

M HKA Transitieplan



Inhoudsopgave

INLEIDING	3
Onderwerp en finaliteit van de transitie	4
Stakeholdersanalyse	5
Vorbereiding transitieplan	6
Participatie als transversale werkwijze	7
Sectorversterking	8
Projectstructuur	9
Opbouw en structuur van het transitieplan	12
 DE WERVEN	 13
Werf 0: de Roadmap	14
Werf 1: Versterking van de organisatorische draagkracht	19
Werf 2: De collectiewerking	30
Werf 3: Presenteren en toeleiden	38
Werf 4: Samenwerking en participatie als gedeelde praktijk	43
Werf 5: Toekomstige positionering van het CKV	49
Werf 6: Communicatie over het transitietraject	53
 PLANNING EN TIJDSPAD	 61
 RISICO'S EN AFHANKELIJKHEDEN	 64

INLEIDING



Onderwerp en finaliteit van de transitie

M HKA bevindt zich op een kantelpunt. De stopzetting van het nieuwbouwtraject, de hertekening van het Vlaamse museale landschap en de voorbereiding van een nieuw beleidsplan voor de periode 2029-2033 maken een grondige heroriëntering noodzakelijk. Die beweging vertrekt niet vanuit de vraag of M HKA een museum blijft. M HKA is en blijft een autonoom museum voor hedendaagse kunst, met de collectie, de museale standaard, de publieke opdracht en een internationale horizon als vaste basis. De transitie gaat wel over de vraag hoe het museum deze opdracht in de toekomst op een samenhangende, duurzame en maatschappelijk relevante manier kan realiseren.

Uit de analyses die aan de Roadmap voorafgingen, blijkt dat M HKA beschikt over sterke inhoudelijke troeven: collecties van internationale betekenis, erkende expertise, een sterk netwerk en geëngageerde medewerkers. Tegelijk tonen de analyses aan dat verdere stappen nodig zijn om deze kwaliteiten beter als één samenhangend institutioneel geheel te laten functioneren. Intern vraagt dit onder meer meer helderheid in rollen, mandaten, verantwoordelijkheden en besluitvorming, een sterkere samenwerking tussen afdelingen en een betere afstemming tussen de verschillende onderdelen van de museale werking. Extern bestaat de ambitie om toegankelijker, consistent en duurzamer samen te werken met kunstenaars, partners, gemeenschappen, publiek en andere organisaties in het kunsten- en erfgoedveld.

De Roadmap bepaalde het strategische kompas. Het bestuursorgaan koos voor de richting “Collectie als fundament. Netwerk als kracht.” Vanuit deze keuze versterkt M HKA zijn collectie als museale en publieke kern en ontwikkelt het zich verder als een open, ondernemend en samenwerkend netwerkmuseum. Collectiebeheer, onderzoek, presentatie, kennisdeling, participatie en samenwerking worden daarbij sterker met elkaar verbonden en structureel ingebed in de werking.

De finaliteit van het transitieplan 2026-2028 is het creëren van de organisatorische, museale en relationele voorwaarden die nodig zijn om deze strategische richting duurzaam te realiseren. Het plan zet in op een sterkere organisatie, een geïntegreerde museale werking, een actieve en toekomstgerichte collectiebenadering, duurzame samenwerking met het ecosysteem en een verdere professionalisering van de ondersteunende processen en systemen. De toekomstige positionering van CKV wordt parallel onderzocht en in de transitieperiode beleidsmatig vastgelegd.

Het verwachte eindresultaat is dat M HKA eind 2028 beschikt over een heldere koers, een goed bestuurbare organisatie en een gedragen manier van werken die de beleidsambities voor de periode 2029-2033 mogelijk maakt. Rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk omschreven, de collectiewerking functioneert volgens gedeelde standaarden, samenwerking tussen afdelingen verloopt meer geïntegreerd en externe partners weten duidelijk waarvoor en onder welke voorwaarden zij bij M HKA terecht kunnen. Het museum beschikt daarmee over een stabiele basis om zijn rol als museum en Cultureelerfgoedinstelling duurzaam op te nemen. Dit eindbeeld sluit rechtstreeks aan bij de beleidsambities die binnen de Roadmap werden vastgelegd en bij de samenwerkingsovereenkomst, waarin onder meer goed bestuur, participatie, samenwerking, welzijn en een duidelijke organisatiestructuur als essentiële voorwaarden naar voren worden geschoven.

De Roadmap bracht het relationele veld van M HKA al in beeld en vormde, via de interne analyse, ecosysteembevraging, labs en externe toetsing, de basis om de relevante belanghebbenden voor de transitie te identificeren. Dit hoofdstuk herneemt daarom geen afzonderlijke of exhaustieve analyse, maar benoemt de belangrijkste stakeholdergroepen waarmee bij de uitvoering rekening wordt gehouden en de wijze waarop zij worden betrokken.

Medewerkers, directie, CKV en bestuursorgaan van M HKA

Belang: zij dragen de inhoudelijke kennis, de dagelijkse uitvoering en de formele verantwoordelijkheid voor de transitie.

Betrokkenheid: Medewerkers nemen intensief deel aan analyse, ontwerp, testing en evaluatie binnen de werven. Directie en transitiecoördinatie sturen de uitvoering aan; het bestuursorgaan bewaakt de strategische koers en neemt de formele beslissingen.

Departement Cultuur, Jeugd en Media en kabinet Cultuur

Belang: zij bewaken de aansluiting bij de samenwerkingsovereenkomst, de beleidskaders en de bredere museale hertekening.

Betrokkenheid: Via de afgesproken rapportering, periodieke overlegmomenten en de stuurgroep als advies-, afstemmings- en opvolgorgaan.

Antwerpse partners

Belang: partners zoals de Stad Antwerpen, Extra City, Morpho, DE SINGEL, Middelheim, FOMU en het Vlaams Architectuurinstituut (VAi) zijn belangrijk voor de lokale verankering van M HKA en de relatie met kunstenaars, publiek, buurten, stedelijke musea, onderwijs- en cultuuractoren.

Betrokkenheid: Gericht bij werven en beslissingen met een Antwerpse dimensie, onder meer rond samenwerking, publiekswerking, infrastructuur en de positie van M HKA in het Antwerpse ecosysteem.

De andere Vlaamse musea binnen de museale hertekening (V8)

Belang: zij zijn relevante partners voor afstemming, kennisdeling en mogelijke samenwerking rond collectiewerking, expertise, infrastructuur, publiekswerking en duurzame bedrijfsvoering. De meest logische partners binnen deze groep zijn het KMSKA als lokale partner en het S.M.A.K. als inhoudelijke partner.

Betrokkenheid: Via het gezamenlijke toekomsttraject, het overleg tussen transitiecoördinatoren en gerichte workshops, werven en peer-learningtrajecten.

Actoren binnen de hedendaagse kunst

Belang: kunstenaars, grassrootsinitiatieven, presentatieplekken en musea voor hedendaagse kunst — waaronder M Leuven, Z33 in Hasselt en WIELS in Brussel — brengen artistieke praktijkkennis, sectorperspectieven en mogelijkheden voor inhoudelijke samenwerking in.

Betrokkenheid: Afhankelijk van het onderwerp via consultaties, klankbordgroepen, werksessies, partnerschappen, kennisdeling en externe toetsing van kaders en voorstellen.

Onderwijs- en onderzoeksactoren en sectororganisaties

Belang: zij brengen gespecialiseerde kennis, onderzoekscapaciteit, sectorbrede ervaring en kritische toetsing in en ondersteunen kennisontwikkeling en professionalisering.

Betrokkenheid: Via onderzoekssamenwerking, kennisuitwisseling, peer learning, advisering en gerichte deelname aan workshops en ontwikkeltrajecten.

Internationaal netwerk

Belang: internationale musea, kunstorganisaties, kunstenaars, onderzoekers en netwerken verbinden M HKA met ontwikkelingen en referentiepraktijken buiten Vlaanderen en versterken zijn internationale positionering.

Betrokkenheid: Via inhoudelijke uitwisseling, onderzoek, internationale partnerschappen, coproducties, bruiklenen, peer learning en gerichte advisering.

Bezoekers en publieken

Belang: bezoekers bepalen mee de maatschappelijke relevantie, toegankelijkheid en impact van M HKA.

Betrokkenheid: via publieksonderzoek, bevragingen, participatieve trajecten en testing van presentatie, taalgebruik en publiekswerking.

De intensiteit van de betrokkenheid verschilt per onderwerp, fase en beslissingsruimte. Bij de start van elke werf wordt daarom bepaald welke stakeholders nodig zijn, met welk doel zij worden betrokken, welke invloed zij hebben en hoe over de verwerking van hun inbreng wordt teruggekoppeld. Zo blijft de aanpak werkbaar en transparant, terwijl de interne kennis én de perspectieven uit het ecosysteem gericht kunnen doorwerken in de uitvoering van de transitie.

Vorbereiding transitieplan

Het transitieplan bouwt voort op het Roadmaptraject dat M HKA in het voorjaar van 2026 organiseerde om een gedeeld beeld te ontwikkelen van het vertrekpunt en de gewenste richting. De voorbereiding combineerde drie sporen: een interne analyse van organisatiestructuur en -cultuur, een ecosysteembevraging en inhoudelijke labs over het artistieke en museale profiel. De resultaten werden samengebracht, extern getoetst en aan het bestuursorgaan voorgelegd. De gekozen richting vormde vervolgens het kader voor de uitwerking van het transitieplan.

Medewerkers en leidinggevenden waren nauw betrokken in het Roadmaptraject via individuele en groepsgesprekken, een transversale ontwerpgroep en de inhoudelijke labs. Hun kennis van de dagelijkse werking, knelpunten en toekomstambities werkte rechtstreeks door in de diagnose, de strategische scenario's en uiteindelijk de prioriteiten van de werven. Ook bij de verdere uitwerking van het transitieplan werden acties, resultaten en randvoorwaarden met verschillende afdelingshoofden en betrokken medewerkers besproken.

Daarnaast werd ook het bredere ecosysteem betrokken in het Roadmaptraject via een survey, interviews, focusgroepen en een klankbordgroep met kunstenaars, museummedewerkers en sectorvertegenwoordigers. De bevindingen uit deze bevraging werden teruggebracht naar de interne Roadmaplabs, zodat medewerkers de toekomstige richting ontwikkelden in dialoog met het veld. Externe sprekers en een onafhankelijke expertengroep brachten bijkomende praktijkkennis en kritische toetsing in. Uiteindelijk besprak het bestuursorgaan de

Roadmap en bepaalde op basis daarvan de strategische richting waarop het transitieplan voortbouwt.

De voorbereiding verbond zo interne expertise, perspectieven uit het kunsten- en erfgoedveld, externe deskundigheid en formele bestuurlijke besluitvorming. De betrokkenheid van deze stakeholders betekent niet dat over elk onderdeel volledige eensgezindheid bestaat, maar wel dat de diagnose, de gekozen richting en de opbouw van het transitieplan vanuit meerdere relevante perspectieven zijn ontwikkeld en getoetst. Tijdens de uitvoering wordt deze werkwijze voortgezet, met per werf een passende vorm van interne participatie, externe toetsing en/of terugkoppeling.

Participatie als transversale werkwijze

Participatie speelt een cruciale rol in de volledige transitie van M HKA. Ze wordt uitdrukkelijk niet behandeld als een afzonderlijk onderdeel naast de andere werven, maar als een transversale werkwijze die vervat zit in de manier waarop alle werven worden ontworpen, uitgevoerd, getoetst en bijgestuurd. Participatie moet ervoor zorgen dat de transitie gebruikmaakt van de aanwezige kennis, ervaringen en perspectieven, dat keuzes beter aansluiten bij de praktijk en dat veranderingen ook daadwerkelijk in de organisatie en het bredere ecosysteem kunnen landen.

De realisatie van de Roadmap vormde hiervan een eerste overtuigende toepassing. Interne organisatieanalyse, inhoudelijke labs, een brede ecosysteembevraging en externe toetsing werden met elkaar verbonden. Medewerkers brachten hun kennis van de dagelijkse werking en hun toekomstambities in, terwijl kunstenaars, partners, organisaties en experts hielpen om verwachtingen, risico's en blinde vlekken zichtbaar te maken. De verschillende perspectieven werden niet naast elkaar verzameld, maar bewust met elkaar geconfronteerd en verwerkt in de strategische richting.

Die werkwijze wordt in alle werven verdergezet, maar niet telkens in dezelfde vorm of met dezelfde intensiteit. Afhankelijk van het onderwerp, de fase en de reële beslissingsruimte kiest M HKA voor consulteren, adviseren, gezamenlijk ontwerpen, testen of co-creëren. Bij de start van elk traject wordt daarom expliciet bepaald wie betrokken wordt, met welk doel, op welk moment, welke invloed mogelijk is, wie uiteindelijk beslist en hoe over de verwerking van de input wordt teruggekoppeld. Participatie is zo geen open einde en vervangt de formele verantwoordelijkheid van directie en bestuursorgaan niet.

Binnen de organisatie kiest M HKA voor intensieve participatie. Medewerkers beschikken over essentiële praktijkkennis en worden daarom actief betrokken bij analyses, ontwerpkeuzes, het testen van nieuwe werkwijzen en de evaluatie ervan. Dat geldt in het bijzonder voor trajecten die rechtstreeks ingrijpen op rollen, processen, samenwerking, organisatiecultuur, arbeidsvoorwaarden en de dagelijkse werking (bvb. werven 1-2-3). Extern wordt participatie gericht georganiseerd met het ecosysteem van kunstenaars, partners, erfgoedgemeenschappen, publieken, kennisinstellingen, andere musea en sectororganisaties. Hun betrokkenheid is vooral nodig waar M HKA zijn publieke opdracht, toegankelijkheid, collectiegebruik, programmatie, samenwerking of positie in het veld hertekent (bvb. werven 2,4,5).

Ook binnen één werf kunnen beide niveaus elkaar opvolgen: medewerkers ontwikkelen en testen een eerste aanpak, externe stemmen toetsen de relevantie en wederkerigheid ervan, waarna de organisatie keuzes vastlegt en toepast (bvb werf 4). Of omgekeerd, externe stemmen starten als een klankbord voor de methodiek van het proces, waarna de medewerkers het proces verder uitwerken (bvb werf 5). Zo wordt participatie doorheen de transitie een gedifferentieerde maar consequente praktijk: intensief waar intern eigenaarschap nodig is, gericht waar externe kennis, legitimiteit en wederkerigheid bepalend zijn, maar altijd gekoppeld aan heldere mandaten, middelen, terugkoppeling en besluitvorming.

Sectorversterking door kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeling

Het transitietraject van M HKA behandelt uitdagingen die ook bij andere musea en cultuurinstellingen leven. Organisaties zoeken onder meer naar toekomstgerichte vormen van samenwerking en participatie, betere collectiewerking en ontsluiting, performante governance en werkbare organisatiestructuren en -culturen. M HKA wil de expertise die met de transitiemiddelen wordt opgebouwd daarom maximaal delen. Zo versterkt het traject niet alleen het museum zelf, maar draagt het ook bij aan kennisontwikkeling, afstemming en vernieuwing in het bredere veld.

De kennisdeling wordt geïntegreerd in de uitvoering van de werven. Waar M HKA afsprakenkaders, methodieken of processen ontwikkelt, wordt telkens onderzocht welke delen relevant en deelbaar zijn, welke externe perspectieven nodig zijn en waar verdere afstemming met collega-organisaties mogelijk is.

Workshopformats voor gezamenlijke ontwikkeling. Workshops worden niet alleen gebruikt om interne kaders en werkwijzen te ontwikkelen, maar ook om deze te toetsen aan noden en gevestigde praktijken in de sector. Via gerichte deelname van musea, cultuurorganisaties, kunstenaars, onafhankelijke professionals en kennispartners onderzoekt M HKA waar methodieken of processen beter op elkaar kunnen aansluiten, welke instrumenten gedeeld kunnen worden en waar gezamenlijke vervolgttrajecten wenselijk zijn.

Open inspirerende lezingen. Het Roadmaptraject toonde aan dat inhoudelijke lezingen voorafgaand aan workshops een sterke basis bieden voor reflectie en ontwerp. Wanneer M HKA experten uit binnen- en buitenland uitnodigt, stelt het deze lezingen waar mogelijk open voor collega's van andere Vlaamse musea en relevante Antwerpse stedelijke musea en cultuurinstellingen. Zo wordt externe expertise breder benut dan binnen één organisatie.

Kennisdeling over samenwerking en participatie. Ook buiten M HKA ontbreekt het vaak aan heldere en toepasbare praktijken voor samenwerking, participatie, invloed, wederkerigheid en vergoeding. Bij de ontwikkeling van het samenwerkings- en participatiekader organiseert M HKA daarom een consultatiemoment en netwerkdag met het veld. De opgedane kennis, ervaringen en bruikbare instrumenten worden gedeeld, terwijl partnerorganisaties hun eigen praktijken en knelpunten kunnen inbrengen.

Uitwisseling over organisatiestructuur, cultuur en governance.

De trajecten rond bestuurswerking, organisatiestructuur en organisatiecultuur leveren inzichten op die ook voor andere instellingen relevant zijn. Thema's zoals de samenstelling van het bestuursorgaan binnen het Cultuurpact, representativiteit, competenties, controlemechanismen, adviesraden, de verhouding tussen bestuur en directie en de ontwikkeling van een werkbare organisatie leven breed in de sector. M HKA documenteert de overdraagbare lessen en deelt waar mogelijk.

De beoogde opbrengst is geen uniform model voor de hele sector. M HKA wil vooral bruikbare kennis, formats en praktijkervaring beschikbaar maken, peer learning ondersteunen en kansen zichtbaar maken voor verdere samenwerking. Per werf wordt vastgelegd welke kennis deelbaar is, met wie, in welke vorm en hoe feedback uit het veld terugvloeit naar het eigen transitietraject.

Projectstructuur

Sturende laag

De sturende laag bestaat uit het bestuursorgaan, de directie/transitiekern/het managementteam en de stuurgroep. Samen zorgen zij voor de strategische aansturing, besluitvorming en opvolging van het transitietraject.

Het bestuursorgaan bewaakt de algemene strategische richting van de transitie en neemt de formele beslissingen die nodig zijn voor de uitvoering van het transitieplan. Het volgt de voortgang op hoofdlijnen op, beoordeelt belangrijke voorstellen en bewaakt de aansluiting van de transitie op de missie, publieke opdracht en langetermijnontwikkeling van M HKA.

De directie, transitiekern en het managementteam vormen het operationele sturingsniveau van de organisatie. Zij zorgen voor de vertaling van de strategische keuzes uit het transitieplan naar de dagelijkse werking van M HKA en bewaken de voortgang van de verschillende transitieprojecten.

