

AGB ERFGOED



STA·M

RAPPORTERING VAN DE BEHEERSOVEREENKOMST  
AGB KUNSTEN & DESIGN  
EN DE STAD GENT

PERIODE 2020 - 2025



## INHOUD

INLEIDING:.....	3
II. DOELSTELLINGEN VAN HET BEDRIJF - INHOUDELIJKE WERKING .....	4
Gemeenschappelijke doelstellingen: .....	4
Organisatorisch:.....	4
Opvolging Audit Vlaanderen:.....	6
Museale opdracht - doelstelling per museum.....	7
Traject beleidsplannen Cultureel Erfgoeddecreet 2024- 2028 .....	7
Het bedrijf neemt initiatieven om de eigen inkomsten te laten stijgen. De financiële doelstelling hiervoor is opgenomen in het meerjarenplan van het bedrijf en de Stad.....	9
Cijfers en expo - programma .....	10
Gemeenschappelijke Marketing: CRM en groepsreservaties .....	19
V. Ter beschikking gestelde goederen.....	22
Artikel 10. Ter beschikking gestelde goederen: Ergoeddepot .....	22
Artikel 11: verplichtingen van de ingebruikname .....	23
Artikel 12 Onderhoud – herstellingen - NUTSVOORZIENINGEN .....	23
VII. Ondersteunende diensten en instanties .....	25
Departement Cultuur, sport en vrije tijd.....	25
Departement Financiën .....	25
Departement Human Resources: .....	26
Departement Facility management .....	28



Departement bestuursondersteuning.....	29
District 09.....	30
Organisatiebeheersing.....	31
VIII. Financiële bepalingen.....	32
Budget en dotatie.....	32
Samenvatting.....	34

## INLEIDING:

De evaluatie van de beheersovereenkomsten van AGB Erfgoed en AGB Kunsten en Design met de Stad Gent, wijken alleen van elkaar af op de bepalingen van de inhoudelijke opdracht van de musea die er respectievelijk onder ressorteren. Bijgevolg is alleen de verwijzing naar DEEL II. Doelstellingen van het bedrijf, artikel 4. afwijkend voor beide AGB's en dan nog alleen voor het inhoudelijke luik.

Alleen aspecten van de beheersovereenkomst waar relevante resultaten of acties zijn uit voortgevloeid, worden in het rapport vermeld. Reguliere zaken die goed lopen, worden daardoor soms niet vermeld, waarvoor wij ons bij de betrokkenen vooraf excuseren. Het zorgt voor een zeker onevenwicht in het document, aangezien er over de meeste aspecten geen opmerkingen te formuleren zijn omdat de dienstverlening goed verloopt.

Elk museum maakt jaarlijks een zeer uitgebreide inhoudelijke rapportering over de realisatie van hun doelstellingen in functie van het cultureel erfgoeddecreet, die ook uitgebreid worden toegelicht in de Raad van Bestuur. Deze zijn als bijlagen toegevoegd bij deze evaluatie.

## II. DOELSTELLINGEN VAN HET BEDRIJF - INHOUDELIJKE WERKING

### Artikel 4. Doelstellingen van het bedrijf

Thema: Gent, stad waar we samenleven

SD: Gent is een jonge en authentieke stad met een breed en versterkt vrijetijds- sport- en cultuurleven

OD: Versterken van de beleving in de musea en verhogen van de toegankelijkheid en participatie voor iedereen

### GEMEENSCHAPPELIJKE DOELSTELLINGEN:

Het bedrijf geeft verdere invulling aan de doelstellingen van de verzelfstandiging:

- Uniformiteit betrachten en harmoniseren;
- Efficiëntie creëren, o.a. door het bekomen van schaalvoordelen en synergiën;
- Behouden van de democratische controle
- Dit alles met behoud van de eigen identiteit en herkenbaarheid van elk museum.

Hiervoor zijn er op meerdere vlakken resultaten geboekt in 2023.

---

### ORGANISATORISCH:



- a. Het directieteam en een werkgroep van stafleden volgde in 2021-2022 een coachingstraject, met als doel helder te stellen in welke domeinen er kan, wil en moet samengewerkt worden. Welke waarden delen we, welke domeinen vragen schaalvergroting en hoe kunnen we op zoveel mogelijk domeinen het collectieve karakter versterken zonder de artistiek-inhoudelijke doelstellingen van elk museum afzonderlijk te beperken. Dit heeft geleid tot een meer eengemaakt AGB waarbij de zittingen van de raad van bestuur van zowel AGB Erfgoed als AGB kunsten en Design zoveel als mogelijk met een gemeenschappelijke agenda voor beide bestuursorganen georganiseerd werd.
- b. Zo ontstond ook het voorstel om te fusioneren naar 1 AGB in opvolging van de beslissing van het stadsbestuur bij BW 2022. Een kleine afvaardiging van het directieteam heeft in een werkgroep geparticipeerd waarin een haalbare timing werd vooropgesteld om te fusioneren naar 1 AGB. In deze werkgroep werd, samen met de staf van het Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd en de juridische dienst, werd een stappenplan vooropgesteld om over te gaan naar een haalbare timing met het oog op verdere bestuurlijke besluitvorming. Voorstel tot oprichting 1 AGB 1 januari 2026
- c. In de eengemaakte AGB kan er slechts één interne bewakingsdienst zijn: om dit transitieproces goed te begeleiden, heeft het directieteam een externe partner ~~bij de hand~~ in de arm genomen, die ook parallel werksessies met de strategisch leidinggevenden organiseert.
- d. Tijdens het coachingstraject werd duidelijk dat er nood was aan een daadkrachtiger gezamenlijk directieteam. Zo werd er in 2023 en 2024 een operationeel directieteam geïmplementeerd met als deal het strategisch directieteam meer ruimte te geven om overkoepelend en strategische manier van te denken te kunnen ontwikkelen.
  - i. De zittingen van het gezamenlijk directieteam werden in twee geledingen georganiseerd: een strategisch en een operationeel directieteam, die elk op maandbasis georganiseerd worden. Hierdoor is de frequentie van het directieteam in realiteit verhoogd tot tweewekelijks. Besluitvorming van het operationeel directieteam is transparant beschikbaar. Strategisch directieteam is eerder richtinggevend, niet altijd beslissend. Soms wel. De aanwezigheid is groot en met het oog op de eengemaakte AGB, was er minder nood aan een afzonderlijk directieteam per AGB.
  - ii. Terugkoppeling van werkgroepen naar het directieteam en omgekeerd. De belangrijkste kwesties uit de werkgroepen worden als vast item op de agenda geplaatst.
- e. Horizontale en transversale structuur binnen één AGB, waar de domeinen van aansturen en domeinen van samenwerken afgebakend worden.



- i. Werkgroepen op vlak van communicatie, IT, ticketing, CRM, depotbeheer, Fin, HR, veiligheid en bewaking, collectiebeheer
    - 1. *Coördinatie* vanuit zakelijk team op vlak van communicatie, IT, depotbeheer en ticketing.
    - 2. *Aansturing* vanuit zakelijk team op vlak van HR, Fin en bestuurlijke werking (overheidsopdrachten)
  - ii. Versterken van de eigen musea in functie van een sterk transversale structuur. Belang van competenties in het museum, voldoende contact vanuit de bron, sterke vertegenwoordiging in werkgroepen
  - iii. Sterke profielen in elk museum, voldoende ondernemingszin
- f. Op naar een nieuwe structuur
- i. Eind 2024 werd het huishoudelijk reglement terug onder handen genomen. Met het oog op de nieuwe legislatuur, de input van het jarenlang coachingstraject en het voorstel om te fusioneren naar 1 AGB werden heel wat zaken efficiënter ingevuld
  - ii. Het idee dat in 2022 opgenomen wordt om een lichte structuur te behouden voor het zakelijk team, blijkt in praktijk niet altijd haalbaar. Gezien de stopzetten van de ondersteuning vanuit het stad met betrekking tot het financiële luik, was het zakelijk team genoodzaakt uit te breiden. Zo werd er eind 2024 enkele vacatures opengezet om de boekhouding vanaf 2025 performant door het zakelijk team te laten invullen.

