

De blik van het veld op M HKA

Synthese van de kwantitatieve en kwalitatieve bevraging, uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit Antwerpen (Nathalie Verboven, Jan Wynen, Eva-Luna Geebelen), mei–juni 2026

1. De bevraging in het kort

Digitale survey. 228 ingevulde vragenlijsten, waarvan 180 weerhouden na datacleaning (verwijdering van dubbele IP-adressen, testantwoorden en nauwelijks ingevulde lijsten).

Looptijd: 8 mei tot 7 juni 2026.

De survey richtte zich op zes doelgroepen: kunstenaars, grassrootsinitiatieven en artist-run spaces, residentie- en atelierwerkingen, presentatie-instellingen en kunsthuisen, musea en erfgoedinstellingen, en galeries. Omdat de oproep breed werd verspreid via een gelegenheidssample, verschilt het aantal respondenten per vraag; elke analyse vermeldt daarom de eigen n-waarde. Voor de verdiepende analyses waren vooral twee subgroepen groot genoeg: kunstenaars (n≈31–32) en musea (n≈20–23). Daarnaast vulden respondenten uit onderwijs, overheid, erfgoed, kunstprofessionals en publiek de categorie "andere" in.

Diepte-interviews. In totaal werden 28 gesprekspartners geïnterviewd, in mei–juni 2026, gespreid over Antwerpen, Gent, Oostende, Brussel, Hasselt, Nederland en internationale posities. Omwille van anonimiteit werd niet van elk gesprek een verslag opgemaakt; de kwalitatieve analyse in dit rapport steunt op de beschikbare gespreksverslagen (19 respondenten). De volledige lijst van geïnterviewden:

Organisatie / praktijk	Naam	Plaats
Sint Lucas Antwerpen / AKO	Ann Laenen	Antwerpen
Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen	Wouter Van der Hallen	Antwerpen
NICC	Ariadna Estalella Alba	Antwerpen
De Studio	Amelie Aernaudts	Antwerpen
Jan van Eyck Academie	Hicham Khalidi	Nederland
Museum at Risk	Luc Tuymans	Antwerpen
AKO / Monty	Lana Willems	Antwerpen
Kunsthuis Zürich	Ann Demeester	Internationaal
ARIA – Universiteit Antwerpen	Pascal Gielen	Antwerpen
Onafhankelijke kunstplek	Stella Lohaus	Antwerpen
Vlaams Architectuurinstituut (VAI)	Hülya Ertas	Antwerpen
Stedelijk Museum Amsterdam	Rein Wolfs	Nederland
HISK	Johan Pas	Antwerpen
KMSKA	Veerle De Meester	Antwerpen
Mu.ZEE	Ilse Roosens	Oostende

Organisatie / praktijk	Naam	Plaats
S.M.A.K.	Ann Hoste	Gent
Onafhankelijk curator	Sorana Munsya	Brussel
Lichtekooi	Nadia Bijl	Antwerpen
Universiteit Gent	Wouter Davidts	Gent
Extra City	Antony Hudek	Antwerpen
WIELS	Sofia Dati	Brussel
Z33	Adinda Van Geystelen	Hasselt
L'Internationale	Magda Lipska	Internationaal
FARO	Olga Van Oost	Brussel
Freelance curator (o.a. Stedelijk Museum, De Brakke Grond)	Rita Ouédraogo	Nederland
Kunstenpunt	Lissa Kinnaer	Brussel
Antwerp Art Weekend	Tim Verherstraeten	Antwerpen
Keteleer Gallery	Frederick Keteleer	Antwerpen

Focusgroepen. Er vonden twee focusgroepen plaats met verschillende actoren.

De **focusgroep kunstenaars** werd georganiseerd in samenwerking met NICC, en bracht acht kunstenaars samen: Vaast Colson, Gosie Vervloessem, Eline De Clercq, Stef Van Looveren, Deborah Claire, Dodi Espinosa, Brahim Tall en Kenny Mala Ngombe.