De stuurgroep fungeert als advies- en opvolgorgaan voor de bredere transitie. De stuurgroep brengt M HKA samen met vertegenwoordigers van Departement CJM, het kabinet en eventuele externe deskundigen. De stuurgroep bewaakt de voortgang van het transitietraject, volgt risico's, afhankelijkheden en budget op, biedt inhoudelijke reflectie bij belangrijke keuzes en ondersteunt de afstemming tussen de verschillende betrokken partijen. De stuurgroep heeft geen beslissingsmandaat, maar vervult een belangrijke rol als klankbord en opvolgingsorgaan.

De verschillende overlegorganen hebben elk een eigen verantwoordelijkheid, frequentie en manier van opvolging. Het bestuursorgaan neemt formele beslissingen en bewaakt de strategische koers, de directie/transitiekern/het managementteam stuurt de dagelijkse uitvoering van de organisatie en het transitieplan aan, terwijl de stuurgroep de transitie vanuit een breder beleidsmatig en sectoraal perspectief opvolgt. Samen vormen zij het sturende kader van het transitietraject.

STURENDE LAAG

strategische aansturing

Besluitvorming

Opvolging van het transitietraject

BESTUURSORGAAN

bewaakt richting +
formele beslissingen

Stakeholder: M HKA
Bestuursorgaan

DIRECTIE/MANAGEMENT

operationele
sturingsniveau

STUURGROEP

advies- en opvolgorgaan
voor de bredere transitie

Stakeholder: Kabinet
Cultuur & DCJM & evt.
externen

TRANSITIE- COÖRDINATOR

Algemene leiding van het
transitietraject, coördinatie
van werven, planning
en middelen, opvolging
van communicatie en
rapportering

TRANSITIE- AMBASSADEUR

Verbindt, begeleidt en
verankert transitie binnen
teams.

TRANSITIE- AMBASSADEUR

Verbindt, begeleidt en
verankert transitie binnen
teams.

...

Werkgroep werf/traject

Stakeholder:
Medewerkers M HKA

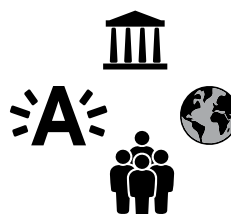
Werkgroep werf/traject

Stakeholder:
Medewerkers M HKA

OPERATIONELE LAAG

Netwerk van transitieambassadeurs

Input via werk-, klankbordgroepen,
netwerkdag, bevestigingen, SOCK, ...



Externe stakeholders: de andere Vlaamse musea (V8),
Hedendaagse kunstpartners, Antwerpse partners, Inter-
nationale netwerken, ...

Uitvoerende laag: netwerk van transitieambassadeurs

De daadwerkelijke realisatie van de transitie gebeurt binnen de teams en afdelingen van M HKA. Daarom wordt een netwerk van transitieambassadeurs ingericht.

Binnen elk team of elke afdeling wordt één medewerker aangeduid als transitieambassadeur. Deze persoon vormt het eerste aanspreekpunt voor het transitieproces binnen het eigen team en draagt actief bij aan de vertaling van het transitieplan naar de praktijk. De ambassadeur ondersteunt de implementatie van veranderingen, helpt collega's informeren en betrekken en signaleert kansen, risico's en aandachtspunten vanuit de dagelijkse werking.

Voor transitieprojecten of werven die rechtstreeks betrekking hebben op een specifieke afdeling, fungeert de betrokken ambassadeur samen met de transitiecoördinator als aanspreekpunt voor de uitvoering en opvolging. De ambassadeur bewaakt mee de voortgang, ondersteunt de implementatie van nieuwe werkwijzen en creëert draagvlak binnen het team.

Het netwerk van transitieambassadeurs heeft daarnaast een belangrijke cultuurversterkende rol. Door medewerkers actief te betrekken bij de uitvoering van de transitie ontstaat een gedeeld eigenaarschap over de verandering en wordt de transitie verankerd in de dagelijkse werking van de organisatie.

Het netwerk van transitieambassadeurs komt maandelijks samen onder leiding van de transitiecoördinator om de voortgang van de verschillende werven te bespreken, ervaringen uit te wisselen en nieuwe aandachtspunten te signaleren.

Transitiecoördinator

De transitiecoördinator is verantwoordelijk voor de algemene leiding en coördinatie van het transitietraject. Als projectleider bewaakt hij de samenhang tussen de verschillende werven, de planning, de middelen, de communicatie en de rapportering.

De transitiecoördinator ondersteunt het bestuursorgaan, de directie/transitiekern/het managementteam en de stuurgroep in hun opvolgingsrol en zorgt ervoor dat beslissingen worden vertaald naar concrete acties. Daarnaast coördineert de transitiecoördinator het netwerk van transitieambassadeurs en ondersteunt hij of zij de teams bij de uitvoering van veranderingen.

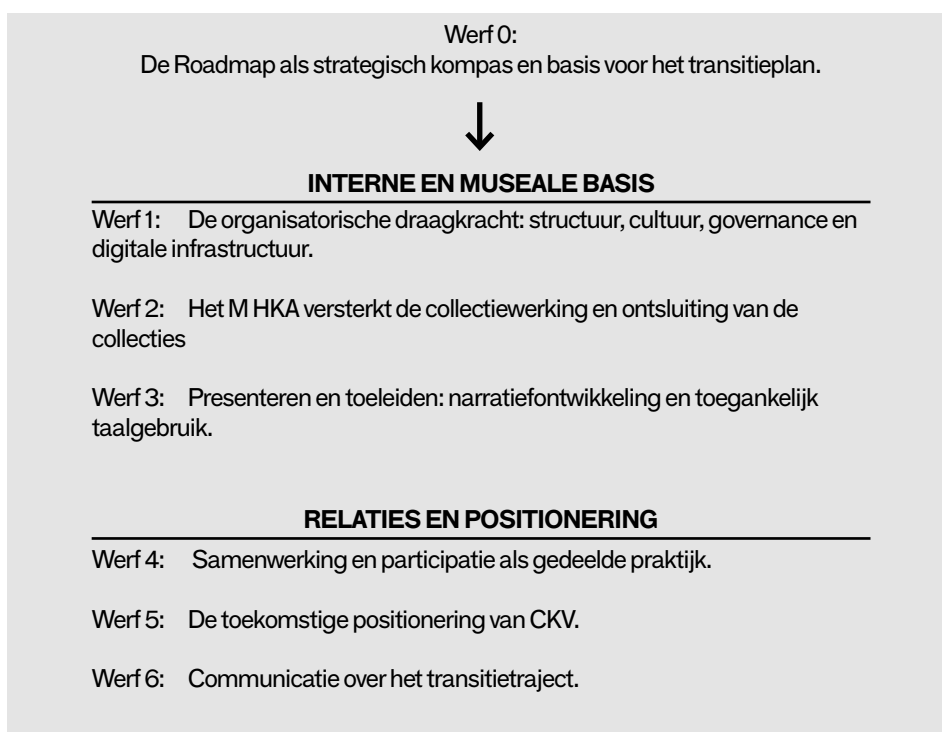
Zo vormt de transitiecoördinator de verbindende schakel tussen strategische besluitvorming, operationele uitvoering en organisatiebrede betrokkenheid, en bewaakt hij of zij de voortgang van het transitieplan als geheel.

Opbouw en structuur van het transitieplan

Het transitieplan is opgebouwd rond zeven werven, maar waarvan werf 0 eigenlijk al is afgerond. Werf 0 is de Roadmap: het strategische kompas waarop de verdere transitie voortbouwt. De zes andere werven vertalen die richting naar uitvoerbare trajecten voor de periode 2026-2028.

De werven zijn geordend in twee samenhangende clusters. De eerste cluster versterkt de interne en museale basis van M HKA: organisatie, collectiewerking, presentatie en toegankelijk taalgebruik. De tweede cluster richt zich op relaties en positionering: samenwerking en participatie, de toekomstige positie van CKV en de communicatie over het transitietraject.

Elke werf wordt volgens dezelfde basisstructuur uitgewerkt: doel, operationele doelstellingen, acties, resultaten, timing, middelen, betrokken partners en randvoorwaarden. Zo blijft het plan leesbaar, vergelijkbaar en opvolgbaar, zonder de inhoudelijke uitwerking van de afzonderlijke werven hier al te herhalen.



DE WERVEN



Werf 0.

De Roadmap — strategische richting voor M HKA

Doel

Werf 0 had als doel een helder en gedragen antwoord te formuleren op twee fundamentele vragen: waar staat M HKA vandaag en waar wilt het museum naartoe evolueren? Deze vragen waren noodzakelijk om de transitie niet te laten vertrekken vanuit afzonderlijke problemen, projecten of personele keuzes, maar vanuit een gedeeld beeld van de beginsituatie en een richtinggevende keuze voor de toekomst.

De Roadmap vormde daarmee de strategische basis voor het transitieplan. Ze bepaalde wat vaststond, welke fundamentele in elk toekomstscenario moesten worden versterkt en over welke strategische richting het bestuursorgaan een keuze moest maken. Het transitieplan bouwt daarop voort en vertaalt die richting naar concrete werven, doelstellingen, middelen, verantwoordelijkheden en timing. Op het moment van indiening van het transitieplan is Werf 0 volledig afgerond.

Operationele doelstellingen

OD 0.1: actuele positie, werking en context in kaart brengen

OD 0.2: strategische toekomstoriëntatie ontwikkelen en kiezen

OD 0.1: M HKA bracht zijn actuele positie, werking en context in kaart

Ambitie

De eerste doelstelling was een onderbouwd en meerstemmig beeld te ontwikkelen van de positie van M HKA. De analyse moest zowel de interne werking als de blik van het kunsten- en erfgoedveld en het artistieke en museale profiel omvatten. Zo konden terugkerende patronen worden onderscheiden van individuele ervaringen en konden sterktes, knelpunten en externe verwachtingen in samenhang worden gelezen.

Ondernomen acties en werkwijze

1. **Interne organisatieanalyse.** Eerdere organisatietrajecten en welzijnsbevragingen werden onderzocht. Daarnaast werden structuur, rollen, processen, besluitvorming, leiderschap, vertrouwen, veiligheid en werkdruk geanalyseerd. Ruim veertig medewerkers en leidinggevendenden namen deel aan individuele en groepsgesprekken.
2. **Ecosysteembevraging.** Via een digitale survey met 180 respondenten, ongeveer dertig semigestructureerde interviews en twee focusgroepen werd onderzocht hoe kunstenaars, organisaties, onderwijs- en onderzoeksactoren, partners en andere stakeholders M HKA ervaren en welke rol zij voor het museum zien.
3. **Inhoudelijke labs.** Een transversale groep medewerkers hielp initieel om drie labs te ontwerpen. Vervolgens onderzochten verschillende medewerkers in de labs zelf meerstemmigheid en gedeeld eigenaarschap, de maatschappelijke rol van M HKA en mogelijke toekomstscenario's. Externe sprekers brachten praktijkervaring en kritische perspectieven binnen.
4. **Synthese en terugkoppeling.** De resultaten van de drie sporen werden samengebracht. Bevindingen uit de ecosysteembevraging werden bewust teruggebracht naar de interne labs, zodat het toekomstbeeld niet uitsluitend vanuit de organisatie zelf werd ontwikkeld.

Behaalde resultaten en conclusies

- Een gedeelde diagnose van een museum met sterke collecties, internationale expertise, betrokken medewerkers en een herkenbare positie, maar met onvoldoende samenhang tussen organisatie, collectiewerking, onderzoek, programmatie, publiekswerking en samenwerking.
- Een heldere bevestiging dat M HKA een autonoom museum voor hedendaagse kunst moet blijven, met de collecties, de museale standaard, de publieke opdracht en een internationale horizon als vaste basis.
- Een fundamentele laag van opdrachten die ongeacht de strategische keuze versterking vragen: organisatiestructuur en -cultuur, collectiezorg, presenteren en toeleiden, participatie en samenwerking, digitale en fysieke infrastructuur en duurzame werking.
- Een scherper beeld van de verwachtingen uit het veld: meer nabijheid, transparantere toegang, duurzame samenwerking, ondersteuning van kunstenaars en een actievere publieke werking van de collecties.

OD 0.2: M HKA ontwikkelde en koos een strategische toekomstoriëntatie

Ambitie

De tweede doelstelling was de analyses te vertalen naar een beperkt aantal samenhangende toekomstscenario's waarover het bestuursorgaan gericht kon beslissen. De scenario's moesten richting geven zonder het toekomstige beleid en de operationele uitwerking voortijdig vast te leggen. Ze maakten zichtbaar waar M HKA zijn mandaat, middelen en organisatiekracht prioritair kon inzetten.

Ondernomen acties en werkwijze

1. **Vaste basis en keuzevragen onderscheiden.** De Roadmap maakte onderscheid tussen de spil — de museale opdracht en professionele standaard —, de transversale werkingsprincipes en de strategische assen waarop echte keuzes nodig waren.
2. **Drie scenario's ontwikkelen.** De collectie als motor, het huis van kunstenaars en het gedeelde museum werden volgens eenzelfde stramien uitgewerkt. Per scenario werden kern, verschuivingen in mandaat, middelen en beslissingsmacht, organisatorische voorwaarden, sterktes, risico's en relevante internationale referenties beschreven.
3. **Intern en extern toetsen.** Medewerkers verdiepten de scenario's in het derde lab. Een externe expertengroep van museumdirecteuren, curatoren en stakeholders uit binnen- en buitenland toetste vervolgens de geloofwaardigheid, ambitie en blinde vlekken van de concept-Roadmap. De experts adviseerden zo het bestuursorgaan.
4. **Bestuurlijke besluitvorming voorbereiden.** De Roadmap werd als debat- en beslisnota aan het bestuursorgaan voorgelegd. Het bestuursorgaan woog de diagnose, fundamentele opdrachten en scenario's en bepaalde de strategische richting.

Behaalde resultaten en conclusies

- Een afgeronde Roadmap die de analyse, fundamentele versterkingen en strategische keuzelaag in één samenhangend kader bijeenbracht.
- Een richtinggevende keuze van het bestuursorgaan voor het toekomstscenario Collectie als fundament. Netwerk als kracht.
- De bevestiging dat de collecties het hart en vertrekpunt van M HKA vormen voor bewaren, onderzoeken, ontwikkelen, presenteren en internationaal positioneren.
- De keuze om M HKA vanuit die collectiebasis te ontwikkelen als een open en ondernemend netwerkmuseum dat kunstenaars, kennis, collecties, organisaties en gemeenschappen duurzaam verbindt.
- De keuze om samenwerking niet als bijkomende activiteit, maar als strategische werkwijze te behandelen, met artistieke kwaliteit als leidmotief en met meer aandacht voor wederkerigheid, publieke betekenis en duurzame relaties.
- Een duidelijk mandaat om de gekozen richting in het transitieplan te vertalen naar organisatie, leiderschap, collectiewerking, presenteren en toeleiden, samenwerking en participatie, middelen en infrastructuur.

Gerealiseerde timing

De Roadmap werd in het voorjaar van 2026 uitgewerkt in een intensief participatief traject van ongeveer vier maanden. De interne organisatie-analyse en de ecosysteembevraging startten parallel. De eerste externe bevindingen werden vervolgens ingebracht in de interne labs. Daarna volgden de synthese, de uitwerking van de scenario's, de toetsing door de externe expertengroep en de bespreking en keuze door het bestuursorgaan op 15 juli 2026. De richtinggevende beslissing was afgerond vóór de verdere uitwerking en indiening van het transitieplan om zo de werven uit het transitieplan mee vorm te geven.

Betrokken partners en stakeholders

- **Bestuursorgaan van M HKA:** opdrachtgever en formele beslisser over de strategische toekomstoriëntatie. Het bestuursorgaan woog de scenario's en koos de richting die het transitieplan verder uitwerkt.
- **Medewerkers en leidinggevenden van M HKA:** brachten kennis van de dagelijkse werking, sterktes, knelpunten en toekomstambities in via gesprekken, groepssessies, de transversale ontwerpgroep en de inhoudelijke labs. Zij traden op als mede-onderzoekers en mede-auteurs van de richting.
- **Transitiecoördinator:** bewaakte de aansluiting tussen externe begeleiding, interne werking, participatie, bestuurlijke besluitvorming en de vertaling naar het transitieplan.
- **MINO Agency:** begeleidde de strategie en procesopzet, werkte mee aan de ecosysteembevraging en de inhoudelijke labs en ondersteunde de synthese en ontwikkeling van de strategische scenario's.
- **Universiteit Antwerpen:** stond mee in voor de methodische opzet, uitvoering en analyse van de ecosysteembevraging.
- **Externe organisatie-expert, Koen Vandyck:** begeleidde de interne analyse van organisatiestructuur en -cultuur, structureerde de gesprekken en vertaalde patronen naar richtinggevende inzichten voor de transitie.
- **Klankbordgroep van kunstenaars, museummedewerkers en sectorvertegenwoordigers:** scherppte onderzoeksofzet, vragen en selectie van gesprekspartners aan en valideerde de interpretatie van de ecosysteembevraging.
- **Kunstenaars, cultuur- en erfgoedorganisaties, onderwijs- en onderzoeksactoren, partners en andere veldspelers:** brachten via survey, interviews en focusgroepen hun ervaringen, verwachtingen en toekomstbeelden in.
- **Externe sprekers in de labs:** brachten inspirerende en kritische praktijken binnen rond meerstemmigheid, macht, gedeeld eigenaarschap, maatschappelijke rol en samenwerking.
- **Externe expertengroep:** toetste de concept-Roadmap onafhankelijk op ambitie, geloofwaardigheid en blinde vlekken. De groep had een adviserende en geen besluitvormende rol.

Ingezette middelen

De Roadmap was een intensief traject waarin externe strategische regie, gespecialiseerd onderzoek en eerlijke vergoeding van deelnemers werden gecombineerd.