---

#### OPVOLGING AUDIT VLAANDEREN:

- AGB Kunsten en Design kreeg in het najaar 2021, voorjaar 2022 een audit van Audit Vlaanderen. In april 2022 ontvingen we het rapport van Audit Vlaanderen. De audit gaf een zeer goede beoordeling aan het bedrijf, eigenlijk op zo goed als alle aspecten van de bedrijfsvoering. Volgende aanbevelingen werden evenwel geformuleerd. De aanbevelingen die gezamenlijk zijn voor AGB Erfgoed worden gezamenlijk meegenomen en resulteren in volgend actieplan.
  - Een accuraat systeem van interne organisatiebeheersing opzetten (2024).
  - Debiteurenbeheer uitwerken (2023)
  - Klankbordgroep voor MSK en S.M.A.K. oprichten.(gerealiseerd 2022)

2023: implementatie debiteurenbeheer in beide AGB's: het voeren en organiseren van een debiteurenbeheer is een kerntaak van het AGB. Het dept. Fin. Ondersteunt hierin en reikt o.a. de tools en de rapportering hiervoor aan. Tot september 2023 hadden museummedewerkers geen toegang tot SAP waardoor zij, buiten het boekhoudsysteem, op een niet geautomatiseerde werkwijze instonden voor het debiteurenbeheer, wat minder evident was.



Het dept. Financiën van de stad heeft in de maanden september en oktober de medewerkers voorzien van opleiding in SAP. Het directieteam heeft op aangeven van de zakelijk directeur de aanmaancodeur binnen de beide museale AG's goedgekeurd. De AGB's kunnen hierdoor zelf het volledige proces en beheer van hun vorderingen accuraat opvolgen.

## MUSEALE OPDRACHT - DOELSTELLING PER MUSEUM

De inhoudelijke opdracht van elk museum, zoals bepaald in de beheersovereenkomst met de Stad Gent, is dezelfde als de vijf strategische doelstellingen die ook in de beheersovereenkomst voor elk individueel landelijk erkend museum met de Vlaamse overheid zijn bepaald. Ze zijn gekoppeld aan subsidies vanuit het Cultureel Erfgoeddecreet en de uitvoering van deze doelstellingen en acties, worden jaarlijks gerapporteerd aan de Vlaamse overheid. Deze jaarverslagen van elk museum worden als bijlage bij de evaluatie van het werkjaar toegevoegd en zijn een uitgebreid antwoord op de museale opdracht die in de beheersovereenkomst is opgenomen.

De planning en evaluatie van deze doelstellingen gebeurt sinds 2023 in BRO, het organisatiebeheersysteem van de Groep Gent. De evaluatie van de doelstellingen werd steeds meegegeven aan de hand van jaarlijkse rapportering tussen AGB en Stad Gent in functie van de beheersovereenkomst. De rapportering voor 2024 kan hier nog niet vermeld worden aangezien de musea nog druk in de weer zijn met het opmaken van het jaarverslag 2024.

## TRAJECT BELEIDSPANNEN CULTUREEL ERFGOEDDECREET 2024- 2028

Alle musea binnen beide AGB's hebben in 2022 heel hard gewerkt aan de opmaak van de beleidsplannen 2024-2028 om aanspraak te kunnen maken op werkingssubsidies binnen het Cultureel Erfgoeddecreet. De strategische visienota van de minister was daarbij een gezamenlijk vertrekpunt.

De uitdagingen die de Gentse musea ervaren zijn vaak aanwezig in de hele erfgoedsector. De Gentse erfgoedactoren, musea en archiefinstellingen, hebben daarom ook gezamenlijk gewerkt aan een landschapstekening erfgoed op Gents niveau. Dit vormde een uniek vertrekpunt om de uitdagingen en de doelstellingen ook in de specifieke Gentse context scherper te krijgen. Elk museum afzonderlijk kreeg van de Vlaamse administratie een tussentijdse evaluatie over de beleidsperiode 2019- 2023. Het is een evaluatiemoment waarin aanbevelingen zijn meegenomen bij de opmaak van een nieuw beleidsplan.



Het zakelijk team heeft in samenwerking met het directieteam de gezamenlijke doelstellingen bepaald voor de zakelijke werking en de gemeenschappelijke projecten waarop we willen inzetten.

Museum of landelijke rol	Subsidiebedragen toegekend 30/9/2023 (1jan24-31dec28)
Design Museum Gent + expertiserol DM	1.297.000
MSK Gent	1.418.000
S.M.A.K. (Stedelijk Museum voor Actuele Kunst)	1.890.000
STAM - Stadsmuseum Gent	965.000
Huis van Alijn	485.000
ETWIE	562.000
Industrie museum	866.000

**Totaal: 7.483.000 euro**

De middelen zijn specifiek bestemd voor doelstellingen binnen het Cultureel Erfgoeddecreet en de inhaalbeweging die de Vlaamse Overheid heeft beloofd, moet het mogelijk maken drie grote gezamenlijke transversale uitdagingen voor onze musea mee vorm te geven. De extra middelen die de Vlaamse Overheid gegeven heeft, kan dan ook niet leiden tot een compensatie van de inbreng van de eigen inrichtende macht en werd als danig geformuleerd in de subsidie- overeenkomsten. De uitdagingen die de sector al jaren heeft en de beleidskrijtlijnen die minister Jambon in zijn strategische visie- nota heeft geformuleerd, moeten op die manier gevrijwaard blijven.

*Digitalisering:*



De wereld is gewijzigd naar een hybride fysieke en digitale realiteit. Onze musea staan in hun kinderschoenen als het op digitale transformatie aankomt. Het is nochtans een noodzakelijke uitdaging om laagdrempelige open huizen te zijn die de fysieke museummuren doorwaadbaar maken. De voorbije jaren hebben onze musea veel projectmatige digitale ervaringen kunnen ontwikkelen, zowel voor de beleving van ons publiek als voor de ontsluiting van de collectie. Maar nu worden deze structureel verankerd. In het zakelijk team is een projectmatige IT- coördinator aangesteld om de gemeenschappelijke noden inzake ticketing en CRM te coördineren. In elk museum zijn er aanvragen voor digitale collectieregistratoren en onderzoek.

#### *Diversiteit:*

De superdiversiteit is een feit. Musea hebben de opdracht een spiegel van de maatschappij te zijn, maar voor slechts een beperkt deel van onze samenleving zijn we representatief. Ons publiek, collectie, museale thema's, medewerkers en vrijwilligers moeten connecteren met een superdiverse samenleving. Het is geen betrachting om iedereen in een museum binnen te loodsen, maar het is wel een betrachting om iedereen de kans daartoe te geven en de verzamelde collectie en verhalen in onze musea te kunnen ontdekken.

#### *Duurzaamheid:*

Elk museum heeft een actieplan uitgewerkt om op alle vlakken het klimaatbewustzijn voor de medewerkers, de werking, de vrijwilligers, de programmatie en het publiek prioritair in de doelstellingen op te nemen. Collectief streven we naar duurzame infrastructuur.

HET BEDRIJF NEEMT INITIATIEVEN OM DE EIGEN INKOMSTEN TE LATEN STIJGEN. DE FINANCIËLE DOELSTELLING HIERVOOR IS OPGENOMEN IN HET MEERJARENPLAN VAN HET BEDRIJF EN DE STAD.

Als gevolg van de algemene welvaartsindexatie, besliste de gemeenteraad dat de tarieven binnen de Groep Gent - en ook voor onze musea- aangepast werden met ingang van 1 juli 2023. Voor de musea, die geen jaarlijkse indexatie toepassen, werd het standaardtoegangstarief overal met 1 euro verhoogd tot en met 2025. De werkingsdotatie van de musea werd verminderd ter compensatie van deze aanpassing. Tegelijkertijd kan deze maatregel ervoor zorgen dat de Stad Gent de indexatie van de personeelskosten kan dragen en dit principe ook heeft toegepast voor de personeelsdotaties aan de AGB's.

Daarnaast neemt het AGB ook eigen initiatieven om de inkomsten te laten stijgen. Ticketinkomsten maken het grootste deel uit van de eigen inkomsten. Musea zetten dan ook hard in om een aantrekkelijk programma te ontwikkelen voor een breed publiek. Cruciaal is echter de implementatie het CRM systeem, gekoppeld aan ticketing en marketing data.



## CIJFERS EN EXPO - PROGRAMMA

Toptentoonstellingen zoals 90's in Huis van Alijn, Theodoor Rombouts in MSK of Skyline in STAM kregen heel wat bezoekers over de vloer. Ook het permanente aanbod van onze musea lokte over de hele lijn meer bezoekers dan in 2022. Hiermee ligt de coronacrisis volledig achter ons. Ook het grote aantal buitenlandse bezoekers in de Gentse Musea bevestigen dit. Rode draad doorheen het succes: een gevarieerde programmatie doorheen het jaar en een sterk familievriendelijk aanbod dat tijdens de schoolvakanties en de kwakkelzomer bijzonder gesmaakt werd. Hieronder volgt een overzicht van de tentoonstellingen die plaatsvonden in het museum of daarbuiten (extra muros). In de jaarverslagen van elk museum leest u een overzicht op alle activiteiten, projecten en events die werden georganiseerd.

