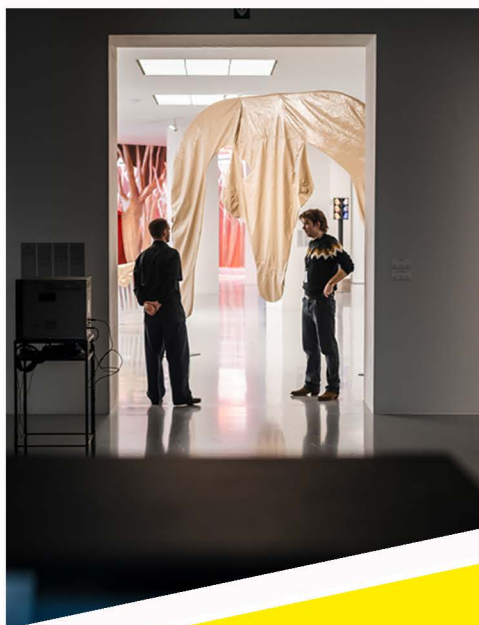




Vlaanderen
verbeelding werkt



MET AMBITIE NAAR EEN NETWERK

Visienota samenwerking acht Vlaamse musea

Vlaamse Musea in Transitie (2026-2029)

**Vlaamse
overheid**

vlaanderen.be

INHOUD

1	Voorwoord	3
1.1	Ambitie	3
1.2	Werkwijze	3
2	Leiderschap, organisatiecultuur en bestuur	5
2.1	Inzichten	5
2.2	Concrete voorstellen tot samenwerking	7
3	Publieksbereik en -werking	10
3.1	Inzichten	10
3.2	Concrete voorstellen tot samenwerking	10
4	Internationale werking	12
4.1	Inzichten	12
4.2	Concrete voorstellen tot samenwerking	13
5	Collectie en depot	15
5.1	Inzichten	15
5.2	Concrete voorstellen tot samenwerking	16
6	Het ecosysteem	18
7	Volgende stappen	19
8	Colofon	21

////////////////////////////////////

1 VOORWOORD

1.1 Ambitie

Op 2 maart 2026 startten acht musea - die al onder rechtstreeks beheer van de Vlaamse Gemeenschap staan of dat binnenkort zullen doen - op vraag van minister van Cultuur Caroline Gennez, een traject om na te gaan hoe zij meer en beter kunnen samenwerken.

Op 15 juli 2026 bundelt deze visienota de uitkomst van die gesprekken: naast algemene inzichten worden concrete voorstellen tot samenwerking vooropgesteld.

De acht musea behoren tot de zogenaamde categorie 'eigen instellingen': musea waarvan Vlaanderen de inrichtende macht is en dus niet onder een stedelijke overheid of privaat bestuur vallen. Het gaat om FeliX Art & Eco Museum, Kasteel van Gaasbeek, KMSKA, M HKA, Mu.ZEE, Museum Hof van Busleyden, Roger Raveel Museum en S.M.A.K.

De groep van acht musea is nieuw samengesteld. De musea verschillen sterk in grootte, aard van de collectie, voorgeschiedenis en actuele positie in het museumlandschap. Wat hen verbindt, is hun rechtstreekse band met de Vlaamse overheid en een passie voor kunst en erfgoed. Sommige musea zijn echter pas recent, of zelfs nog niet volledig formeel, betrokken.

Minister van Cultuur Caroline Gennez stimuleert ambitieuze voorstellen binnen de transitie van de eigen Vlaamse musea en ziet de groep van acht musea in de toekomst functioneren in een 'netwerkmodel'. De ambitie van de minister luidt: "sterkere instellingen, werken aan een betere backoffice, en meer van onze schitterende collecties tonen aan meer mensen."

De acht musea beschouwen de onderlinge gesprekken ook als een unieke kans: zij kunnen het publiek, de kunstenaar en het museumbeleid ten goede komen. Tegelijk beseffen de betrokken musea dat deze zoektocht nieuw is in haar soort en uitnodigt om de vertrouwde paden te verlaten. Dat zet creativiteit, durf en realiteitszin op scherp.

1.2 Werkwijze

Het driewekelijkse overleg tussen de acht musea vertrok vanuit hun eigen opvattingen en ervaringen, hun eigen mogelijkheden en ambities. Tot dusver lag de focus van de onderlinge contacten niet in de eerste plaats op samenwerking, hoewel die soms wel projectmatig tot stand kwam. Maar van een 'netwerkmodel' was nog geen sprake. De zoektocht naar dat model vormt nu de uitdaging.

Samenwerken in een 'netwerkmodel' kan worden omschreven als een dynamisch proces, gebaseerd op het zoeken naar gedeelde ambitie, vertrouwen, transparantie en goede organisatie. Het impliceert duurzame samenwerking zonder dat de musea hun specificiteit verliezen. De musea behouden hun eigenheid en autonomie.