De **focusgroep artistieke werkingen** verzamelde presentatieplekken, werkplaatsen, collectieven en ondersteunende organisaties die werken rond participatie, toegankelijkheid en artistieke ontwikkeling: Mestizo Arts Platform, Fameus / Stadscanvas, Het Bos, Ercola, FAAR Collectief, TICK TACK, 019 en De Roma / Baya Collective.

Een **klankbordgroep** van kunstenaars, museummedewerkers en sectorvertegenwoordigers, die de aanpak, de onderzoeksvragen en de selectie van gesprekspartners mee scherpstelde, en die de resultaten achteraf mee valideerde: Muhiba Botan (assistent curator FOMU, kunstenaar), Joyce Palmers (Coördinator Cinema, M HKA medewerker), Ann Laenen (Directeur Sint Lucas Antwerpen, Voorzitter AKO), Femke Hintjens (Adviseur Kunstenpunt), Ariadna Estalella Alba (Coördinator NICC) en Mashid Mohadjerin (Kunstenaar).

Methodologische kanttekening. De survey werkt met een zelfgeselecteerd sample zonder gekende populatie; de resultaten zijn descriptief en niet zomaar generaliseerbaar. De kwalitatieve analyse gebeurde op gespreksverslagen, niet op letterlijke transcripties, en van een aantal gesprekken werd omwille van anonimiteit geen verslag opgemaakt. Citaten in dit rapport komen uitsluitend uit de beschikbare verslagen; het rapport benoemt daarom consequent hoe breed een bevinding gedragen wordt.

Noot bij de bronnen: dit rapport steunt op de UA-resultatenpresentatie (survey n=180; kwalitatieve synthese) en de beschikbare integrale gespreksverslagen. De inzichten uit de focusgroepen zijn verwerkt via de UA-synthese. Alle citaten zijn afkomstig uit de gespreksverslagen; percentages verwijzen naar de UA-analyse met telkens de daar vermelde n-waarde.

2. Bevindingen: wat over alle bronnen heen terugkeert

2.1 Vertrouwen is de kern van het vraagstuk

Over alle databronnen heen komt één patroon het duidelijkst naar voren: de grootste uitdaging van M HKA is niet inhoudelijk, maar relationeel. Respondenten stellen de kwaliteit van de collectie, het onderzoek of de programmatie zelden fundamenteel in vraag. Wat onder druk staat, is het vertrouwen in de manier waarop het museum zich verhoudt tot kunstenaars, partners en het bredere ecosysteem. Verschillende gesprekspartners beschrijven een groeiende afstand tussen het museum en het veld, gevoed door ervaringen van beperkte wederkerigheid, hiërarchische verhoudingen en consultaties die onvoldoende zichtbaar doorwerken in de praktijk.

Tegelijk toont de bevraging dat dit vertrouwen niet verdwenen is, maar relationeel werkt. Respondenten die eerder met M HKA samenwerkten, beoordelen het museum merkbaar positiever dan wie geen of weinig contact had. Dat wijst erop dat de uitdaging niet zozeer ligt in de inhoudelijke legitimiteit van het museum, maar in het verbreden en verdiepen van duurzame relaties. Verschillende gesprekspartners waarschuwen bovendien voor een defensieve reflex die kan ontstaan wanneer een organisatie langdurig onder druk staat. De oproep vanuit het veld is net om die reflex te doorbreken: niet vertrekken vanuit crisis en zelfbescherming, maar vanuit de bestaande sterktes van het museum en de ambitie om opnieuw verbinding op te bouwen.