Het hoge bezoekerscijfer voor het MSK in 2020 is uiteraard gelinkt aan de Van Eyck tentoonstelling, die uiteindelijk vroegtijdig stopgezet werd door de coronacrisis.

## Expo-overzicht AGB Kunsten en Design 2020 - 2024

Museum	AGB	Start	Einde	Titel
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	5/04/2019	5/01/2020	Hybrid Heads
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	28/04/2019	5/01/2020	Ensembles
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	25/10/2019	16/02/2020	Off the Grid
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	25/10/2019	16/02/2020	Lina Bo Bardi Giancarlo Palanti



Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	5/03/2020	8/03/2020	Collectible (extra muros)
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	18/05/2020	21/02/2021	Kleureyck
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	27/03/2021	12/09/2021	Home Stories
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	27/03/2021	12/09/2021	Het Bureau
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	15/04/2021	22/06/2021	The Exploded View
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	1/07/2021	12/09/2021	OpenStructures
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	9/10/2021	6/03/2022	10 jaar Muller Van Severen
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	9/10/2021	6/03/2022	verbinDING
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	28/10/2021	28/11/2021	Student Ecodesign Awards
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	2/04/2022	31/12/2022	Het narrenschip. Objecten van vervoer(ing) (extra muros)
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	8/09/2022	18/09/2022	De spreekstoelen (extra muros)
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	6/10/2022	23/10/2022	Ecodesign Award voor Studenten 2022 (extra muros)
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	23/03/2023	30/04/2023	Home(Land)
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	1/06/2023	5/01/2025	Art(s) nouveau(x) belge(s) (extra muros)
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	7/10/2023	16/06/2024	Art Nouveau Schatten (extra muros)



Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	permanent	permanent	Object Stories. Een kijk op de collectie
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	permanent	permanent	Billboard series - wisselend
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	permanent	permanent	DING vitrine - wisselend
Design Museum Gent	AGB Kunsten en Design	permanent	permanent	Maarten Van Severen & Co (vaste opstelling tot aan sluiting museum)
MSK	AGB Kunsten en Design	21/10/2017	26/03/2021	Van Bosch tot Magritte
MSK	AGB Kunsten en Design	21/10/2017	5/10/2020	Verticals
MSK	AGB Kunsten en Design	1/02/2020	30/04/2020	Van Eyck
MSK	AGB Kunsten en Design	7/07/2020	24/01/2021	Gustave Van de Woestyne
MSK	AGB Kunsten en Design	27/03/2021	29/08/2021	Zaal E: Jong geleerd!
MSK	AGB Kunsten en Design	7/10/2021	16/01/2022	Zaal E: Salon des Jeunes
MSK	AGB Kunsten en Design	3/03/2022	5/06/2022	Zaal E: Natuur verbeeld(t)
MSK	AGB Kunsten en Design	2/04/2022	5/06/2022	Frans Masereel
MSK	AGB Kunsten en Design	3/09/2022	27/11/2022	Albert Baertsoen
MSK	AGB Kunsten en Design	29/10/2022	5/05/2023	Charles Doudelet
MSK	AGB Kunsten en Design	21/01/2023	23/04/2023	Theodoor Rombouts



MSK	AGB Kunsten en Design	2/05/2023	1/03/2026	Restauratie Lam Gods (op zaal)
MSK	AGB Kunsten en Design	3/06/2023	17/09/2023	WijkWonders
MSK	AGB Kunsten en Design	25/11/2023	28/04/2024	Onder vrienden
MSK	AGB Kunsten en Design	10/05/2024	1/09/2024	De modernen in Gent
MSK	AGB Kunsten en Design	20/09/2024	26/01/2025	Alternatief Narratief
MSK	AGB Kunsten en Design	12/10/2024	26/01/2025	Erich Heckel in Vlaanderen
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/10/2019	19/01/2020	Correspondances   Ronny Delrue in dialogue
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/10/2019	19/01/2020	EUROPALIA ROMANIA   Ciprian Mureşan
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	30/11/2019	16/02/2020	From the Collection   noWHere
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	30/11/2019	16/02/2020	Nashashibi/Skaer   Future Sun
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	30/11/2019	19/01/2020	De Vereniging shows: Evelin Brosi & Elvis Bonier   GET LOST
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	25/01/2020	1/03/2020	De Vereniging presents Margarita Maximova   The Affect Heuristic
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	8/02/2020	7/02/2021	Museum for a Small City / Rebuild by Richard Venlet
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	8/02/2020	11/10/2020	From the Collection   Poetic Faith
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	8/02/2020	11/10/2020	Charbel-joseph H. Boutros   The Sun is My Only Ally



S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	8/02/2020	7/02/2021	Museum for a Small City / Rebuild by Richard Venlet
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	7/03/2020	3/01/2021	Kris Martin   EXIT
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	7/03/2020	30/08/2020	De Vereniging presents: Diana Tamane   Typology of Touch
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	29/06/2020	7/02/2021	Panamarenko (werken op papier)
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	19/09/2020	17/01/2021	Meggy Rustamova   HORAIZON
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	31/10/2020	2/05/2021	Anna Boghiguan. A short long history
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	31/10/2020	2/05/2021	S.M.A.K. Beweegt   Tekenen in Lockdown
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	30/01/2021	28/03/2021	Anna Zacharoff   Entrée
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	13/02/2021	3/10/2021	La Collection et son Double
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	13/02/2021	30/05/2021	Denicolai & Provoost <i>Hello, are we in the show? (comment voir la même autre chose)</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	13/02/2021	30/05/2021	Oliver Laric <i>Timelapse</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	13/02/2021	30/05/2021	Why Are You Angry?
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	10/04/2021	23/05/2021	Nicolás Lamas <i>Assemblage and circulation</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	29/05/2021	7/11/2021	Anna Bella Geiger <i>Native Brazil/Alien Brazil</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	29/05/2021	29/08/2021	De Vrienden v/h S.M.A.K. tonen <i>Neo Matloga</i>



S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	29/05/2021	4/07/2021	Blind Date <i>Sculpture Exchange</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	5/06/2021	14/11/2021	DACH (extra muros)
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/06/2021	3/10/2021	Adam Leech <i>De Gids</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/06/2021	3/10/2021	Marie Julia Bollansée <i>GEOLOGY</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/06/2021	3/10/2021	Prijs van de Vrienden v/h S.M.A.K.
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/06/2021	3/10/2021	Uit de Collectie <i>Gifted</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	1/07/2021	4/07/2021	Publiek Park door <i>Young Friends v/h S.M.A.K.</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	4/09/2021	24/10/2021	Vrienden v/h S.M.A.K. tonen Joana Escoval <i>I am molten matter</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	24/09/2021	26/10/2021	No More Boring Art! The Other Side
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	30/10/2021	24/04/2022	De Tentoonstelling <i>De Kleine Catalogus van de Collectie van S.M.A.K.</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	30/10/2021	6/03/2022	De Vrienden v/h S.M.A.K. tonen Finbar Ward <i>Barely a Ripple</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/11/2021	29/05/2022	POPART van <i>Warhol tot Panamarenko</i> Uit de Collectie Matthys-Colle & S.M.A.K.
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	14/05/2022	18/09/2022	Splendid Isolation
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	21/05/2022	18/09/2022	Lydia Ourahmane <i>Barzakh</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	25/06/2022	6/11/2022	N. Dash earth

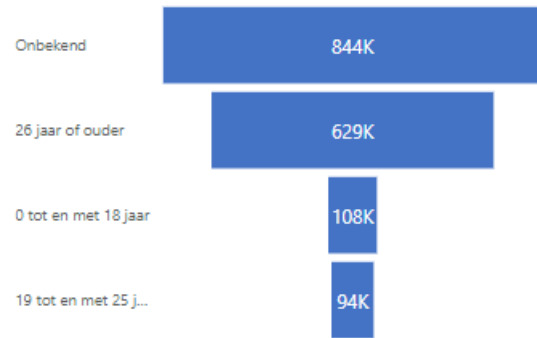


S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	22/10/2022	5/03/2023	Philippe Van Snick <i>dynamic project</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/11/2022	30/04/2023	Rose Wylie <i>picky people notice...</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	7/01/2023	5/11/2023	Marc De Cock: Een denkbeeldig portret in kunstwerken <i>Uit de Collectie Matthys-Colle &amp; S.M.A.K.</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	1/04/2023	10/09/2023	Grace Ndiritu <i>Healing The Museum</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	1/04/2023	28/05/2023	Guy Rombouts <i>Oei</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	22/04/2023	10/09/2023	Haegue Yang <i>Several Reenactments</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	22/04/2023	10/09/2023	Pieter Engels <i>Fabulous Oldest Hits</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	27/05/2023	5/11/2023	Motel Corona <i>Relance-aankopen van de Vlaamse Gemeenschap</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	17/09/2023	17/12/2023	TAGELDIMDE / MIDDELGATE in Geel (extra muros)
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	1/10/2023	18/02/2024	This Is Us in Z33 (extra muros)
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	5/10/2023	26/10/2023	A Bite of Knowledge in PXL-MAD (extra muros)
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	7/10/2023	3/03/2024	Jan Van Imschoot <i>The End Is Never Near</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	7/10/2023	3/03/2024	Film Fest Gent: Javier Téllez, <i>Caligari und der Schlafwandler</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	7/10/2023	7/01/2024	Het brievenproject van Joseph Willaert
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	2/12/2023	21/04/2024	Karlo Kacharava <i>Sentimental Traveller</i>

