



2025_CBS_01438 Principiële beslissing tot integratie van AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed en IVA Historische Huizen - Goedkeuring

Beslissing: Goedgekeurd in besloten vergadering van 14 februari 2025

Zijn aanwezig bij de beslissing van dit punt:

Mathias De Clercq, burgemeester-voorzitter; Astrid De Bruycker, schepen
Sofie Bracke, schepen; Joris Vandenbroucke, schepen; Bram Van Braeckvelt, schepen;
Burak Nalli, schepen; Filip Watteeuw, schepen; Christophe Peeters, schepen
Mieke Hullebroeck, algemeen directeur

Bevoegd: Astrid De Bruycker

Betrokken: Mathias De Clercq

Juridisch kader

De volgende bepalingen zijn van toepassing inzake de bevoegdheid:

Het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017, artikel 56, § 1.

De beslissing wordt genomen op grond van:

Het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017, artikel 2, § 2, eerste lid.

De statuten van de museale AGB'en.

Motivering

1. Twee museale AGB'en

Bij gemeenteraadsbesluit van 25 februari 2013 stemde de gemeenteraad van Gent in met de oprichting van het autonoom gemeentebedrijf (verder AGB) Kunsten en Design. De Vlaamse minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand keurde deze oprichting goed op 13 juni 2013.

Het AGB Kunsten en Design omvat de drie volgende Gentse musea:

- het Design Museum Gent
- het MSK (Museum voor Schone Kunsten)
- het S.M.A.K. (Stedelijk Museum voor Actuele Kunsten)

Tegelijkertijd stemde bij gemeenteraadsbesluit van 25 februari 2013 de gemeenteraad van Gent ook in met de oprichting van het AGB Erfgoed. Dezelfde minister keurde deze oprichting ook goed op 13 juni 2013.

Het AGB Erfgoed omvat de drie volgende Gentse musea:

- het Industriemuseum (het vroegere M.I.A.T. (Museum voor Industrie, Arbeid en Textiel))
- het STAM (Stadsmuseum Gent)
- het Huis van Alijn

Sinds 1 januari 2014 was deze tweeledige museale structuur een feit. De museale AGB'en zijn vanuit de nood aan samenwerking opgericht, want de verschillende structuren waarbinnen de Gentse musea op dat moment georganiseerd waren, maakten dit niet altijd evident. Van bij de oprichting van de museale AGB'en bleef de eigenheid van elk van de individuele musea voorop staan. De inhoudelijke verschillen en de schaalgroottes waren bepalend om een tweeledige structuur te kiezen: een AGB voor de erfgoedmusea en een AGB voor de musea van kunsten en design.

Op zakelijk vlak werden beide AGB'en echter door één zelfde zakelijk team ondersteund en ook de voorzitter was dezelfde voor beide AGB'en. Sinds 2014 zijn er ook in het Vlaamse museale landschap alsmear meer stedelijke musea in een gelijkaardige richting geëvolueerd, zelfs zo dat samenwerkingsverbanden tussen musea, intussen overal standaard zijn geworden.

Op bestuurlijk niveau is er ook een evolutie naar integratie. Sinds de gemeenteraad van 27 januari 2025 hebben beide museale AGB'en namelijk een exact gespiegelde samenstelling van de raad bestuur. Dezelfde 12 bestuurders zetelen dus in zowel de raad van bestuur van AGB Kunsten en Design als in de raad van bestuur van AGB Erfgoed.

2. IVA Historische Huizen

Historische Huizen (cultuur-historische exploitatie van de Gentse bezoekbare monumenten) was meteen van bij de start van de projectwerking die leidde tot de oprichting van de AGB'en van de musea betrokken.

De dagelijkse operationele werking van de historische huizen is gelijkaardig aan die van de musea. Maar in 2013 werd nog geoordeeld dat de inhoudelijke verschillen te groot waren, om de historische huizen al meteen te integreren in het AGB Erfgoed.