Kernbevindingen:

- Vertrouwen is het belangrijkste strategische vraagstuk. De grootste uitdaging ligt niet in de inhoudelijke opdracht van M HKA, maar in de relatie met het lokale kunstenveld.
- Consultatiemoeheid is reëel: Het bestaande wantrouwen wordt versterkt door een gebrek aan zichtbare opvolging. Participatie zonder merkbaar gevolg ondermijnt het vertrouwen verder.
- De focusgroep ervaart legitimiteit als hiërarchie; grassrootsactoren voelen zich behandeld als leerling, niet als partner.
- Het vertrouwen is niet overal even laag: partners die al met M HKA samenwerkten beoordelen het museum systematisch positiever. Dat wijst erop dat het probleem in de eerste plaats relationeel is, niet inhoudelijk.
- Threat-rigidity is geen theoretisch risico maar wordt al geobserveerd: De aanhoudende crisis lijkt volgens verschillende respondenten te leiden tot een defensieve organisatiecultuur, waardoor kritiek en signalen van buitenaf moeilijker worden omgezet in verandering.

2.2 Samenwerking is de grootste verwachting — en de grootste kloof

Kwantitatief is het beeld eenduidig. "Samenwerking met het veld" is met 22,9% de meest genoemde prioriteit voor de komende jaren (n=179), "verbinding met het lokale veld en ecosysteem" is het vaakst genoemde gemis in de open vragen (11 vermeldingen), en "verbinder tussen lokaal, internationaal en publiek" is de vaakst gewenste toekomstrol (12 vermeldingen). Kunstenaars zien groot potentieel voor samenwerking rond presentatie (62,5%), talentontwikkeling (56,3%) en artistieke productie (53,2%); musea vooral rond archivering en kennisdeling (52,1%).

De interviews maken duidelijk waarom die verwachting vandaag nog onvoldoende wordt ingelost. Respondenten beschrijven een organisatie waar de bereidheid tot samenwerking aanwezig is, maar waar die zelden uitgroeit tot duurzame partnerschappen. Samenwerkingen blijven volgens hen te vaak projectmatig of afhankelijk van individuele contacten, waardoor wederkerigheid en continuïteit ontbreken. Verschillende gesprekspartners vragen daarom een fundamenteel andere manier van samenwerken: minder transactioneel en ad hoc, meer gebaseerd op langdurige relaties, gedeeld eigenaarschap en wederzijds vertrouwen. Daarbij klinkt ook de vraag om externe partners niet alleen als deelnemers of publiek te benaderen, maar als volwaardige stakeholders in de ontwikkeling van het museum.

Kernbevindingen:

- Samenwerking is de meest uitgesproken verwachting die het veld heeft ten aanzien van M HKA en wordt over alle databronnen heen gezien als de hoogste strategische prioriteit.
- Er is een groot potentieel en veel bereidheid tot samenwerking, maar dat vertaalt zich vandaag nog onvoldoende in duurzame, structurele partnerschappen.
- Samenwerking faalt niet op inhoud maar op organisatie: traagheid, te veel lagen, geen mandaat op de werkvloer.
- Het veld vraagt een fundamenteel andere manier van samenwerken: minder projectmatig en transactioneel, meer langdurig, wederkerig en gebaseerd op gedeeld eigenaarschap.
- De grootste opportuniteiten liggen in presentatie, talentontwikkeling, artistieke productie, onderzoek en kennisdeling, waarbij verschillende stakeholdergroepen andere accenten leggen.
- Het versterken van samenwerking is geen doel op zich, maar een noodzakelijke voorwaarde om de rol van M HKA als ecosysteemspeler en verbindende actor waar te maken.
- Onderwijsinstellingen worden behandeld "als publiek in plaats van als stakeholder" — een structurele miskenning van 600 kunststudenten op wandelafstand.

2.3 De collectie is de onbetwiste kern — maar ze circuleert niet

De collectie is één van de meest consistente thema's in de interviews. Over verschillende stakeholdergroepen heen bestaat brede consensus dat de collectie de belangrijkste bron van legitimiteit en het onderscheidend vermogen van M HKA vormt. Ze wordt omschreven als het blijvende geheugen van het museum: datgene wat het huis onderscheidt van een presentatie-instelling en betekenis geeft, los van directies, gebouwen of beleidsperiodes.