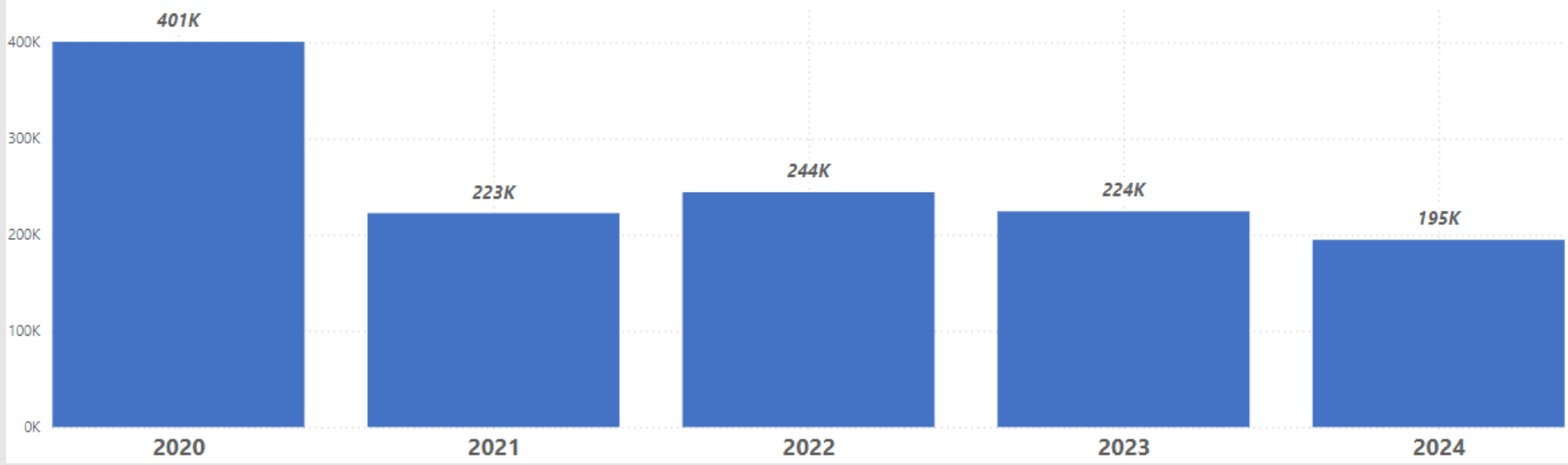
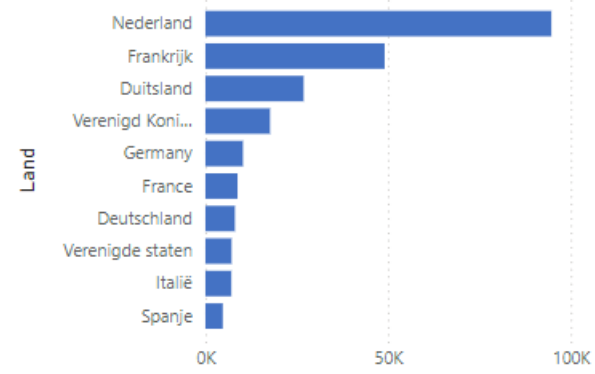


S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	20/03/2024	25/09/2024	Museumplein 01   Lisa Ijeoma: Mirror Palace
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	6/04/2024	8/09/2024	Sirah Foighel Brutmann & Eitan Efrat <i>Là</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	6/04/2024	25/08/2024	Tarek Atoui <i>the Shore / a place I'd like to be</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	18/05/2024	28/09/2025	Private Passion X Public Duty. <i>Hoet &amp; Matthys-Colle: Through Collectors' Eyes.</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	26/09/2024	26/03/2025	Museumplein 02   Peter Downsborough: OTHER / THE
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	5/10/2024	9/03/2025	Together: Collaborative Art Practices
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	5/10/2024	9/03/2025	Joris Van de Moortel - <i>HELL ON EARTH, in search of PUR, NUR and FUR</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	5/10/2024	9/03/2025	PRESENTS – private schenkingen aan S.M.A.K.
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	10/10/2024	9/03/2025	Tsai Ming-liang <i>Walker series</i>
S.M.A.K.	AGB Kunsten en Design	29/11/2024	5/01/2025	Panamarenko's <i>Magic Carpet</i>

- Design Museum Gent
- Msk
- S.M.A.K



Top 10 (Exclusief België en Onbekend)





**De shop** is een marketinginstrument geworden en genereert ook een aanzienlijke extra verkoop. Elk museum heeft intussen een sterk uitgewerkte zalenverhuur. Er is een QRcode systeem beschikbaar vanuit departement FIN om vrije giften, zowel digitaal als in het museum zelf te ontvangen.

---

#### GEMEENSCHAPPELIJKE MARKETING: CRM EN GROEPSRESERVATIES

Hoewel we qua bezoekersaantallen duidelijk weer op het niveau van voor corona zitten, is er zeker nog groei op de doelstellingen om meer bezoekers te genereren. Ook internationale bezoekers aantrekken blijft een uitdaging voor onze musea. Naast een aantrekkelijke programmatie, is ook een sterke digitale marketingstrategie daarin essentieel.

---

#### CRM

- Cruciaal is echter de implementatie van het CRM systeem, gekoppeld aan ticketing en marketing data. Sinds 2023 operationeel: project ontwikkeld met steun van D09 in MS Dynamics
- Deze applicatie is essentieel in de doelstelling om meer eigen inkomsten te genereren, omdat het toelaat meer communicatieve contactpunten te creëren met de eigen bezoekers en de klantenbinding zo te versterken. Door de integratie van het ticketingsysteem in de CRM applicatie, blijven alle contactdata automatisch gekoppeld aan de reservatiegegevens en stromen alle online aankopen automatisch door in het contactenbeheer. Elk museum heeft zijn eigen data maar er is ook een centraal beheerd databanksysteem en boekjebezoek beheert de gezamenlijke B2B partners (scholen, touroperators, hotelsector..). .
- Elk museum heeft zijn eigen data maar er is ook een centraal beheerd databanksysteem en boekjebezoek beheert de gezamenlijke B2B partners (scholen, touroperators, hotelsector..).
- De CRM heeft een marketing- en communicatiemodule van waaruit nieuwsbrieven worden verstuurd. Het systeem genereert automatische mailcampagnes naar bezoekers of abonnees van de nieuwsbrief.



- Dankzij de integratie van de CRM met het ticketsysteem, wordt ook elke stap in het reservatieproces van individuele bezoekers en bezoekers in groep met een gids geduid met een geautomatiseerde digitale communicatie in de huisstijl van elk museum.

---

#### DIGITALISERING: GEGIDSTE RONDLEIDINGEN

- Sinds juni 2023 is de webshop voor online groepsbezoeken bij alle musea actief. Zo kan het gestandaardiseerde groepsaanbod online gereserveerd worden op een dag naar wens, volgens het beschikbaar aanbod en binnen de maximumcapaciteit van het aantal beschikbare gidsen.
- Het zorgt ervoor dat de verwerkingstijd van de reservaties veel sneller verloopt, wat leidt tot grotere tevredenheid bij klanten, gidsen en museummedewerkers.
- De gezamenlijke CRM van de musea is volwaardig in gebruik voor wat het luik groepsreservaties betreft: de status van de reservaties is raadpleegbaar op een gedeelde tijdlijn voor alle medewerkers van BJB en alle publieksmedewerkers in de musea.