Historische Huizen Gent werd aldus in 2013 een intern verzelfstandigd agentschap (IVA) binnen de stadsorganisatie. Het IVA kreeg daarbij als opdracht de actieve ontsluiting van de historische huizen in bezit van de Stad Gent, de collecties die ze huisvesten en het immaterieel erfgoed (verhalen) ermee verbonden. Begin 2021 bestendigde het vernieuwd afsprakenkader deze opdracht. Het gaat om (1) Gravensteen, (2) Belfort, (3) Sint-Pietersabdij, (4) Sint-Baafsabdij, en de twee stadspaleizen (5) Hotel d'Hane Steenhuyse en (6) Huis Arnold Vander Haeghen in de Veldstraat. Het IVA organiseert tevens het cultuur-toeristisch bezoek aan het Stadhuis en beheert ook de collectie van het (7) Stadhuis. Ze worden alle zes (en gedeeltelijk ook dat zevende) volgens het format historische huizen (zoals internationaal gedefinieerd door ICOM DEMHIST) geëxploiteerd en kwalitatief uitgebouwd.

Net zoals het Gravensteen is het Belfort nu zeven dagen op zeven en een heel jaar lang open voor het publiek. De Sint-Pietersabdij is zoals de musea zes dagen op zeven open als tentoonstellingshuis en historisch huis met grote tuin. Hotel d'Hane Steenhuyse en Huis Arnold Vander Haeghen zijn wekelijks op vrijdag, zaterdag en zondag bezoeikbaar. De Sint-Baafsabdij is eveneens bezoeikbaar vanaf april tot eind oktober.

De musea en de historische huizen hebben nu een nagenoeg identieke werking op de volgende terreinen: erfgoedcollecties Stad Gent (ADLIB, depots, bruiklenen, restauratie, onderzoek),

bezoekbaarheid (Recreatex, CRM, BoekjeBezoek, bewakingsagenten, onthaal, kassa), (Web)shop (Gantner), Cafeteria, Educatie (gegidste rondleidingen, audioguides, kinderateliers, verjaardagsfeestjes), Financiële tools (Financiën, SAP, SRM (Ariba)), Stadsgebouwen (FM, Sogent), Stadspersoneel en AGB-personeel met dezelfde RPR, IT (District09). Historische Huizen neemt nu al deel aan alle stadsinterne werkgroepen inzake museale werking.

Twee factoren hebben ervoor gezorgd dat de tweeledige AGB structuur onder de loep werd genomen.

1. Intern coachingtraject met Key-Consult

Na acht jaar werking in de praktijk, wilden de 6 betrokken musea onderzoeken of deze tweeledige organisatiestructuur nog steeds de beste is. De wensen en noden zijn immers gedeeltelijk gewijzigd.

Samenwerking is intussen een evident gegeven gebleken tussen de 2 huidige AGB'en en de vraag is niet langer of er wordt samengewerkt maar wel hoe dit het beste gefaciliteerd wordt om tot een duurzaam, evenwichtig en futureproof collectief model te komen vanuit een gezamenlijk waardenpatroon.

Tussen eind 2020 en mei 2022 werd een intern traject (met trainingssessies en workshops) binnen betrokken AGB'en afgelegd onder begeleiding van Key-consult. Alle bevindingen van de werkgroepen werden gebundeld en teruggekoppeld met het directieteam dat een gebundeld voorstel bracht aan de toenmalige voorzitter van de AGB'en en het toenmalige departementshoofd.