De betrokken musea beseffen dat er nog een weg af te leggen valt tussen de huidige praktijk en wat wordt vooropgesteld. Debat en overleg zijn noodzakelijk. De gesprekken verliepen in alle openheid. De acht musea deelden algemene opvattingen over de betekenis van musea in de samenleving en over de vertaling daarvan naar museumpraktijken. De gesprekken waren er ook op gericht brede visies om te zetten in concrete
////////////////////////////////////

actiepunten. Waar de verschillen in de analyse te groot waren, werd geen consensus geforceerd. Maar algemeen was er sprake van vooruitgang, richting een 'samenwerkingsmodel'.

De acht musea centreerden de gesprekken rond vijf thema's:

1. Organisatie, bestuur en leiderschap
2. Publieksbereik en -werking
3. Internationale werking
4. Collecties en depot
5. Het ecosysteem

De beperkte tijd, acht bijeenkomsten, stond in contrast met de omvang van de vijf thema's. Het was niet de ambitie van de groep om de thema's volledig te behandelen. Wel wilden de betrokken musea een eerste verkenning aanvangen. Er zijn belangrijke eerste stappen gezet, maar verdere uitwerking, verdere dialoog en het verkennen van nieuwe mogelijkheden blijven noodzakelijk. Elk museum was zich ervan bewust dat dit overleg impliceerde om, soms, stappen buiten de eigen comfortzone te zetten. Tegelijk probeerde elk museum in te schatten wat de groep van acht aankon en wat dit alles voor het bredere museum- en cultureel-erfgoedveld kon betekenen. Dit maakte het proces uitdagender.

Voor elk van de vijf grote thema's bereidde een werkgroep van drie deelnemers de gesprekken voor. De betrokken musea bespraken elk thema uitgebreid en verwerkten de resultaten nadien in een actienota. De musea baseerden de inhoud op hun eigen ervaringen, kennis, inzichten en overtuigingen. Ze haalden uiteraard ook inspiratie uit bekende good practices, literatuur, expertise uit kennis en onderzoek bij het steunpunt FARO, het Departement Cultuur, Jeugd en Media, bij academische onderzoeksinstituten, ... De scope was enerzijds eng museum, maar anderzijds ook bewust breed: de link met onderwijs, toerisme, economie en welzijn werd aangehaald en opgezocht.

De betrokken musea bespraken welke actiepunten het meest urgent en werkbaar waren, en welke binnen bestaande financiering of via extra middelen konden worden aangepakt. De extra middelen werden niet concreet becijferd; daarvoor ontbrak de tijd. Die oefening blijft evenwel nodig.

////////////////////////////////////

Samenwerken is een leerproces; betrokkenheid en draagvlak groeien stapsgewijs. De acht musea hebben oog voor samenwerking die van onderuit groeit en niet als bijkomende belasting wordt ervaren. Verschillen in schaal en context tussen de acht musea maken dat bepaalde samenwerkingsvormen niet automatisch overdraagbaar zijn.

Afstemming tussen de musea is complex en niet vanzelfsprekend. Gedeelde functies, expertises of praktijken houden zowel kansen als risico's in. Er is daarom expliciet nood aan duidelijke afspraken, voldoende ondersteuning en opvolging.

Tegelijk raakt samenwerking rond operationele praktijken ook aan beleidskeuzes. Zo mogen gedeelde functies bijvoorbeeld niet leiden tot onduidelijke prioriteiten of spanningen, zeker wanneer betrokken musea verschillende accenten leggen.

Breder heeft dit proces naar horizontaal leiderschap impact op de verhouding met andere musea en met het bredere cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen.

Samenwerken in een netwerkmodel wordt eenvoudiger wanneer niet alleen over de grote uitdagingen, visies en waarden eensgezindheid en respect bestaan, maar ook wanneer de professionaliteit en de expertises op elkaar worden afgestemd. De betrokken musea delen voor een groot deel dezelfde processen, zoals bruikleenprocedures, interne- en publieksreglementen, prijszetting, verwerving en grote gemeenschappelijke toepassingen, waaronder CRM, boekhouding en gebouwbeheer. Door die processen te delen, kunnen zij voor iedereen efficiënter verlopen.

Daarnaast beschikken de acht musea niet allemaal over voldoende capaciteit om op alle domeinen experts aan te trekken, maar zij kunnen expertise wel sterker met elkaar delen.

2.1.3 Bestuur

De vraag stelt zich tot slot hoe de verhouding tussen leiderschap als management en als bestuur in beeld kan worden gebracht.

'Governance' situeert zich binnen de ethische context van management en vloeit specifiek voort uit het verschil tussen de 'eigenaars' van een onderneming en de 'uitvoerders' van de activiteiten ervan. *Governance* handelt over de juiste ethische en machtsrelaties tussen bestuur en management, stakeholders en de organisatie van musea.

