambities behandelen, maar duidelijk tonen hoe ze elkaar kunnen versterken.
- Concreet benoemen welke maatschappelijke vragen M HKA via hedendaagse kunst wil behandelen of zichtbaar maken.
- De zelfstandige relevantie van M HKA positief formuleren, zonder defensief te vertrekken vanuit institutionele kwetsbaarheid.

Thema 2 – De collectie als fundament van het museum

Over de verschillende opmerkingen heen bestaat een brede consensus dat de collectie een centrale bouwsteen vormt voor de toekomstige ontwikkeling van M HKA. De collectie wordt beschreven als meer dan een verzameling kunstwerken: ze wordt gezien als een bron van kennis, geheugen, onderzoek, artistieke reflectie en maatschappelijke betekenis.

Meerdere opmerkingen benadrukken dat de collectie een actief en dynamisch vertrekpunt kan zijn voor programma, onderzoek, publiekswerking en samenwerking. Daarbij wordt gewezen op de wisselwerking tussen collectie, kunstenaars, publiek en partners.

Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor verdere uitwerking van het collectiebeleid en voor een sterkere zichtbaarheid van de eigenheid en internationale betekenis van de collectie.

Terugkerende aandachtspunten:

- Duidelijker omschrijven hoe de collectie de toekomstige identiteit en legitimiteit van M HKA ondersteunt.

- Concreet maken hoe de collectie actiever wordt ingezet in tentoonstellingen, onderzoek, publiekswerking en samenwerking.
- Verder verduidelijken hoe keuzes rond acquisitie, conservering, presentatie en interpretatie worden gemaakt.
- Aandacht houden voor hiaten, blinde vlekken en onderbelichte perspectieven binnen de collectie.
- De internationale betekenis van de collectie sterker verbinden met de toekomstige positionering van het museum.

Thema 3 – Organisatie, leiderschap en governance

Leiderschap, governance en organisatieontwikkeling worden beschouwd als cruciale voorwaarden voor een succesvolle transitie. Daarbij komt terug dat inhoudelijke keuzes niet los kunnen worden gezien van de structuren en competenties die nodig zijn om die keuzes te realiseren.

Verschillende opmerkingen benadrukken het belang van geloofwaardig leiderschap, duidelijke besluitvorming, transparantie en voldoende expertise. Ook governance wordt gezien als een belangrijke randvoorwaarde voor stabiliteit en vertrouwen.

Daarnaast wordt benadrukt dat de interne organisatie, werkcultuur en verantwoordelijkheidsverdeling een directe invloed hebben op de externe geloofwaardigheid van het museum.

Terugkerende aandachtspunten:

- Vermijden dat de keuze voor een leiderschapsmodel losstaat van de inhoudelijke opdracht van het museum.
- Mandaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden scherp afbaken, zodat besluitvorming niet onduidelijk blijft.
- Governance versterken met voldoende expertise, transparantie en betrokkenheid bij de transitie.
- Organisatieontwikkeling niet behandelen als een apart intern traject, maar als voorwaarde voor geloofwaardige publieke werking.
- Aandacht besteden aan hoe medewerkers worden meegenomen in verandering, verantwoordelijkheid en nieuwe werkpraktijken.

Thema 4 – Vertrouwen, cultuur en werkpraktijk

Vertrouwen komt naar voren als een belangrijk thema binnen de verdere ontwikkeling van M HKA. Daarbij gaat het zowel om vertrouwen binnen de organisatie als om vertrouwen bij kunstenaars, partners, bezoekers, overheden en het bredere veld.

Opmerkingen binnen dit thema onderstrepen het belang van consequente werkpraktijken, transparantie, kwaliteitszorg en opvolging. Vertrouwen wordt niet uitsluitend gekoppeld aan visie, maar ook aan de dagelijkse werking van de organisatie.

Daarnaast wordt gewezen op het belang van draagkracht en haalbaarheid bij het realiseren van ambities.