Uit dit interne transitietraject blijken volgende nieuwe en gedragen inzichten pro integratie van de tweeledige AGB-structuur:

1. Elk museum wil zijn eigen identiteit behouden, maar dat kan evengoed in een eengemaakte AGB-structuur. De samenwerking is zo te definiëren dat de gemeenschappelijke beslissingen de inhoudelijke autonomie niet hinderen. De Vlaamse Gemeenschap houdt geen rekening met de organisatiestructuur in haar financieringsmodel en heeft zich in de adviezen van de beleidsronde 2024- 2028 positief uitgesproken over de integratie van beide museale AGB'en in één AGB. De zes musea hebben een gezamenlijk waardenkader opgesteld, waarbinnen het collectieve prioriteit krijgt. Als er mogelijkheden zijn tot schaalvergroting, dan worden deze maximaal benut. Musea zijn open huizen, knooppunten waar bezoekers, onderzoek, collectie en medewerkers elkaar kruisbestuiven.
2. De verscheidenheid van de zes musea komt het hele Gentse museale landschap ten goede, de concurrentie speelt zich af op nationaal en internationaal niveau, niet op het lokale niveau.
3. Het zakelijk team o.l.v. de zakelijk directeur ondersteunt beide AGB's op een gelijkaardige manier, maar moet momenteel steeds rekening houden met een tweeledige besluitvorming. In een ééngemaakte organisatie wordt dubbel werk vermeden.
4. Het zakelijk team houdt een lichte structuur aan ten voordele van de autonomie van de musea. Op die manier blijft de ondernemingsgeest bij de musea en blijft de beslissingsstructuur in het AGB wendbaar en flexibel.
5. Het directieteam bepaalt de gezamenlijke ambitie en noden die leiden tot de initiatie van gezamenlijke projecten in het AGB en volgt de projectwerking vanuit de werkgroepen op.

2. Organisatie-audit van Audit Vlaanderen 'AGB Kunsten en Design'

Een tweede factor die leidde tot het herdenken van de organisatie van de museale AGB'en is een Audit vanuit de Vlaamse Overheid. Audit Vlaanderen voerde namelijk tussen augustus 2021 en januari 2022 een organisatie-audit uit op AGB Kunsten en Design Gent.

Deze audit evalueerde de adequaatheid van de aanpak van organisatiebeheersing en de beheersing van een aantal management- en ondersteunende processen op organisatieniveau.

Daarnaast beoordeelde Audit Vlaanderen de maatregelen die het betrokken AGB neemt om door een degelijke werking van de bestuursorganen, het vertrouwen van het moederbestuur in deze verzelfstandigde entiteit te verzekeren.

Tot slot, evalueert Audit Vlaanderen de samenwerking met en opvolging van het AGB door de gemeente evenals de adequaatheid van de tussentijdse toetsing van de bestaansreden van het AGB.

De Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen fungeerde hierbij als referentiekader.

De audit maakt geen evaluatie van de volledige werking van het AGB K&D, maar gaat na of de instrumenten en randvoorwaarden aanwezig zijn om van een beheerste organisatie te kunnen spreken.

Audit Vlaanderen stelt daarin het volgende:

“Hoewel binnen de musea van het AGB K&D ad-hocinitiatieven genomen worden om de voornaamste risico's te beheersen, pakt het AGB zelf organisatiebeheersing nog niet op een gestructureerde manier aan. De organisatie heeft, in afwezigheid van duidelijke afspraken tussen de stad Gent en het AGB omtrent een degelijk, goedgekeurd en toegepast kader, geen volledig zicht op de risico's die de realisatie van haar doelstellingen kunnen verhinderen. Het AGB pakt organisatiebeheersing niet op een gestructureerde manier aan (Aanbeveling 1).”

De Stad Gent vindt het belangrijk om rekening te houden met de conclusies in Vlaamse Auditrapporten. In een meer geïntegreerde AGB structuur kan een herstart gemaakt worden om het niveau van organisatiebeheersing in globo te verhogen en zo tegemoet te komen aan de vaststellingen van Audit Vlaanderen.

**

Het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017 bevat geen expliciete voorschriften inzake de integratie van autonome gemeentebedrijven. Het staat de lokale besturen en de betrokken AGB'en dus vrij zich hierbij te enten op de bepalingen van het Wetboek van vennootschappen, verenigingen en stichtingen.