De Bestuurscode Cultuur, de museale deontologie en de Ethische Code van ICOM zijn voor de acht musea op zich niet juridisch afdwingbaar, maar worden door de ‘eigenaars’ of subsidiënten geheel of gedeeltelijk, expliciet of impliciet opgelegd. De Bestuurscode Cultuur beveelt culturele actoren, waaronder musea, transparantie aan over de wijze waarop zij principes van goed bestuur toepassen.

De Vlaamse overheid eist dat gesubsidieerde organisaties de Bestuurscode toepassen en verwacht van de eigen instellingen, dus ook van de acht Vlaams musea, een voorbeeldrol. Bestuurlijke informatie, zoals jaarverslagen, financiële verslagen, goedgekeurde beleidsplannen, informatie over directie en bestuurders en hun nevenactiviteiten, en de wijze waarop de Bestuurscode Cultuur wordt toegepast, moet openbaar worden gemaakt, bijvoorbeeld via de website. Andere aspecten betreffen een opgesteld en nageleefd intern reglement, aanwerving van medewerkers, aanstelling van directie en bestuurders op basis van competentieprofielen, maatregelen inzake het bevorderen van het welzijn van medewerkers, alsook de te volgen procedures bij meldingen daarover.

////////////////////////////////////

Ook de deontologische regels voor musea moeten transparant worden toegepast en meegedeeld. Daarbij gaat het onder meer om mogelijke belangenverstrengeling wanneer publieke instellingen samenwerken met private galeries en verzamelaars, en om onderzoek naar de herkomst van kunstwerken.

2.2 Concrete voorstellen tot samenwerking

2.2.1 Samenwerken en managen van relaties: leiderschap

1. **De acht musea leggen een duurzame basis tot meer samenwerking in de vorm van een netwerkmodel.** Dit heeft implicaties voor hun eigen leiderschapsrol en voor die van hun medewerkers. Dat geldt zowel binnen de organisatie als binnen het netwerk van eigen Vlaamse erfgoed- en kunsteninstellingen. Zij kiezen, elk binnen hun context, voor openheid, transparantie en coöperatief handelen; zij creëren vertrouwen, beschouwen elkaars medewerkers als collega's en handelen toegewijd en begripvol. Tegelijk blijven zij en hun bestuursorgaan uiteindelijk verantwoordelijk voor de besluitvorming.
2. **De acht musea werken een traject uit om te evolueren naar meer horizontaal, gedeeld of participatief leiderschap.** Dat traject kan onder meer vorm krijgen via gezamenlijke opleidingen en/of coaching. Zij delen de opvolging en concrete acties die voortvloeien uit verbetertrajecten over welzijn en leiderschap binnen de musea. In dit traject werken de musea samen met de overheid een kader uit voor een nieuwe visie op de directeursfuncties van de acht musea.
3. **De acht musea zijn solidair en open, delen successen en tegenslagen met elkaar.** Dit komt tot uiting in hun houding, onder meer door consequent te handelen naar de eigen principes en aanwezig te zijn. Ze formuleren het ook in een manifest over hun visie op leiderschap en op de uitdagingen waarmee zij als directeurs worden geconfronteerd.
4. **De acht musea creëren binnen hun organisaties veilige ruimte voor feedback op leiderschap.** Zij nemen daartoe alle mogelijke maatregelen (zie ook onder *governance*) zodat gedeeld, horizontaal of participatief leiderschap alle ruimte kan krijgen.
5. **Veerkrachtige leiders besteden ook aandacht aan zelfzorg voor alle leidinggevende functies.** Ook zij staan vandaag sterk onder druk door beperkte middelen, vele verantwoordelijkheden en druk vanuit de binnen- en buitenwereld.

2.2.2 Organisatie van de professionele samenwerking: naar een sterke, gezonde en veilige organisatiecultuur

6. **De acht musea zijn waardegedreven organisaties. Ze delen de waarden van hun organisaties en inspireren elkaar.**
7. **De acht musea engageren zich voor een cultuur van veilig en constructief samenwerken binnen hun instellingen.**
8. **De acht musea zetten hanteerbare structuren op om de samenwerking tussen de acht musea zo efficiënt en duurzaam mogelijk te maken.** Daardoor wordt elke medewerker van om het even welke cluster of van elk van de acht musea als collega beschouwd, wordt transversaal teamwerk vanzelfsprekend en aangemoedigd, en worden successen en tegenslagen met elkaar gedeeld.