Even breed gedeeld is de vaststelling dat dit potentieel vandaag onvoldoende zichtbaar wordt. Respondenten wijzen op een collectie die te weinig circuleert in tentoonstellingen, onderzoek, communicatie en publiekswerking. Met ongeveer 6.000 werken beschikt M HKA volgens verschillende gesprekspartners over voldoende materiaal om jarenlang nieuwe verhalen en thematische presentaties te ontwikkelen, maar die rijkdom blijft vandaag grotendeels onderbenut. Ook de survey ondersteunt dit beeld: 75% van de museumrespondenten herkent M HKA in de eerste plaats als presentatieplek, terwijl slechts 40% het ziet als referentiepunt en partner binnen het museale veld.

Over de verdere ontwikkeling van de collectie lopen de meningen meer uiteen. Respondenten waarderen de internationale kwaliteit van de collectie, maar plaatsen vragen bij de transparantie van het aankoopbeleid en de inhoudelijke keuzes die eraan ten grondslag liggen. Daarbij klinkt ook de vraag om de collectie bewuster te laten evolueren vanuit representativiteit, maatschappelijke relevantie en een duidelijke langetermijnvisie.

Kernbevindingen:

- De collectie wordt over alle databronnen heen gezien als de belangrijkste bron van legitimiteit en het onderscheidend vermogen van M HKA — en is tegelijk het onderdeel dat het publiek het minst te zien krijgt.
- De grootste uitdaging ligt niet in de kwaliteit van de collectie, maar in haar beperkte zichtbaarheid, ontsluiting en maatschappelijke doorwerking. Dit is geen overmacht maar een keuze, en het veld benoemt ze ook zo.
- Er bestaat een brede verwachting dat M HKA de collectie actiever inzet als motor voor onderzoek, tentoonstellingen, kennisdeling en publiekswerking.
- Het kost het museum vandaag al geld en werken: verzamelaars haken af, en aankopen gebeuren te laat en dus te duur.
- De aankooplogica is voor buitenstaanders onleesbaar; het is onduidelijk wat de visie achter de collectie is. Respondenten vragen meer transparantie, representativiteit en een duidelijke inhoudelijke koers.
- De grootste opportuniteit ligt in het beter benutten van het bestaande collectiepotentieel: niet méér verzamelen, maar de rijkdom van de huidige collectie veel zichtbaarder en betekenisvoller maken.

2.4 Museum, geen kunsthall — maar de balans moet herijkt

Meerdere respondenten formuleren de kritiek scherp: M HKA heeft zich de voorbije decennia sterker ontwikkeld als presentatie-instelling dan als museum. De fundamentele spanning zit volgens hen niet in de kwaliteit van de tentoonstellingen, maar in de onderontwikkeling van de kerntaken die een museum onderscheiden: collectiebeheer, onderzoek, archief, bibliotheek en kennisopbouw. Verschillende gesprekspartners wijzen erop dat het museum internationaal een voortrekkersrol speelde, maar die positie onvoldoende heeft vertaald naar een duurzame versterking van zijn museale opdracht.

De kwantitatieve resultaten ondersteunen die analyse. Driekwart van de museumrespondenten herkent M HKA in de eerste plaats als presentatieplek, terwijl slechts 40% het ziet als een referentiepunt en partner binnen het museale veld. Onder kunstenaars ervaart amper 9,7% M HKA als onderzoeksplek, terwijl onderzoek net een belangrijk onderdeel vormt van de identiteit van het museum.

Opvallend is dat vrijwel niemand pleit voor een evolutie richting kunsthall. De vraag is niet om van M HKA een kunsthall te maken, maar om ten volle museum te worden. Respondenten vragen geen functiewissel, maar een herijking van de balans: minder gestuurd door de logica van opeenvolgende tentoonstellingen, meer ruimte voor collectie, onderzoek, kennisdeling en duurzame publiekswerking. Verschillende museumprofessionals benadrukken bovendien dat deze spanning niet uniek is voor M HKA, maar een bredere uitdaging vormt binnen de museumsector.

