

Deze discussietekst wil een aanzet vormen voor de beeldende kunstsector om op verhaal te komen over de conceptnota "Hertekening landschap eigen museale instellingen en van de beeldende kunsten"

---

## **De impact en invulling van de conceptnota op het veld van de hedendaagse beeldende kunst.**

Een conversatiestarter, Versie 5, 8 december 2025

Dirk De Wit (Kunstenpunt), met input van Tamara Beheydt, Els Silvrants-Barclay, Danielle van Zuijlen, Ariadna Estalella Alba en Steven Op de Beeck.

### **Structuur**

1. Inleiding
2. Actuele kwesties in het hedendaagse beeldende kunstenveld
  - 2.1. Het museum en de kunsthall
  - 2.2. De betekenis van collecties
  - 2.3. Samenwerken, synergie, fusie
  - 2.4. Governance
3. Actuele en toekomstgerichte uitdagingen
  - 3.1. Museum 2035
  - 3.2. Kunstencentrum 2035
4. Hoe kunnen we transparant en participatief herstructureren?

### **1. Inleiding**

Met de conceptnota "Hertekening landschap eigen museale instellingen en van de beeldende kunsten" (3 oktober 2025) kiest minister Gennez voor drie Vlaamse instellingen die een bakenfunctie zullen vervullen: KMSKA voor schone kunsten,

Mu.ZEE voor moderne kunsten en S.M.A.K. voor hedendaagse kunsten. Binnen die hertekening wordt het Stedelijk Museum voor Actuele Kunst S.M.A.K. een Vlaamse instelling, worden de collecties van het M HKA geïntegreerd in het S.M.A.K., en wordt de Vlaamse erfgoedinstelling M HKA een kunstencentrum dat binnen de hedendaagse kunstcluster opereert vanaf 2028.

Deze conceptnota heeft impact op het cultureel erfgoedveld en op de beeldende kunsten: musea voor hedendaagse kunst behoren tot het erfgoedveld én spelen een belangrijke rol in het (beeldende) kunstenveld.

De Minister nodigt uit tot participatie. Met deze discussienota formuleren we enkele vraagstukken en werkpunten voor sector en beleid omtrent de hedendaagse kunstcluster. De landschapshertekening beoogt namelijk een oplossing voor bestaande institutionele problemen bij de hedendaagse kunstmusea door het veld te herstructureren. Dat doet ze door twee grote instellingen een andere rol en statuut te geven: de éne museum, de andere kunstencentrum. Hoe moet deze herstructurering invulling krijgen, opdat ze de bestaande problemen echt oplost? En hoe kunnen we vermijden dat de ogenschijnlijke helderheid van dit voorstel geen polarisatie, machtsconcentraties en monocultuur veroorzaakt? Valt de hertekening te rijmen met een veld met grote behoefte aan cross-over, porositeit en samenhang om kunstenaars hun rol in een veranderende samenleving te laten spelen?

Deze discussietekst wil een aanzet vormen om als beeldende kunstsector op verhaal te komen. Het is vervolgens aan de sector om zelf in de pen te kruipen en de hand te reiken aan Departement CJM en Kabinet.

## **2. Actuele kwesties in het hedendaagse beeldende kunstenveld.**

### **2.1. Het museum en de kunsthall<sup>1</sup> : verschillende prioriteiten en gedeelde verantwoordelijkheden**

In Vlaanderen bestaat er al decennia verwarring tussen de rol van hedendaagse kunstmusea (met collectie) en kunsthallen (zonder collectie). Dat komt omdat de twee grootste hedendaagse kunstmusea in Vlaanderen, S.M.A.K. en M HKA, worstelen met hun museale functies en hun organisatiestructuur, en zich daardoor op het terrein van de kunsthall begeven. Het implementeren van een integrale visie — waarbij je vanuit het recente erfgoed naar de actualiteit kijkt, en omgekeerd — verloopt moeizaam.

S.M.A.K. en M HKA lijken te werken vanuit twee aparte, niet-geïntegreerde pijlers: enerzijds een tentoonstellingsprogramma waarin de actualiteit in de kunst en de samenleving resoneert, en anderzijds een collectie. De werking van een museum<sup>2</sup> hoort nochtans zijn collectie als vertrekpunt te nemen voor het maken van tentoonstellingen. Een collectie evolueert dankzij nieuwe aankopen/verwervingen en nieuwe inzichten en verhoudingen. Binnen een geïntegreerde werking vormt de collectie dus het referentiepunt van waaruit er onderzocht, getoond en verteld wordt, en waardoor verschillende musea ook verschillende en aanvullende verhalen vertellen.

---

<sup>1</sup> De conceptnota spreekt over 'kunstencentrum', maar in de discussie over de hedendaagse kunstmusea in Vlaanderen wordt dikwijls verwezen naar het onderscheid met kunsthallen. We gebruiken in deze paragraaf kunsthall, maar dat kan geëxtrapoleerd worden naar kunstencentrum.