Terugkerende aandachtspunten:

- Zorgen dat vertrouwen niet alleen via visie wordt hersteld, maar ook via betrouwbare dagelijkse werkpraktijken.
- Duidelijk maken hoe feedback, zorgen en opmerkingen worden opgevolgd binnen de organisatie.
-

Thema 5 – Kunstenaars en artistieke ontwikkeling

Kunstenaars krijgen in verschillende bijdragen een belangrijke plaats binnen de toekomstige ontwikkeling van M HKA. Hun rol wordt niet beperkt tot deelname aan programma's, maar wordt ook verbonden met collectie, onderzoek en institutionele ontwikkeling

Daarnaast wordt artistieke ontwikkeling breder bekeken dan individuele ondersteuning. Er is aandacht voor de voorwaarden die nodig zijn om artistieke praktijken te ondersteunen en zichtbaar te maken

Tegelijk wordt gewezen op de nood aan duidelijke keuzes over welke rol het museum zelf opneemt en welke rol elders in het kunstenveld ligt.

Terugkerende aandachtspunten:

- Concreet bepalen hoe kunstenaars structureel betrokken kunnen worden bij collectie, onderzoek, programma en institutionele reflectie.
- Afbakenen welke functies M HKA zelf opneemt en welke beter bij andere kunstorganisaties of partners liggen.
- Vermijden dat kunstenaarsbetrokkenheid symbolisch blijft; duidelijk maken welke rol kunstenaars effectief kunnen spelen.
- De relatie tussen kunstenaars en collectie verder ontwikkelen als mogelijke krachtlijn voor de toekomst.

Thema 6 – Samenwerking, ecosysteem en partnerschappen

Samenwerking wordt in veel bijdragen beschouwd als een belangrijke richting voor de toekomst van M HKA. Het museum wordt daarbij gezien als onderdeel van een breder ecosysteem van organisaties, kunstenaars, kennisinstellingen en partners.

Er wordt aandacht gevraagd voor wederkerigheid, transparantie en een duidelijke afbakening van rollen en verantwoordelijkheden. Samenwerking wordt vooral beschouwd als een manier om expertise, kennis en impact te versterken.

Daarnaast komt regelmatig de vraag terug hoe M HKA zich positioneert binnen het bredere culturele ecosysteem. Daarbij wordt aandacht gevraagd voor de verhouding tot andere musea, kunstenaars, partners, kennisinstellingen en erfgoedorganisaties, en voor de manier waarop samenwerking kan worden gecombineerd met een duidelijke eigen identiteit en opdracht.

Terugkerende aandachtspunten:

- Duidelijker bepalen welke rol M HKA wil opnemen binnen het bredere culturele ecosysteem.
- Samenwerkingen concreet maken: met wie, waarvoor, onder welke voorwaarden en met welke wederzijdse meerwaarde.
- Vermijden dat samenwerking leidt tot onduidelijke verantwoordelijkheden of tot verschuiving van lasten naar kleinere partners.
- De eigen opdracht, autonomie en herkenbaarheid van M HKA bewaken binnen partnerschappen.
- Nagaan welke kennis, ruimte, netwerken of expertise M HKA kan delen zonder zijn museale kernopdracht te verzwakken.
- Partnerschappen niet alleen benoemen als ambitie, maar verbinden met werkbare afspraken en duurzame structuren.

Thema 7 – Positionering en onderscheidend vermogen

Verschillende opmerkingen hebben betrekking op de positionering van M HKA en de vraag waarin het museum zich onderscheidt van andere instellingen.

Daarbij wordt gewezen op het belang van een duidelijke profilering, gebaseerd op expertise, collectie, onderzoek, publiekswerking en internationale netwerken. Ook de relatie tot andere spelers binnen het culturele landschap komt terug.

Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor een concrete invulling van begrippen zoals expertise, participatie, inclusie en diversiteit.

Terugkerende aandachtspunten:

- Expliciet formuleren waarin M HKA zich onderscheidt van andere musea en instellingen voor hedendaagse kunst.
- Duidelijk aangeven welke positie M HKA wil innemen binnen Antwerpen, Vlaanderen, België en internationaal.
- Het kennis- en expertise profiel concreet maken: waarover beschikt M HKA precies, en hoe wordt die expertise zichtbaar?
- De verhouding tot andere actoren in het veld benoemen, zoals musea, kunstenaars, galeries, verzamelaars, archieven en kennisinstellingen.
- Begrippen zoals participatie, inclusie, diversiteit en expertise koppelen aan concrete keuzes en praktijken.
- De publieke perceptie en zichtbaarheid van M HKA meenemen in de verdere positionering.

Thema 8 – Participatie, gedeeld eigenaarschap en commons

Participatie en gedeeld eigenaarschap komen terug als belangrijke principes voor de toekomstige werking van M HKA. De opmerkingen leggen daarbij de nadruk op de concrete invulling van deze begrippen.