- **MINO Agency:** De grootste budgettaire inzet ging naar MINO Agency. MINO nam gedurende het volledige traject de strategische regie, het procesontwerp, de ecosysteembevraging, de inhoudelijke labs, de scenario-ontwikkeling, de synthese en de kwaliteitsbewaking op. In totaal werd hiervoor ongeveer 90 dagen arbeid ingezet. Deze ruime inzet weerspiegelde de centrale verantwoordelijkheid van MINO om de verschillende onderzoekssporen, participatiemomenten en besluitvormingsstappen tot één samenhangende Roadmap te verbinden.
- **Interne organisatieanalyse:** voor de onafhankelijke analyse van organisatiestructuur en -cultuur werd een externe organisatie-expert gedurende ongeveer 14 dagen ingezet. Deze opdracht omvatte procesbegeleiding, gesprekken, analyse, synthese en terugkoppeling.
- **Ecosysteembevraging:** Universiteit Antwerpen ontving middelen voor de methodische uitwerking, uitvoering en analyse van de survey, interviews en focusgroepen. Zo werd externe onderzoeksexpertise gekoppeld aan de kennis van het museum en het veld.
- **Klankbordgroep:** externe leden ontvingen voor twee sessies een eerlijke vergoeding van 350 euro excl. BTW per persoon. Daarmee werd erkend dat valideren, kritisch meedenken en het inbrengen van ervaringskennis volwaardige inhoudelijke bijdragen waren.
- **Focusgroepen:** deelnemers ontvingen telkens 150 euro excl. BTW per persoon. NICC ontving daarnaast 350 euro excl. btw, voor de begeleiding van de focusgroep met kunstenaars.
- **Inhoudelijke labs:** voor twee labs werden telkens twee externe sprekers uitgenodigd. Iedere spreker ontving 750 euro excl. BTW, aangevuld met onkosten, voor voorbereiding en inhoudelijke bijdrage.
- **Externe expertengroep:** de externe experts ontvingen elk 500 euro excl. BTW, voor het lezen en kritisch toetsen van de concept-Roadmap.
- **Interne inzet:** medewerkers, leidinggevendenden, transitiecoördinatie, directie en bestuur investeerden substantiële werktijd in gesprekken, voorbereiding, labs, terugkoppeling en besluitvorming. Deze inzet werd binnen de reguliere personeelsmiddelen van M HKA opgenomen.

De middelen werden dus niet alleen ingezet voor het schrijven van een strategisch document, maar voor een zorgvuldig proces van analyse, participatie, toetsing en besluitvorming. De vergoedingen voor externe deelnemers maakten deel uit van de fair-practicebenadering van het traject: expertise, tijd en ervaringskennis werden niet als vrijblijvende input behandeld.

Werk 1.

Versterking van de organisatorische draagkracht

Doel

Werk 1 versterkt de organisatorische draagkracht die M HKA nodig heeft om zijn museale, artistieke en publieke opdracht duurzaam waar te maken. Deze werf vertrekt vanuit de Roadmap en richt zich op de voorwaarden die de werking van het museum meer samenhang, duidelijkheid en continuïteit geven: sturing en samenwerking in de dagelijkse werking, een sterker bestuurskader, een toekomstgericht organigram, een helder sociaal fundament, een gedeelde digitale werkomgeving en een verdiepte missie-, visie- en/of waardenkader.

De doelstellingen zijn bewust gefaseerd. Eerst wordt de organisatie gestabiliseerd via tijdelijke maar noodzakelijke afspraken over prioriteiten, rollen, planning en afdelingsoverstijgende samenwerking. Parallel worden de digitale werkomgeving en het governancekader versterkt, zodat informatie, besluitvorming en opvolging betrouwbaarder worden. Na de opstart van de nieuwe directie verschuift de nadruk naar structurele keuzes: het toekomstige organigram, de verdere uitwerking van functies en arbeidsvoorwaarden, en de verdieping van missie, visie en waarden als basis voor samenwerking, participatie en het beleidsplan 2029-2033.

Werk 1 is daarmee geen afzonderlijk organisatieproject naast de museale transitie, maar een noodzakelijke randvoorwaarde om de gekozen richting ook daadwerkelijk te kunnen dragen. De verschillende OD's grijpen op elkaar in: tijdelijke stabilisering mag niet vooruitlopen op structurele keuzes, het organigram vormt de basis voor functiebeleid en sociale dialoog, digitale afspraken ondersteunen samenwerking en kennisdeling, en de verdieping van missie, visie en waarden zorgt ervoor dat toekomstige keuzes inhoudelijk en organisatorisch samenhangend blijven.

Operationele doelstellingen

OD 1.1: organisatiestructuur en -cultuur prioritair verbeteren

OD 1.2: governance, bestuurswerking en betrokkenheid ontwikkelen

OD 1.3: nieuw organigram ontwikkelen

OD 1.4: arbeidsvoorwaarden, functiebeleid en sociale dialoog uitwerken

OD 1.5: digitale maturiteit verhogen

OD 1.6: missie, visie en waarden verdiepen en verankeren

OD 1.1: Prioritair de organisatiestructuur en -cultuur verbeteren

Ambitie

M HKA herstelt in de overgangperiode voldoende sturing, rust en samenhang om de dagelijkse werking beheersbaar te maken en aan een nieuwe directie een werkbaar organisatie over te dragen. Een externe organisatiemanager maakt tijdelijk deel uit van de transitiekern en helpt bestaande beslissingen in de praktijk te brengen. De opdracht focust op uitvoering: prioriteiten begrenzen, afdelingsoverstijgende knelpunten oplossen, rollen (tijdelijk) verduidelijken, planning afstemmen op capaciteit en leidinggevenden ondersteunen om verantwoordelijkheid op te nemen.

Acties

- 1. Prioriteiten en capaciteit reguleren.** De organisatiemanager brengt lopende projecten en engagementen samen, toetst ze aan beschikbare capaciteit en helpt beslissen wat doorgaat, wordt aangepast, uitgesteld of stopgezet.
- 2. De grootste samenwerkings- en rolknelpunten oplossen.** Per prioritair knelpunt worden betrokken functies, gewenste beslissing, tijdelijke taakverdeling en escalatieroute vastgelegd. Afdelingshoofden en teams worden begeleid bij de toepassing.
- 3. Minimale werkafspraken invoeren en overdragen.** M HKA legt korte afspraken vast voor afdelingsoverstijgende planning, projectintake, contractuele engagementen, informatie-uitwisseling, werkdruksignalen en opvolging. Na vier maanden wordt geëvalueerd wat behouden, aangepast of door de nieuwe directie beslist moet worden.

Gewenste resultaten

- Een beperkte lijst van organisatiebrede prioriteiten en expliciete non-keuzes voor de overgangperiode.
- Afspraken over rollen, mandaten en escalatie voor de grootste knelpunten tussen afdelingen en teams.
- Een realistische, gedeelde planning van programmatie en projecten, gekoppeld aan beschikbare capaciteit.
- Minimale afspraken tussen afdelingen over intake, afstemming, besluitvorming en overdracht voordat projecten of engagementen definitief worden gepland.
- Gerichte maatregelen voor de grootste coördinatieproblemen, energielekken en psychosociale risico's.
- Een overdrachtdossier voor de nieuwe directie met ingevoerde afspraken, open beslissingen en noodzakelijke vervolgacties.

OD 1.2: Ontwikkelingstraject governance, bestuurswerking en betrokkenheid

Ambitie

M HKA benut de start van een nieuw bestuursorgaan om een gedeelde en toekomstgerichte bestuurspraktijk op te bouwen. Dat is belangrijk omdat nieuwe bestuurders tegelijk vertrouwd moeten raken met de museale opdracht, de publieke verantwoordelijkheid, de organisatiestructuur en de keuzes van de transitie. Een gezamenlijk ontwikkelingstraject helpt om verwachtingen vroeg af te stemmen, beschikbare expertise doelgericht in te zetten en duidelijke werkafspraken te maken over strategie, toezicht, werkgeverschap, informatie, besluitvorming en opvolging. Ook het onderzoek naar bijkomende lagen zoals een adviesraad, waarnemende leden of andere opties behoren tot de mogelijkheden. Het traject vertrekt vanuit de opportuniteit om bij een nieuwe samenstelling van het bestuursorgaan meteen een sterk en passend governancekader voor M HKA te installeren.

Acties

- 1. De bestuurswerking in kaart brengen.** De externe expert analyseert documenten en voert gerichte gesprekken over rollen, informatie, besluitvorming, samenstelling en verwachtingen.
- 2. Met het bestuursorgaan evalueren en kiezen.** Een begeleide werksessie scherpt de rol van het bestuur, de verhouding tot directie en adviesorganen en de belangrijkste verbeterpunten aan.
- 3. Het governancekader actualiseren.** De keuzes worden vertaald naar een compact pakket van afspraken en hulpmiddelen dat in de gewone bestuurswerking wordt gebruikt.
- 4. Toepassing opvolgen.** Na invoering wordt nagegaan of de informatievoorziening, vergaderingen, besluitvorming en opvolging effectief volgens de nieuwe afspraken verlopen; na twaalf maanden volgt een evaluatiemoment.

Gewenste resultaten

- Een bestuurlijke nulmeting van statuten, mandaten, vergaderpraktijk, informatievoorziening, samenstelling, deontologische afspraken en verhouding tot directie en eventuele adviesorganen.
- Een gedeeld beeld van de rol en prioriteiten van het bestuursorgaan tijdens en na de transitie.
- Een praktisch governancepakket met geactualiseerde rolverdeling, informatieprotocol, bestuurskalender, introductiepakket voor nieuwe bestuurders, afspraken over belangenconflicten, vertrouwelijkheid, externe communicatie en zelfevaluatie.
- Eventuele bijkomende systemen voor de verrijking van de bestuursbeslissingen: bvb. een artistieke adviesraad, waarnemende leden, ...
- Een ingevoerde jaarlijkse cyclus voor strategie, toezicht, werkgeverschap, risico's en zelfevaluatie.

Mogelijke partners

- De andere Vlaamse musea zullen ook hun bestuurswerking moeten herbekijken in teken van de mogelijke fusies en uitkantelingen. Leertrajecten moeten hier gedeeld worden.
- FARO en de Universiteit van Antwerpen hebben hier al heel wat expertise over opgebouwd.

OD 1.3: Ontwikkelingstraject voor een nieuw organigram

Ambitie

M HKA ontwikkelt samen met de nieuwe directie en medewerkers een toekomstgericht organigram dat vertrekt van de inhoudelijke opdracht en gewenste werking van het museum. Het traject begint niet bij bestaande personen of afdelingen, maar bij de functies die M HKA nodig heeft om collecties, onderzoek, presentatie, publiekswerking, productie, bedrijfsvoering en externe relaties samenhangend te organiseren. Het nieuwe organigram maakt verantwoordelijkheden, leiding, samenwerking en capaciteitskeuzes expliciet en voedt het nieuwe beleidsplan.

Acties

1. **De ontwerpcriteria bepalen.** Directie en medewerkers vertalen de toekomstige opdracht van M HKA naar criteria voor structuur, leiderschap, samenwerking, span of control en capaciteit.
2. **Structuurscenario's ontwikkelen.** De externe expert werkt samen met een interne ontwerpploeg en aan de hand van interne workshops meerdere scenario's uit en maakt per scenario de voor- en nadelen, personele gevolgen en risico's zichtbaar.
3. **Scenario's toetsen en kiezen.** Teams, directie en bestuur toetsen de scenario's aan de dagelijkse werking en het nieuwe beleidsplan. De bevoegde organen kiezen een doelstructuur en leggen de motivatie vast.
4. **De overgang voorbereiden.** Het gekozen organigram wordt vertaald naar functies, mandaten, overlegstructuren, fasering en beslismomenten. Wijzigingen met gevolgen voor medewerkers worden verder uitgewerkt in OD1.4 en afgestemd via het sociaal overleg.

Gewenste resultaten

- Ontwerpprincipes voor de toekomstige structuur, gebaseerd op missie, kerntaken, schaal, gewenste samenwerking en beschikbare middelen.
- Een overzicht van noodzakelijke functies, verantwoordelijkheidsgebieden, beslissingsniveaus en afdelingsoverstijgende processen.
- Twee of drie onderbouwde structuurscenario's met gevolgen voor leiding, teams, functies, capaciteit, kosten, juridische haalbaarheid en overgang.
- Een gekozen doelorganigram met duidelijke rapporteringslijnen, teamgrenzen, coördinatierollen en verhouding tussen reguliere werking en projecten.
- Een gefaseerd implementatieplan dat rekening houdt met het beleidsplan, sociaal overleg, personeelsverloop, budget en continuïteit.

Mogelijke partners

- De andere Vlaamse musea

OD 1.4: Arbeidsvoorwaarden, functiebeleid en sociaal dialoog

Ambitie

M HKA bouwt aan een helder, transparant en juridisch correct sociaal fundament waarin functies, verantwoordelijkheden, classificaties, verloning en arbeidsvoorwaarden op elkaar zijn afgestemd. Eerst worden feiten en scenario's uitgewerkt, waarna keuzes via besluitvorming en sociaal overleg worden voorbereid en, waar beslist, geïmplementeerd.

Acties

- 1. Fase 1 — Analyse en scenario's uitwerken.** Vanaf november 2027 voert een externe expert een analyse uit van het arbeidsvoorwaardelijk en juridisch kader, de functies binnen het gekozen organigram en bereidt mogelijke scenario's voor. Daarbij worden de budgettaire, sociale en organisatorische effecten zichtbaar gemaakt en wordt afgestemd met de sociale partners. Deze analyse vormt de start van een traject dat loopt tot december 2028.
- 2. Een expliciet beslismoment organiseren.** Na fase 1 beoordelen directie en bestuur de scenario's aan de hand van vooraf vastgelegde criteria. Pas wanneer een voorkeursrichting en de voorwaarden voor verdere uitwerking formeel zijn bepaald, start fase 2.
- 3. Fase 2 — De sociale dialoog begeleiden.** De procesbegeleider bereidt het formele overleg voor, zorgt voor gelijke en tijdige informatie, begeleidt gesprekken met medewerkersvertegenwoordigers en vakbonden, werkt een communicatiekader uit en verwerkt bezorgdheden en alternatieven in het voorkeursscenario.
- 4. Implementatie en overgang voorbereiden.** Na het sociaal overleg worden functieprofielen, classificaties, arbeidsvoorwaarden, overgangsmaatregelen, communicatie en de implementatie voorbereid. Extern arbeidsrechtelijk advies kan opgevraagd worden om de juridische correctheid te waarborgen.

Gewenste resultaten

- Een gevalideerde inventaris van functies, feitelijke verantwoordelijkheden, contractuele afspraken, barema's, functieclassificaties, arbeidsduurregelingen en relevante cao- en paritaire bepalingen.
- Een analyse van juridische risico's, historische verschillen, onduidelijkheden en mogelijke ongelijkheden.
- Meerdere scenario's voor functiebeleid, classificatie, loonstructuur en sectorale verankering, met budgettaire, juridische, sociale en organisatorische impact.
- Een begeleid traject van sociale dialoog met transparante informatie, overlegmomenten, verslaggeving en verwerking van bezorgdheden.
- Een implementatie- en overgangsplan met timing, verantwoordelijkheden, communicatie en eventuele overgangsmaatregelen.

Mogelijke partners

- De andere Vlaamse musea lopen hoogstwaarschijnlijk gelijkaardige trajecten binnen een gelijkaardig tijdskader. Afstemming is noodzakelijk.

OD 1.5: De digitale maturiteit van de organisatie verhogen

Ambitie

M HKA verhoogt zijn digitale maturiteit door één gedeelde digitale werkomgeving te creëren waarin medewerkers documenten, kennis en projectinformatie eenvoudig kunnen delen, terugvinden en samen ontwikkelen. SharePoint, het intranet en de aansluiting op een duurzaam digitaal archief zijn daarbij middelen om informatiebeheer, samenwerking, transparante processen en duurzame archivering structureel te verbeteren. Deze omslag is niet louter technisch: ze vraagt duidelijke afspraken over eigenaarschap, toegang, versiebeheer, metadata, bewaartermijnen en archivering, én intensieve begeleiding van medewerkers.

Acties

- 1. Een digitale nulmeting en informatiearchitectuur uitwerken.** M HKA brengt de huidige documentstromen, gedeelde schijven, processen, toegangsrechten, knelpunten en archiefnoden in kaart. Op basis daarvan worden principes vastgesteld voor documentbeheer, procesdeling, eigenaarschap, classificatie, naamgeving, metadata, toegang, versiebeheer, bewaring en vernietiging.
- 2. Een SharePointomgeving en intranet ontwikkelen.** De omgeving wordt gefaseerd ontworpen en getest met medewerkers uit verschillende afdelingen. Het intranet krijgt prioriteit als centrale en betrouwbare vindplaats voor afspraken, processen, sjablonen, handleidingen en intern nieuws. M HKA stemt waar mogelijk af met S.M.A.K., KMSKA en andere instellingen, en onderzoekt met Digitaal Vlaanderen welke standaarden, expertise en ondersteuning kunnen worden benut.
- 3. Een duurzaam digitaal archief integreren.** M HKA bereidt samen met de Vlaamse Gemeenschap de aansluiting op Digitaal Archief Vlaanderen voor. Daarbij wordt rekening gehouden met de voorwaarden van het E-depot en met het onderscheid tussen nog actief bewerkte informatie en afgesloten dossiers die duurzaam moeten worden beheerd, bewaard en ontsloten. Selectieregels, overdrachtsprocessen, metadata, verantwoordelijkheden en kwaliteitscontroles worden opgenomen in de werkprocessen.
- 4. Medewerkers opleiden en de verandering begeleiden.** Voor de invoering wordt een opleidingsprogramma uitgewerkt dat rekening houdt met verschillende digitale vaardigheden en functies. Naast groepsopleidingen voorziet M HKA oefenmomenten, praktische handleidingen, coaching op de werkvloer en interne aanspreekpunten. Gebruik en knelpunten worden opgevolgd, zodat processen en ondersteuning gericht kunnen worden bijgestuurd.
- 5. Afstemmen met parallelle digitaliseringstrajecten.** Trajecten rond e-ticketing, projectmanagementsoftware, CRM en andere toepassingen lopen parallel en worden niet op het transitiebudget ingeschreven. M HKA bewaakt wel de samenhang op het vlak van informatiearchitectuur, integraties, gegevensbeheer, toegangsrechten en gebruikerservaring en onderzoekt hiervoor samenwerking met andere Vlaamse instellingen.

Gewenste resultaten

- Een op de noden van M HKA afgestemde SharePointarchitectuur voor gedeeld documentbeheer, samenwerking en kennisdeling, met duidelijke rechten, verantwoordelijkheden, metadata, dossierstructuren, versiebeheer en bewaartermijnen.
- Een gebruiksvriendelijk intranet als centrale toegangspoort voor geldende afspraken, processen, sjablonen, handleidingen, nieuws en andere informatie die de dagelijkse werking ondersteunt.
- Een onderbouwd aansluitings- en implementatieplan voor het E-depot van Digitaal Archief Vlaanderen en met een duidelijke afbakening tussen actieve dossiers in SharePoint en afgesloten dossiers die duurzaam worden gearchiveerd.
- Een organisatiebreed opleidings- en adoptieplan, met basisopleidingen, rolgerichte verdieping, praktische begeleiding, interne aanspreekpunten en opvolging van het effectieve gebruik.

Mogelijke partners

- Voor dit traject kijkt het M HKA initieel naar het KMSKA en het S.M.A.K. Het KMSKA loopt op dit moment al gelijkaardige trajecten rond de integratie van Sharepoint en staat al enkele stappen voor. Met het S.M.A.K. heeft het M HKA vooral inhoudelijk veel gemeenschappelijk.
- Daarnaast wordt ook uitdrukkelijk samengewerkt met Digitalisering Vlaanderen, zodat we ons maximaal kunnen afstemmen op de methodieken van onze voorgdij overheid.