<sup>2</sup> ICOM: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

Die collectie wordt in de praktijk weinig getoond, met het argument dat de infrastructuur niet aangepast is, en de aankoopbudgetten laag zijn. De opbouw van een visie rond en de professionalisering van collectiebeleid door commissies verloopt traag. Dat zorgt voor een gespleten werking en verdeeldheid op de werkvloer. Voor de buitenwereld lijken S.M.A.K. en M HKA op kunsthallen die daarnaast ook werken aankopen en verwerven voor een grotendeels onzichtbare collectie.

Anderzijds worden kunsthallen<sup>3</sup> of beeldende kunstorganisaties soms onterecht 'museum' genoemd, terwijl ze geen collectie hebben. In een kunsthall of kunstorganisatie volgt de ene tentoonstelling de andere op. Ze hebben sowieso oog voor het recente verleden in tentoonstellingen die het resultaat zijn van onderzoek naar collecties en archieven. Ze tonen vaak werken uit collecties in bruikleen. Met solotentoonstellingen spelen ze een canoniserende rol omdat ze oeuvres in een historisch kader tonen, en ze oefenen ook impact uit op de geschiedenis van kunst in hun stad.

Die hybridisering is misschien verwarrend, maar tegelijkertijd relevant omdat musea het alleenrecht niet hebben op recent erfgoed. Er vallen heel wat complementaire geschiedenissen te ontsluiten rond oeuvres, thema's en kunstbewegingen zonder dat musea en kunsthallen (of ruimer kunstorganisaties) hun centrale missie en functie uit het oog moeten verliezen. Namelijk het museum draagt bij aan geschiedschrijving, de kunsthalle en beeldende kunstorganisatie verhouden er zich enkel toe.

---

<sup>3</sup> Kunsthallen zijn traditioneel tentoonstellingsplekken die lokaal verankerd zijn, internationaal werken en die kunstenaars kansen geven om hun werk te presenteren en/of nieuw werk te maken in de vorm van solo-of groepstentoonstellingen, thematische tentoonstellingen of site specifieke werken. In: 'over de kunsthall en zijn verhouding tot de lokale scène, de musea en de markt', van Philippe Pirotte en Maaïke Lauwaert [https://wp.assets.sh/uploads/sites/4718/2019/12/BK\\_veldanalyse\\_DeKunsthallAlsModelEnInstituut\\_Pirotte-Lauwaert\\_8833.pdf](https://wp.assets.sh/uploads/sites/4718/2019/12/BK_veldanalyse_DeKunsthallAlsModelEnInstituut_Pirotte-Lauwaert_8833.pdf)

In de debatten naar aanleiding van de conceptnota blijft de verwarring primeren tussen de rol van hedendaagse kunstmusea enerzijds, en kunsthallen of beeldende kunstorganisaties anderzijds. In de Commissie Cultuur van het Vlaams Parlement werd een verschil gemaakt tussen de conservatie van een collectie en de presentatie ervan: “Ja, in Antwerpen kunnen collecties die het S.M.A.K. in de toekomst zal beheren, getoond worden”. Maar die presentatiefunctie nemen de kunsthallen en -centra al op zich. Indien M HKA een museale functie zou behouden - namelijk het onderzoeken en presenteren van de collecties die het zelf heeft uitgebouwd -, dan houdt dit per definitie ook aankopen en verwerven in.

Met de herstructurering in de hedendaagse cluster lijkt de Minister iets te willen doen aan het moeizame museale en institutionele wordingsproces, en de verwarring die dat met zich meebrengt in het eco-systeem. Dat is een relevante doelstelling, maar in de sector bestaan twijfels of de maatregelen voldoende rekening houden met het hybride karakter van het kunstenveld vandaag, en of de maatregelen stroken met de beoogde functionaliteiten?

#### ⇒ **Discussie**

- Vandaag worstelen zowel S.M.A.K. als M HKA met de museale en organisatorische functies. De conceptnota voorziet voor M HKA een rol als kunstencentrum, en ontslaat het van de zorg voor zijn collectie. Maar de moeizame integratie tussen collectie, onderzoek en presentatie geldt evenzeer voor S.M.A.K. Bovendien heeft het M HKA de kritiek op zijn collectievorming ter harte genomen door collectielijnen uit te zetten waarmee interessante ensembles gevormd werden, verbonden met de geschiedenis van het M HKA en van de stad Antwerpen. Die vormen potentieel een interessante 'bril' om naar de

actualiteit te kijken van de stad. Volgens de conceptnota zullen die in de toekomst echter beheerd worden door het S.M.A.K.