---

#### DATA- ARCHITECTUUR IN CRM

- Het beheer van contacten en organisaties in de CRM is deels gezamenlijk voor alle of meerdere musea, en deels afgeschermd per museum. Dit databeheer op drie niveaus biedt een grote meerwaarde voor duurzaam gebruik in onze musea, maar de complexiteit heeft ervoor gezorgd dat de migratie van contactdata van de oude systemen naar de nieuwe CRM, trager verliep dan gehoopt.
- Onder leiding van het zakelijk team en in overleg met alle gebruikers in de musea, zijn intussen al vele interne afspraken hierover gemaakt en zal in 2025 werk gemaakt worden van de verdere uitrol van de data- architectuur



## VERDUURZAMING

- Het is bijzonder waardevol dat elke organisatie vanuit de specificiteit van de eigen collectie en werking de mogelijkheden moet onderzoeken om met wijken en buurten samen te werken. Het centrum van de stad opentrekken, het idee van Gents erfgoed stretchen tot in de wijken (en verder) is hoe dan ook een broodnodig antwoord op de bevolkingsgroei prognoses die voorspeld worden tegen 2050 .
- Op technologisch vlak is een enorme inhaalbeweging gemaakt in de digitale registratie van de collectie in een e- depot en het digitaal ontsluiten van alle collectiestukken via DAMS. Hierdoor zijn collectiebeelden digitaal zichtbaar zijn, met een uitstekende detail van kwaliteit data. Bovendien kunnen de data verrijkt worden en worden ze uitwisselbaar met andere instellingen of mensen (LDES). Deze technieken moeten evenwel verduurzaamd worden op een schaal waar we zeker ook op Vlaams niveau mee kunnen aanhaken, vb. voor het virtueel museum, het e-depot van Meemoo en de Illaf technieken die zeker voor kunstobjecten, meer dan nodig zijn.

## V. TER BESCHIKKING GESTELDE GOEDEREN

### ARTIKEL 10. TER BESCHIKKING GESTELDE GOEDEREN: ERGOEDDEPOT

De collectie van de stad (musea, KINA en historische huizen) is ondergebracht in twee goed uitgeruste erfgoeddepots, de Gelamco Arena en de magazijnen van Katoennatie in de Gentse Haven.

- Gelamco- arena- in beheer Farys

Na intern overleg en onderzoek door Farys, werd de diepvries vervangen door een anoxiekamer. De diepvries was er geruime tijd onbruikbaar. De technische oorzaak werd nooit echt gevonden. Eind 2023 werd gestart met de installatie van de anoxiekamer. Hierdoor kan een volwaardige ongediertebehandeling ter plekke uitgevoerd worden en hoeven collectiemedewerkers niet langer naar Ename om stukken te behandelen.

- Katoennatie

De POD Logistiek voorziet een nieuw erfgoeddepot op de Lourdeshoek ter vervanging van het gehuurde magazijn bij Katoennatie. Hierbij is het essentieel dat er voldoende ruimte voorzien wordt voor de collectie. De collectie die nu in Katoennatie ondergebracht is, vertegenwoordigt een volume van 7.500 m<sup>3</sup>. Het erfgoeddepot op de Lourdeshoek beschikt over een volume van 5.000 m<sup>3</sup>, waardoor het onzeker is of dat voldoende zal zijn. Een goede stapelbaarheid is nodig, maar de collectie dient ook gemakkelijk in en uit te lenen zijn, gefotografeerd te worden en mogelijks behandeld te worden. De zorgvuldige registratie en het eigen digitaal registratiesysteem, zijn zorgen die in het verhuisproject zijn geformuleerd en die worden meegenomen in het verdere traject.

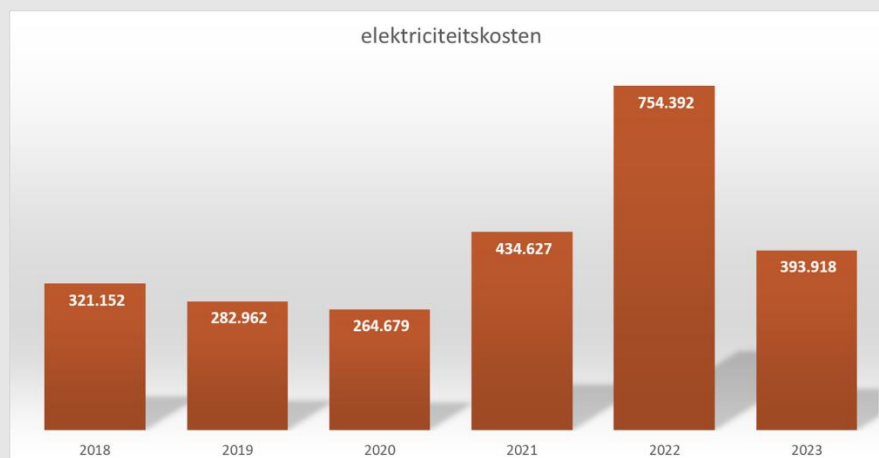


## ARTIKEL 11: VERPLICHTINGEN VAN DE INGEBRUIKNAME

- Elk museum heeft een gebruikersreglement als er een zaal in gebruik genomen wordt door derden. Het verhuren van zalen is een activiteit die naast de gewone ticket- en shopinkomsten, steeds vaker wordt gezien als bron van extra inkomsten. Intussen hebben de meeste musea dit als verkoopactiviteit ontwikkeld. Het verhuren van zalen zal zeker en vast een activiteit worden die de komende jaren aan belang zal winnen. Het is een manier om aan klantenbinding te doen en het netwerken uit te breiden, zodat ook het tentoonstellingsaanbod versterkt wordt.
- Het aantal ingebruiknames overstijgt het precorona jaar (zie jaarrekening). Zalenverhuur blijft evenwel een intensieve activiteit, waar veel menselijke inzet voor nodig is, zij het van eigen personeel, zij het van externen. Bovendien vraagt het een feilloze ingerichte accommodatie, wat in de staat van vele van onze gebouwen vaak extra werklast of stress met zich meebrengt. Het vraagt ook flexibele uurroosters als er eigen personeel aanwezig moet zijn, schoonmaak op afroep en een prijszetting die alle extra kosten of dienstverlening minimaal dekt.

## ARTIKEL 12 ONDERHOUD – HERSTELLINGEN - NUTSVOORZIENINGEN

- Regelmatig onderhoud, voldoende schoonmaak en flexibele herstellingen zijn essentieel voor onze musea. Zowel in het weekend als overdag ontvangen we bezoekers en het facilitair beheer is dan ook een dagelijkse zorg. Toegangscontrole, schoonmaak, toiletten die hersteld dienen te worden,...de werking met het departement Facility Management is goed, maar het is een collectieve zorg om voldoende middelen vrij te maken om de bestaande systemen te beheren, te onderhouden en te vernieuwen. De kennis over het beheer van bepaalde installaties moet in huis aanwezig zijn én uitvoerbaar zijn, net om de veelheid aan gebruik af te stellen op de technische installaties en de museale infrastructuur.
- De Stad heeft bij BW 22 een extra dotatie voor de sterk stijgende elektriciteitsprijzen aan de dotaties van de AGB's toegevoegd, zodat de elektriciteitskosten op basis van de effectieve kostprijs kunnen vergoed worden. Voor 2023 zijn de elektriciteitskosten aanzienlijk gedaald. Het AGB heeft de extra ontvangen dotatie die hierdoor overbodig werd voor het jaar 2023 teruggestort. De afspraak blijft dat de extra dotatie wordt aangepast a rato van de prijsschommelingen en de werkelijke kostprijs.





## VII. ONDERSTEUNENDE DIENSTEN EN INSTANTIES

### DEPARTEMENT CULTUUR, SPORT EN VRIJE TIJD

- Het Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd is steeds een belangrijke link met de Stad gebleven. De musea zijn vragende partij om een nabije band met de Stad te onderhouden. Zowel met het Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd, als met het managementteam, het college en de gemeenteraad.
- Er wordt goed samengewerkt in het kader van specifieke projecten, grote investeringsprojecten verlopen via het budget van de Stad. Door aanwezigheid op het directieteam van het Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd is de stap naar de andere diensten binnen het departement snel gezet. Via structureel overleg met het departementshoofd en de schepen van Cultuur is er voldoende ruimte om inhoudelijke items te bespreken

### DEPARTEMENT FINANCIËN

- Het departement Financiën heeft de AGB's in 2023 ondersteund met de start van uitgaande facturatie en geautomatiseerd debiteurenbeheer
  - expertise verleend zodat alle BTW regels correct worden ingesteld bij de opzet van SD facturatie (uitgaande facturatie).
  - Het klantenteam heeft de implementatie van SD facturatie begeleid: toegangsbeheer, opleiding en procesbegeleiding.
  - Klantenteam heeft ook ondersteuning aangeboden in de nazorg na live-gang.
- Het AGB blijft streven naar aan een interface tussen een ticket/facturatiesysteem zoals Recreatex met SAP. Dat is essentieel om een performant derdenbeheer op te zetten, zeker met betrekking tot de vele scholen die de musea op bezoek krijgen.