////////////////////////////////////

9. **De acht musea engageren zich voor een cultuur waarin welzijn en veerkracht van alle collega's centraal staan en ervaringen daarover worden gedeeld.**
10. **Deze cultuur van samenwerken en delen stimuleert ook de openheid voor samenwerking met de hele cultuursector.**

2.2.3 Organisatie van de professionele samenwerking: afstemming van operationele praktijken tussen de acht musea

11. **De acht musea streven ernaar dat elke medewerker een deel van zijn of haar tijd kosteloos kan bijdragen aan een doelstelling, proces of actie van een ander museum.** Dat principe moet ook na afloop van de transitieperiode vanzelfsprekend blijven.
12. **De acht musea engageren zich om experten of expertises kosteloos in te zetten voor kennisuitwisseling of adviesverlening.** Niet elk museum kan de volledige breedte aan uitdagingen opnemen of gespecialiseerde profielen aantrekken binnen de steeds veranderende museale wereld.
13. **De acht musea nemen acties rond operationele afstemming op in hun beleidsplannen.** Zij overleggen daarover met het oog op afstemming tussen de musea en tussen de museumclusters.
14. **De acht musea realiseren planlastvermindering en efficiëntie in relatie tot de operationele erfgoedrollen, waar zinvol, in samenwerking met het Departement Cultuur, Jeugd en Media.** Ook de ondersteunende, faciliterende en voorbeeldrol ten aanzien van andere musea in Vlaanderen kan in dit perspectief worden herzien.

2.2.4 Het proces van samenwerken: *governance* en de toepassing van de Bestuurscode Cultuur

15. **De acht musea engageren zich tot heldere informatiedeling met het publiek over bestuurlijke informatie.** Zij delen die informatie via hun website, onder meer over jaarverslagen, financiële verslagen, goedgekeurde beleidsplannen, informatie over directie en bestuurders en hun nevenactiviteiten, en de wijze waarop de Bestuurscode Cultuur werd en wordt toegepast.
16. **De acht musea en het Departement Cultuur, Jeugd en Media ijveren voor een kwalitatieve invulling van de bestuursorganen. Dat impliceert ook een zorgvuldige toepassing van het Cultuurpact bij de voordracht van bestuurders en, indien van toepassing, leden van de algemene vergadering.** Dit geeft de grootst mogelijke garantie dat personen worden voorgedragen op basis van competentienoden, volgens een zo breed mogelijk scala aan culturele en ideologische strekkingen en aan experts en afgevaardigden van de gebruikers. Naast de voordracht door de inrichtende macht of machten wordt in elk orgaan ruimte vrijgehouden voor de benoeming van minstens een derde onafhankelijke bestuurders.
17. **De acht musea nemen proactief maatregelen om de deontologische en ethische codes van ICOM consequent toe te passen.**
18. **De acht musea waarborgen de inhoudelijke autonomie van hun werking en medewerkers, met bijzondere aandacht voor hun wetenschappelijke, artistieke en inhoudelijke werking.** Zij krijgen en nemen daarvoor alle ruimte binnen de missie en visie van het museum.

////////////////////////////////////

19. De acht musea en het Departement Cultuur, Jeugd en Media ijveren voor een doorgedreven **vermindering van planlast en administratieve lasten**. Zo kunnen medewerkers hun focus maximaal richten op de inhoud van hun functie, los van te zware administratieve verplichtingen.
20. De acht musea en het beleid heroriënteren hun governancebeleid meer naar ‘affectiviteit naast effectiviteit’ en naar ‘*sufficiency* naast *efficiency*’.

////////////////////////////////////

4 INTERNATIONALE WERKING

4.1 Inzichten

De gezamenlijke ambitie van de acht musea is de internationale slagkracht te versterken en vanuit de eigen collecties, expertise en netwerken sterker aanwezig te zijn, zowel binnen als buiten de Europese Unie. De musea vertrekken daarbij vanuit uiteenlopende collecties, ambities en netwerken. Dat is geen beperking, maar een sterkte en een vertrekpunt voor verdere onderlinge samenwerking met het oog op internationalisering.

De acht musea vullen het begrip ‘internationalisering’ breed in. Het gaat zowel om receptieve werking, met name programmeren om internationaal publiek aan te trekken en de internationale reputatie van Vlaamse kunstenaars en collecties te versterken, als om het internationaliseren van de eigen werking via samenwerking met internationale instellingen en het aantrekken van internationale kunstenaars en collecties. Beide aspecten worden door de musea gezien als zeer belangrijk.

Internationalisering raakt aan nagenoeg alle aspecten van de museale werking, van collectiebeheer en onderzoek tot programmering, partnerschappen en financiering. Twee vormen van bestaande samenwerking springen daarbij in het oog: onderzoek, tentoonstellingen en bruiklenen.

Onderzoeksactiviteiten functioneren veeleer projectmatig en worden slechts beperkt gedeeld met collega's. Internationaal is er veel vraag naar bruiklenen. Dat zorgt voor zichtbaarheid van de Vlaamse collecties in het buitenland en vormt tegelijk pasmunt voor de aanvraag van bruiklenen voor eigen tentoonstellingen.

De samenwerking op het vlak van programmatie is vandaag zeer versnipperd en ad hoc. Toch zijn er waardevolle internationale samenwerkingen en netwerken waarop gezamenlijk verder kan worden gebouwd. Verschillende musea hebben ervaring met internationale coproductie.

Gegevens over onderzoeksprojecten, tentoonstellingen en bruiklenen worden nauwelijks onderling gedeeld. De betrokken musea zien daarom duidelijke meerwaarde in meer onderlinge informatie-uitwisseling.