- Het is hoog tijd om de museale functie van een museum voor hedendaagse kunst gestalte te geven qua missie, structuur, personeel, activiteiten en publiekswerking. De spanning tussen erfgoed en actualiteit is productief indien de collectie het hart van een museum vormt.
- Bij de centralisatie van museale functies voor hedendaagse kunst op Vlaamse niveau in één instelling, dreigt die de top van de piramide te worden. De rollen en functies van musea en kunstorganisaties kunnen echter best complementair, niet hiërarchisch opgevat worden. Het museum heeft niet het alleenrecht op kunstenerfgoed. Geschiedschrijving is een collectieve verantwoordelijkheid, waarbij een museum de capaciteit heeft om dit te vertalen in het aankopen/verwerven van werken en archieven, en het te activeren in onderzoek en presentatie. Musea en kunstorganisaties zijn vandaag eerder communicerende vaten. Dit vergt een grote onderlinge betrokkenheid, complementariteit en flexibiliteit binnen de relaties tussen musea en kunstorganisaties. Dat was te weinig het geval onder invloed van concurrentie en streven naar exclusiviteit.
- Tijdens de ontmoetingsdag 'kunstenerfgoed' die het Departement CJM organiseerde op 20 maart 2025, pleitten meerdere deelnemers dan ook voor een grotere porositeit tussen kunsten en erfgoed, zowel beleidsmatig als op het werkveld.

## 2.2. Collecties

Een collectie is een ensemble van kunstwerken die bepaalde mensen (een commissie, een instituut, een overheid) op een bepaald moment, op een bepaalde plek, en vanuit een bepaald wereldbeeld, waardevol vonden om te bewaren voor de toekomst.

Collecties vormen het erfgoed van morgen. Het hedendaags kunstmuseum onderzoekt hoe deze keuzes iets vertellen over een bepaalde tijdgeest en over de experten die erin actief waren. Dit kan helpen om het heden te begrijpen. Niet alleen door de collecties te bewaren, te onderzoeken en tentoon te stellen, maar vooral door ze actief aan te vullen. De kritische reflectie op collectie noopt tot correcties, wendingen en zelfs tegenspraak in de nieuwe aankopen en verwervingen.

Verzamelen impliceert altijd keuzes maken. Het gros van de actuele productie wordt niet gekocht door een publieke collectie. Die bestaat niet noodzakelijk uit 'topwerken' van de kunstmarkt. Cruciaal is wat het werk vertelt en hoe het zich verhoudt tot de collectie. Collecties zijn instrumenten voor storytelling en verbinding, en overstijgen de notie van 'kunstwerken in publiek bezit'. Elke collectie — en dus elk museum — vertelt een ander, particulier verhaal. Dat wordt geëxpliciteerd in collectieplannen die het aankoopbeleid richting geven. Ook dit is geen rechtlijnig proces. Een museumcollectie bestaat meestal uit een verzameling van deelcollecties rond collectielijnen, wat men in M HKA ensembles<sup>4</sup> noemt.

Een collectie is nooit representatief voor het hele landelijke of internationale veld van de hedendaagse beeldende kunst. Ze vertrekt niet langer vanuit het voorbijgestreefde en

---

<sup>4</sup> 'ensembles' is een platform binnen M HKA waar kunstwerken, kunstenaars en thema's met elkaar in dialoog gaan. Je vindt er verdiepende verhalen, gedetailleerde context en inzichten die ontstaan zijn binnen het museum.

koloniale 19de eeuwse idee van een 'centrale' representatieve collectie. Zelfs mondiale spelers als MOMA, M+, Tate of Centre Pompidou zijn zich daarvan bewust. Daarom is het zo belangrijk dat meerdere musea specifieke verhalen vertellen met hun al even specifieke collecties.

In Vlaanderen zijn er meerdere publieke spelers met collecties hedendaagse beeldende kunst. De collectie van de Vlaamse Gemeenschap, (moderne en) hedendaagse kunstmusea zoals S.M.A.K., M HKA, Middelheimmuseum, FOMU, Mu.ZEE, en ook een aantal stedelijke musea (bv. Mechelen, M Leuven) kopen hedendaagse werken aan. Daarnaast zijn er enkele musea voor schone kunsten (zoals de Brugse musea of KMSKB) en thematische (stads)musea die ook hedendaagse kunst aankopen. Alle kunstopdrachten in de publieke ruimte van een stad of regio (Vlaamse kunst, Limburg bv.) worden ook beschouwd als een collectie.

Ook private collecties werden samengesteld volgens formele of informele lijnen, en zelfs met inbreng van professionele adviseurs. Deze collecties zijn soms publiek toegankelijk via een stichting of via permanente bruiklenen. Of ze worden geschonken of verkocht aan publieke musea in binnen- en buitenland. Voorbeelden: Herbert Stichting, Merode Ronse of Walter Vanhaerents; de collectie van Herman Daled die verkocht werd aan MOMA; de bruikleenovereenkomst tussen de Stichting Andries-Vanlouwe en MDD voor een selectie van werken uit de collectie. De langdurige bruikleen van de Cera collectie bij M. De collecties van de Nationale Bank of bedrijven als Proximus,...