OD 1.6: Missie, visie en waarden verdiepen en verankeren

Ambitie

M HKA verdiept en expliciteert zijn missie, visie en waarden als gemeenschappelijke basis voor keuzes rond samenwerking, participatie, organisatieontwikkeling en het toekomstige beleidsplan. De Roadmap zette hiervoor een eerste richtinggevende stap met de keuze voor "Collectie als fundament. Netwerk als kracht". Die keuze geeft richting, maar moet verder worden vertaald naar een gedragen en gedeelde werking. Daarom werkt M HKA, pas na de opstart van de nieuwe directie, samen met medewerkers verder uit wat deze missie, visie en waarden verder concreet betekenen voor de museale opdracht, de publieke rol, de omgang met collecties, samenwerking met partners en de dagelijkse organisatiecultuur.

Acties

1. **Het traject afbakenen met de nieuwe directie.** Na haar opstart bepaalt de nieuwe directie samen met transitiecoördinatie en bestuur de scope, timing en werkwijze van het traject.
2. **De Roadmap verdiepen.** De gekozen richting wordt vertaald naar kernvragen over opdracht, waarden, publiek belang, samenwerking, participatie, collectiegebruik en institutionele positie.
3. **Medewerkers betrekken.** Via gerichte werksessies brengen medewerkers praktijkervaring, verwachtingen en spanningsvelden in, zodat de missie, visie en waarden niet alleen bestuurlijk of discursief, maar ook organisatorisch gedragen worden.
4. **Verankering voorbereiden.** De resultaten worden verwerkt in bouwstenen voor het beleidsplan, projectwerking, samenwerkingskaders, communicatie en interne besluitvorming.

Gewenste resultaten

- Een verdiept en gedeeld missie-, visie- en waardenkader dat voortbouwt op de Roadmap.
- De mogelijkheid om deze missie, visie en waarden te vertalen naar keuzes rond samenwerking, participatie, collectiewerking, publiekswerking en organisatiecultuur.
- Een gemeenschappelijke taal waarmee directie, medewerkers en bestuur strategische en operationele keuzes kunnen toetsen.
- Bouwstenen voor het beleidsplan 2029-2033 en voor de verdere verankering in interne processen, projectontwikkeling en communicatie.

Mogelijke partners

- De missie en visie vertrekken vanuit de eigen museale opdracht van M HKA, maar worden ontwikkeld in actieve dialoog met het veld. Daarbij zoekt het museum expliciet afstemming met de Antwerpse kunst- en erfgoedorganisaties en met het S.M.A.K. als strategische gesprekspartner en het andere grote museum voor hedendaagse kunst in Vlaanderen.

Timing en middelen

September 2026–februari 2027 — OD 1.1: organisatiestructuur en -cultuur prioritair verbeteren

- **Externe begeleiding:** een externe organisatiemanager werkt van september 2026 tot en met februari 2027 gedurende zes maanden gemiddeld twee dagen per week mee in de transitiekern. De opdracht is hands-on en gericht op sturing, prioritering, samenwerking en implementatie, niet op een nieuwe brede diagnose.
- **Interne inzet:** de waarnemend directeur, transitiecoördinator, afdelingshoofden en betrokken medewerkers nemen deel aan besluitvorming, uitvoering en evaluatie.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor de externe opdracht.
- **Mijlpaal:** december 2026, eerste evaluatie: voortgang pakket van organisatiebrede prioriteiten, rolafspraken en samenwerkingsafspraken. Februari 2027, afronding traject ter voorbereiding nieuwe directie.

Januari–maart 2027 — OD 1.2: governance, bestuurswerking en betrokkenheid

- **Externe begeleiding:** ongeveer 12 dagen organisatie-expertise: circa 3 dagen voor de bestuurlijke nulmeting, 3 dagen voor voorbereiding en begeleiding van de bestuurs sessie en 5 dagen voor de actualisering van het governancepakket. Na twaalf maanden volgt een korte opvolg sessie (1 dag).
- **Interne inzet:** tijd van bestuurders, directie, transitiecoördinatie en secretariaat voor gesprekken, werksessie, documentcontrole en toepassing.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor begeleiding en een gerichte werksessie met het bestuursorgaan.
- **Mijlpaal:** april 2027: het nieuwe bestuursorgaan werkt volgens een formeel vastgesteld governancekader en een gedeelde visie op zijn rol tijdens en na de transitie.

Juli–december 2027 — OD 1.3: ontwikkeling van een nieuw organigram

- **Externe begeleiding:** ongeveer 20 dagen organisatie-expertise voor ontwerpcriteria, scenario-ontwikkeling, participatieve toetsing, keuzevoorbereiding en overgangsplan.
- **Interne inzet:** een ontwerpploeg met nieuwe directie en medewerkers, aangevuld met gerichte consultatie van teams en besluitvorming door bestuur.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor begeleiding, ontwerp- en toetsingssessies en financiële of personele doorrekening van scenario's.
- **Mijlpaal:** december 2027: Het bestuursorgaan keurt een toekomstgericht doelorganigram en implementatieplan goed.

November 2027–december 2028 — OD 1.4: arbeidsvoorwaarden, functiebeleid en sociale dialoog

- **Externe expertise:** in november 2027 start een afzonderlijk traject van in totaal ongeveer 50 dagen externe begeleiding: 25 dagen voor de ontwikkeling van scenario's rond functies, classificaties, arbeidsvoorwaarden en sectorale verankering, en 25 dagen voor de begeleiding van sociale dialoog, overlegmomenten en gesprekken met medewerkers.
- **Interne inzet OD 1.4:** tijd van directie, HR/zakelijke werking, transitiecoördinatie, leidinggevend, medewerkersvertegenwoordiging en betrokken medewerkers voor functie-inventarisatie, interne gesprekken, scenario-toetsing, voorbereiding van sociaal overleg, verwerking van feedback en besluitvorming.

- **Werkingsmiddelen:** budget voor scenario-ontwikkeling, procesbegeleiding, sociale dialoog, gesprekken met medewerkers en eventuele juridische toetsing van de gekozen richting.
- **Mijlpalen:** Juni 2028: Voorkeursscenario voor functiebeleid en arbeidsvoorwaarden formeel goedgekeurd. December 2028: Implementatie- en overgangsplan na sociaal overleg vastgesteld.

Januari–juni 2027 — OD 1.5: digitale maturiteit verhogen

- **Externe begeleiding:** externe begeleiding en uitwerking vanaf januari 2027 voor de ontwikkeling van een werkbare documentbeheersystematiek.
- **Interne inzet:** tijd van ICT, informatiebeheer, communicatie, transitiecoördinatie, leidinggevenden en medewerkers uit verschillende afdelingen voor analyse, testing, opleiding en invoering.
- **Werkingsmiddelen:**
 - Documentbeheer en SharePoint: de middelen worden ingezet om duidelijke afspraken te ontwikkelen over dossierstructuur, naamgeving, eigenaarschap, rechten, versiebeheer, metadata, bewaartermijnen en de verhouding tussen actieve dossiers en archivering.
 - Opleiding en adoptie: na de inrichting van de documentbeheersystematiek worden intensieve cursussen georganiseerd, zodat medewerkers de nieuwe werkwijze effectief kunnen toepassen in hun dagelijkse samenwerking.
 - Digitaal Archief Vlaanderen: daarnaast worden middelen voorzien voor de voorbereiding van de overstap naar Digitaal Archief Vlaanderen, inclusief de afbakening tussen actieve informatie in SharePoint en duurzaam te archiveren dossiers.
- **Mijlpalen:** Juni 2027: De informatiearchitectuur en digitale doelarchitectuur zijn goedgekeurd. December 2027: SharePoint en het intranet zijn operationeel en beschikken over een eerste organisatiebrede gebruikersgroep. Juni 2028: De digitale werkomgeving is organisatiebreed verankerd, inclusief opleiding, adoptie en voorbereiding van de aansluiting op Digitaal Archief Vlaanderen.

Najaar 2027 — OD 1.6: missie, visie en waarden verdiepen

- **Timing:** het traject start ten vroegste na de opstart van de nieuwe directie, zodat zij de verdieping van missie/visie/waarden samen met medewerkers kan vormgeven.
- **Interne inzet:** tijd van nieuwe directie, transitiecoördinatie, bestuur, leidinggevenden en medewerkers voor voorbereiding, werksessies, verwerking en besluitvorming.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor eventuele externe procesbegeleiding, werksessies, verslaggeving en vertaling naar beleidsplan, interne kaders en communicatie.
- **Mijlpaal:** November 2027: Een verdiept missie-, visie- en waardenkader is gevalideerd en vormt een bouwsteen voor het beleidsplan 2029-2033.

Transversale randvoorwaarden

- De vijf doelstellingen worden inhoudelijk verbonden, maar hebben elk een eigen besluit en mandaat. Tijdelijke afspraken uit OD1.1 lopen niet automatisch vooruit op het definitieve organigram, arbeidsvoorwaardenbeleid of de structurele digitale inrichting.
- De nieuwe directie krijgt een duidelijke rol in OD1.3 en OD1.4; eerst wordt de doelstructuur bepaald, waarna functies en arbeidsvoorwaarden in samenhang met die structuur worden uitgewerkt.
- Externe expertise ondersteunt onafhankelijke analyse, proceskwaliteit en uitvoering, maar werkt steeds met interne kennis en draagt methodiek en dossiers overdraagbaar over.
- Medewerkers en sociale partners worden betrokken op het moment dat hun expertise of belangen geraakt worden; participatie vervangt evenwel niet de formele beslissingsbevoegdheid van directie en bestuur.
- Elke doelstelling eindigt met vastgelegde besluiten, verantwoordelijken, timing en opvolging, zodat analyses en afspraken daadwerkelijk in de werking landen.

Werf 2. Het M HKA versterkt de collectiewerking en ontsluiting van de collecties

Doel

M HKA optimaliseert de collectiewerking binnen de afdeling Museale Werking, zodat de verschillende collecties — kunstwerken, archieven, bibliotheek, digitale en audiovisuele collecties, deelcollecties en andere erfgoedcollecties — volgens duidelijke verantwoordelijkheden, afgestemde processen en gedeelde kwaliteitsstandaarden worden beheerd. Er wordt vastgelegd wie beslist, wie uitvoert en wie controleert; hoe collectiebeheer, curatoren en onderzoek, archief, bibliotheek, registratie, digitalisering, behoud en beheer, depot en techniek samenwerken; en hoe prioriteiten worden gekoppeld aan beschikbare capaciteit.

Door deze basis op orde te brengen, kan M HKA noodzakelijke inhaalbewegingen rond registratie, standplaatsbeheer, conditiecontrole, conservering, restauratie, digitalisering en documentatie beter afbakenen, prioriteren en uitvoeren. De transitie financiert deze inhaalbewegingen niet, maar zorgt ervoor dat beschikbare en toekomstige middelen doelgericht worden ingezet, dat resultaten duurzaam worden beheerd en dat geen nieuwe achterstanden ontstaan.

Operationele doelstellingen

OD 2.1: integrale nulmeting van collecties en collectiewerking uitvoeren

OD 2.2: methodiek, structuur en standaarden voor collectiebeheer hertekenen

OD 2.3: nieuwe collectiewerking testen, verfijnen en verankeren via cases

OD 2.4: collecties toegankelijk, zichtbaar en actief bruikbaar maken

OD 2.1: Het M HKA voert een integrale nulmeting uit van de collecties en de collectiewerking

Ambitie

M HKA brengt voor alle collecties een actueel en controleerbaar vertrekpunt tot stand. De nulmeting beperkt zich niet tot aantallen objecten of achterstanden, maar onderzoekt ook taken, personeelsinzet, expertise, besluitvorming, overleg, systemen, procedures en overdrachten tussen teams. Zo wordt zichtbaar welke taken structureel moeten worden uitgevoerd, waar risico's en lacunes zitten en welke verbeteringen eerst nodig zijn. Met de collectiebeheersanalyse uit 2019 en het collectieplan uit 2021 bestaat al een grondige basis voor de nulmeting. De bedoeling is niet om een uitgebreide analyse te doen, maar wel om een goede basis te realiseren op basis waarvan OD2.2 kan opgestart worden.

Acties

1. **De nulmeting afbakenen.** M HKA bepaalt welke gegevens en processen minimaal worden onderzocht.
2. **De actuele situatie toetsen.** Bestaande analyses, procedures, databanken, depotgegevens, functiebeschrijvingen en rapporten worden via gerichte gesprekken, werksessies en representatieve steekproeven getoetst aan de huidige praktijk. De nulmeting is geen volledige herregistratie.
3. **Capaciteit en beleidskeuzes analyseren.** M HKA onderscheidt structurele beheertaken van tijdelijke inhaalbewegingen en onderzoekt hoe collectiewaardering, collectieprofiel en verwervingsbeslissingen vandaag worden georganiseerd, inclusief criteria, betrokken stemmen, lacunes, haalbaarheid en langetermijncosten.
4. **Bevindingen valideren en vertalen.** De betrokken teams toetsen de resultaten en vertalen ze naar een aantal concrete prioriteiten en ontwerpkeuzes voor OD2.2.

Gewenste resultaten

- Een overzicht per collectie van omvang, eigendom, registratieniveau, standplaatsen, conditie-informatie, conserverings- en restauratiebehoeften, rechten, digitalisering, toegankelijkheid en belangrijkste risico's.
- Een proceskaart van verwerving, registratie, standplaats en verplaatsing, conditiecontrole, conservering, restauratie, bruikleen, tentoonstelling, digitalisering, rechtenbeheer, raadpleging, schade en verlies en eventuele afstoting.
- Een taak- en verantwoordelijkheidsmatrix per proces: wie beslist, uitvoert, adviseert, controleert en vervangt.
- Een capaciteitsbeeld dat reguliere beheertaken, geplande projecten en gekende inhaalbewegingen vergelijkt met de beschikbare personeelsinzet en expertise.
- Een prioriteitenlijst met urgente risico's, structurele knelpunten, afhankelijkheden en beslissingen die nodig zijn voor OD2.

Mogelijke partners

- Deze nulmeting start vanuit de eigen werking. Voor de volgende OD's worden actief partners gezocht.

OD 2.2: Het M HKA hertekent de methodiek, structuur en standaarden voor collectiebeheer

Ambitie

M HKA vertaalt de nulmeting naar een concrete werkwijze voor de collecties. De toekomstige werking maakt per proces duidelijk waar een dossier start, welke informatie vereist is, wie mag beslissen, welke teams betrokken worden, wanneer een overdracht plaatsvindt en wie de eindcontrole uitvoert. Gemeenschappelijke basisstandaarden gelden voor alle collecties, met aangepaste instructies waar de aard van archieven, bibliotheekmaterialen, digitale en audiovisuele werken, installaties of andere deelcollecties dit vereist.

Acties

- 1. Werkpraktijken met andere instellingen afstemmen.** M HKA organiseert 2 workshops rond “gedeelde werkpraktijken voor collectiewerking” met andere musea en erfgoedorganisaties om de kernprocessen, standaarden en verantwoordelijkheden te vergelijken. Eén workshop wordt gepland aan het begin van het traject en één aan het einde van het traject als evaluatie. De deelnemers bepalen waar begrippen, minimale gegevens, werkwijzen en overdrachtsafspraken op elkaar kunnen worden afgestemd en waar verschillen nodig blijven door de aard van de collecties of de organisatie.
- 2. Verantwoordelijkheden en besluitvorming vastleggen.** Op basis van OD2.1 bepaalt M HKA per kernproces wie verantwoordelijk is, wie uitvoert en adviseert, wie controleert en wie vervangt. Daarbij wordt ook vastgelegd welke beslissingen bij de dossierhouder, procesverantwoordelijke, eindverantwoordelijke, directie of bestuur liggen.
- 3. De kernprocessen uitwerken.** M HKA beschrijft per proces de vereiste informatie, beslismomenten, overdrachten en controles. Een gemeenschappelijk intakeformulier ondersteunt de beoordeling van nieuwe dossiers op inhoud, expertise, registratie, rechten, behoud, logistiek, digitalisering, kosten, timing en capaciteit.
- 4. Gezamenlijk plannen en prioriteren.** Reguliere beheertaken, tentoonstellingen, bruiklenen, onderzoek, digitalisering en verbeteracties worden samengebracht in een jaar- en kwartaalplanning. M HKA benoemt daarbij ook welke opdrachten of deelcollecties tijdelijk niet worden opgenomen en waarom.
- 5. De nieuwe werkwijze verankeren.** M HKA past functieprofielen, personeelsbehoeften, back-upafspraken, registratiesystemen, sjablonen, gedeelde mappen en rapportering aan.

Gewenste resultaten

- Een vastgelegde taakverdeling binnen Museale Werking, met herkenbare verantwoordelijkheden voor kernprocessen; collectiebeleid en verwerving; registratie en documentatie; behoud, beheer en depot; archief en bibliotheek; digitalisering en digitaal behoud; onderzoek en inhoudelijke ontsluiting; bruiklenen en collectiepresentaties.
- Een praktisch collectiehandboek met korte procesbeschrijvingen, verplichte gegevens, beslismomenten, overdrachten, termijnen, uitzonderingen en controles.
- Een gezamenlijk intake- en prioriteringskader voor verwervingen, bruiklenen, tentoonstellingen, onderzoek, digitalisering, restauratie en andere opdrachten.
- Geactualiseerde functieprofielen, vervangingsafspraken en ontwikkelplannen voor ontbrekende of kwetsbare expertise.
- Duidelijke afspraken over databanken, dossierstructuren, bestandslocaties, versiebeheer en de plaats waar geldende informatie wordt bewaard.

Mogelijke partners

- M HKA ontwikkelt dit traject in nauw dialoog met de collectieafdelingen van de Vlaamse musea (V8) en met instellingen die, net als M HKA, een werking rond hedendaagse kunst uitbouwen, zoals het Middelheimmuseum, FOMU en M Leuven.
- Ook FARO wordt betrokken als Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed.
- Daarnaast worden de medewerkers van de Collectie Vlaamse Gemeenschap actief betrokken, gelet op hun expertise inzake collectiezorg, registratie en beheer.
- Waar relevant worden ook internationale partners betrokken. Een gesprekspartner kan bijvoorbeeld het Van Abbemuseum zijn, dat net als M HKA deel uitmaakt van L'Internationale. Hun betrokkenheid helpt om perspectieven te verbreden, internationale praktijkervaring binnen te brengen en keuzes te toetsen buiten de Vlaamse context.