Het belang van culturele diplomatie wordt erkend. Federale instellingen staan daarin sterker, maar de voorbije decennia is de samenwerking tussen federale en deelstaatvertegenwoordigers toegenomen. Bovendien zijn in Vlaanderen meer middelen beschikbaar voor culturele diplomatie. De vraag blijft evenwel wat dit concreet oplevert voor de eigen musea en of het de reputatie van de Vlaamse musea kan versterken.

Internationaal werken en het uitbouwen van een internationaal netwerk mogen niet ten koste gaan van de eigenheid en het belang van de organisatie.

De meerwaarde van een grotere deelname aan internationale beurzen moet in het debat worden meegenomen.

De Vlaamse collecties bevatten internationaal interessante en waardevolle werken. Er is hierbij ook oog voor nu minder bekende werken en ensembles. Tegelijk wijzen de betrokken musea op de soms beperkte slagkracht: er zijn historische hiaten om op internationaal topniveau volwaardig mee te spelen, vooral bij verwervingen van moderne en schone kunsten. Over alle museale instellingen heen was en is er weinig coherent beleid op het vlak van collectievorming. Het gebrek aan financiële middelen om aankopen te realiseren, zorgt mee voor weinig vooruitgang op dit vlak.

Er zijn vragen over het actuele aankoopbeleid: het aankoopbeleid is vandaag te reactief en de werking van de Topstukkenraad en het Topstukkenfonds is niet altijd voldoende duidelijk. De expertise van de musea moet hier ten volle worden ingezet. Tegelijk bestaat er consensus over de specifieke eigenheid van Vlaamse collecties: het atypische en ‘excentrieke’ karakter van bijvoorbeeld collecties hedendaagse kunst vormt een troef en biedt sterke mogelijkheden voor storytelling. Daarnaast beschikken Vlaamse musea over werken van kunstenaars, die

////////////////////////////////////

internationaal nog sterker gepositioneerd kunnen worden. Internationale zichtbaarheid draagt bij tot het versterken van de reputatie van Belgische kunstenaars en de bredere museale collecties.

Samen zoeken naar meer mogelijkheden voor ondersteuning rond internationaal werken kan snel renderen. Kennis en expertise zijn vandaag te versnipperd en de inzetbaarheid van personeel is beperkt. De acht musea willen daarom de omgekeerde beweging inzetten, met name het delen van informatie, ook over de eigen museale netwerken, en het investeren in de aanwezigheid van de medewerkers op de internationale fora (onder meer ICOM, NEMO, ...).

De betrokken musea willen steunpunt FARO - met de daar aanwezige kennis, expertise en netwerking - hier sterker bij betrekken. Ook binnen het Departement Cultuur, Jeugd en Media is kennis en expertise aanwezig, onder meer in het team Internationaal; een duidelijk aanspreekpunt is aangewezen.

4.2 Concrete voorstellen tot samenwerking

De acht musea formuleren vier prioriteiten rond internationalisering, die het uitgangspunt vormen voor concrete actiepunten.

4.2.1 Gedeeld kader en versterkte expertisedeling

28. **De acht musea zetten internationale samenwerking op en delen expertise bij het verkrijgen van Europese of internationale middelen.** Internationalisering vraagt niet altijd dezelfde ambitie of aanpak en vertrekt bij voorkeur vanuit de eigenheid van het museum, de collectie, de schaal en de werking. Tegelijk vraagt internationalisering aanzienlijke kennisopbouw en personeelsbezetting. Daarnaast starten de musea overleg op met FARO en het Departement Cultuur, Jeugd en Media om de daar aanwezige expertise ten volle in te zetten. De basis ligt in het structureel delen van kennis en ervaring tussen de acht musea.
29. **De acht musea zoeken afstemming tussen sector en beleid over de betekenis van ‘internationale ambitie’ en over de rol die elk museum kan opnemen.** Differentiatie is daarbij een aandachtspunt. Er wordt gewerkt aan een kader voor gedeelde expertisefuncties over de eigen Vlaams ingedeelde musea en, bij uitbreiding, de bredere sector.

4.2.2 Internationale positionering van de eigen collecties

30. **De acht musea versterken de internationale positionering van de eigen collecties aan de hand van internationaal onderzoek, presentaties en ontsluiting.**
31. **De acht musea leveren inspanningen om samen een verwervingsbeleid uit te werken (op korte en lange termijn) met een slagkrachtig budget dat internationaal sterk staat.** Zij geven hiermee een duidelijk signaal aan de minister: een sterker aankoopbeleid, zowel financieel als strategisch, is aan de orde.
32. **Vanuit hun expertise en hun nauwe band met de Vlaamse Gemeenschap claimen de acht musea een rol in het topstukkenbeleid en het aankoopbeleid van de Vlaamse Gemeenschap.**