## ⇒ Discussie

- Het is cruciaal dat een collectie hedendaagse kunst aangevuld blijft worden door aankopen en verwervingen. Onderdelen zoals het oeuvre van een kunstenaar kunnen 'afgesloten' zijn, maar de contextualisering en actualisering ervan blijft via aankopen en verwervingen doorlopen.
- Het CAHF (samenwerkingsverband tussen Vlaamse musea van hedendaagse kunst 2009-2023 met M HKA, S.M.A.K., Mu.ZEE, Middelheimmuseum en later M Leuven) ontkrachtte de mythe van 'een Tate Modern' als voorbeeld van schaal en representativiteit (van de mondiale kunstwereld). De kracht van Vlaanderen lag voor CAHF in het expliciteren en waarderen van hun specifieke collecties op een haalbare schaal (eerder middelgroot, en op wereldschaal klein). Dit op basis van afstemming en uitgesproken eigenheid enerzijds, en een ver doorgedreven samenwerking in backoffices anderzijds. Dit blijven relevante principes<sup>5</sup> voor een kleine regio als Vlaanderen.
- Omdat collecties steeds particulier zijn (historieken, insteken, mensen, collectieplannen) is het belangrijk dat de geschiedschrijving van het recente kunstenerfgoed gebeurt door meerdere publieke hedendaagse kunstmusea die elkaar landelijk en internationaal aanvullen. De drie stadstheaters in Vlaanderen zijn een voorbeeld van de meerwaarde van drie verschillende antwoorden op repertoire vandaag (zie ook meerdere musea voor schone kunsten: Brugge, Gent, Antwerpen, Brussel).
- De vraag blijft hoe diverse spelers met een collectie hedendaagse kunst elkaar kunnen aanvullen en versterken, en hoe deze erfgoedspelers zich verhouden tot het brede (beeldende) kunstenveld. De conceptnota doet daar geen uitspraak

---

<sup>5</sup> Verslag van de hoorzitting over de nota van de Vlaamse Regering ingediend door minister Sven Gatz 'Naar een duurzame cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen op 3 juni 2016, Els Silvrants-Barclay (coördinator CAHF) p.25-28. [vlaamsparlement.be](https://vlaamsparlement.be), document 743 (2015\_2016) nr 2 en nr 3.

over. Het onderzoek ‘veldanalyse dienstverlening kunstenerfgoed’<sup>6</sup> (Rutgeerts e.a. 2023) concludeert onder andere dat er in het huidige decentrale veld meer overleg en afstemming nodig is op basis van collectieplannen.

- Private collecties zijn marktgevoeliger en zullen nooit de publieke collecties die samengesteld zijn vanuit een civiele zorg kunnen vervangen. Samenwerkingen met private collecties die een maatschappelijke meerwaarde hebben zijn relevant indien ze de publieke belangen dienen. Een dergelijke samenwerking kan problematisch zijn als ze louter een waardevermeerdering voor de private collectie oplevert<sup>7</sup>.
- Een collectie schone of moderne kunst kan ook gebruikt worden om naar het heden te kijken. Musea voor schone of oude kunst zoals KMSKA, M Leuven, Musea Brugge, of Abby laten hun collectie graag dialogeren met de kunstactualiteit via presentatie of kunstenaarsresidenties. Sommige musea, zoals M Leuven, definiëren zich als transhistorisch. De cross-over tussen oude of schone kunsten, moderne kunst en hedendaagse kunst vraagt ook op dit vlak om porositeit én duurzame relaties.

### **2.3. Samenwerken, synergie, fusie**

Er bestaan diverse motieven om uiteenlopende vormen van samenwerkingen aan te gaan. Vanuit efficiëntie-doelstellingen kunnen bepaalde functies tussen instellingen met dezelfde missie gedeeld worden, of men kan er verregaand rond samenwerken. Zoals

---

<sup>6</sup> Rutgeerts e.a. 2023, kernbevinding: Het kunstenerfgoedveld in Vlaanderen wordt gekenmerkt door een decentrale aanpak waarbij bewaring, borging, en ontsluiting in handen zijn van kunstenaars, kunstorganisaties, dienstverleners, collectiebeherende instellingen en overkoepelende spelers. Er is behoefte aan afstemming op verschillende niveaus, zoals rolverdeling tussen dienstverleners en collectiebeheerders. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/veldanalyse-dienstverlening-kunstenerfgoed>

<sup>7</sup> Landschapstekening Kunsten 2025, beeldende kunst, hoofdstuk ‘rol van privé-actoren’: <https://www.kunsten.be/nu-in-de-kunsten/landschapstekening-2025-beeldende-kunst/>

bijvoorbeeld rond depot, registratiesystemen of specifieke kennis rond conservatie en restauratie van dragers. Op managementniveau kan je als overheid instellingen centraler aansturen én laten samenwerken, zoals bijvoorbeeld de stedelijke museumclusters in Gent of Antwerpen. Je kan ook kiezen voor een inhoudelijke samenwerking, afstemming en synergie tussen musea die een cluster vormen. Dat zou een transhistorische clustering kunnen zijn tussen een museum voor schone kunsten, moderne kunst en hedendaagse kunst. Of een clustering rond hedendaagse kunsten waar het CAHF een tijd op gewerkt heeft. Je kan ook opteren voor een fusie of heel verregaande samenwerking, zoals een samenwerking tussen M HKA en KMSKA die aangekondigd werd in het regeerakkoord<sup>8</sup>.