OD 2.3: Het M HKA test, verfijnt en verankert de nieuwe collectiewerking via concrete cases

Ambitie

M HKA voert de nieuwe taakverdeling, processen en standaarden niet in op basis van papier alleen. De afdeling Museale Werking test ze op dossiers die de diversiteit en complexiteit van de collecties weerspiegelen. Elke case wordt van intake tot afsluiting gevolgd. Daardoor wordt zichtbaar of verantwoordelijkheden werkbaar zijn, informatie tijdig beschikbaar is, overdrachten goed verlopen en de beschikbare capaciteit realistisch is.

Acties

1. **Cases selecteren en voorbereiden.** M HKA kiest een beperkte, representatieve set cases uit verschillende collecties en processen. Per case worden vooraf de dossierhouder, betrokken functies, besismomenten, vereiste gegevens, planning, capaciteit en criteria voor afronding vastgelegd.
2. **De nieuwe werkwijze testen.** De cases worden uitgevoerd binnen de nieuwe overleg- en planningsstructuur. Afwijkingen, vertragingen, ontbrekende informatie, extra werk en onduidelijke beslissingen worden geregistreerd.
3. **Evalueren en verfijnen.** Na elke case beoordelen de betrokken functies de samenwerking, doorlooptijd, informatiekwaliteit en toepasbaarheid op andere collecties. Concrete verbeteringen worden toegewezen aan een verantwoordelijke en een termijn.
4. **De werkwijze verankeren en opvolgen.** De definitieve afspraken worden verwerkt in het collectiehandboek, functieprofielen, sjablonen, systemen en de jaarplanning. Medewerkers worden gericht opgeleid en na zes en twaalf maanden wordt gecontroleerd of de afspraken worden toegepast en tot minder vertraging, herstelwerk en informatieverlies leiden.

Gewenste resultaten

- Een reeks afgeronde testcases voor verschillende collecties en processen, met een volledig dossier, aangewezen dossierhouder, planning, beslissingen en eindcontrole.
- Een evaluatie per case van doorlooptijd, informatiekwaliteit, samenwerking, beslissingen, risico's, personeelsinzet en knelpunten.
- Bijgestelde procesbeschrijvingen, formulieren, rollen, overlegafspraken en systeeminrichting op basis van de testresultaten.
- Een definitief collectiehandboek en een vastgelegde werkwijze voor periodieke controle en actualisering.

OD 2.4: Het M HKA maakt de collecties toegankelijk, zichtbaar en actief bruikbaar

Ambitie

In 2028 bouwt M HKA voort op de verbeterde collectiewerking om de verschillende collecties gericht beschikbaar te maken voor medewerkers, kunstenaars, onderzoekers, onderwijs, erfgoedpartners en publiek. Toegang betekent niet voor elke collectie hetzelfde. Het kan gaan om presentaties en bruiklenen, raadpleging en onderzoek, duurzame online omgevingen of gecontroleerde toegang. M HKA bepaalt daarom per collectie welke gebruikers, vormen van toegang en voorwaarden prioritair zijn. Dit toegangskader wordt ontwikkeld onder begeleiding van een externe expert (evt. met een curatorprofiel) en in dialoog met mensen uit het veld, zodat het inhoudelijk sterk is en zo nauw mogelijk aansluit bij concrete gebruiksnoden en verwachtingen.

Acties

1. **Noden en gebruiksscenario's onderzoeken.** Onder begeleiding van een externe expert brengt M HKA de huidige toegang, gebruikers, vragen en beperkingen in kaart. Binnen deze OD organiseert M HKA een workshop met kunstenaars, curatoren, onderzoekers en andere relevante actoren uit het kunsten-, museum- en erfgoedveld om hun wensen en gebruiksnoden te onderzoeken en samen te bepalen hoe de fysieke, inhoudelijke en digitale ontsluiting kan verbeteren.
2. **Prioriteiten en randvoorwaarden bepalen.** De gebruiksscenario's worden getoetst op registratiekwaliteit, conditie, rechten, privacy, digitale infrastructuur, begeleiding, veiligheid, personeelsinzet en kosten. Per deelcollectie wordt vastgelegd welke verbeteringen eerst worden opgenomen en welke vragen voorlopig niet.
3. **Toegang verbeteren en samenwerking testen.** M HKA werkt praktische en transparante procedures uit voor aanvragen, beoordeling, begeleiding, reproductie en registratie van gebruik.

Gewenste resultaten

- Een overzicht van huidige en gewenste gebruikers, gebruiksvragen en toegangsvormen per collectie.
- Een prioriteitenkader dat rekening houdt met publieke waarde, onderzoeksvraag, rechten, privacy, behoud, registratiekwaliteit, digitale duurzaamheid, personeelsinzet en kosten.
- Een toegangsbeleid met heldere voorwaarden voor interne raadpleging, externe onderzoekers, bruiklenen, reproducties, digitale toegang en publieksgebruik.
- Een geselecteerde reeks verbeteringen voor fysieke, inhoudelijke en digitale ontsluiting, met verantwoordelijke, planning en middelen.

Mogelijke partners

- Kunstenaars, curatoren, onderzoekers, studenten en onderwijsinstellingen brengen gebruiksnoden en verwachtingen in.
- Musea zoals S.M.A.K., Middelheimmuseum, FOMU, M Leuven en KMSKA delen expertise rond collectieontsluiting en toegankelijkheid.
- FARO wordt betrokken als kennispartner rond erfgoedontsluiting.
- Via publieksbevragingen kunnen we de wensen van het publiek capteren.

November–december 2026 — OD 2.1: integrale nulmeting

- **Interne inzet:** tijd van de medewerkers van Museale Werking voor interviews, dossieranalyse, steekproeven, validatie en inventarisatie van taken en capaciteit.
- **Externe begeleiding:** OD2.1, OD2.2 en OD2.3 worden samengebracht in één geïntegreerde opdracht van maximaal 30 begeleidingsdagen. Voor OD2.1 worden ongeveer 5 dagen voorzien voor de nulmeting, de analyse van processen en verantwoordelijkheden, de structurering van de bevindingen en de vertaling naar beslispunten voor OD2.2.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor begeleiding van werksessies, gegevensanalyse en eventuele gerichte technische expertise.
- **Mijlpaal:** December 2026: Nulmeting collectiewerking afgerond en prioriteiten vastgesteld.

Januari–juni 2027 — OD 2.2: methodiek, structuur en standaarden

- **Interne inzet:** een kernteam werkt de processen uit, toetst taakverdeling, valideert afspraken en bewaakt de koppeling met functies en systemen.
- **Externe begeleiding:** binnen dezelfde geïntegreerde opdracht worden voor OD2.2 maximaal 20 dagen voorzien voor procesontwerp, taak- en mandaatverdeling, prioritering, overlegstructuur, het collectiehandboek en de voorbereiding van de implementatie.
- **2 workshops “Gedeelde werkpraktijken voor collectiewerking”:** samen met andere organisaties methodieken en standaarden vergelijken, praktijkervaring uitwisselen en mogelijkheden voor samenwerking rond collectiewerking, expertise en infrastructuur onderzoeken.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor begeleiding van de workshops, proces- en teamsessies, noodzakelijke aanpassingen aan sjablonen, ... Daarnaast ook budget voor eerlijke vergoedingen van max. 4 externe deelnemers aan de workshops. Het betreft deelnemers die geen werknemers zijn van de Vlaamse musea of van musea die rechtstreeks voordeel halen uit nauwere samenwerking.
- **Mijlpalen:** Maart 2027: Rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming voor de collectiewerking vastgelegd. Juni 2027: Collectiehandboek en proceskader goedgekeurd.

Juli–december 2027 — OD 2.3: testen, verfijnen en verankeren

- **Interne inzet:** beschermde tijd voor dossierhouders, procesverantwoordelijken en betrokken medewerkers om cases uit te voeren, te documenteren en te evalueren.
- **Externe begeleiding:** binnen dezelfde geïntegreerde opdracht worden voor OD2.3 maximaal 5 dagen voorzien voor de procesmatige opvolging en evaluatie van de cases, de begeleiding van bijsturingen en de ondersteuning bij de verankering in functies, systemen, planning en rapportering.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor begeleiding, evaluaties, aanpassingen aan systemen en de uitvoering van de geselecteerde cases.
- **Mijlpalen:** November 2027: testcases uitgevoerd en geëvalueerd. December 2027: Nieuwe collectiewerking verankerd in processen en systemen.

Januari–april 2028 — OD 2.4: toegankelijkheid, zichtbaarheid en actief gebruik

- **Workshop met het veld:** kunstenaars, curatoren, onderzoekers, publiek en andere relevante actoren brengen hun wensen, gebruiksnoden en ervaringen in. Samen wordt onderzocht voor welke gebruikers en vormen van toegang de grootste verbeteringen nodig zijn en hoe de fysieke, inhoudelijke en digitale ontsluiting daarop kan aansluiten.
- **Externe begeleiding:** maximaal 5 dagen begeleiding door een externe expert met een (senior) curatorprofiel. Deze expert bereidt de veldworkshop inhoudelijk voor en begeleidt ze, brengt de gebruiksnoden en wensen samen, helpt prioriteiten bepalen en vertaalt de resultaten naar concrete voorstellen voor een betere fysieke, inhoudelijke en digitale ontsluiting.
- **Interne inzet:** medewerkers van museale werking, presentatie, publiekswerking, communicatie, digitalisatie brengen noden en randvoorwaarden samen en voeren gekozen verbeteringen uit.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor begeleiding, workshop, gebruiker-sonderzoek en de gekozen verbeteringen voor fysieke, inhoudelijke of digitale toegang.
- **Mijlpalen:** April 2028: Toegangs- en ontsluitingskader voor de collecties vastgesteld.

Transversale randvoorwaarden

- De betrokken medewerkers krijgen expliciet tijd voor ontwerp, testen, opleiding en evaluatie naast hun reguliere taken.
- Beslissingen over structurele personeelscapaciteit, investeringen, restauraties en omvangrijke inhaalbewegingen worden afzonderlijk begroot en goedgekeurd.
- Externe begeleiding en expertise worden ingezet voor een onafhankelijke nulmeting, procesbegeleiding en kwaliteitsborging. De externe begeleider ondersteunt de ontwikkeling van de nieuwe methodieken, processen en standaarden in nauwe samenwerking met de betrokken medewerkers van museale werking. Zo blijft de inhoudelijke kennis binnen M HKA, worden keuzes gedragen door de teams en kan de nieuwe werkwijze na afloop intern worden toegepast en verder ontwikkeld.

Werf 3:

Presenteren en toeleiden

Doel

M HKA ontwikkelt een gedeelde aanpak voor narratiefontwikkeling en toegankelijk taalgebruik in tentoonstellingen, collectiepresentaties, publieksprogramma's, onderzoek, digitale kanalen en communicatie. Narratiefontwikkeling bouwt voort op principes uit storytelling, maar wordt hier niet opgevat als een marketingtool om kunst in één aantrekkelijk of vereenvoudigd verhaal te gieten. Het gaat om het gezamenlijke inhoudelijke proces waarin teams bepalen welke vragen, verbanden, perspectieven en maatschappelijke betekenissen een project vormgeven en hoe die met verschillende publieken worden gedeeld. Narratiefontwikkeling en toegankelijk taalgebruik worden daarom vanaf de start van een project meegenomen en niet pas bij de eindredactie toegevoegd.

Curatoren, onderzoekers, medewerkers collecties en publiekswerking, communicatie, educatie en projectleiding werken vanuit een gedeelde inhoudelijke basis, met ruimte voor meerdere perspectieven en duidelijke keuzes voor verschillende publieken. Medewerkers krijgen niet alleen een kader voor narratiefontwikkeling, maar oefenen de werkwijze ook op eigen projecten. Zo worden gezamenlijke betekenisontwikkeling, helder en inclusief schrijven en een herkenbare tone of voice onderdeel van de dagelijkse werking.

Deze inzet is noodzakelijk omdat de betekenis van kunst en erfgoed vandaag in verschillende teams, projecten en kanalen wordt ontwikkeld en vertaald. Zonder een gedeelde aanpak worden inhoudelijke keuzes, publieksbenadering en taalgebruik vaak pas laat op elkaar afgestemd. Daardoor komt expertise onvoldoende samen en krijgen bezoekers uiteenlopende of moeilijk toegankelijke narratieven. Voor M HKA is narratiefontwikkeling geen louter communicatieve opdracht: als publiek museum moet het complexe artistieke en maatschappelijke inhoud zorgvuldig, meerstemmig en toegankelijk kunnen delen. Een gemeenschappelijk kader versterkt daarom tegelijk de samenwerking tussen teams, de inhoudelijke samenhang van projecten en de mogelijkheid voor uiteenlopende publieken om zich tot kunst, collecties en programma's te verhouden.

Operationele doelstellingen

OD 3.1: narratiefontwikkeling als gemeenschappelijke basis ontwikkelen

OD 3.2: gedeeld kader voor toegankelijk taalgebruik ontwikkelen

OD 3.1: Narratiefontwikkeling als gemeenschappelijke basis

Ambitie

M HKA gebruikt narratiefontwikkeling als een organisatiebreed kader dat artistieke expertise, collectiekennis, onderzoek, publiekswerking, educatie, communicatie en participatie vanaf de start van een project rond gedeelde doelen verbindt. Per project worden de centrale vraag, maatschappelijke relevantie, benodigde perspectieven en betrokken publieken expliciet gemaakt. Zo ontstaat een gezamenlijk proces van betekenisgeving waarin verschillende teams en publieken bijdragen aan een samenhangend narratief. Narratiefontwikkeling leidt niet tot één opgelegd verhaal, maar tot gedeelde inhoudelijke keuzes, betere afstemming tussen teams en ruimte voor meerstemmigheid binnen één kader.

Acties

1. **De huidige praktijk analyseren.** De externe begeleider onderzoekt een selectie van tentoonstellingen, collectiepresentaties, publieksprogramma's en digitale projecten en brengt sterke werkwijzen, terugkerende knelpunten en verschillen tussen teams in kaart.
2. **Het kader samen bepalen.** M HKA organiseert twee workshops met medewerkers uit de betrokken afdelingen. De eerste workshop bepaalt hoe narratiefontwikkeling wordt ingezet. De tweede workshop vertaalt dit naar een aantal principes, ontwerp vragen en afspraken voor projectontwikkeling.
3. **Het kader ontwikkelen en testen.** De externe begeleider verwerkt de uitkomsten samen met enkele medewerkers in een kader voor narratiefontwikkeling en in de volledige museumwerking.
4. **Medewerkers opleiden en de werkwijze verankeren.** Gericht cursussen en oefensessies leren medewerkers centrale narratieven formuleren, perspectieven structureren, bezoekersroutes doordenken en narratiefontwikkeling gezamenlijk toepassen.

Gewenste resultaten

- Een beknopt kader voor narratiefontwikkeling met gedeelde principes, ontwerp vragen en kwaliteitscriteria voor tentoonstellingen, collectiepresentaties, publieksprogramma's, onderzoek en digitale projecten.
- Een vaste projectfiche en/of andere tools waarin elk project de kernvraag, centrale narratieven, relevante perspectieven, beoogde publieken, gewenste ervaring, participatievorm en evaluatiewijze benoemt.
- Een beperkt aantal pilootprojecten waarin het kader wordt getest en bijgestuurd.
- Medewerkers die de methodiek zelfstandig kunnen gebruiken bij de ontwikkeling en evaluatie van nieuwe projecten.

Mogelijke partners

- Het KMSKA wordt als kennispartner betrokken vanwege zijn ervaring met narratiefontwikkeling. M HKA wisselt actief expertise uit over de vertaling van deze methodiek naar de dagelijkse museale praktijk.

OD 3.2: Naar een gedeeld kader voor toegankelijk taalgebruik

Ambitie

M HKA ontwikkelt een herkenbare en inclusieve schrijftaal die inhoudelijk precies is en rekening houdt met uiteenlopende voorkennis, taalvaardigheden en informatiebehoeften. De aanpak combineert heldere communicatie, inclusief schrijven en een eigen tone of voice, met aandacht voor relevante, begrijpelijke en bruikbare informatie. Dit geldt voor zaal- en webteksten, publieks- en educatief materiaal, uitnodigingen, perscommunicatie, interne richtlijnen en andere teksten.

Acties

1. **Het huidige taalgebruik analyseren.** De externe begeleider onderzoekt onder meer zaalteksten, webpagina's, projectteksten, publieksinformatie en interne documenten op relevantie, vindbaarheid, begrijpelijkheid, bruikbaarheid, inclusie en consistentie.
2. **Het taalkader samen bepalen.** In 2 workshops leggen medewerkers vast voor wie M HKA schrijft, welke toon bij de organisatie past en welke concrete schrijfprincipes gelden. Daarnaast worden ook redactionele lijnen afgesproken. Eigen teksten worden gebruikt om keuzes over jargon, abstract taalgebruik, perspectief, aanspreekvorm, inclusieve formuleringen en meertaligheid te toetsen.
3. **Een schrijfwijzer en werkproces ontwikkelen.** We vertalen de keuzes naar een toepasbaar taal- en tone-of-voicekader, checklists en voorbeelden. Ook wordt vastgelegd wie teksten schrijft, wanneer inhoudelijke en taalredactie plaatsvinden en welke teksten met gebruikers worden getest.
4. **Medewerkers opleiden en oefenen.** Medewerkers volgen praktijkgerichte cursussen in helder en inclusief schrijven en de tone of voice van M HKA. Ze oefenen op eigen teksten, ontvangen feedback en passen het geleerde toe in concrete dossiers. Een kern wordt voorbereid om collega's te ondersteunen en de kwaliteit te bewaken.

Gewenste resultaten

- Een analyse van het huidige taalgebruik in een representatieve selectie van teksten en kanalen.
- Een taal- en tone-of-voicekader met concrete afspraken over doelgroep, kernboodschap, structuur, woordkeuze, zinsbouw, aanspreekvorm, vaktermen, inclusieve formuleringen en meertaligheid.
- Praktische hulpmiddelen: een korte schrijfwijzer, checklists per tekstsoort, voorbeeldteksten en een vaste werkwijze voor redactie en kwaliteitscontrole.
- Duidelijke beslissingslijnen voor de redactie van teksten
- Geteste en verbeterde voorbeeldteksten
- Medewerkers die helder en inclusief kunnen schrijven, teksten van collega's gericht feedback kunnen geven en het kader zelfstandig kunnen toepassen.

Mogelijke partners

- FARO of Wablieft worden betrokken als kennispartners
- KMSKA, FOMU en andere musea delen praktijkervaring rond tone of voice en publiekscommunicatie.
- Voorbeeldteksten worden getest bij diverse publieksgroepen.