////////////////////////////////////

4.2.3 Afstemming rond internationale programmatie

33. **De acht musea delen tijdig hun programmaties met elkaar en zoeken naar gezamenlijke internationale opportuniteiten op vlak van communicatie, promotie en pers.** Dergelijke samenwerking vraagt aanzienlijke tijdsinvestering en een aangepaste manier van werken binnen het team, maar biedt een belangrijke meerwaarde op het vlak van kennisdeling, zichtbaarheid, publieksbereik en internationale positionering.
34. **De acht musea ondersteunen elkaar bij het realiseren van internationale projecten.** Dit kan bijkomende kansen creëren voor de internationale zichtbaarheid van de Collectie Vlaamse Gemeenschap en tegelijk de samenwerking tussen musea versterken.
35. **De acht musea werken aan een afsprakenkader over programmatie met een internationale uitstraling.** Dat kader kan, bij uitbreiding, ook het bredere museale veld betrekken en afspraken bevatten over wie wat programmeert en wanneer. Dit houdt in dat tentoonstellingsplannen tijdig worden gedeeld.

4.2.4 Structurele internationale marketingaanpak

36. **De acht musea zitten twee keer per jaar samen met Toerisme Vlaanderen.**
37. **De acht musea zetten in op een structurele internationale marketingaanpak zodat het aandeel van de internationale bezoekers in de musea verhoogt.** Dat wordt beschouwd als een vorm van laaghangend fruit.

////////////////////////////////////

Naast opslagruimte kunnen ook ruimten voor andere functies, zoals onderzoek en restauratie, worden gedeeld.

Er is nood aan een goede dialoog met verzamelaars. De betrokken musea willen nagaan hoe publieke collecties kunnen worden versterkt door een samenwerking met de private verzamelaars, rekening houdend met de bestaande deontologische krijtlijnen. De musea bewaken te allen tijde hun inhoudelijke autonomie en vermijden elke schijn van belangenvermenging, ook wanneer samenwerking met de private sector voordelen biedt. Daarbij staat het kunstwerk zelf centraal, niet de monetaire waarde. Samen met de verzamelaars moet onderzocht worden hoe private collecties kunnen worden ingezet voor een breed maatschappelijk doel en voor een groot publiek kunnen worden ontsloten, eventueel via (langdurige) bruikleen, schenking, inbetalinggeving van cultuurgoederen (erfbelasting), etc.

38. **De acht musea voorzien jaarlijks overleg met betrokken collega's in het Departement Cultuur, Jeugd en Media over collectieopbouw en -mobiliteit.** Zij delen de consensus dat voldoende onderlinge afstemming rond collectieopbouw noodzakelijk is.
39. **De acht musea hanteren transparantie en informatiedeling als basisvoorwaarde voor het succes van het netwerkmodel.** Het is daarbij niet noodzakelijk dat de volledige groep formeel akkoord gaat om individuele verwervingen mogelijk te maken. Wel achten de betrokken musea het zinvol om via geleidelijke afstemming op termijn tot een geloofwaardig en concreet model te komen. De acht musea interpreteren verwervingsbeleid ook ruimer waar dat relevant is. Voor bepaalde acquisities kan het relevanter zijn om buiten deze groep af te stemmen met andere partners. Daarbij wordt ook verwezen naar de verhouding met het ecosysteem, zoals verder in deze nota wordt besproken.

40. **De acht musea benadrukken de nood aan een intern depot en ijveren tegelijkertijd voor gedeelde oplossingen.** Het Departement Cultuur, Jeugd en Media voert in 2027 een onderzoek over de depotnoden voor de eigen instellingen uit. Dat zal ook aanbevelingen omvatten om de bewaring van de collecties op lange termijn te optimaliseren.
41. **De acht musea zien de ontwikkeling naar een duurzame bewaring en depot als een hefboom naar een bredere erfgoedgemeenschap.** Zij achten het belangrijk om deze vraagstelling mee te nemen naar het bredere museale veld.

16

5.2.3 Registratie, onderzoek en digitale ontsluiting

42. **De acht musea synchroniseren maximaal het gebruik van registratie- en andere systemen. Uitzonderingen zijn mogelijk.** Sommige musea stappen in Museumplus omdat hun huidige systeem wordt stopgezet. Andere musea beschikken over een bestaand, goed werkend systeem dat up-to-date is en eveneens internationaal wordt gedragen. Hoe dan ook is het belangrijk om binnen bestaande samenwerkingsverbanden na te gaan welke digitale samenwerking het meest zinvol is.
43. **De acht musea bouwen verder op eerder geleverd werk rond digitale ontsluiting.**
44. **De acht musea maken concrete afspraken over registratie, onderzoek en digitale ontsluiting.** Afstemming en samenwerking rond deze thema's zijn zeer wenselijk, maar dat betekent niet dat alle musea in hetzelfde systeem moeten stappen. Wel is het belangrijk te werken met dezelfde standaarden, open data en uitwisselbaarheid mogelijk te houden.