Soms worden fusies gebruikt om versnippering tegen te gaan. De vraag stelt zich of de term ‘versnippering’ een pejoratieve interpretatie is van wat anderen als meerstemmigheid of als rijkdom beschouwen. Ook het model voor een fusie is belangrijk: maar het streven naar eenvormigheid, identiteit en ‘stroomlijning’ kunnen fuserende functies en onderdelen onder druk zetten zoals (minder prioritair of afstoten). De schaalvergroting die gepaard gaat met een fusie kan voordelen inhouden, maar kan andere spelers in het eco-systeem ook overschaduwen.

De Vlaamse Overheid heeft beslist om de collectie van de Vlaamse gemeenschap van het huidige M HKA te fuseren met S.M.A.K. (van een deel van de M HKA collectie is Vlaanderen geen eigenaar). De fusie van de M HKA- en S.M.A.K.-collecties lijkt te focussen op centralisatie en opschaling, eerder dan op een clustervormige samenwerking. Over de verhouding tussen S.M.A.K. als Vlaamse instelling enerzijds,

---

<sup>8</sup> Vlaams regeerakkoord 2024-2029, p.185: Ook voor KMSKA en M HKA faciliteren we een doorgedreven vorm van samenwerking. <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/69476>

en de andere musea voor en collecties rond hedendaagse kunst in Vlaanderen, doet de conceptnota geen uitspraken. Een vraag om collectief (sector, beleid) een antwoord op te formuleren?

⇒ **Discussie**

- Sommigen vrezen dat de fusie tussen (delen van) de collectie van M HKA en S.M.A.K. een verarming inhoudt omdat slechts één instelling op Vlaams niveau het verhaal rond het recente kunstenerfgoed zal vertellen. Er is ook de bezorgdheid dat de verschillende collecties hun betekenis verliezen wanneer ze de band met een plek verliezen en niet langer vanuit hun specifieke context worden aangevuld.

Kan deze fusie verder uitgewerkt worden binnen een visie rond meerstemmigheid en rond samenwerking, en op die manier vermijden te vervallen in een hiërarchische top-down modus?

- Sommigen pleiten ervoor om het M HKA als museum te behouden, beter te besturen en verregaand te laten samenwerken met S.M.A.K. (en andere hedendaagse kunstmusea en collectiebeherende instellingen). Dat standpunt vinden we terug in de nota's van bijvoorbeeld het Antwerps Kunstenoverleg AKO en Museum@Risk.
- Daarnaast bestaat de optie om het beheer van de fuserende collecties door S.M.A.K. als een 'gedeeld beheer' te beschouwen, waarbij het toekomstige M HKA blijft werken met de collecties waarmee het zich als instelling verbonden voelt en de aankopen en verwervingen van die deelcollecties voor zijn rekening neemt. Zo'n gedeeld beheer van de collecties is een vrij nieuw model waarbij per deelcollectie andere partijen betrokken worden voor de aankopen, onderzoek en ontsluiting. De collectie van de Vlaamse Gemeenschap

functioneert reeds op die manier. Zo'n gedeeld en meerstemmig beheer kan ook een verrijking betekenen. De notie 'erfgoedgemeenschappen' biedt hier zeker inspiratie. Ook in de kunsten wordt geëxperimenteerd met 'being many', en de vertaalslag ervan naar het delen van besturen, programma's, partnerschappen, ruimte en budgetten. We denken aan de gedistribueerde werkvormen van het Stadsatelier van VIERNULVIER, 'How to be many' in Kaaitheater, of de partners binnen Kunsthal Gent.

- Meerstemmigheid is belangrijk en verrijkend. In hun identiteits- en profileringsdrang stoten instellingen vaak bepaalde functies of aspecten van de werking af om te stroomlijnen en uit te puren. Wat als ze juist die diverse geschiedenissen met soms stedelijke roots laten meespreken?
- Hoe kunnen kunstenaars bij een meerstemmige vorm van collectievorming betrokken worden? De gemeenschap van kunstenaars kan je beschouwen als een gemeenschap die actief meewerkt aan het erfgoed van morgen, evenals de kunstorganisaties die werken rond en met het recente verleden.
- Het is eveneens een open vraag of ook private spelers kunnen betrokken worden bij dit gedeeld beheer van collecties. De Herbert Foundation in Gent is zo'n voorbeeld van een waardevolle private speler. Hebben zij baat bij een meer structurele relatie met publieke instellingen, en welke vorm kan dit aannemen? Er bestaan meerdere voorbeelden in het buitenland, gaande van schenkingen, langdurige bruiklenen tot het gemeenschappelijk depot in Museum Boijmans Van Beuningen.
- De relatie met de hedendaagse kunstcollecties in Vlaanderen die niet tot de Vlaamse Gemeenschap behoren, is een werkpunt voor sector en beleid. Hoe verhoudt het nieuwe museum met een gefuseerde collectie zich tot de andere musea die hedendaagse kunst verzamelen?