September–december 2027 — OD 3.1: narratiefontwikkeling als gemeenschappelijke basis

- **Externe begeleiding:** ongeveer 15 dagen voor de analyse van de huidige praktijk, voorbereiding en begeleiding van de workshops, ontwikkeling van het kader voor narratiefontwikkeling, opvolging van pilootprojecten en verwerking van de evaluatie.
- **Workshops:** twee workshopdagen volgens een vaste formule. In de voormiddag geven telkens twee inspirerende externe sprekers concrete voorbeelden van hoe zij storytelling, narratiefontwikkeling en gedeelde betekenisvorming in hun dagelijkse werking toepassen. Deze presentaties staan open voor alle medewerkers van M HKA en voor medewerkers van andere Vlaamse musea en nabije partners, zoals FOMU en Middelheimmuseum. In de namiddag werkt een groep M HKA-medewerkers onder begeleiding verder met de inzichten en vertaalt die naar het kader voor narratiefontwikkeling, de projectfiche en concrete afspraken voor de eigen werking.
- **Cursussen:** praktijkgerichte opleidingen en oefensessies in narratiefontwikkeling, publieksgerichte betekenisvorming en gezamenlijke inhoudelijke ontwikkeling, telkens toegepast op eigen projecten.
- **Interne inzet:** tijd voor een tijdelijke werkgroep, pilootteams en projecteigenaars om het kader te ontwikkelen, te testen en te verankeren.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor externe begeleiding van de workshops en de uitwerking van het kader voor narratiefontwikkeling, vergoedingen voor de externe sprekers en praktijkgerichte opleidingen voor medewerkers.
- **Mijlpalen:** November 2027: Kader voor narratiefontwikkeling vastgesteld. December 2027: Educatieve trajecten afgerond.

Januari–april 2028 — OD 3.2: naar een toegankelijk taalgebruik

- **Externe begeleiding:** voor tekstanalyse, voorbereiding en begeleiding van de workshops, ontwikkeling van het taal- en tone-of-voicekader, redactie van de schrijfwijzer en coaching bij de eerste toepassingen.
- **Workshops:** twee workshopdagen volgens dezelfde formule. In de voormiddag geven telkens twee inspirerende externe sprekers concrete voorbeelden van helder en inclusief schrijven en het ontwikkelen van een herkenbare tone of voice in hun dagelijkse werking. Deze presentaties staan open voor alle medewerkers van M HKA en voor medewerkers van andere Vlaamse musea en nabije partners, zoals FOMU en Middelheimmuseum. In de namiddag werkt een groep M HKA-medewerkers onder begeleiding aan de eigen doelgroepen, toon, schrijfprincipes en afspraken voor verschillende tekstsoorten, op basis van teksten uit de eigen werking.
- **Cursussen:** praktijkgerichte opleidingen in helder en inclusief schrijven en het toepassen van de tone of voice, met oefeningen en feedback op eigen teksten.
- **Interne inzet:** tijd voor tekstselectie, deelname aan workshops en opleidingen, herschrijven en testen van voorbeeldteksten en het aanduiden van medewerkers die collega's nadien ondersteunen.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor externe begeleiding van de workshops en de uitwerking van het kader voor taalgebruik, vergoedingen voor de externe sprekers en praktijkgerichte opleidingen voor medewerkers.
- **Mijlpalen:** Maart 2028: Taal- en tone-of-voicekader goedgekeurd. April 2028: Schrijfwijzer, redactionele afspraken en opleidingen ingevoerd.

Transversale randvoorwaarden

- Vaste workshopformule: elke workshopdag combineert externe inspiratie met interne toepassing. De open voormiddag versterkt kennisdeling en uitwisseling binnen M HKA en met het Vlaamse museum- en erfgoedveld. De besloten namiddag is voor M HKA-medewerkers en dient om de inzichten te vertalen naar keuzes, hulpmiddelen en werkafspraken die binnen de organisatie kunnen worden toegepast.
- De twee trajecten worden inhoudelijk op elkaar afgestemd: het kader voor narratiefontwikkeling bepaalt welke vragen, perspectieven en betekenissen M HKA wil ontwikkelen en met wie; het taalkader bepaalt hoe dit helder, inclusief en herkenbaar wordt verwoord.
- Externe begeleiding ondersteunt analyse, co-creatie, kwaliteitsborging en kennisoverdracht. De kaders worden samen met medewerkers ontwikkeld en op eigen projecten en teksten toegepast.
- Elke opleiding bevat oefeningen met materiaal van M HKA en wordt gevolgd door toepassing in de praktijk; losse inspiratiesessies zonder opvolging volstaan niet.
- De afdelingsverantwoordelijken voor Museale Werking, Presentatie en Publiekswerking bepalen samen het eigenaarschap, de beslismomenten en de jaarlijkse evaluatie van beide kaders.

Werk 4: Samenwerking en participatie als gedeelde praktijk

Doel

M HKA ontwikkelt een duidelijke en ambitieuze praktijk voor samenwerking en participatie. Het museum legt vast met wie het samenwerkt, waarom, rond welke inhoud, op welk moment en onder welke voorwaarden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen informeren, consulteren, adviseren, co-creëren, coproduceren en gedeeld eigenaarschap. Voor elke vorm wordt bepaald welke invloed partners of deelnemers werkelijk hebben, welke middelen en ondersteuning beschikbaar zijn en hoe afspraken, besluitvorming, vergoeding, auteurschap, zorg en evaluatie worden geregeld.

Deze werk is nodig omdat samenwerking en participatie alleen geloofwaardig zijn wanneer verwachtingen en invloed vooraf helder zijn. Zonder kader dreigen trajecten afhankelijk te worden van individuele relaties, te laat te starten of meer inspraak te beloven dan mogelijk is. M HKA wil daarom samenwerking niet als aanvulling op een afgewerkt project behandelen, maar als een inhoudelijke werkwijze die artistieke kwaliteit, maatschappelijke relevantie, wederkerigheid en duurzame relaties kan versterken.

Operationele doelstellingen

OD 4.1: kader voor samenwerking en participatie ontwikkelen

OD 4.2: sectorale toetsing en transparante samenwerkingsprofielen uitwerken

OD 4.3: inclusief en participatief denken ontwikkelen via een educatief traject

OD 4.1: M HKA ontwikkelt een kader voor samenwerking en participatie

Ambitie

M HKA beschikt over een praktisch kader dat medewerkers helpt om bewuste keuzes te maken over samenwerking en participatie. Het kader vertrekt niet van de aanname dat meer participatie altijd beter is. Het bepaalt per project welk doel samenwerking dient, welke actoren relevante kennis of ervaring inbrengen, hoeveel invloed haalbaar en wenselijk is en welke voorwaarden nodig zijn voor een gelijkwaardige en zorgvuldige samenwerking. Het kader moet bruikbaar zijn voor artistieke projecten, collecties, onderzoek, publiekswerking, educatie, communicatie en relaties met buurten, kunstenaars, erfgoedgemeenschappen en professionele partners.

Acties

1. **De huidige praktijk en vragen in kaart brengen.** Het M HKA analyseert bestaande samenwerkingen en participatieve trajecten en brengt sterke praktijken, lacunes, risico's en terugkerende vragen van medewerkers en partners samen.
2. **Het kader participatief ontwerpen.** 2 workshops bepalen de ambitie, principes, participatieniveaus en concrete voorwaarden. Een klankbordgroep met externe leden komt tweemaal samen: eerst om de ontwerpkeuzes kritisch te toetsen en vervolgens om het ontwerp te evalueren op helderheid, haalbaarheid en wederkerigheid.
3. **Instrumenten ontwikkelen en testen.** Het M HKA vertaalt de keuzes naar een compact kader, beslisboom, projectfiche en model afspraken.
4. **De werkwijze verankeren.** M HKA neemt het kader op in project starts, partnergesprekken, begrotingen, besluitvorming en evaluaties en duidt interne eigenaars aan die teams ondersteunen en het kader periodiek actualiseren.

Gewenste resultaten

- Een gedeelde definitie van samenwerking en participatie, met een onderscheid tussen informeren, consulteren, adviseren, co-creëren, coproduceren en gedeeld eigenaarschap.
- Een participatie- en samenwerkingskader met criteria voor doel, betrokkenen, invloed, mandaat, timing, middelen, toegankelijkheid, vergoeding, auteurschap, rechten, zorg, communicatie en evaluatie.
- Een beslisboom en projectfiche waarmee teams bij de start bepalen welke vorm passend is, wie betrokken wordt en welke engagementen M HKA kan waarmaken.
- Een vaste werkwijze voor partnerselectie, afspraken, opvolging, feedback, conflictbehandeling en afronding.
- Een getoetst kader dat door een externe klankbordgroep en medewerkers is beoordeeld en op enkele eigen cases is aangescherpt.

Mogelijke partners

- Kunstenaars, gemeenschappen, erfgoedgemeenschappen en vaste samenwerkingspartners van M HKA worden betrokken om het kader te toetsen aan de praktijk.
- FARO, Kunstenpunt en eventuele collega-instellingen delen ervaringen, goede praktijken en aandachtspunten.

OD 4.2: Sectorale toetsing en transparante samenwerkingsprofielen

Ambitie

OD4.2 bouwt rechtstreeks voort op OD4.1. Nadat M HKA samen met medewerkers en de klankbordgroep een eerste volwaardig ontwerp van het samenwerkings- en participatiekader heeft ontwikkeld, legt het dit voor aan kunstenaars, cultuur- en erfgoedorganisaties, onafhankelijke werkers, kennispartners en andere relevante actoren. Het consultatiemoment toetst of de voorgestelde principes, rollen en voorwaarden herkenbaar, wederkerig en werkbaar zijn voor mogelijke partners.

Tegelijk wil M HKA andere instellingen stimuleren om zelf transparant te maken waarvoor en onder welke voorwaarden partners bij hen kunnen aankloppen. Het doel is niet één uniform sectorkader op te leggen, maar een gedeelde basisstructuur te verkennen waarbinnen elke instelling haar eigen opdracht, mogelijkheden en grenzen beschrijft. Zo worden samenwerkingsmogelijkheden beter vindbaar en vergelijkbaar, terwijl verschillen tussen organisaties behouden blijven. M HKA verwerkt de relevante inzichten in de definitieve versie van het eigen kader en motiveert welke voorstellen wel, niet of later worden opgenomen.

Acties

- 1. Het ontwerp kader communiceren.** M HKA brengt de belangrijkste principes, participatieniveaus, rollen, voorwaarden en open keuzes uit OD4.1 samen in een helder consultatiedocument.
- 2. De consultatie representatief samenstellen.** M HKA nodigt ongeveer vijf Vlaamse en internationale sprekers uit die verschillende posities en ervaringen vertegenwoordigen en betreft daarnaast een diverse groep deelnemers uit het kunsten-, museum- en erfgoedveld.
- 3. Het kader en de sectorale transparantie bespreken.** Bijdragen van de sprekers worden gecombineerd met begeleide gesprekken in kleinere groepen. Deelnemers toetsen het kader op duidelijkheid, wederkerigheid, machtsverhoudingen, toegang, vergoeding, transparantie, gedeeld eigenaarschap en haalbaarheid. Daarnaast verkennen zij welke aspecten nuttig zijn om samenwerkingsmogelijkheden bij verschillende instellingen herkenbaar en vergelijkbaar te beschrijven.
- 4. Het kader finaliseren en een sectoraal vervolg starten.** M HKA verwerkt relevante inzichten, legt het definitieve kader en samenwerkingsprofiel formeel vast en communiceert transparant welke aanpassingen zijn gebeurd. Geïnteresseerde instellingen ontvangen de gedeelde basisstructuur en worden uitgenodigd om een eigen profiel te ontwikkelen.

Gewenste resultaten

- Een extern getoetst ontwerp van het samenwerkings- en participatiekader, met zicht op sterke punten, ontbrekende perspectieven en noodzakelijke aanpassingen.
- Een breed en meerstemmig beeld van verwachtingen, kansen, drempels en randvoorwaarden voor samenwerking met M HKA.
- Een beknopt en publiek samenwerkingsprofiel van M HKA: waarvoor partners kunnen aankloppen, voor wie, via welke vormen, met welk aanspreekpunt en onder welke voorwaarden en grenzen.
- Een voorstel voor een gedeelde basisstructuur waarmee geïnteresseerde instellingen hun eigen samenwerkingsprofiel kunnen beschrijven, bijvoorbeeld aan de hand van doel, partners, aanbod, toegang, selectie, invloed, vergoeding, rechten, ondersteuning, besluitvorming en terugkoppeling.
- Een publiek deelbaar verslag en een gemotiveerde terugkoppeling over welke inzichten in het kader worden verwerkt, verder onderzocht of voorlopig niet opgenomen.
- Een definitief samenwerkings- en participatiekader dat door M HKA formeel wordt vastgesteld en waarvoor in de sector herkenning en draagvlak zijn opgebouwd.

Mogelijke partners

- FARO kan betrokken worden als kennispartner voor de sectorale toetsing van het kader. Kunstenpunt kan expertise inbrengen over samenwerking en netwerkvorming binnen het kunstenveld.
- Vlaamse musea en andere cultuur- en erfgoedinstellingen toetsen de werkbaarheid en herkenbaarheid van het kader.
- Kunstenaars, onafhankelijke werkers en gemeenschapsorganisaties brengen het perspectief van potentiële partners binnen.
- Internationale sprekers en referentieorganisaties zorgen voor aanvullende perspectieven en voorbeelden uit andere contexten.

OD 4.3: M HKA ontwikkelt inclusief en participatief denken via een educatief traject

Ambitie

M HKA bouwt gedurende twee jaar via de School of Common Knowledge (SOCK) een gedeelde leerpraktijk rond inclusie en participatie uit. Medewerkers uit verschillende functies nemen deel aan lesdagen, delen kennis, wisselen ervaringen uit met andere cultuurorganisaties en testen nieuwe benaderingen in projecten en processen. M HKA brengt ook eigen expertise en vraagstukken in en treedt op als gastheer voor gesprekken. Zo wordt het SOCK-lidmaatschap ingezet als een organisatiebreed leertraject dat participatief en inclusief denken concreet helpt verankeren.

Acties

1. **Het lidmaatschap en intern eigenaarschap organiseren.** M HKA stelt zich kandidaat als active learner, duidt een interne coördinator en leergroep aan en maakt afspraken over beschikbare plaatsen, selectie van deelnemers en kennisdeling.
2. **Deelname koppelen aan concrete leervragen.** Voor elke opleidingsdag wordt bepaald welke medewerkers deelnemen en welke vraag uit de werking zij onderzoeken. Na afloop delen zij inzichten en mogelijke toepassingen met relevante collega's.
3. **Als actief lid bijdragen aan het netwerk.** M HKA brengt eigen expertise en dilemma's in, organiseert als gastheer gesprekken of leermomenten en gebruikt de uitwisseling met andere organisaties om het eigen kader en de praktijk kritisch te toetsen.
4. **Leren omzetten in experiment en beleid.** De leergroep selecteert jaarlijks enkele concrete toepassingen, volgt de uitvoering en brengt lessen samen voor projecten, partnerschappen, werkprocessen en het samenwerkings- en participatiekader.

Gewenste resultaten

- Een tweejarig lidmaatschap als active learner bij de School of Common Knowledge.
- Een interne leergroep met medewerkers uit verschillende afdelingen die deelname, kennisdeling en toepassing coördineert.
- Een jaarlijks leerplan dat opleidingsdagen en online materiaal koppelt aan concrete vragen uit projecten, publiekswerking, organisatieontwikkeling en partnerschappen.
- Minstens één door M HKA gehost gesprek of leermoment per jaar, in overleg met het netwerk.
- Concrete experimenten waarin nieuwe inzichten rond inclusie en participatie worden toegepast en geëvalueerd.
- Een jaarlijkse interne terugkoppeling met aanbevelingen voor projecten, beleid en werkprocessen.

Mogelijke partners

- School of Common Knowledge (SOCK) als centrale leerpartner
- Deelnemende cultuurorganisaties binnen het SOCK-netwerk als peers.

Januari–mei 2027 — OD 4.1: samenwerkings- en participatiekader

- **Klankbordgroep:** een diverse externe groep komt tweemaal samen. De leden brengen expertise of ervaringskennis in rond kunstenaarsspraktijken, participatie, publiekswerking, erfgoedgemeenschappen, toegankelijkheid, partnerschappen en fair practice.
- **Workshops:** 2 workshopdagen volgens dezelfde formule als Werf 3. In de voormiddag geven telkens twee inspirerende externe sprekers praktijkvoorbeelden; deze presentaties staan open voor alle M HKA-medewerkers, andere Vlaamse musea en nabije partners. In de namiddag vertaalt een groep M HKA-medewerkers de inzichten naar het eigen kader en concrete instrumenten.
- **Interne inzet:** een werkgroep met medewerkers uit relevante afdelingen bereidt keuzes voor, test instrumenten en bewaakt de verankering.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor eerlijke vergoeding van klankbordleden en sprekers en praktische organisatie.
- **Mijlpalen:** April 2027: Ontwerpkader voor samenwerking en participatie uitgewerkt door interne werkgroep. Mei 2027: Samenwerkings- en participatiekader intern gevalideerd.

Juni 2027 — OD 4.2: sectorvalidatie, finalisering en transparante samenwerkingsprofielen

- **Sprekers:** ongeveer vijf Vlaamse en internationale sprekers met verschillende perspectieven op samenwerking, participatie en de positie van musea in het veld.
- **Begeleiding:** procesbegeleiding voor programmaopbouw, veilige en toegankelijke gespreksvormen, moderatie, synthese en terugkoppeling.
- **Interne inzet:** voorbereiding door de werkgroep van OD1, deelname van directie en medewerkers, verwerking van de feedback en formele finalisering van het kader. OD2 start pas wanneer een voldoende uitgewerkt ontwerpkader uit OD1 beschikbaar is.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor eerlijke vergoedingen, reis- en verblijfskosten, toegankelijkheid, moderatie, vertaling waar nodig, locatie, verslaggeving en communicatie.
- **Mijlpalen:** Juni 2027: Sectorale consultatie afgerond en definitief samenwerkings- en participatiekader vastgesteld.

Januari 2027–december 2028 — OD 4.3: tweejarig educatief traject

- **Lidmaatschap:** M HKA gaat gedurende twee jaar een active-learnerlidmaatschap aan bij de School of Common Knowledge, onder voorbehoud van aanvaarding van de kandidatuur.
- **Interne inzet:** tijd voor deelname aan lesdagen, voorbereiding en terugkoppeling, de interne leergroep, praktijkexperimenten en het hosten van gesprekken.
- **Werkingsmiddelen:** lidmaatschapsbijdrage volgens de toepasselijke categorie, aangevuld met budget voor verplaatsingen, hosting, toegankelijkheid en kleine experimenten.
- **Mijlpalen:** December 2027: Eerste jaar van het leertraject afgerond, geëvalueerd en waar mogelijk vertaald naar praktijkexperimenten. December 2028: Leertraject afgerond en inclusie, participatie en diversiteit verder verankerd in de werkmethodiek van de organisatie.