Dit denken wordt gekoppeld aan het delen van capaciteit, kennis, ruimte, expertise en netwerken. Tegelijk wordt erop gewezen dat participatie en gedeeld eigenaarschap steeds in verhouding moeten staan tot de institutionele opdracht van het museum.

Een terugkerend aandachtspunt is hoe professionele expertise en gedeelde betrokkenheid elkaar kunnen versterken.

Terugkerende aandachtspunten:

- Concreet maken welke vormen van participatie bedoeld worden en welke invloed deelnemers daarbij werkelijk krijgen.
- Verduidelijken hoe gedeelde eigenaarschap kan bestaan zonder dat de institutionele verantwoordelijkheid van het museum onduidelijk wordt.
- Aangeven welke kennis, ruimte, collectie, expertise of netwerken als gedeelde capaciteit kunnen functioneren.
- Bepalen waar participatie wenselijk is en waar professionele of museale verantwoordelijkheid doorslaggevend blijft.
- Vermijden dat participatie taal abstract blijft; aangeven welke praktische vormen van gedeeld gebruik, toegang of samenwerking mogelijk zijn.
- Onderzoeken hoe kunstenaars, publiek en partners kunnen bijdragen zonder dat verantwoordelijkheden

Thema 9 – Kennisontwikkeling, onderzoek en digitalisering

Onderzoek, kennisontwikkeling, archiefwerking en digitalisering worden beschreven als belangrijke bouwstenen voor de toekomstige ontwikkeling van M HKA.

Er is aandacht voor de relatie tussen collectie, onderzoek, archief en digitale systemen. Ook digitale toegankelijkheid, AI en digitale cultuur worden genoemd als relevante ontwikkelingen. Daarnaast wordt het belang van kennisbeheer en institutioneel geheugen benadrukt.

Terugkerende aandachtspunten:

- Duidelijk bepalen welke rol onderzoek en kennisontwikkeling krijgen binnen de toekomstige werking van M HKA.
- De relatie tussen collectie, archief, onderzoek en digitale infrastructuur verder uitwerken.
- Digitalisering niet alleen als technische ondersteuning behandelen, maar ook als inhoudelijke en publieke opdracht.
- Aandacht besteden aan digitale toegankelijkheid van collectie, archief en kennis.
- Verkennen wat AI en digitale cultuur betekenen voor collectiebeheer, onderzoek, publiekswerking en kennisdeling.
- Zorgen dat kennis, documentatie en institutioneel geheugen duurzaam worden bewaard en gedeeld.

Thema 10 – Infrastructuur en gebouw

De infrastructuur en het gebouw worden genoemd als belangrijke randvoorwaarden voor de toekomstige werking van het museum. Daarbij wordt gewezen op de invloed van het gebouw op toegankelijkheid, publieksbeleving en presentatie. Het huidige gebouw kan de ambities van een publieksgericht museum niet dragen.

Naast aandacht voor concrete verbeteringen komt ook het belang van een langetermijnvisie op infrastructuur terug.

Terugkerende aandachtspunten:

- Nagaan in welke mate de huidige infrastructuur de ambities rond collectie, publiek, samenwerking en presentatie kan ondersteunen.
- Aandacht besteden aan de invloed van het gebouw op toegankelijkheid, leesbaarheid, gastvrijheid en bezoekerservaring.
- Korte termijnverbeteringen onderscheiden van structurele infrastructuurvragen op langere termijn.
- De fysieke ruimte verbinden met de inhoudelijke ambitie van het museum, in plaats van infrastructuur louter praktisch te benaderen.
- Bepalen welke ruimtelijke voorwaarden nodig zijn voor ontmoeting, participatie, onderzoek

Thema 11 – CKV en archiefwerking

De relatie tussen museum, archief en onderzoek wordt als belangrijk beschouwd. Archieven worden gezien als een kennisinfrastructuur die een rol speelt in onderzoek, presentatie en begrip van hedendaagse kunst.

Daarnaast worden vragen gesteld over de positionering, opdracht en toekomstige verankering van CKV. Daarbij komt zowel de relatie met M HKA als de bredere rol binnen het veld aan bod.