## 2.4. Governance

Good governance situeert zich op het niveau van bestuur, directie en team, en de subsidiërende overheid. De organisatie expliciteert haar missie, visie en waarden. Die worden toegepast in de dagelijkse werking, opgevolgd door de directie en ondersteund vanuit het bestuur. De overheid subsidieert en controleert.

De [bestuurscode cultuur](#) vormt een helder kader: diverse samenstelling van bestuur, werken met mandaten voor bestuurders en directie, een transparante procedure van evaluatie en inspraak waarbij de diverse entiteiten elkaar evalueren om te bijsturen waar nodig.

### ⇒ Discussie

- De institutionele kwesties rond beide instellingen zijn deels te verklaren door de werkpunten rond de governance structuur. De toepassing van de Bestuurscode Cultuur kan veel kwesties oplossen. Dit houdt onder andere het uitklaren van de rol van een bestuur en de rol van een overheid in.
- Het werken met mandaten is cruciaal voor een organisatie die zichzelf en het leiderschap regelmatig evalueert en daardoor leert en groeit, maar ook voor de talenten in de sector die daardoor kunnen doorgroeien. Als directies in grotere instellingen te lang zetelen, blijven meerdere instellingen in een status quo en kan nieuw talent niet doorgroeien.
- Hoe kunnen teams beter betrokken worden en hun talenten ontwikkelen in het voordeel van de instelling? En hoe kunnen top-down structuren herzien worden

om meer ruimte te geven voor personeelsleden binnen en tussen teams onderling, die het welzijn van alle betrokkenen bevorderen?

### **3. Actuele en toekomstgerichte uitdagingen**

#### **3.1. Museum 2035**

Hoe ziet een toekomstgericht Vlaams museum voor hedendaagse kunst eruit, in een Vlaanderen dat al decennialang worstelt met de basics van een museum voor hedendaagse kunst?

De invulling van het concept van een “museum voor hedendaagse kunst” is ondertussen internationaal enorm geëvolueerd.

Musea voor schone kunsten hadden geen aandacht voor de avant-garde, dus werden musea voor hedendaagse kunst opgericht om die een plek te geven in het collectieve geheugen. De musea stonden bij hun oprichting dicht bij kunstenaars en hun entourage. Dat geldt voor S.M.A.K., opgericht door de Vrienden van S.M.A.K., maar ook voor M HKA dat verder bouwt op de erfenis van het ICC.

Het Centre Pompidou in Parijs (1977) is het eerste instituut waar het traditionele museumprogramma wordt gekaderd binnen een breed cultureel en sociaal programma.

In het Centre Pompidou zullen de kunsten niet louter worden gecontempleerd, maar ook ter plekke worden geproduceerd<sup>9</sup>.

Sinds de jaren 1990 zien we enkele belangrijke tendensen:

- Musea vullen hun rol rond kunstenerfgoed in vanuit een civiele insteek: wat vertelt kunst ons over de samenleving? In Europa speelde het museum Reina Sofia in Madrid daarin een voortrekkersrol. Ook M HKA volgde dat spoor.
- Enkele musea formuleren kritiek op de groeiende globalisering die zich ook afspeelt in musea zoals Moma in New York, Tate in Londen of M+ in Hong Kong. In plaats van representatief te willen zijn voor de mondiale kunstscene willen sommige musea betekenisvol zijn voor een lokale gemeenschap, die uiteraard ook beïnvloed wordt door de wereld. Zij kopen zowel lokaal als internationaal werk aan dat bijdraagt tot het begrijpen van de lokale geschiedenissen. De musea die kiezen voor een lokale verankering kiezen voor een beheersbare schaal, in tegenstelling tot het forse groeimodel van de musea met een globale focus. Voortrekkers van de lokale verankering zijn het Museum of Modern Art Warsaw of Queens Museum in New York.
- Musea zijn zich bewust van globale machtsverhoudingen en ongelijkheden die ook spelen binnen de kunsten. Ze dekoloniseren hun waarderingskaders en hebben oog voor wie en wat uitgesloten wordt. Het Van Abbemuseum in Eindhoven speelt daarin een voortrekkersrol. Op projectmatig niveau is ook de tentoonstelling 'Healing The Museum' van Grace Ndiritu in S.M.A.K. daar een voorbeeld van.

---

<sup>9</sup> Wouter Davidts, *Bouwen voor de kunst? Museumarchitectuur van Centre Pompidou tot Tate Modern*, Gent, A&S/books, 2006.