5.2.4 Collectie als publiek goed

45. **De acht musea ontwikkelen een visie rond de relatie tussen participatie en collectie.** Daarbij blijven vragen over haalbaarheid en duurzaamheid bestaan. Er is consensus dat bestaande digitale initiatieven kunnen dienen als voorbeeld van gezamenlijke communicatie rond collecties. De betrokken musea wijzen op een bredere participatieve benadering, waarbij ook wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke kennis, verhalen en perspectieven rond de collectie mee worden verzameld en geregistreerd.
46. **De acht musea bevorderen democratisering en gedeeld eigenaarschap.** Daarbij kunnen erfgoedgemeenschappen, schenkers en bezoekers op uiteenlopende manieren worden betrokken bij collectieontwikkeling en -presentatie. Als werkspoor wordt voorgesteld om goede praktijken rond medezeggenschap verder te verkennen aan de hand van casussen, met aandacht voor leren, delen en de uitwisseling van ervaringen.
47. **De acht musea werken samen met privéverzamelaars en galeries binnen duidelijke deontologische klijlijnen.** Die samenwerking versterkt de internationale positie en onderstreept ook hier het belang van gedeelde netwerken. De deontologische klijlijnen moeten helder worden geformuleerd.

////////////////////////////////////

6 HET ECOSYSTEEM

Het ecosysteem wordt door de acht musea omschreven als een samenhang en wisselwerking binnen het veld van de beeldende kunsten. Het systeem beschrijft de uitwisseling, dialoog en ondersteuning tussen verschillende actoren. Het omvat zowel samenwerking als frictie. Het wordt gekenmerkt door verschillende tijdshorizonten en uiteenlopende belangen, maar kan binnen een vorm van evenwicht veldversterkend en complementair zijn. De kernvraag voor de acht musea is hoe zij het ecosysteem van de beeldende kunst kunnen versterken.

Verschillende protagonisten worden hierbij in ogenschouw genomen. Een beperkt overzicht onderscheidt eerst de kunstenaars, in alle fases van hun artistieke ontwikkeling en in de meest uiteenlopende disciplines. Kernwoorden bij deze groep zijn creatie, reflectie en innovatie. Ten tweede zijn er musea en presentatieplekken met regionale, landelijke en internationale ambitie. Kernwoorden hier zijn de deontologische code van ICOM, productie, lange termijn, onderzoek en geheugen. Ten derde zijn er private actoren: galleries, privéverzamelaars, stichtingen en sponsors die vanuit een overwegend financieel-economische drijfveer hun rol in het landschap opnemen. Kernwoorden zijn promotie, ondersteuning, marktwerving en vrijheid. Ten slotte is er de overheid: federale, regionale en lokale instanties die het veld financieel, organisatorisch en infrastructureel ondersteunen. Kernwoorden zijn duurzaamheid, diversiteit, lange termijn, democratische legitimiteit, politieke motivatie, regulering en legitimatie.

Het ecosysteem is ruimer en complexer dan de vier bovenstaande groepen actoren. Ook publiek, kunstonderwijs, kunstkritiek, pers en media maken er deel van uit. Voor deze analyse en visienota richten de betrokken musea de eerste focus evenwel op de vier bovengenoemde groepen.

In de bespreking met de acht musea komt het toekomstige initiatief 'de Staten-Generaal van de beeldende kunsten en de musea' met start in september 2026, vrij gelijklopend aan bod. De acht musea beschouwen dit als een terecht door het beleid geïnitieerd project, dat een dynamisch en continu proces en een permanente dialoog kan initiëren, gericht op de ontwikkeling van een gezamenlijke visie tussen de vier bovengenoemde actoren.

Om het ecosysteem duurzaam te versterken, kunnen de acht Vlaamse musea verschillende complementaire rollen opnemen. De kern ligt daarbij niet alleen bij behoud en beheer van collecties, maar ook bij het actief ondersteunen van circulatie, kennis, productie, zorg en publieke waardecreatie binnen het volledige veld.

De context van de acht musea bepaalt mee hoe accenten worden gelegd en hoe pragmatisch met het ecosysteem wordt omgegaan. Verdere discussie en overleg blijven noodzakelijk.

Ook andere punten in dit verband vragen verdere uitklaring, zoals de verhouding tot het kunstenbeleid, de rol van musea ten aanzien van levende kunstenaars en de toenemende hybridisering van de museale werking.

De acht musea willen hierover verder zoeken naar meerwaarde, naar hun eigen positie en naar mogelijke blinde vlekken, in goede dialoog met de andere musea en met het bredere erfgoed- en kunstenveld en door een actieve deelname aan de Staten-Generaal.

////////////////////////////////////

7 VOLGENDE STAPPEN

Deze visienota vormt geen eindpunt, maar een tussenstap in een langer traject om de samenwerking tussen de Vlaamse musea zorgvuldig en realistisch verder te verkennen.