Kernbevindingen

- De diagnose is niet nieuw: het veld zegt dit naar eigen zeggen al twintig jaar; de crisis maakte het alleen onontkoombaar.
- De grootste uitdaging ligt niet in de kwaliteit van de tentoonstellingen, maar in het onvoldoende zichtbaar en structureel opnemen van de museale kerntaken.
- Er bestaat brede consensus dat M HKA zijn museale opdracht explicieter moet opnemen en de balans moet herstellen tussen presentatie, collectie, onderzoek en kennisontwikkeling.
- De internationale voorsprong van de jaren negentig werd nooit verbreed; concurrenten (Stedelijk, Van Abbe) haalden in en gingen voorbij, onder meer op postkoloniaal terrein.
- Onderzoek wordt breed erkend als een onderscheidende sterkte van M HKA, maar die expertise bereikt vandaag onvoldoende kunstenaars, publiek en het bredere veld. Het onderzoek — de echte onderscheidende kwaliteit — is voor het publiek en zelfs voor kunstenaars vrijwel onzichtbaar (9,7%).
- Respondenten vragen geen evolutie richting kunsthall, maar een sterker museum dat zijn collectie, onderzoek en kenniswerking opnieuw centraal stelt.
- De gewenste beweging is geen functiewijziging, maar een herijking van de museale identiteit: minder gestuurd door de logica van opeenvolgende tentoonstellingen, meer vanuit de duurzame maatschappelijke opdracht van een museum.

2.5 Ondersteuning van kunstenaars: de zwakste schakel met de grootste vraag

De kloof tussen de verwachtingen van kunstenaars en de huidige rol van M HKA is een van de duidelijkste bevindingen uit het onderzoek. Slechts 16,2% van de kunstenaars vindt dat M HKA hen vandaag goed ondersteunt en amper 9,7% ervaart het museum als onderzoeksplek. Tegelijk wordt artistieke ontwikkeling ondersteunen het vaakst genoemd als de prioritaire rol die M HKA in de toekomst zou moeten opnemen, terwijl ondersteuning van kunstenaars de tweede hoogste strategische prioriteit krijgt. De nood is dus groot, maar de huidige werking sluit daar onvoldoende op aan.

De interviews maken duidelijk waar die kloof precies zit. Respondenten vragen niet om meer eenmalige presentatiekansen, maar om een museum dat kunstenaars over langere tijd begeleidt en ondersteunt. De meest kwetsbare fase ligt niet bij het afstuderen, maar in de jaren daarna, wanneer kunstenaars een praktijk proberen uit te bouwen. Vandaag ontbreekt die structurele ondersteuning grotendeels. Tegelijk leeft breed de perceptie dat M HKA te weinig risico neemt op levende en lokale kunstenaars, waardoor erkenning vaak pas volgt nadat kunstenaars internationaal zijn doorgebroken. Wat vroeg investeren had kunnen zijn, wordt zo achteraf erkennen.

Ook de randvoorwaarden worden als onvoldoende ervaren. Kunstenaars benoemen presentatiekansen, eerlijke verloning, toegang tot netwerken, financiële stabiliteit en tijd voor artistieke ontwikkeling als hun grootste noden. De voorbeelden uit de interviews illustreren dat de beschikbare middelen vaak te beperkt zijn om werkelijk ontwikkeling mogelijk te maken. Tegelijk benadrukken verschillende respondenten dat kunstenaarsontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid is van het hele ecosysteem. De verwachting is dan ook niet dat M HKA alle noden oplost, maar dat het zijn rol als museum veel actiever opneemt: door talent duurzaam te ondersteunen, eerlijke werkvoorwaarden te hanteren en op betekenisvolle momenten risico te nemen.