- Ook inhoudelijk wordt het museum als 19de eeuwse concept herdacht. Voor de eerste hedendaagse kunstmusea in de jaren 1960 en 1970 was het vrij eenvoudig: wat je vandaag belangrijk vindt, is het erfgoed van morgen. Een museum dat een halve eeuw bestaat, moet ook kunnen terugblikken op de opgebouwde collectie.
- Er is een materiële realiteit die vraagt om een nieuwe visie op collectioneren. Denk aan de stijgende prijzen op de kunstmarkt waartoe publieke instellingen zich willens nillens moeten verhouden, en aan de stijgende prijzen van depot en behoud en beheer. Ook private verzamelingen en musea zien hun uitgaven stijgen en hun zelfvoorzienendheid in gevaar komen, waardoor ze zich soms richten tot publieke overheden voor ondersteuning.
- Vandaag zien we een trend om het museum sterker te verankeren in het eco-systeem van de lokale en internationale kunstgemeenschap en breder de gemeenschap. Waar musea aanvankelijk beschouwd werden als de hoogste trap in de piramide van het eco-systeem, wordt vandaag vaker horizontaal gedacht, met musea als spelers met specifieke erfgoedfuncties die zich verhouden tot het hele veld. De intenties van KANAL-Centre Pompidou in Brussel gaan in die richting.

#### ⇒ **Discussie**

- Welke nieuwe ontwikkelingen in het herdenken van de rol van een museum dienen zich aan? Hoe kunnen Vlaamse beeldende kunstmusea in transitie bij deze (internationale) ontwikkelingen aansluiten?
- Hoe kunnen diverse collecties hedendaagse beeldende kunst in Vlaanderen, ondanks hun diverse profielen en geschiedenis, beter met elkaar in gesprek gaan?

- De kunstenaars van vandaag hebben interesse om in dialoog te treden met de kunstenaars van gisteren. Hoe kunnen kunstenaars sterker betrokken worden bij een museum voor hedendaagse kunst?
- Hoe kunnen private initiatieven betrokken worden in het ecosysteem van de kunsten, zonder het publieke veld te verstoren, noch te instrumentaliseren voor de markt?

### **3.2. Kunstencentrum 2035**

De conceptnota geeft geen detail over de organisatievorm en invulling van een kunstencentrum: kunstenaars centraal, broedplaats, residenties en workshops zijn gemeenplaatsen. Het is aan de sector om daar invulling aan te geven.

Net zoals musea zijn de kunstencentra (en kunsthallen) de voorbije decennia geëvolueerd.

Wiels, opgericht in 2007 als Centrum voor Hedendaagse Kunsten, was op dat moment een voorbeeld van een nieuwe generatie centra voor beeldende kunst met een werking rond tentoonstellingen, kunstenaarsresidenties en een gemeenschapswerking. Vertaald naar de functies van het kunstendecreet combineert het ontwikkeling, presentatie en participatie. Spike Island Bristol (UK) is een ander voorbeeld van deze mix aan functies.

Centra voor hedendaagse kunst staan vandaag open voor relaties met andere disciplines zoals geluidskunst, performance, social design en/of architectuur, en voor functies als participatie en reflectie.

Nieuwere generaties kunstcentra doorbreken die scheidingen tussen tentoonstelling, ontwikkeling en participatie nog verder, en hanteren een porositeit tussen productie, presentatie, participatie en ontwikkeling. Kunsthall Gent is daar een goed voorbeeld van, evenals CCA Glasgow.

Er ontstaan nieuwe instellingen die men als 'hybride' definieert tussen kunsten en erfgoed. De museale werking met een collectie wordt er nog dichter in verband gebracht met wat er leeft in de kunsten en in de samenleving. Het concept van Kanal kan hiervan een voorbeeld worden.

Tenslotte zal een nieuw 'kunstencentrum' - zoals de organisatie genoemd wordt in de conceptnota - zich verhouden tot andere spelers in het Vlaamse kunstenveld, zoals Z33, Wiels, M Leuven; de tentoonstellingen in het federale Bozar, het Brusselse KANAL-Centre Pompidou; de leden van het Kunsthall overleg NW, Kunsthall Gent, Kunsthall Mechelen, argos, Extra City, Jester; de atelierwerkingen die ook residenties en tentoonstellingsprogramma's aanbieden en die zich verenigd hebben in het netwerk UFO; de werkplaatsen die focussen op materiaal en know-how, de vele projectruimtes en broedplaatsen. Elk van deze initiatieven hebben een specifieke schaal en een eigen mix aan functies.

In Antwerpen werken de Academie KAKS en Sint Lucas aan een doorstart van het HISK.

#### ⇒ **Discussie**

- Hoe kan een kunstencentrum van een dergelijke grootteorde een relatie aangaan met de instellingen in Vlaanderen die kleinschaliger zijn vanwege het beperkte kunstenbudget en de trage inhaalbeweging voor beeldende kunst? Hoe kan dit

een kans worden, eerder dan een bedreiging voor kleinere en evenzeer noodzakelijke spelers in het werkveld?