Werf 5: Toekomstige positionering van het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen

Doel

M HKA en het Centrum Kunstarchieven Vlaanderen (CKV) organiseren in 2027 een verdiepend traject over de toekomstige positionering van CKV. CKV is ingebed in het M HKA en vervult als erkende landelijke dienstverlener een eigen opdracht voor kunstarchieven en nalatenschappen in Vlaanderen en Brussel. Rond de plek van het CKV in het veld en in het M HKA is een strategische beslissing noodzakelijk, maar op dit moment kan een duurzame keuze nog onvoldoende onderbouwd worden.

Het traject moet het bestuursorgaan een vollediger afwegingskader bieden voor drie mogelijke richtingen: een versterkte inbedding binnen M HKA, een verzelfstandiging als autonome entiteit of een herverankering binnen een andere passende organisatie. Daarbij worden niet alleen inhoudelijke kansen onderzocht, maar ook de gevolgen voor landelijke dienstverlening, neutraliteit, governance, autonomie, middelen, personeel, ondersteuning, beleidsmatige robuustheid en de relatie tussen kunstpraktijk en archiefzorg.

De keuze wordt in 2027 voorbereid en genomen. De gekozen positionering wordt daarna geconcretiseerd en vormt de basis voor het nieuwe beleidsplan van CKV en M HKA voor 2028.

Operationele doelstellingen

OD 5.1: scenario's verdiepen en gedragen beslissing voorbereiden

OD 5.2: gekozen positionering concretiseren

OD 5.1: M HKA en CKV verdiepen de scenario's en bereiden een gedragen beslissing voor

Ambitie

M HKA organiseert een evenwichtig proces waarin de uiteenlopende visies binnen CKV, M HKA en het kunst- en erfgoedveld volwaardig worden onderzocht. Het traject vertrekt van de scenario's en analyse uit de Roadmap, maar verdiept de informatie die het bestuursorgaan nog nodig heeft. Geen van de drie opties wordt vooraf als voorkeursmodel behandeld. M HKA en CKV selecteren samen een externe begeleider die het traject begeleidt. Die begeleider bewaakt dat de criteria vooraf helder zijn, relevante stemmen worden betrokken en de voor- en nadelen van elk scenario vergelijkbaar worden uitgewerkt.

Acties

1. **Het traject en de besliscriteria afbakenen.** De begeleider werkt een procesplan en stakeholderkaart uit en werkt vergelijkbare criteria uit voor de drie scenario's. Bestaande analyses worden benut.
2. **De kwaliteit extern laten toetsen.** Een klankbordgroep komt tweemaal samen: eerst om aanpak, criteria en ontbrekende perspectieven te toetsen, en vervolgens om de uitgewerkte scenario's en strategische aandachtspunten te beoordelen.
3. **De scenario's verdiepen.** De begeleider bereidt en begeleidt twee workshops met medewerkers van CKV en M HKA en andere relevante stakeholders. Per scenario onderzoeken de deelnemers de gewenste opdracht, bestuurlijke verhouding, autonomie, dienstverlening, samenwerking, middelen en noodzakelijke garanties.
4. **De beslissing voorbereiden en nemen.** De transitiecoördinator en CKV bundelen de uitkomsten van de workshops en de klankbordgroep in een vergelijkende beslisnota. Directie en bestuursorgaan bespreken de implicaties en het bestuursorgaan legt de gekozen richting, motivatie, voorwaarden en vervolgstappen formeel vast.

Gewenste resultaten

- Een gevalideerd afwegingskader met criteria voor inhoudelijke opdracht, positie in het veld, neutraliteit, governance, autonomie, organisatie, personeel, middelen, ondersteunende diensten, juridische haalbaarheid en beleidsmatige continuïteit.
- Een verdiepend dossier per scenario, met de kansen, voorwaarden, risico's, kosten, overgangsvragen en gevolgen.
- Een helder beeld van de verwachtingen van kunstenaars, archiefvormers, erfgoedorganisaties, kunstenorganisaties, kennispartners, overheid, medewerkers en andere relevante stakeholders.
- Een advies- en beslisnota waarin overeenkomsten, fundamentele verschillen, open vragen en mogelijke mitigerende maatregelen per scenario worden samengebracht.
- Een formele en gemotiveerde beslissing van het bestuursorgaan over de toekomstige positionering van CKV.

Mogelijke partners

- Verschillende kunstenerfgoed partners (VAi, Cemper, ...)
- NICC, kunstenaars en vertegenwoordigers van kunstenaarsnalen-schappen brengen het perspectief van archiefvormers en gebruikers binnen.
- ...

OD 5.2: M HKA en CKV concretiseren de gekozen positionering

Ambitie

Na de beslissing wordt de gekozen positionering vertaald naar een uitvoerbaar model. De concretisering maakt duidelijk welke opdracht CKV opneemt, hoe CKV en M HKA zich tot elkaar verhouden, wie waarover beslist en welke middelen, ondersteuning en overgangsmaatregelen nodig zijn. De uitwerking moet voldoende concreet zijn om de keuze in beleidsplannen, governance, begroting, personeelsafspraken en samenwerkingsovereenkomsten te verankeren.

Acties

1. **Het doelmodel uitwerken.** Een externe begeleider concretiseert samen met CKV, M HKA en directie de gekozen governance, rollen, middelen en organisatorische verhouding.
2. **Gevolgen en randvoorwaarden toetsen.** Juridische, financiële, personele, subsidietechnische en operationele gevolgen worden in kaart gebracht. Waar nodig wordt gespecialiseerde expertise toegevoegd.
3. **De overgang plannen.** Beslissingen worden vertaald naar fasering, verantwoordelijkheden, documenten, communicatie, continuïteit van dienstverlening en overleg met medewerkers, overheid en partners.
4. **De positionering beleidsmatig verankeren.** De resultaten worden verwerkt in het nieuwe beleidsplan van M HKA en CKV voor 2028.

Gewenste resultaten

- Een uitgewerkt doelmodel voor opdracht, positionering, governance, autonomie, organisatie en financiering van CKV.
- Duidelijke afspraken over de inhoudelijke en operationele relatie tussen CKV en M HKA, inclusief kennisdeling, archiefzorg, onderzoek, publiekswerking, infrastructuur en ondersteunende diensten.
- Een overzicht van juridische, financiële, personele en bestuurlijke beslissingen en documenten die nodig zijn om het gekozen model uit te voeren.
- Een gefaseerd overgangsplan met verantwoordelijkheden, mijlpalen, risico's, communicatie en continuïteitsmaatregelen voor de landelijke dienstverlening.
- Strategische bouwstenen voor het nieuwe beleidsplan van M HKA en CKV.

Mogelijke partners

- Departement Cultuur, Jeugd en Media
- Andere partners in functie van de gekozen richting

Timing en middelen

Januari–juni 2027 — OD 5.1: verdieping en besluitvorming

- **Interne begeleiding:** de transitiecoördinator en het CKV bereiden het traject, de workshops, de bijeenkomsten van de klankbordgroep en de beslisnota gezamenlijk voor. Zij bewaken de proceskwaliteit, een evenwichtige betrokkenheid van perspectieven en een vergelijkbare uitwerking van de scenario's.
- **Klankbordgroep:** een diverse groep komt 2x samen. Externe leden ontvangen een vergoeding van 150 euro per bijeenkomst, excl. btw.
- **Workshops:** 2 workshops met relevante stakeholders om de scenario's en hun inhoudelijke, bestuurlijke, organisatorische en financiële implicaties te verdiepen.
- **Interne inzet:** tijd van CKV, directie, transitiecoördinator, relevante medewerkers van M HKA, bestuur en ondersteunende diensten voor voorbereiding, deelname, toetsing en besluitvorming.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor de vergoeding van klankbordleden, externe begeleiding, workshoporganisatie, verslaggeving en eventuele gerichte analyses.
- **Mijlpalen:** Februari 2027: externe begeleider aangesteld.
April 2027: klankbordgroep afgerond en methodiek vastgelegd.
Mei 2027: Afwegingskader en uitgewerkte scenario's liggen voor.
Juni 2027: Bestuursorgaan neemt een formele beslissing.

September 2027–december 2028 — OD 5.2: concretisering en beleidsmatige verankering

- **Externe begeleiding:** voorlopig worden 15 dagen voorzien om de gekozen positionering verder uit te werken en te vertalen naar governance, organisatie, middelen, samenwerking, overgang en beleidsplanning.
- **Aanvullende expertise:** afhankelijk van het gekozen scenario kan afzonderlijk juridisch, financieel, arbeidsrechtelijk, subsidietechnisch of organisatorisch advies nodig zijn.
- **Interne inzet:** CKV en M HKA leveren de inhoudelijke en operationele kennis voor het doelmodel en de beleidsplannen; directie en bestuur nemen de formele beslissingen.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor concretisering, specialistische toetsing en overleg met stakeholders.
- **Mijlpalen:** december 2028: financiële en organisatorische kwesties uitgeklaard i.f.v. beleidsplan. Vervolg verder uit te werken i.f.v. gekozen scenario.

Transversale randvoorwaarden

- De continuïteit en kwaliteit van de landelijke dienstverlening van CKV blijven tijdens het traject gewaarborgd.
- De drie scenario's worden op dezelfde criteria en met vergelijkbare diepgang onderzocht; het proces loopt niet vooruit op de beslissing.
- De eigen legitimiteit en gevalideerde opdracht van CKV worden onderscheiden van de vraag naar zijn organisatorische inbedding.
- Deelnemers weten vooraf welke rol zij hebben: informatie geven, adviseren of toetsen. Het bestuursorgaan blijft formeel verantwoordelijk voor de keuze.
- De beslissing vermeldt niet alleen het gekozen scenario, maar ook de noodzakelijke garanties, middelen, risico's en overgangsvoorwaarden.
- Communicatie naar medewerkers, overheid en veld maakt duidelijk wat onderzocht wordt, wanneer de beslissing valt en hoe daarna wordt teruggekoppeld.

Werk 6: Communicatie over het transitietraject

Doel

Het M HKA communiceert tijdig, eerlijk en samenhangend over de aanleiding, voortgang, keuzes, resultaten en gevolgen van het transitietraject. Daarbij focust het op een proactieve communicatiepraktijk die vertrouwen ondersteunt en verschillende stakeholders houvast geeft.

De communicatie maakt complexe veranderingsprocessen begrijpelijk zonder onzekerheden, spanningen of nog openstaande beslissingen te verbergen. Ze verbindt interne en externe communicatie, zodat medewerkers, bestuur, overheid, kunstenaars, partners, sector, media en publiek niet met tegenstrijdige verhalen worden geconfronteerd. Communicatie ondersteunt de transitie: communicatie volgt aantoonbare stappen en resultaten en maakt duidelijk wat vastligt, wat nog wordt onderzocht en wanneer verdere beslissingen volgen.

Daarnaast heeft deze werk niet alleen betrekking op de communicatie van de transitie zelf, maar ook op de verdere uitbouw van een sterke communicatiecultuur binnen het M HKA. Door communicatie structureel te verankeren als een gedeelde verantwoordelijkheid en strategisch instrument, wil het museum zijn zichtbaarheid, herkenbaarheid en relatie met interne en externe stakeholders versterken. De lessen, werkwijzen en afspraken die tijdens het transitietraject worden ontwikkeld, dragen zo bij aan een duurzame versterking van de volledige communicatiepraktijk van het M HKA.

Operationele doelstellingen

OD 6.1: gedeelde communicatiearchitectuur voor de transitie ontwikkelen

OD 6.2: voortgang consequent en geloofwaardig communiceren

OD 6.1: M HKA ontwikkelt een gedeelde communicatiearchitectuur voor de transitie

Ambitie

M HKA beschikt over een strategisch communicatiekader dat de transitie vertaalt naar heldere boodschappen, doelgroepen, kanalen, verantwoordelijkheden en communicatiemomenten. De communicatie vertrekt vanuit transparantie, betrouwbaarheid en aantoonbare voortgang. Per stakeholdergroep wordt bepaald welke informatie nodig is, op welk moment, via welk kanaal en in welke toon. Het kader geeft het communicatieteam voldoende houvast om ook onder tijdsdruk consistent te communiceren.

Acties

1. **De communicatiecontext analyseren.** De externe begeleider onderzoekt bestaande persreacties, interne en externe communicatie, stakeholderverwachtingen, narratieve risico's en kansen en brengt in kaart wie welke informatie nodig heeft.
2. **Het kernverhaal samen ontwikkelen.** In een cocreatieve werksessie wordt de transitie vertaald naar een geloofwaardig verhaal over waarom M HKA verandert, wat het wil bereiken, hoe het traject verloopt en hoe medewerkers en stakeholders worden betrokken.
3. **De communicatiearchitectuur uitwerken.** Kernboodschappen, stakeholderaanpak, communicatieplan, mediastrategie en tijdlijn worden als één samenhangend pakket ontwikkeld.
4. **De aanpak intern overdragen.** Het communicatieteam, de directie, transitiecoördinatie en woordvoerders worden gebriefd en oefenen het gebruik van het narratief, de kernboodschappen en de vraag-en-antwoorddocumenten op concrete situaties.

Gewenste resultaten

- Een actuele stakeholderkaart met onder meer medewerkers, bestuursorgaan, Vlaamse overheid, kunstenaars, sectororganisaties, partners, media, bezoekers en breder publiek.
- Een narratiefdocument met kernverhaal, kernboodschappen en aangepaste accenten per doelgroep.
- Een strategisch communicatieplan voor de transitie, met doelstellingen, kanalen, acties, verantwoordelijkheden, middelen en evaluatiecriteria.
- Een mediastrategie voor traditionele en sociale media, met duidelijke woordvoering, publieke standpunten, proactieve thema's en aanpak van kritische vragen.
- Een tijdlijn met de belangrijkste interne en externe communicatiemomenten, afgestemd op beslissingen en mijlpalen van de verschillende werven.
- Een praktisch pakket met basispresentatie, kernteksten, vraag-en-antwoorddocument en sjablonen dat medewerkers en woordvoerders kunnen gebruiken.

Mogelijke partners

- Departement Cultuur, Jeugd en Media, het kabinet Cultuur en de andere Vlaamse musea (V8) in functie van de boodschap.

OD 6.2: M HKA communiceert de voortgang van de transitie consequent en geloofwaardig

Ambitie

M HKA gebruikt de communicatiearchitectuur gedurende het hele transitietraject als actief sturingsinstrument. Communicatie wordt gekoppeld aan reële beslissingen, mijlpalen en resultaten en wordt niet beperkt tot afzonderlijke persmomenten. Interne communicatie krijgt daarbij prioriteit: medewerkers vernemen relevante informatie tijdig, krijgen context bij beslissingen en weten waar zij met vragen terecht kunnen. Externe communicatie toont voortgang, maakt samenwerking en participatie zichtbaar en bewaakt tegelijk de noodzakelijke vertrouwelijkheid van personele, juridische en bestuurlijke dossiers.

Acties

1. **Communicatie aan de transitiebesluiten koppelen.** Voor elke werf worden mijlpalen, beslismomenten, betrokken doelgroepen en communicatienoden opgenomen in één centrale kalender. Er wordt expliciet bepaald wat intern, extern, gelijktijdig of voorlopig niet wordt gecommuniceerd.
2. **Regelmatig en doelgroepgericht communiceren.** M HKA gebruikt passende formats, zoals personeelsupdates, bestuursnota's, partnerbriefings, webupdates, perscommunicatie, sociale media en achtergrondgesprekken. De inhoud wordt aangepast aan de informatiebehoefte zonder het kernverhaal te wijzigen.
3. **Gevoelige momenten voorbereiden.** Voor belangrijke besluiten en mogelijke reputatierisico's worden vooraf kernboodschappen, kritische vragen, woordvoering, goedkeuringslijnen en scenario's voor reactie voorbereid.
4. **Monitoren, coachen en bijsturen.** De externe begeleider toetst op afroep belangrijke communicatiebeslissingen, coacht het team bij complexe stakeholdermomenten en helpt het narratief actualiseren wanneer de transitie aantoonbaar een nieuwe fase ingaat.

Gewenste resultaten

- Een operationele interne communicatiekalender die periodiek wordt geactualiseerd op basis van de voortgang van alle werven.
- Vaste interne communicatiemomenten over beslissingen, mijlpalen, vertragingen, open vragen en gevolgen voor de werking.
- Gecoördineerde communicatie naar bestuur, overheid, partners, sector, media en publiek.
- Een duidelijke werkwijze voor woordvoering, goedkeuring, snelle afstemming en escalatie bij gevoelige of onverwachte wendingen.
- Periodieke monitoring van vragen, berichtgeving, stakeholderreacties en terugkerende misverstanden, met gerichte bijsturing van boodschappen en aanpak.
- Een overdraagbare communicatiepraktijk die na de transitie door het interne team kan worden voortgezet.

Mogelijke partners

- Departement Cultuur, Jeugd en Media, het kabinet Cultuur en de andere Vlaamse musea (V8) in functie van de boodschap.

Timing en middelen

September–oktober 2026 — OD 6.1: strategische fundering

- **Externe begeleiding:** een intensieve opdracht van ongeveer zes weken voor intake en deskresearch, stakeholderanalyse, cocreatie, ontwikkeling van het narratiedocument, communicatieplan, mediastrategie, tijdlijn en interne overdracht. De offerte voorziet hiervoor ongeveer 15 werkdagen externe inzet.
- **Interne inzet:** tijd van communicatie, directie, transitiecoördinator en een representatieve groep medewerkers en belanghebbenden voor briefing, werksessie, toetsing en goedkeuring.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor externe strategische communicatiebegeleiding en de ontwikkeling van de concrete communicatie-instrumenten.
- **Mijlpaal:** Oktober 2026: Communicatiearchitectuur voor het transitietraject vastgesteld.

September 2026–december 2028 — OD 6.2: uitvoering en strategische begeleiding

- **Interne uitvoering:** het communicatieteam coördineert de kalender, productie en publicatie. Directie, transitiecoördinatie en verantwoordelijken van de werven leveren tijdig gevalideerde inhoud aan.
- **Externe begeleiding op afroep:** bijkomende strategische ondersteuning voor gevoelige beslissingen, complexe stakeholdermomenten, actualisering van boodschappen, mediastrategie en coaching van woordvoerders.
- **Werkingsmiddelen:** budget voor gerichte externe ondersteuning, monitoring, productie van communicatiemiddelen en eventuele pers- of stakeholdermomenten. In totaal over 2 jaar ongeveer 20 dagen expertise.
- **Mijlpalen:** December 2026: Geïntegreerde communicatie over alle transitie-werven operationeel. December 2028: Communicatiepraktijk duurzaam verankerd in de organisatie.