Kernbevindingen

- Amper één op zes kunstenaars voelt zich ondersteund — de laagste score van de hele bevraging, op het domein dat het veld als eerste prioriteit naar voren schuift (17,4%). De kloof tussen de verwachtingen van kunstenaars en de huidige ondersteuning door M HKA is dus een van de grootste spanningen die uit het onderzoek naar voren komt.
- Grootste noden volgens kunstenaars zelf: presentatiekansen en eerlijke verloning (elk 13%), netwerktoegang (11,7%), financiële stabiliteit en ontwikkeltijd/ruimte om een duurzame praktijk uit te bouwen (elk 10,4%).
- M HKA wordt door veel respondenten als terughoudend ervaren in het vroeg ondersteunen van levende en lokale kunstenaars, waardoor erkenning vaak pas volgt nadat kunstenaars elders zijn doorgebroken.
- De grootste ontwikkelkans ligt niet bij pas afgestudeerden, maar bij kunstenaars die enkele jaren een praktijk uitbouwen en net dan nood hebben aan duurzame ondersteuning.
- Kunstenaarsontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid van het ecosysteem, maar het veld verwacht dat M HKA daarin opnieuw een veel actievere en meer risicodragende rol opneemt.

2.6 Lokaal en internationaal: geen tegenstelling, wel een verbroken verbinding

De bevraging laat een opvallend consistent beeld zien. Respondenten stellen de internationale ambitie van M HKA nauwelijks in vraag. Integendeel, de internationale reputatie van het museum en de historische focus op onderbelichte geografische perspectieven worden breed erkend als een onderscheidende sterkte. De kritiek richt zich niet op de internationale koers zelf, maar op het ontbreken van een sterke lokale verankering die die internationale positie voedt en betekenis geeft.

Verschillende respondenten ervaren dat M HKA zich de voorbije jaren te weinig heeft verbonden met de Antwerpse kunstscene en het bredere lokale ecosysteem. Die afstand wordt niet gezien als een tijdelijk capaciteitsprobleem, maar als een structurele houding die heeft geleid tot vervreemding tussen het museum en zijn directe omgeving. Daardoor heeft het museum vandaag onvoldoende draagvlak opgebouwd, terwijl net dat draagvlak cruciaal is voor zijn maatschappelijke legitimiteit.

Tegelijk benadrukken respondenten dat een sterk internationaal museum altijd ook een sterk lokaal museum is. De internationale werking hoeft dus niet te worden afgebouwd, maar beter verbonden met kunstenaars, organisaties, gemeenschappen en publiek in de stad. Ook hier klinkt nuance: een sterkere lokale verankering mag niet leiden tot een exclusief lokale blik. Verschillende respondenten waarschuwen ervoor dat hedendaagse kunst zich niet laat herleiden tot geografische afkomst alleen en dat ook kunstenaars zonder lokale verankering een volwaardige plaats moeten behouden.

Kernbevindingen

- De bevraging ziet lokaal en internationaal niet als een tegenstelling, maar als twee rollen die elkaar wederzijds moeten versterken.
- De internationale positie van M HKA wordt breed erkend als een belangrijke sterkte en een onderscheidend onderdeel van zijn identiteit.
- De afstand tot het lokale veld wordt gelezen als een bewuste, jarenlange houding — niet als capaciteitsprobleem.
- Sterke internationale inhoud landde niet in de stad omdat de vertaling en verankering ontbraken. De grootste uitdaging ligt dus in de beperkte verbinding met het lokale kunstenveld, waardoor de internationale werking onvoldoende verankerd is in de stad en het bredere ecosysteem.
- Respondenten vragen niet om minder internationaal te werken, maar om de internationale ambitie sterker te verbinden met lokale kunstenaars, organisaties, gemeenschappen en publiek.
- Een sterkere lokale verankering mag niet leiden tot een exclusieve focus op lokale kunstenaars; ook internationale en nomadische praktijken blijven essentieel voor de identiteit van M HKA. Het veld vraagt niet om een keuze tussen lokaal en internationaal, maar om een museum dat beide opnieuw met elkaar verbindt.