Terugkerende aandachtspunten:

- Verduidelijken welke rol archiefwerking speelt binnen de toekomstige kennis- en onderzoeksopdracht van M HKA.
- De inhoudelijke band tussen museum, archief, collectie en onderzoek verder uitwerken.
- Duidelijk bepalen hoe CKV zich verhoudt tot M HKA en tot het bredere veld.
- Aandacht besteden aan de sectorale opdracht van CKV en vermijden dat die te eng met één instelling samenvalt.
- Governance, autonomie en verankering van CKV expliciet meenemen in de verdere besluitvorming.
- Nagaan welke positionering het meeste vertrouwen en draagvlak kan creëren bij het bredere veld

Thema 12 – Duurzaamheid en toekomstbestendigheid

Duurzaamheid wordt breed geïnterpreteerd en omvat ecologische, financiële, organisatorische, sociale en inhoudelijke dimensies.

Verschillende opmerkingen wijzen op het belang van langetermijndenken bij keuzes rond collectie, infrastructuur, organisatie, partnerschappen en programmatie. Ook maatschappelijke en technologische ontwikkelingen worden genoemd als factoren waarmee rekening moet worden gehouden.

Terugkerende aandachtspunten:

- Duurzaamheid breed benaderen: niet alleen ecologisch, maar ook financieel, organisatorisch, sociaal en inhoudelijk.
- Keuzes rond collectie, infrastructuur, programma en organisatie toetsen aan hun draagkracht op langere termijn.
- Rekening houden met de financiële en organisatorische haalbaarheid van nieuwe ambities.
- Aandacht besteden aan mentale en sociale draagkracht binnen de organisatie tijdens de transitie.
- Maatschappelijke, technologische en ecologische veranderingen meenemen in toekomstgerichte keuzes.
- Zorgen dat vernieuwing niet tijdelijk blijft, maar duurzaam wordt ingebed in werking, middelen en organisatiecultuur.

Samenvatting

De ontvangen input wijst niet op één afzonderlijke opdracht, maar op een samenhangend geheel van aandachtspunten voor de verdere transitie van M HKA. Centraal staan een duidelijke publieke opdracht, de collectie als levend fundament en de verbinding tussen onderzoek, presentatie, publiekswerking, kunstenaarsbetrokkenheid en samenwerking.

De toekomstige ontwikkeling van M HKA moet niet alleen inhoudelijk, maar ook organisatorisch worden gedragen. Leiderschap, governance, vertrouwen, werkcultuur, infrastructuur en middelen zijn noodzakelijke voorwaarden om de ambities duurzaam te realiseren.

Samenwerking, participatie, kennisontwikkeling, digitalisering, archiefwerking en duurzaamheid vormen belangrijke ontwikkelrichtingen. De rode draad is dat M HKA sterker kan worden wanneer het zijn museale eigenheid helder bewaart en tegelijk genereus, open en toekomstgericht samenwerkt met kunstenaars, publiek, partners en het bredere veld.

Colofon

Deze roadmap kwam tot stand in opdracht van M HKA en werd begeleid door MINO Agency. MINO Agency stond in voor de strategische begeleiding en de opzet van het traject, voerde de ecosysteembevraging en de inhoudelijke labs uit, en werkte samen met M HKA aan de analyses en strategische scenario's die in deze roadmap samenkomen.

De organisatieanalyse werd uitgevoerd door Koen Vandyck. De ecosysteembevraging kwam tot stand in samenwerking met de Universiteit Antwerpen, met de waardevolle bijdrage van Eva-Luna Geebelen als onderzoeker.

De roadmap is het resultaat van een intensief co-creatieproces tussen M HKA, de transitiecoördinator en MINO Agency. MINO Agency trad daarbij op als externe partner gedurende de looptijd van deze opdracht.

Deze roadmap had niet kunnen ontstaan zonder de inzet, expertise en betrokkenheid van velen. We danken uitdrukkelijk alle medewerkers van M HKA die hebben bijgedragen aan interviews, workshops, werksessies en reflectiemomenten. Daarnaast bedanken we de deelnemers aan de focusgroepen, de leden van de klankbord- en expertengroepen, en alle externe stakeholders, partners, kunstenaars, onderzoekers en collega's uit het bredere culturele ecosysteem die hun inzichten, ervaring en kritische reflecties hebben gedeeld. Hun bijdragen hebben het traject verrijkt en mee vormgegeven.

Oktober 2026