Transversale randvoorwaarden

- Interne communicatie gaat externe communicatie vooraf wanneer beslissingen medewerkers rechtstreeks raken.
- M HKA communiceert alleen als feit wat formeel is beslist en maakt een duidelijk onderscheid tussen richting, voorstel, lopend onderzoek en definitieve beslissing.
- Communicatie is transparant, maar respecteert vertrouwelijkheid, privacy, arbeidsrecht, onderhandeling en de formele rol van bestuur en sociale partners.
- De inhoudelijke verantwoordelijken blijven eigenaar van de feiten; het communicatieteam bewaakt begrijpelijkheid, samenhang, timing en kanaalkeuze.
- Het kernverhaal blijft herkenbaar, maar wordt aangepast wanneer nieuwe besluiten of resultaten daar inhoudelijk aanleiding toe geven.
- Voortgang wordt niet alleen aangekondigd maar onderbouwd met gerealiseerde stappen, keuzes, betrokkenheid en volgende mijlpalen.

Parallele werven

Doel

Het voorliggende transitieplan focust op de werven waarvoor binnen deze aanvraag middelen worden gevraagd. Tegelijk is de toekomstontwikkeling van M HKA ruimer dan deze voorgaande werven. Een aantal werven loopt parallel, wordt via andere sporen opgenomen of moet verder worden voorbereid richting het beleidsplan 2029-2033. Ze worden hier niet als bijkomende budgetvragen opgenomen, maar wel vermeld omdat ze mee bepalen hoe M HKA zijn strategische richting de komende jaren zal realiseren.

Fysieke infrastructuur

Een toekomstgericht M HKA vraagt een gebouw dat de museale opdracht ondersteunt: correcte omstandigheden voor kunst, voldoende ruimte voor collectie en presentatie, veilige logistiek, werkbare ateliers, kwalitatieve publieksruimtes en een waardige werkomgeving voor medewerkers. Het behoeftenplan bouwt voort op de analyses en inzichten die de voorbije jaren zijn ontwikkeld rond de toekomstige noden van het museum. Deze vormen een belangrijk vertrekpunt omdat ze beschrijven aan welke ruimtelijke, functionele en museale vereisten een museum voor hedendaagse kunst vandaag en morgen moet beantwoorden. Waar mogelijk zal M HKA dit behoeftenplan afstemmen met noden en wensen van partnerinstellingen zoals het KMSKA, zodat de infrastructuur niet alleen de eigen werking versterkt, maar ook inspeelt op gedeelde functies, samenwerking en sectorale meerwaarde. M HKA zal blijven ijveren voor betere infrastructuur. Op korte termijn draagt de overheid de verantwoordelijkheid om een werkbaar gebouw te voorzien waarin kunst op een correcte manier kan worden getoond en waarin bezoekers en medewerkers veilig en kwalitatief kunnen functioneren. Op lange termijn draagt de overheid de verantwoordelijkheid om een degelijke, toekomstbestendige infrastructuur te voorzien die de collectie, presentatie, archieven, publiekswerking, productie, onderzoek en samenwerking duurzaam kan dragen.

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap wordt ontwikkeld als een hefboom voor inhoudelijke slagkracht, maatschappelijke relevantie en financiële duurzaamheid. Het gaat niet om commercialisering van de missie, maar om het sterker ontwikkelen van draagvlak, publieksbereik, partnerschappen, inkomstenstromen, merk, horeca, retail en mogelijke dienstverlening vanuit de eigen inhoudelijke integriteit. M HKA wil dit aanpakken door eerst de bestaande initiatieven, inkomstenstromen, partnerschappen en publieksformats in kaart te brengen en door met de expertise van partnermusea, waaronder KMSKA, een werkbare methodiek te ontwikkelen. Die methodiek moet bepalen welke vormen van ondernemerschap passen bij de missie, welke partnerschappen wenselijk zijn, welke publieks- en verdienmodellen haalbaar zijn en welke organisatorische voorwaarden nodig zijn om dit professioneel op te volgen. Daarna kunnen gerichte piloten worden opgezet rond fondsenwerving, sponsoring, horeca, retail, events of dienstverlening, telkens met toetsing aan inhoudelijke kwaliteit, draagkracht en publieke opdracht.

Digitale infrastructuur

OD 1.5 focust op documentbeheer, SharePoint, kennisdeling en de aansluiting op Digitaal Archief Vlaanderen. Daarnaast blijven bredere digitale trajecten nodig, onder meer rond e-ticketing, CRM, projectmanagementsoftware, digitale publiekskanalen, onderzoeksplatformen en duurzame digitale kennisomgevingen. Deze trajecten worden niet voorzien in dit transitieplan, maar moeten inhoudelijk wel op elkaar worden afgestemd zodat gegevensbeheer, toegankelijkheid, rechten, integraties en gebruikerservaring niet versnipperd raken.

Projectwerking

M HKA wenst te werken aan een professionele projectwerking voor projecten die verschillende afdelingen raken, zoals tentoonstellingen, digitale trajecten, publieksprojecten, onderzoeksprojecten en samenwerkingen met partners. Voor grotere projecten, en in het bijzonder voor tentoonstellingen, zijn specifieke projectleiders nodig die planning, taakverdeling, budget, risico's, beslismomenten en afstemming tussen teams bewaken. De projectleider zorgt ervoor dat de juiste expertises tijdig worden betrokken en dat inhoudelijke ambitie, publieksgerichtheid, haalbaarheid en uitvoering beter op elkaar aansluiten. Dit vraagt een vaste projectmethodiek met opdrachtschrijving, rollen, timing, capaciteitsinschatting, overlegstructuur, documentatie en evaluatie.

Programmacommissie

M HKA start met een programmacommissie als plek waar programmatieke keuzes breed, transparant en meerstemmig worden voorbereid. De commissie brengt vertegenwoordigers uit curatie, collectie, onderzoek, publiekswerking, communicatie, productie, zakelijke ondersteuning en externe stemmen samen rond de volledige programmatie: tentoonstellingen, collectiepresentaties, film, evenementen, educatie en digitale programma's. Ze moet keuzes toetsen aan artistieke kwaliteit, publieksrelevantie, haalbaarheid, meerstemmigheid en strategische samenhang.

Onderzoekswerking.

Onderzoek blijft een museumbrede kernfunctie die collectie, archief, tentoonstellingen, publicaties, digitale platformen, internationale netwerken en publieke kennisdeling met elkaar verbindt. M HKA wil dit niet uitbouwen als een afzonderlijke onderzoekseenheid naast de rest van de organisatie, maar als een gedeelde praktijk die in verschillende teams leeft en beter wordt gecoördineerd. De aanpak bestaat uit het zichtbaar maken van bestaande onderzoeksinitiatieven, het formuleren van een gedeelde onderzoeksagenda, het aanduiden van een coördinerende rol of onderzoeksregisseur en het ontwikkelen van richtlijnen rond documentatie, metadata, auteurschap, publicatie, digitale ontsluiting en kennisborging. Piloottrajecten kunnen helpen om te testen hoe onderzoek verder doorwerkt in collectie, tentoonstellingen, publiekswerking, samenwerking en digitale kennisdeling.

Ontwikkelingstrajecten rond de brug tussen kunsten en erfgoed.

M HKA heeft de expliciete opdracht om een brug te vormen tussen kunsten en erfgoed. Die brugfunctie vertrekt vanuit de museale kern van het museum: hedendaagse kunst tonen, publiek betrekken en zorg dragen voor wat bewaard, onderzocht en doorgegeven moet worden. Tegelijk kan M HKA een betekenisvolle rol opnemen in artistieke ontwikkeling door bvb nieuwe kunst in situ mogelijk te maken, productievoorzieningen en technische knowhow in te zetten, artistieke processen te documenteren en kunstenaarsarchieven, contexten en kennis duurzaam te bewaren. Het museum voert momenteel gesprekken met verschillende partners om deze trajecten verder vorm te geven. Daarbij wordt onderzocht hoe M HKA als productiehart, schakel tussen ontwikkeling en canonisering en/of ecosysteempartner kan functioneren, zonder de rol van residentieplekken, kunstencentra of andere spelers over te nemen. Tegen het beleidsplan wordt hiervoor een scherp plan uitgewerkt met duidelijke partners, criteria, werkvormen, productiefuncties, archiverings- en documentatieafspraken, samenwerkingsmodellen en publieke vertaling.

De Cinema

De Cinema is een succesvolle en populaire werking van M HKA en draagt bij aan de beeldculturele opdracht van het museum. Binnen de bredere toekomstontwikkeling is een verdere versterking wenselijk, zowel inhoudelijk als organisatorisch. De relatie tussen De Cinema en het museum wordt de komende jaren verder bekeken: hoe filmwerking, publieksbereik, beeldcultuur, programmatie, communicatie en organisatie sterker op elkaar kunnen aansluiten, zonder de eigen dynamiek en aantrekkingskracht van De Cinema te verliezen.

Diversiteit

M HKA wil diversiteit verder ontwikkelen als een structureel beleids-thema in de volledige organisatie. De komende jaren wordt daarom een duidelijker diversiteitsbeleid uitgewerkt, met aandacht voor programmatie, publiekswerking, personeelsbeleid, governance, partnerschappen, taalgebruik, toegankelijkheid en besluitvorming. Het doel is om beter te bepalen welke drempels vandaag bestaan, welke vormen van uitsluiting of ondervertegenwoordiging moeten worden aangepakt en hoe diversiteit concreet kan doorwerken in keuzes, werkprocessen en verantwoordelijkheden.

Duurzaamheid

Ook duurzaamheid vraagt een duidelijker kader binnen de organisatie. M HKA wil bepalen hoe ecologische, sociale en organisatorische duurzaamheid kunnen doorwerken in gebouwbeheer, tentoonstellingsproductie, transport, energiegebruik, aankopen, publiekswerking, samenwerkingen, personeelsbeleid en dagelijkse processen. Het traject moet leiden tot heldere principes, prioriteiten en werkafspraken, zodat duurzaamheid niet afhankelijk blijft van losse initiatieven, maar een gedeelde toetssteen wordt bij toekomstige keuzes en projecten.

PLANNING EN TIJDSPAD



Toelichting bij de planning en het tijdsplan

Bij elke werf werd de planning en fasering meer gedetailleerd uitgewerkt. Algemeen wordt gezocht naar een spreiding in de opstart van de verschillende trajecten, zodat de beschikbare capaciteit binnen de organisatie optimaal kan worden ingezet. De timing houdt bovendien rekening met andere belangrijke ontwikkelingen, zoals de opmaak van het beleidsplan, de installatie van het nieuwe bestuursorgaan en de komst van een nieuwe directie.

Tegelijkertijd maakt de huidige context van het M HKA het onvermijdelijk dat bepaalde trajecten parallel lopen of vooruitlopen op andere initiatieven. Op korte termijn komen immers verschillende strategische veranderingen samen die elkaar wederzijds beïnvloeden.

Planning is een sport. Het is geen statisch gegeven, maar een continu proces van afstemming en bijsturing. Wendbaarheid, een flexibele houding en bereidheid om in te spelen op veranderende omstandigheden zijn daarbij cruciale succesfactoren. Uiteraard zullen grote wijzigingen besproken worden met het bestuursorgaan en op de stuurgroep.

RISICO'S EN AFHANKELIJKHEDEN



Risico's en afhankelijkheden

De uitvoering van het transitieplan vindt plaats in een context van bestuurlijke vernieuwing, organisatorische verandering en beleidsmatige onzekerheid. Verschillende onderdelen kunnen bovendien niet los van elkaar worden gerealiseerd. De voornaamste risico's en afhankelijkheden worden hieronder thematisch samengebracht.

1. Bestuurlijke en leidinggevende continuïteit

Aanstelling en opstart van de nieuwe directie

Verschillende structurele trajecten zijn afhankelijk van de tijdige aanstelling en effectieve opstart van de nieuwe directie. Dit geldt bijvoorbeeld voor het toekomstige organigram, het functie- en arbeidsvoorwaardenbeleid en de verdieping van missie, visie en waarden. Een laattijdige aanstelling of een wezenlijk verschil in strategische visie rond de transitie kan de planning vertragen of aanleiding geven tot herziening van reeds voorbereide keuzes.

Aanstelling en ontwikkeling van het nieuwe bestuursorgaan

Het bestuursorgaan bewaakt de strategische koers en neemt de formele beslissingen. Een nieuwe samenstelling brengt nieuwe expertise en perspectieven, maar vraagt ook tijd voor introductie, rolverduidelijking en het ontwikkelen van een gedeelde bestuurspraktijk.

Samenhang tussen bestuur, directie en transitiekern

De transitie veronderstelt een heldere overdracht tussen tijdelijke en structurele sturing. Tijdelijke afspraken mogen de toekomstige directie niet voor voldongen feiten plaatsen, maar uitstel van beslissingen mag evenmin leiden tot bestuurlijke stilstand.

2. Organisatorisch draagvlak en verandervermogen

Betrokkenheid van medewerkers en teams

De uitvoering gebeurt in belangrijke mate binnen de bestaande teams. Het risico bestaat dat medewerkers onvoldoende tijd, vertrouwen of eigenaarschap ervaren om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en toe te passen. Participatie is daarom noodzakelijk, maar moet gepaard gaan met duidelijke beslissingsruimte, terugkoppeling en formele verantwoordelijkheid.

Beschikbare capaciteit en werkdruk

De transitie komt boven op de reguliere museale werking. Zonder duidelijke prioriteiten en expliciete non-keuzes kunnen te veel trajecten gelijktijdig lopen, waardoor vertraging, kwaliteitsverlies en bijkomende psychosociale belasting ontstaan. Beschermde tijd voor ontwerp, testing, opleiding en implementatie vormt daarom een belangrijke randvoorwaarde.

Sleutelfiguren en kwetsbare expertise

Verskillende trajecten steunen op een aantal interne medewerkers met specifieke inhoudelijke, organisatorische of technische kennis. Personeelsverloop, langdurige afwezigheid of onvoldoende kennisoverdracht kunnen daardoor een onevenredige impact hebben.

3. Inhoudelijke en operationele afhankelijkheden

Volgorde tussen de werven

Meerdere trajecten hebben een inhoudelijke volgorde. Het doelogram vormt bijvoorbeeld de basis voor verdere keuzes over functies, arbeidsvoorwaarden en sociale dialoog. Vertraging in een vroege fase werkt daardoor rechtstreeks door in latere doelstellingen.

Continuïteit van de reguliere werking

Tentoonstellingen, collectiezorg, publiekswerking, dienstverlening en samenwerkingen moeten tijdens de transitie blijven functioneren. Wanneer verandertrajecten te zwaar ingrijpen op de dagelijkse werking, ontstaat het risico dat de transitie de kernopdracht (tijdelijk) verzwakt in plaats van versterkt.

4. Middelen, expertise en uitvoerbaarheid

Financiële ruimte

De uitvoering hangt af van de beschikbaarheid en tijdige inzet van de toegekende transformatiemiddelen. Nieuwe inzichten kunnen bovendien bijkomende kosten zichtbaar maken, bijvoorbeeld voor personeelscapaciteit, juridische begeleiding, digitale systemen, restauratie, infrastructuur of overgangsmaatregelen.

Externe expertise

Voor enkele werven wordt een beroep gedaan op externe expertise. Externe begeleiding moet leiden tot overdraagbare methodieken en interne kennisopbouw, zodat geen blijvende externe afhankelijkheid ontstaat.

Digitale en fysieke randvoorwaarden

Nieuwe werkprocessen zijn mede afhankelijk van betrouwbare digitale systemen, duidelijke afspraken over informatiebeheer en voldoende ondersteuning van gebruikers. Tegelijk blijft een werkbare fysieke infrastructuur noodzakelijk voor veilige collectiezorg, presentatie, publiekswerking en goede arbeidsomstandigheden. Op beide aspecten zitten grote uitdagingen, waarop het M HKA zelf soms slechts beperkte impact heeft.

5. Sociale, juridische en personele risico's

De ontwikkeling van een nieuw organigram en een aangepast functien en arbeidsvoorwaardenbeleid kan gevolgen hebben voor functies, verantwoordelijkheden, classificaties, verloning en arbeidsorganisatie. Onvoldoende juridische toetsing, onduidelijke communicatie of een te late betrokkenheid van medewerkers en sociale partners kan leiden tot weerstand, vertraging, ongelijkheid of juridische betwisting. Daarom moeten analyse, besluitvorming, sociale dialoog en implementatie duidelijk van elkaar worden onderscheiden.

6. Externe stakeholders en legitimiteit

Draagvlak in het ecosysteem

Het succes van de werven van het transitieplan hangt af van duurzame relaties met kunstenaars, partners, gemeenschappen, musea, onderwijs- en onderzoeksactoren en andere organisaties. Het risico bestaat dat verwachtingen over samenwerking, invloed, middelen of wederkerigheid niet overeenkomen met wat M HKA kan waarmaken. Heldere afspraken over doel, mandaat, vergoeding, besluitvorming en terugkoppeling zijn daarom essentieel.

Positionering van CKV

De toekomstige positionering van CKV vormt een afzonderlijk strategisch beslistraject met mogelijke juridische, bestuurlijke, financiële, personele en beleidsmatige gevolgen. Vertraging of onvoldoende draagvlak bij CKV, M HKA, overheid en veld kan doorwerken in de beleidsplanning en de continuïteit van de landelijke dienstverlening.

7. Beleidsmatige en externe context

De uitvoering blijft afhankelijk van beleidsbeslissingen van de Vlaamse overheid, de museale hertekening en toekomstige subsidie- en beleidskaders. Wijzigingen in beleidsprioriteiten, regelgeving, financiering of institutionele verwachtingen kunnen aanpassingen aan scope, planning of resultaten noodzakelijk maken. Ook beslissingen over de infrastructuur vallen niet binnen de controle van M HKA.

8. Communicatie en reputatie

De transitie bevat open keuzes en bestuurlijke en organisatorische dossiers. Voortijdige, onvolledige of tegenstrijdige communicatie kan onzekerheid versterken en het vertrouwen van medewerkers en externe stakeholders aantasten. Omgekeerd kan te terughoudende communicatie de indruk wekken dat processen weinig transparant verlopen. Communicatie moet daarom aansluiten bij formele beslissingen, duidelijk onderscheiden wat vastligt en wat nog wordt onderzocht, en interne communicatie voorrang geven wanneer medewerkers rechtstreeks worden geraakt.

Algemene beheersing

De risico's en afhankelijkheden worden opgevolgd door de transitiecoördinator, de directie, het bestuursorgaan en de stuurgroep, ieder vanuit het eigen mandaat. Per werf worden minstens de volgende elementen bijgehouden:

- risico of afhankelijkheid;
- mogelijke impact op timing, middelen, kwaliteit en draagvlak;
- verantwoordelijke voor opvolging;
- beslismoment;
- actuele status en eventuele impact op andere werven.