De acht musea hebben in korte tijd een eerste gezamenlijke taal rond samenwerking, verantwoordelijkheid en gedeelde ambitie ontwikkeld. Zij vertrekken daarbij niet vanuit gelijkvormigheid, maar vanuit de overtuiging dat verscheidenheid een kracht kan zijn wanneer zij wordt gedragen door vertrouwen, openheid en duidelijke afspraken.

Wat vandaag voorligt, is een eerste gezamenlijke verkenning van de wijze waarop musea elkaar en de gemeenschap op termijn versterken, zonder hun eigenheid te verliezen. De voorstellen rond leiderschap, publiekswerking, internationalisering en collectie (en ecosysteem) wijzen op pistes waar samenwerking meerwaarde creëert. Zij maken tegelijk duidelijk dat echte transitie tijd, zorg, middelen en volgehouden dialoog vraagt.

Een netwerk ontstaat immers niet door structuren alleen, maar door mensen die elkaar beter leren kennen, kennis delen, vertrouwen versterken, verantwoordelijkheid opnemen en samen durven experimenteren.

Daarom is het essentieel dat deze nota de komende maanden wordt getoetst aan de ervaringen, verwachtingen en kritische stemmen van het bredere veld.

De 'Staten-Generaal over de toekomst van de beeldende kunsten en de musea met een beeldende kunstenwerking' biedt daarvoor een geschikt kader, net als het structureel museumoverleg waaraan alle musea in Vlaanderen deelnemen. De acties vereisen daarnaast gesprek en samenwerking met relevante actoren (FARO, meemoo, Publiq, Mediawijs, de Topstukkenraad, Toerisme Vlaanderen, het Departement Cultuur, Jeugd en Media, ...). Alleen zo kan het netwerkmodel stap voor stap uitgroeien tot een gedragen praktijk die op termijn ook het bredere ecosysteem kan versterken.

Voor de acht musea betekent dit dat de komende periode vooral in het teken staat van verdere verfijning, prioritering en vertaling naar concrete acties. De voorstellen moeten aan duidelijke verantwoordelijkheden, realistische tijdspaden en passende middelen worden gekoppeld. Zij moeten ook hun plaats krijgen in de verdere transitieplannen en, op langere termijn, in de beleidsplannen voor de periode 2029-2033.

Daarvoor blijven begeleiding en moderatie nodig, zodat de openheid van dit traject wordt behouden en wordt omgezet in beslissingen, afspraken en gedeelde werkpraktijken. De acht musea nemen alvast het initiatief om de gesprekken in het najaar verder te zetten.

De ambitie blijft helder, maar vraagt om een nuchtere vertaling: meer kunst en erfgoed zichtbaar maken, publieken beter bereiken, collecties zorgvuldig bewaren en ontsluiten, expertise delen en de internationale positie van Vlaamse musea versterken waar dat haalbaar en zinvol is.

Even belangrijk is de wijze waarop dit gebeurt: met respect voor de identiteit van elke instelling, met aandacht voor de brede sector en met een scherp besef van de publieke opdracht van musea.

Deze visienota toont dat samenwerking geen doel op zich is, maar een middel om op langere termijn de maatschappelijke, artistieke en erfgoedkundige betekenis van musea te versterken.

////////////////////////////////////

De eerste stap is gezet.

De acht musea willen op dit elan verdergaan: met ambitie, maar ook met realiteitszin, aandacht voor haalbaarheid en duurzame resultaten.

15.07.2026

8 COLOFON

Deze visienota kwam tot stand naar aanleiding van het visietraject over de samenwerking tussen de eigen Vlaamse musea, dat in het voorjaar van 2026 werd georganiseerd. Dit traject kadert in de [hervorming van de eigen Vlaamse musea](#).

Deelnemende instellingen en directeurs

FeliX Art & Eco Museum — Sergio Servellón
Kasteel van Gaasbeek — Isabel Lowyck
KMSKA — Carmen Willems
M HKA — Dieter Vankeirsbilck
Mu.ZEE — Bruno Verbergt
Museum Hof van Busleyden — Lianne Kamminga
Roger Raveel Museum — Melanie Deboutte
S.M.A.K. — Philippe Van Cauteren

Moderatie bijeenkomsten en redactie

Patrick Allegaert



Coördinatie, verslagen bijeenkomsten en eindredactie

Departement Cultuur, Jeugd en Media

Beeldrechten coverbeelden

Kasteel Van Gaasbeek © Vincent Peetermans
S.M.A.K. © Michiel Decléene
Roger Raveel Museum © Hanne Van Assche
Mu.ZEE © Inge Vekeman
KMSKA © Sanne De Block
M HKA © Jochen Verghote (LUCID)
Felix Art & Eco Museum © Inneke Gebruers
Museum Hof van Busleyden © Sophie Nuytten

Publicatiegegevens

Publicatiedatum: 15 juli 2026

Depotnummer: D/2026/3241/228

////////////////////////////////////