- Het klantenteam Cultuur en Welzijn verwerkt alle boekhoudkundige transacties voor de beide AGB's. In 2023 heeft de Stad e- facturatie verplicht, in navolging van algemene Europese richtlijnen. Voor de musea is dat niet altijd evident. De verplichting wordt nog niet in alle landen op dezelfde manier toegepast en de verplichting geldt elders vaak maar vanaf 3.000 euro. Voor éénmanszaken of freelancers zoals gidsen, experts die een lezing geven...is deze manier van factureren nieuw en heeft dat veel begeleiding gevraagd van onze medewerkers. Voor buitenlandse kunstenaars blijft de verplichting problematisch. Sporadisch kan er intussen van afgeweken worden, wat toch een must blijft, willen we met iedereen kunnen blijven werken en geen reputatieschade veroorzaken.
- Bij BW 2022 werd beslist dat het departement Financiën vanaf 1 januari 2025 de dienstverlening naar het AGB gaat stopzetten. ~~Intussen is er een verhoging van de dotatie ingevoerd voor extra personeel bij het zakelijk team van 2,6 VT. Het zakelijk team bereid op die manier uit met een boekhoudkundig team die de volledige dienstverlening op zich zal nemen.~~

#### DEPARTEMENT HUMAN RESOURCES:

- Er zijn geen opmerkingen over de dienstverlening inzake payroll, juridische ondersteuning, selectie. Deze zijn identiek aan die voor elke stadsdienst. Maar er zijn vaak moeilijkheden inzake rapportering. Zo hebben sommige rapporteringen enkel betrekking op ter beschikking gesteld personeel. De BI rapportering wordt intussen wel uitgebreid, ook voor de AGB's.
- De beheersovereenkomst voorziet dat we eigen budgettaire planning maken die beter aansluit op de werking van het bedrijf. Het AGB werkt hiervoor met een excelplanner, die specifiek voor de nieuwe Vlaamse beleidsperiode werd ontwikkeld. Deze planning wordt vervolgens opgeladen in SAP en sluit beter aan bij de leesbaarheid van budget op het niveau van elk museum. Bovendien kan er een personeelsplan aangekoppeld worden, waarin elke VTE meteen budgettair vertaald wordt. Het gebruik van zo'n planning vraagt bij elke ronde aanpassingen en is niet kosteloos voor het AGB. Anderzijds sluit het beter aan bij de noden van het bedrijf.
- Bij BW 2022 is beslist dat het departement HR vanaf 1 januari 2025 de payroll van het AGB niet langer gaat voorzien. ~~Deze besparing kan net zoals bij het departement Financiën evenwel niet eenzijdig opgelegd worden zonder dat daar aan AGB zijde middelen en mensen tegenover staan.~~ De exacte besparing (0,8 VTE) wordt intussen verder verfijnd zodat het duidelijk wordt welke dienstverlening precies geschrapt wordt. Voorlopig werd deze beslissing nog niet verder opgenomen en gaat het AGB er van uit dat de samenwerking met HR zal blijven bestaan.



- Dienst HR Juridische ondersteuning en sociaal overleg: deze samenwerking willen we graag verderzetten zoals die nu is, de samenwerking is kwalitatief en vlot
- Dienst HR Data en Planning: de huidige samenwerking willen graag herbekijken in het gebruik van HR-tools en toegang tot data.
- Dienst talen en ontwikkeling: We willen de samenwerking voor het opleidingsaanbod, gebruik van e-HRM (opleiding en feedbackcultuur) en re-integratie graag verder zetten. In functie van de nieuwe beheersovereenkomst hebben we volgende aandachtspunten:
  - De samenwerking omtrent **re-integratie**, aangezien we daar recent signalen ontvingen dat dit niet mogelijk zou zijn voor AGB-medewerkers.
  - Meer **rechten in E-HRM** voor het zakelijk team zodat we bepaalde zaken zelf beter kunnen voorbereiden en opvolgen.

*Ondersteunende dienstverlening is in de huidige beheersovereenkomsten geen taak van de musea, waardoor hiervoor nooit budget is overgedragen van de Stad naar de AGB's, en het zakelijk team zal dan ook de nodige extramiddelen en mensen moeten vragen aan de Stad om deze dienstverlening in hun werking te incorporeren. Idem voor alle andere ondersteunende taken die in de volgende legislatuur zouden worden overgedragen bij de opmaak van de nieuwe beheersovereenkomsten.*



## DEPARTEMENT FACILITY MANAGEMENT

- De toestand en inrichting van onze gebouwen is een zeer belangrijke parameter in de beleving van onze museumbezoekers. We beseffen dat we hierdoor een veeleisende klant zijn voor dit departement. De afspraken in de huidige beheersovereenkomst zijn in vele situaties te vaag gebleken om als basis te dienen voor een goede samenwerking. Zowel wijzelf als het departement zijn vragende partij om hiervoor rond de tafel te gaan zitten in functie van de nieuwe beheersovereenkomst.
- Investeringsen waar de middelen voor vastgeklikt zijn (vb. camerabewaking, dakwerken Huis van Alijn) worden goed opgevolgd en uitgevoerd. Natuurlijk is de vraag voor allerhande kleine en grote investeringen enorm, zeker omdat onze museale activiteit nu eenmaal specifieke noden vergt (klimatisatie, ontbrekende besturingstechnieken) die na verloop van tijd vaak voor grotere onderhoudsproblemen zorgen.
- Er is op initiatief van het departement tweemaandelijks overleg tussen de gebouwbeheerders van elk museum en het klantenteam van FM Themagebouwen. Deze overlegmomenten zijn zeer handig om kleinere defecten of noden te bespreken en een correcte en tijdige oplossing ervoor te zoeken. De opvolging verloopt goed.
- Verhuisopdrachten nemen vaak een noemenswaardig aandeel van het budget van het AGB in. Ook voor kleinere verhuisopdrachten staat FM nog enkel in voor het voorzien van een raamcontract voor een verhuisfirma, wat in het verleden vaak anders liep. Hiervoor zijn er ook nooit middelen naar het AGB verschoven, dus ook dergelijke activiteiten hebben een rechtstreekse impact op het werkingsbudget van musea.
- Bij BW 2022 is beslist om 12 % schoonmaak te besparen in de musea vanaf 1 juli 2023. Dergelijke maatregelen zijn in een publieke context als musea, onderwijs, bijzonder impactvol. Er zijn dan ook duidelijke afspraken gemaakt over enerzijds de taakbelasting en anderzijds de flexibele dienstverlening. Het blijft evenwel goed te monitoren en er is dan ook op geregelde basis opvolging voorzien bij de museummedewerkers, ook in overleg met FM schoonmaak. Anderzijds is het ook zo dat door die besparing het aantal uren voor het schoonmaken van de publieke ruimtes op regelmatige basis of afhankelijk van een opening van een tentoonstelling niet voldoende blijken te zijn, waardoor we extra schoonmaakuren op dit moment zelf moeten bekostigen.



## DEPARTEMENT BESTUURSONDERSTEUNING

In functie van de nieuwe beheersovereenkomst willen we volgende domeinen bespreken, temeer omdat het nieuwe Decreet Lokaal Bestuur voor nieuwe verantwoordelijkheden bij de AGB's zorgt:

- Momenteel neemt de Stad de voorziene ondersteuning op vlak van informatieveiligheid en **GDPR** niet meer op. Hierdoor zijn de AGB's niet geconformeerd met de nieuwe wetgeving en riskeren we boetes. Dit is sinds 2017 als organisatierisico opgenomen in de bestuurlijke rapportering. Hier dringt de oefening zich dus zeker op over wie wat op zich neemt en waar welke middelen nodig zijn.
- In de afgelopen jaren is pas gebleken wat de **bestuurlijke werking** van een AGB allemaal inhoudt, waarbij het zakelijk team deze werking opneemt voor 2 AGB's. We kunnen op vlak van expertise steeds terugvallen op de Dienst Bestuursondersteuning, de uitvoering nemen we zelf op ons. Aangezien ondersteunende software niet zomaar inzetbaar is voor een andere organisatie, is ondertussen extra werk verschoven naar het zakelijk team (vb. een eigen M-omgeving aangezien de Q-omgeving van de Stad niet toegankelijk gemaakt kan worden voor al onze bestuurders). Er is een nieuw systeem voor klachtenmanagement in de maak waarbij we graag zo snel mogelijk betrokken willen worden. Deze bestuurlijke werking is een belangrijke onderdeel van de eerder gelanceerde **vraag tot versterking** van het zakelijk team.
- De samenwerking met de Dienst Strategie, Organisatie en Participatie bekijken we graag samen in functie van:
  - BBC/strategische cascade en manier waarop we hierin zijn opgenomen (cf. geen 'prioritair beleid'), aangezien dit opmerkingen over onze rapportering aan het Agentschap Binnenlands Bestuur opleverde.
  - de nieuwe verwachtingen in het Decreet Lokaal Bestuur omtrent een **systeem van organisatiebeheersing**. Het systeem van organisatiebeheersing is noodzakelijk om de nodige dynamiek binnen de AGB's te behouden (vb. kredietbewaking).