2.7 Leiderschap, macht en meerstemmigheid

Leiderschap komt in elf gesprekken expliciet aan bod en de diagnose is opvallend consistent. Respondenten beschrijven een organisatie die te lang rond één persoon en één manier van werken is georganiseerd. Niet alleen de directie, maar ook governance, besluitvorming en de bredere institutionele cultuur worden benoemd als factoren die verandering hebben afgeremd. Meerdere gesprekspartners wijzen op een combinatie van gecentraliseerde besluitvorming, beperkte doorstroming van macht en een sterke curatorlogica, waardoor eigenaarschap en verantwoordelijkheid onvoldoende gedeeld werden.

Tegelijk is de gewenste richting opmerkelijk eensgezind. Respondenten pleiten voor een organisatie waarin leiderschap minder afhankelijk is van individuen en sterker wordt gedragen door teams, gedeelde verantwoordelijkheid en complementaire expertise. Daarbij gaat het niet alleen over een andere organisatiestructuur, maar ook over een andere omgang met macht: meer ruimte voor gedeeld eigenaarschap, rotatie van mandaten, kunstenaars en andere stakeholders in governance, en meer zeggenschap voor stemmen die vandaag vooral vertegenwoordigd worden, maar weinig beslissingsmacht hebben.

Ook de survey ondersteunt die beweging. Diversiteit van stemmen behoort tot de belangrijkste toekomstprioriteiten, terwijl respondenten expliciet vragen om meer ruimte voor lokale kunstenaars, jonge makers, ondervertegenwoordigde groepen en een sterkere verbinding met bewoners en gemeenschappen. Meerstemmigheid wordt daarbij niet gezien als een kwestie van representatie alleen, maar van daadwerkelijke invloed op de keuzes die het museum maakt.

Kernbevindingen

- De personenlogica wordt door vrijwel iedereen als de wortel van het probleem benoemd, en de meeste respondenten noemen daarbij gewoon de naam.
- De kritiek treft niet alleen de directie: ook de raad van bestuur (te weinig expertise) en de overheid (te lang laten betijen) worden expliciet verantwoordelijk gehouden.
- Het interne systeem wordt beschreven als baronieën plus ambtenarencultuur plus top-down curatorschap — drie lagen die elkaar in stand hielden.
- Dit is een generatieprobleem van het hele Vlaamse veld (de Hoet-erfenis), niet een uniek M HKA-defect — maar M HKA is er het langst in blijven hangen.
- De bevraging wijst op een breed gedeelde behoefte aan een andere leiderschaps- en governancecultuur, waarin macht, verantwoordelijkheid en eigenaarschap meer worden gedeeld. Met meer ruimte voor samenwerking, complementariteit en gedeelde besluitvorming.
- Meerstemmigheid wordt niet opgevat als representatie alleen, maar als daadwerkelijke zeggenschap over de werking en de toekomst van het museum.
- Diversiteit van stemmen vraagt volgens het veld niet alleen een andere programmatie, maar ook een andere manier van organiseren en besturen.
- Respondenten zien een sterker gedeeld leiderschap als een belangrijke voorwaarde voor het herstel van vertrouwen, zowel intern als in de relatie met het bredere ecosysteem.

2.8 Organisatie en publiekswerking: sterke inhoud, beperkte doorwerking

Opvallend is dat verschillende externe respondenten niet alleen de publieke werking bespreken, maar ook heel concrete observaties delen over de interne organisatie. De terugkerende diagnose is een gefragmenteerde werking, waarbij curatoren, publiekswerking, educatie, communicatie en onthaal te weinig als één geheel samenwerken. Daardoor gaat waarde verloren in de vertaling van onderzoek en tentoonstellingen naar bezoekers, partners en het bredere veld.