De integratie van de 2 betrokken AGB'en zou aldus voltrokken kunnen worden door enerzijds de omvorming van 1 van de 2 museale AGB'en en anderzijds de overdracht van algemeenheid van de andere AGB aan het omgevormde AGB. Beide beslissingen komen toe aan de gemeenteraad in een latere fase, waarbij de gemeenteraad van december 2025 wordt geambieerd.

**

Vanuit al deze vaststellingen is ook het principe van de inkanteling van IVA Historische Huizen bij een geïntegreerd museaal AGB verdedigbaar.

Het is belangrijk om een organisatiemodel te vinden dat de realisatie van de doelstellingen het beste kan ondersteunen. Een verzelfstandigd organisatiemodel is geen doel op zich, maar in tijden waarin iedereen geconfronteerd wordt met een schaarste aan middelen, is het wel belangrijk dat expertise zoveel mogelijk gedeeld wordt en er zo efficiënt mogelijk gewerkt wordt, o.a. door het zoeken naar schaalvoordelen en synergiën.

De operationele processen van Historische Huizen Gent en de zes musea zijn zoals hierboven al aangegeven zeer gelijkaardig. De behoeften inzake financieel en personeelsbeleid vanuit HHG sluiten dan ook dicht aan bij die van de musea dan bij die van de reguliere stadsdiensten. De synergie die een gezamenlijke AGB structuur creëert voor elk van de partners, laat hen toe om zich in moeilijke budgettaire tijden collectief wendbaarder te maken.

1. Er zijn geen processen die de huidige werking van de zes musea blokkeren, wel integendeel.
2. Historische Huizen Gent maken voor zowat alle aspecten van de gezamenlijke werking deel uit van de werkgroepen die hiervoor zijn opgericht. Communicatie en CRM, bewaking, veiligheid, welzijn, ticketsoftware,... De schaalgrootte die de musea creëren door samen te werken, is er namelijk ook voor hen. De dienstverlening van ondersteunende departementen zoals FM, van District09, ... is zoveel als mogelijk gezamenlijk.

Om bovenstaande redenen wordt nu een principebesluit tot integratie van de museale AGB'en en Historische Huizen in een eengemaakt AGB voorgelegd aan het college van burgemeester en schepenen.

Een diepgaand traject onder begeleiding van de Dienst Organisatieontwikkeling om deze integratie vorm te geven, wordt ondertussen uitgerold. De uiteindelijke beslissingen (zoals o.m. omvorming AGB A, overdracht AGB B, vernieuwde statuten voor AGB A, nieuwe beheersovereenkomst, vernieuwd huishoudelijk reglement....) kunnen genomen worden in de gemeenteraad van december 2025. Het is de gemeenteraad die finaal bevoegd is om de betrokken beslissingen te nemen. Het opzetten van zo'n organisatiemodel zal vergezeld gaan van een zorgzaam traject voor de betrokken medewerkers en werkingen, met aandacht voor de (permanente) communicatie en procesinformatie.

**

Uiteraard dienen de 2 museale AGB'en in de loop van het eerste jaar na de volledige vernieuwing van de gemeenteraad een evaluatieverslag voor te leggen aan de gemeenteraad over de uitvoering van de beheersovereenkomst sinds de inwerkingtreding ervan. Dat verslag omvat ook een evaluatie van de verzelfstandiging, waarover de gemeenteraad zich binnen drie maanden uitspreekt (op basis van artikel 227 DLB).

Beslissing

Beslist het volgende:

Artikel 1:

Keurt principieel goed om AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed in elkaar te integreren per 1 januari 2026.

Artikel 2:

Keurt principieel goed om IVA Historische Huizen op te nemen in het geïntegreerde museale AGB per 1 januari 2026.

2025_CBS_01438 - Principiële beslissing tot integratie van AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed en IVA Historische Huizen