## DISTRICT 09

- Het AGB kan beroep doen op de ondersteunende dienstverlening van D09, net zoals alle andere stadsdiensten. D09 voorziet in alle netwerk en hardware en staat in voor applicatiebeheer, onder meer voor het ticketsysteem, zowel online als aan de balie.
- District 09 begeleidt ons in de ontwikkeling van de CRM, gekoppeld aan het ticketsysteem. Voor 2023 heeft het AGB hiervoor extra mandagen ondersteuning CRM betaald.
- District 09 is in de oefening naar bedrijfsarchitectuur ook bij de musea langs geweest. D09 wil een bondgenoot zijn in de realisatie van de digitale uitdagingen bij onze musea én de extra middelen vanuit Vlaanderen om die te verwezenlijken. Op het vlak van collectieregistratiesystemen kijken de musea naar meemoo, en ook D09 wil daar een gesprekspartner mee zijn. Bijkomend hebben onze musea nood aan een singlepoint ontsluitingsplatform, zodat de collectiedata maar op één plaats beheerd moeten worden. Dat is mogelijk via open data platformen. Hiervoor willen de musea samen met D09 in gesprek gaan met meemoo onderzoeken of we een complementair en futureproof beeldbeheersysteem kunnen ontwikkelen. In de wens om een breed publiek in onze musea te krijgen, is het ontsluiten van data ontsluiten via digitale toepassingen in het museum, op locaties en via websites cruciaal. Het laat op een laagdrempelige manier toe om een breed publiek onze collectie te laten ontdekken, ze te verrijken en er de eigen herinneringen of collectie aan te koppelen. Het Cogent project van 2022, was een mooi voorbeeld van hoe zo'n werking de sociale cohesie kan versterken. Dit wensen we (gedeeltelijk) te verduurzamen.
- Vanuit het AGB wordt aandacht gevraagd voor de specifieke context van de museale werking. Musea zijn in de eerste plaats creatieve en innovatieve plekken en daardoor zijn ook IT-toepassingen specifiek. Er moet voldoende ruimte zijn om de juiste connecties te maken met de IT-infrastructuur van de Stad.
- De nood aan digitaliseringsprojecten is zeer groot. Ook beleidsdomeinen moeten voldoende ruimte krijgen om te kunnen groeien op het vlak van digitalisering. Er moet dus ook aandacht zijn voor niet stadsbrede administratieve toepassingen. Of iets stadsbreed kan gebruikt worden, is niet altijd de beste afweging, des te meer omdat die vaak op de interne werking georiënteerd zijn. Bezoekers en burgers bereiken is onze kerntaak. Zo is de CRM voor de musea, historische huizen en andere gelijksoortige stadsspelers broodnodig in de noodzakelijke groei van het niveau van de eigen inkomsten.
- Projecten: Uit de evaluaties van Vlaanderen (zie inhoudelijke evaluatie) blijkt dat we nog heel wat **uitdagingen** hebben op digitaal vlak. In praktijk merken we echter dat de projectwerking heel stroef werkt. Enerzijds is het onderneming om in de planning/portfolio opgenomen te worden, anderzijds verloopt een project vaak stroef, worden onze behoeften vanuit technisch of organisatorisch oogpunt soms aan de kant gezet. We willen daarom vragen om **op basis van onze ambities uit de beleidsplannen de samenwerking, overlegstructuren en communicatielijnen grondig te bespreken**



## ORGANISATIEBEHEERSING

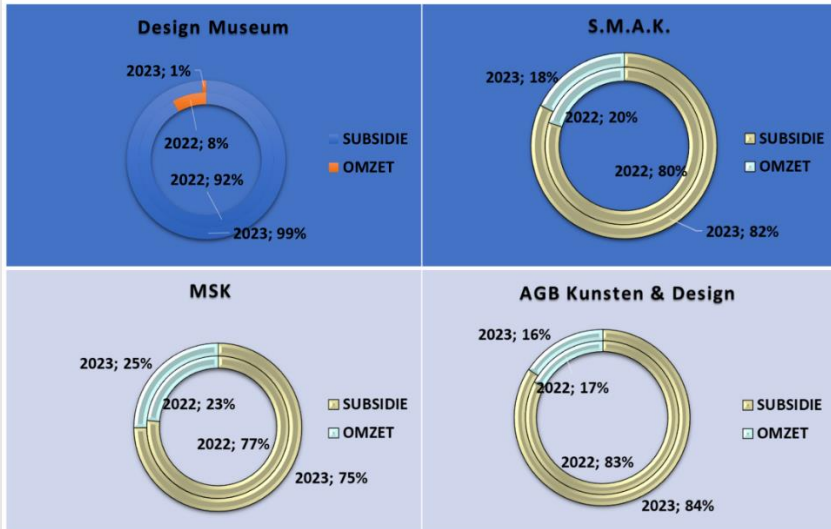
- Departement Financiën heeft ons ondersteund in de automatisering van het debiteurenbeheer en de aanmaanprocedure (zie boven)
- Voor de implementatie van een systeem van interne organisatiebeheersing is de ondersteuning toegezegd van de dienst Organisatiebeheersing en het Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd. Beide AGB's gebruiken BRO als planning- en evaluatietool. Voor 2024 wordt dit uitgebreid met de opmaak van enkele risico actieplannen .

VIII. FINANCIËLE BEPALINGEN

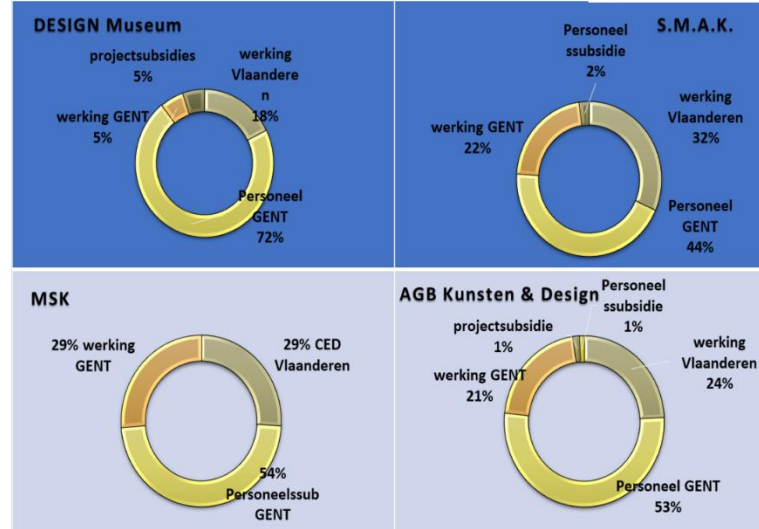
BUDGET EN DOTATIE

De dotatie is de financiële sleutel van de beheersovereenkomst. Musea zijn zeer erg afhankelijk van de dotatie, zeker die van de Stad Gent. Dankzij de extra middelen van Vlaanderen zal deze verhouding vanaf 2024 lichtjes wijzigen, maar het grootste deel de museale middelen komt vanuit de Stad Gent.