Respondenten beschrijven een organisatie waarin kennis onvoldoende doorstroomt en publieksgerichte teams vaak pas laat in het proces worden betrokken. Niet de inhoud van het programma wordt daarbij in vraag gesteld, maar de manier waarop die inhoud gedeeld, uitgelegd en toegankelijk gemaakt wordt. De kritiek richt zich dan ook minder op artistieke kwaliteit dan op de afwezigheid van een geïntegreerde werking waarin alle disciplines samen verantwoordelijkheid dragen voor de bezoekerservaring.

Daarnaast wijzen verschillende gesprekspartners op de impact van een langdurig hiërarchische organisatiecultuur. Medewerkers worden omschreven als betrokken en loyaal, maar ook vermoeid en voorzichtig. Verschillende respondenten benadrukken dat organisatorisch herstel tijd vraagt: een cultuur waarin medewerkers opnieuw eigenaarschap kunnen opnemen, expertise kunnen delen en zich veilig voelen om initiatief te nemen. De ervaringen van andere musea tonen volgens hen dat zo'n herstel mogelijk is, maar alleen wanneer organisatieontwikkeling even ernstig wordt genomen als de inhoudelijke transitie.

Kernbevindingen

- De interne samenwerking wordt als onvoldoende geïntegreerd ervaren, waardoor kennis, onderzoek en expertise te weinig doorstromen naar publiekswerking, communicatie en onthaal.
- Curatoren functioneren als eilanden; publiekswerking en educatie komen structureel te laat in het proces.
- Basisprofessionalisering ontbreekt: geen draaiboeken, geen briefing, geen feedbackloop — geen geldkwestie maar een organisatiekwestie.
- De grootste uitdaging ligt niet in de inhoud van het programma, maar in de vertaling ervan naar bezoekers, partners en het bredere kunstenveld.
- Respondenten pleiten voor een organisatie waarin curatoren, collectie, educatie, communicatie en publiekswerking vanaf het begin als gelijkwaardige partners samenwerken.
- De interne organisatiecultuur draagt nog de sporen van een langdurig hiërarchisch model, waardoor eigenaarschap, initiatief en samenwerking onder druk staan.
- Respondenten signaleren een team dat de sporen draagt van een langdurige crisis. Een duurzame transitie vraagt daarom niet alleen een nieuwe inhoudelijke koers, maar ook ruimte voor herstel, samenwerking en gedeeld eigenaarschap.

3. Conclusie

De bevraging tekent geen museum zonder waarde, maar een museum waarvan de waarde onvoldoende circuleert. De sterktes zijn onbetwist en worden ook door critici benoemd: een internationaal relevante collectie, diepgravend onderzoek, inhoudelijk sterke tentoonstellingen en een uniek internationaal netwerk. De kritiek richt zich vrijwel volledig op de *relaties* waarlangs die waarde het veld en het publiek zou moeten bereiken: samenwerking die bij goodwill blijft steken, een collectie die verborgen blijft, kunstenaars die zich niet ondersteund weten, communicatie die niet aankomt, en een organisatie die te lang rond één figuur draaide.

De opdracht voor de komende jaren is fundamenteel, maar helder. Niet méér verzamelen, maar de collectie laten circuleren. Niet méér programmeren, maar de museale opdracht opnieuw centraal zetten. Niet méér spreken over participatie, maar macht, kennis en eigenaarschap daadwerkelijk delen. Niet kiezen tussen lokaal of internationaal, maar beide opnieuw met elkaar verbinden. Het veld vraagt het museum niet om minder te zijn, maar om meer te delen: zijn collectie, zijn kennis, zijn netwerk en zijn zeggenschap. Of, in de woorden van de bevroegden zelf: kom tussen ons staan, activeer wat je bewaart, en vertrek vanuit de positieve kern — niet vanuit de crisis.