- (Hoe) brengen we inspirerende voorbeelden in kaart?
- Hoe de link leggen met het traject Horizon 2035 van minister Gennez, waar onderwerpen als transformatie, solidariteit en inclusie een rode draad vormen en die ook terugkomen in deze discussienota?
- Hoe kan de herstructurering die de minister voorstelt vertaald worden naar de actuele organisatievormen en een mix van functies? Pistes:
  - Het S.M.A.K. zou als erfgoedinstelling de erfgoedfuncties kunnen opnemen met een meerstemmige visie op collecties en aankoop (zie het concept ‘gedeeld beheer’ in paragraaf 3).
  - Het toekomstige M HKA zou een hybride kunnen zijn tussen kunsten en cultureel erfgoed, met als functies ontwikkeling, productie, presentatie, participatie, herkennen en verzamelen en onderzoeken. Presentatie en participatie zijn functies in het kunsten- en cultureel erfgoeddecreet. De erfgoedfunctie ‘behouden en borgen’ zou door S.M.A.K. kunnen gebeuren.

#### **4. Hoe kunnen we transparant en participatief herstructureren?**

De minister nodigt de sector uit tot participatie binnen de klijtlijnen die de regering heeft beslist.

Meestal ontstaan instellingen van onderuit, vanuit een nood, vanuit de kunstenaars, vanuit de gemeenschap, die de overheden (lokaal, landelijk) op verschillende manieren oppikken en ondersteunen. Soms ook nemen overheden het initiatief, maar steeds

naar aanleiding van een vastgestelde nood of leemte. En elk nieuw initiatief zal zich verknopen met de bestaande initiatieven. Sector en beleid grijpen op elkaar in met de nodige fricties. Een open proces is daarbij wenselijk.

Wat kunnen we leren uit enkele nieuwe initiatieven van de voorbije decennia?

- De basis voor de oprichting van Wiels was een conceptnota 'B-Sites: over de plaats van een kunst - en onderzoekscentrum te Brussel' die gemaakt werd door de sector met de steun van Brussel/Bruxelles 2000. Het was één van de inspiratiebronnen voor een kunsthall die er kwam door een samenwerking tussen de private onderneming Blaton, het Brussels Gewest en de diverse culturele overheden. Diverse teams werkten aan de voorbereiding ervan, het Wiels kwam uit de startblokken met de aanstelling van een directeur (Dirk Snauwaert). Op basis van internationale prospectie werd het model voor Wiels voorgesteld tijdens een internationale conferentie.
- Op voorstel van burgemeester Louis Tobback werd het Stedelijk Museum Vanderkelen ontwikkeld en verbouwd tot M Leuven in 2004. Het projectteam kwam op basis van internationale prospectie tot een concept voor een transhistorische invulling, die publiek werd voorgesteld en besproken tijdens een conferentie in samenwerking met het Frans Hals museum in Haarlem.
- Een werkgroep ijverde voor een museum voor hedendaagse kunst in Brussel. Het Brussels Gewest besliste eenzijdig om in zee te gaan met Centre Pompidou rond de Citroën Garage, nadat een mogelijke samenwerking met KMSKB spaak liep. Het platform RAB/BKO organiseerde meerdere kritische publieke debatten met de leiding van Kanal over de samenwerking met Centre Pompidou. Op basis daarvan werd het contract niet verbroken, maar werd de invloed van

Pompidou verkleind. De sector protesteerde tegen de aanstelling van de directeur, waarbij het bestuur het advies van de internationale jury negeerde.

Uit deze voorbeelden blijkt hoe sector en beleid elkaar nodig hebben, elkaar corrigeren en elkaar versterken. Hoe kan de sector hier versterkt uitkomen?

De sector ziet voldoende kansen en flexibiliteit om met de overheid aan de slag te gaan, opdat de herstructurering de sector en samenleving dient.

Er is vooreerst nood aan een visie op collecties op Vlaams niveau. Er is ook nood aan leiderschap en expertise om complexe transitieprocessen in goede banen te leiden. In het proces is er transparantie en tijd nodig en flexibiliteit tussen overheid, sector en crisismanagement.

De discussies blijven te vaak hangen in definities over, en de oppositie tussen musea en kunstencentra. Hybriditeit is heel belangrijk en eigen aan onze sector. Uiteindelijk komt het neer op het uittekenen van specifieke functies - collecties én ontwikkeling/productie/presentatie/participatie - die in het landschap op een beredeneerde manier aanwezig zijn, met een balans tussen (boven)lokaal, landelijk en internationaal. Waar leg je dan welke focus, waar ga je clusteren, hoe werk je samen, hoe kunnen de verschillende spelers elkaar ondersteunen? Dat is de basis voor verdere discussie.