Herkomst inkomsten



Dotaties/ subsidies





- Het budget aan stadszijde kwam bij BW 2022 onder druk te staan door nooit geziene indexaties op de lonen en andere werkingskosten. Net zoals bij de departementen van de Stad en alle andere verzelfstandigde rechtsentiteiten, werd een target vooropgesteld waarbinnen er bespaard moest worden. Stadsbreed is de keuze genomen om deze oefening grotendeels op uitgaven te richten. Het heeft er anderzijds voor gezorgd dat de sterk gestegen indexaties ook integraal doorgetrokken werden in de personeelsdotatie aan het AGB. Aangezien de personeelsdotatie van de stad de grootste bron van inkomsten is voor het AGB, is dat zeer belangrijk.
- Alle aanwervingen in 2023 zijn dan ook gebeurd ter vervanging van medewerkers die uitstromen.
  - Het AGB bewaakt de kernwerking van elk museum en geeft prioriteit aan efficiëntie- oefening in de ondersteunende taken.
  - Er wordt waar mogelijk samengewerkt. Er is een depotbeheer en databeheerder in het centrale zakelijke team aangesteld om een projectwerking op te zetten voor alle musea
  - Er werd steeds naar de taken gekeken. Hierdoor is op een bepaald moment de bodem bereikt, of de afspraken met de Vlaamse Overheid kunnen niet meer nagekomen worden.
- De musea dragen naast de eigen toch wel ingrijpende oefening, ook de gevolgen van de **besparingen van de ondersteunende departementen** die hun dienstverlening geschrapt of ingeperkt hebben.
- Het departement HR en Financiën hebben een impactgevend deel van de oefening afgewend op het AGB, waar het AGB niet op voorbereid is. Er is bij de oprichting van de AGB's geen omkadering voorzien geweest van het huidige zakelijke team, dat volledig door de dotatie van elk museum wordt gedragen. Er is geen marge om met de huidige personeelsdotatie de dienstverlening te bekostigen die vroeger niet ten laste viel van het AGB. Het extra personeel dat zal nodig zijn om de financiële operationele processen zelf te dragen, zal een grote impact hebben op het personeelsplan. Aangezien daar nu al grote druk op staat, zal dat een blijvende factor spelen in de volgende legislatuur.
- De stijgende elektriciteitskosten in 2022 zorgden ook bij de musea voor een financieringstekort. Deze nooit geziene prijsstijgingen zijn door de Stad gecompenseerd, wat een zeer belangrijke maatregel is voor het AGB. Er is een afspraak gemaakt dat als de elektriciteitsprijzen sterk schommelen, de dotatie eraan gekoppeld wordt. In 2023 heeft het AGB dan ook een deel teruggestort van de extra elektriciteitsdotatie.
- Bij B0 2023 werd beslist om een volgende target te halen via een algemene welvaartsindexatie op de retributies. Vanaf 1 juli wordt een algemene welvaartsindexatie toegepast op de toegangstarieven van de musea vanaf 1 juli 2023. Deze maatregel laat toe om de prijsstijgingen waar iedereen mee geconfronteerd wordt, te compenseren zonder dat de musea op hun kernopdracht moeten inboeten .



## SAMENVATTING

De ondersteuning die de stad tijdens corona heeft gegeven, heeft er mee voor gezorgd dat de musea de band met de bezoekers hebben kunnen aanhouden en dat er voldoende budgettaire ruimte gevrijwaard bleef om een aantrekkelijk programma op te zetten. Dat laatste is absoluut nodig om voldoende eigen inkomsten te blijven genereren en de blik te richten op de grote uitdagingen waar de Gentse musea collectief en individueel voor staan. De afgelopen crisissen hebben ervoor gezorgd dat de ondersteunende dienstverlening vanuit de stad meer en meer onder druk komt te staan, waardoor we als AGB goed moeten waken over efficiëntie en schaalgrootte. Samenwerking is meer dan ooit een cruciale succesfactor om als musea wendbaar en creatief te blijven, en zo elk vanuit hun bijzondere identiteit, onmiskenbaar bij te dragen aan de culturele uitstraling van onze stad.

**De onderlinge samenwerking** tussen de musea is gegroeid en de samenwerking binnen de AGB-structuur, ook met het zakelijk team, heeft vorm gekregen. Door het coachingstraject van de afgelopen jaren is het directieteam daadkrachtiger geworden waardoor een eengedragen AGB ontstond. Ondertussen wordt er samengewerkt op vlak van beveiliging (erfgoedbewaking), gezamenlijke promotie en communicatie en komen er steeds meer initiatieven voor gezamenlijke aankopen. Het grootschalige verhuisproject naar gezamenlijke depots, mogelijk gemaakt door een fikse investering vanuit de Stad, heeft geleid tot een samenwerking op vlak van depotbeheer en verschillende collectiewaarderingstrajecten die verschillende musea samen opgezet hebben. De samenwerking op zakelijk vlak heeft tot verschillende competentienetwerken geleid, waar kennis gedeeld wordt. Uiteraard zorgt het samenkomen van de directie in het directiecomité ook voor een stimulans in de samenwerking.

De **bestuurlijke werking** is bij aanvang van het AGB opgericht onder de vorm van een raad van bestuur, een commissie van advies en een directiecomité. Op niveau van de musea bleef de werking met een vriendenvereniging mogelijk, alsook de samenwerking met een expertencomité. Afgelopen jaren is gebleken dat een autonoom gemeentebedrijf een zware organisatorische constructie is, waarbij het in de bestuurlijke werking een uitdaging is om het inhoudelijke van de musea voldoende aan bod te laten komen. De werking van het expertencomité werd herzien, besproken met het Cultuurpact en zal op een meer efficiënte manier ingevuld worden.

De thematische opsplitsing in 2 autonome gemeentebedrijven werd de afgelopen jaren sterk geëvalueerd. Door de nauwe en verhoogde samenwerking tussen de musea en het zakelijk team is gebleven dat de samensmelting van de twee AGB's een logische stap is in de groei van het bedrijf.

De samenwerking met het **Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd** is gebleven, o.a. via enkele grote projecten en structureel overleg. Ook op vlak van projectmanagement is er een zeer nauwe samenwerking tussen het departement en de musea, aangezien de investering aan stadside is opgenomen. We willen



waakzaam blijven om deze samenwerking te behouden, en er voor te zorgen dat ook de band met het managementteam, het college en de gemeenteraad sterk genoeg blijft.

Aanvullend op de inhoudelijke samenwerking, is er de samenwerking met de **ondersteunende diensten**. Het AGB Erfgoed is volledig afhankelijk van deze – kosteloze – samenwerking aangezien het niet over eigen middelen beschikt om zelf te voorzien deze ondersteunende diensten en er bij oprichting geen middelen werden voor toegekend. Integendeel, er werden 2,5 VTE overgegeven aan het departement Financiën. Er is gebleken dat de bepalingen uit de beheersovereenkomst niet steeds even makkelijk na te komen zijn, sommige dienstverlening die opgenomen is in de beheersovereenkomst, wordt niet voorzien. Debatten omtrent ‘Groep Gent’ en reorganisaties bij de ondersteunende departementen hebben er vaak toe geleid dat bestaande dienstverlening in vraag werd gesteld of is weggevallen. Gezien de grote afhankelijkheid, vormt dit organisatierisico’s voor het AGB. We zijn vragende partij om samen te bekijken hoe we kunnen komen tot een gepast afsprakenkader dat duidelijk verankerd kan worden in de nieuwe beheersovereenkomst. We vragen hierbij aandacht voor het spanningsveld tussen de nood aan dynamiek vanuit de verzelfstandiging enerzijds, wat een andere werkwijze voor bepaalde processen kan inhouden, en de vraag tot uniformiteit vanuit de ondersteunende diensten.

**Gebouwbeheer** blijft een uiterste belangrijke bezorgdheid omdat ze zo verweven is met de museale werking en de eigenheid van onze gebouwen. Het onderhoud, de schoonmaak maar ook de nodige investeringen zijn cruciaal, zeker ook om op termijn energiezuinige doelstellingen te kunnen halen.

Het **digitale luik** van de ondersteuning verdient bijzondere aandacht. De noodzaak en het belang van digitalisering voor niches zoals Cultuur komt momenteel niet voldoende aan bod in de priorisering van de projectportfolio. Dit is te verklaren door de afwijkende behoeften van musea ten opzichte van stadsdiensten, musea vragen vaak een meer commerciële insteek of oplossingen die afwijken van een administratieve werking. De druk en verwachtingen vanuit Vlaanderen omtrent digitale strategie op de musea is hoog, digitaliseren van de museale werking biedt een absolute meerwaarde op vlak van professionalisering (vb. gegevens over onze bezoekers), kennisdeling (vb. digitaal ontsluiten van de collectie), ... en draagt zo bij aan een groter bereik voor en uitstraling van onze musea.

**Financieel** gezien heeft de besparingsoefening op personeel voor een vrij zware loondruk op de musea gezorgd, bovendien hebben de musea zelf middelen ingezet om de zakelijke werking vorm te geven. De loondruk zet een rem op de inhoudelijke ambities van de musea, ambities die een absolute meerwaarde voor Gent kunnen betekenen. Anderzijds ontbreken we een aantal fiscale mogelijkheden om aanvullende bronnen van financiering te kunnen ontwikkelen.