

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code
44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

AGB Kunsten en Erfgoed Gent

Meerjarenplan 2026-2031

Inhoud

Inhoud	1
1. Inleiding	4
2. Strategische Nota	6
1. Beleidsverklaring: beschrijving van het geplande beleid + financiële kerncijfers	6
2. Overzicht met beschrijving van alle beleidsdoelstellingen	11
HUIS VAN ALIJN	11
INDUSTRIEMUSEUM/ETWIE	15
ETWIE	19
STAM	21
Erfgoedcel	24
Design Museum Gent	25
Vlaams Expertise Centrum voor Design	29
MSK	30
S.M.A.K.	37
Historische Huizen Gent	43
ZAKELIJK TEAM	46
3. Omschrijving prioritare acties met verwachte ontvangsten en uitgaven	50
Wettelijk model: WT001	50
3. Financiële nota	75
Financieel doelstellingenplan – M1	75
wettelijk model: WT002 – M1	75
wettelijk model: WT003 – M2	76
Overzicht van de kredieten – M3	79
wettelijk model: WT004 – M3	79
3. Toelichting	81
1. Overzicht van de ontvangsten en de uitgaven volgens de beleidsdomeinen – T1	81

Overzicht van de ontvangsten en de uitgaven naar functionele aard - wettelijk model WT010 –T1	81
2. Overzicht van uitgaven en ontvangsten volgens de economische indeling - T2.....	84
Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard - wettelijk model: WT011 – T2	84
3. Evolutie van de financiële schulden – T3	93
wettelijk model WT012 – T3	93
4. Overzicht van de investeringen	95
wettelijk rapport WT023	95
5. Beschrijving van de financiële risico's	96
1. Risico's met betrekking tot schuldbeheer en liquiditeit	96
2. Risico's m.b.t. borgstellingen, zekerheden en participaties	96
3. Risico's met betrekking tot rendabiliteit en subsidieafhankelijkheid	96
6. Overzicht van de personeelsinzet	104
7. Overzicht van de IGS en de andere verbonden entiteiten	104
8. Beschrijving van de grondslagen en de assumpties	104
Documentatie bij het meerjarenplan 2026- 2031	105
1. Omgevingsanalyse	105
Landschapstekening Cultuur Erfgoed Gent (2022).....	105
Landschapstekening Cultuur Erfgoed Vlaanderen (3 oktober 2025)	109
Strategische visienota van de minister (2025-2026)	109
Organisatiecontext	110
2. Verwijzing naar overzicht van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties, met ramingen	113
3. Toegestane werkings- en investeringssubsidie	113
4. Samenstelling van de beleidsdomeinen	114
6. Overzicht van de opbrengsten per belastingsoort	116
7. Overzicht van de opbrengsten per retributiesoort.....	116
8. Overzicht van de uitgaven en ontvangsten per beleidsveld	116
Identificatie	121

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code
44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

1. Inleiding

Deze bundel bevat het meerjarenplan voor het de periode 2026 – 2031 van het vanaf 1 januari 2026 in werking tredende AGB Kunsten en Erfgoed Gent, samen met de financiële informatie die de impact op het verwachte resultaat van de jaarrekening weergeeft.

Het **AGB Kunsten en Erfgoed Gent** zet van rechtswege AGB Kunsten en Design verder, die na statuutwijziging door de Gemeenteraad van 25 november 2025, de doelstellingen en bijhorende activiteiten, activa en passiva van het voormalige AGB Erfgoed en Historische Huizen Gent op zich zal nemen en continueren en dit met ingang van 1 januari 2026. Historische Huizen Gent ontsluit de historische sites en huizen van de stad en was tot 2025 een intern verzelfstandigd agentschap binnen de Stad Gent. De doelstellingen en activiteiten van het AGB Kunsten en Erfgoed Gent voor de komende beleidsperiode moeten nog concreet vertaald worden in de beheersovereenkomst die het AGB met de Stad Gent zal afsluiten, net als alle andere verbonden rechtspersonen. Voorlopig blijft de huidige beheersovereenkomst met AGB Kunsten en Design van rechtswege bindend.

In dit meerjarenplan hebben we zowel aandacht voor de beleids- en beheercyclus op niveau van **Decreet lokaal bestuur (2026-2031)** als op de cyclus bepaald in het kader van de erkenning van het **Vlaamse Cultureel Erfgoeddecreet**. De huidige cyclus loopt van **2024-2028** maar momenteel starten de voorbereidingen voor de strategische visienota van de minister die de krijtlijnen zal bepalen voor de komende beleidsperiode. De musea zullen vanaf 2027 de beleidsplannen opstellen die de financiering van de periode **2029-2033** zullen bepalen.

Het inwerking treden van AGB Kunsten en Erfgoed Gent, zorgt voor extra complexiteit in de historiek ten opzichte van vorige jaren. De budgettering van de komende jaren en het gecumuleerd budgettaire resultaat is duidelijk, als ook de wettelijke rapportering op organisatieniveau, maar op detailniveau zijn bepaalde voorstellingen summier. Van zodra de jaarrekening van de onderliggende activiteiten duidelijk afgesloten is, kunnen alle activa en passiva definitief overgebracht in de balans van AGB Kunsten en Erfgoed Gent en zal de historiek van het verleden beter voorgesteld kunnen worden. In de loop van het meerjarenplan zal ook meer aandacht zijn voor de rapportering van de financiële kerncijfers.

Tenslotte heeft de Vlaamse Regering recent goedkeuring gegeven aan volgende conceptnota [Conceptnota: "Hertekening landschap eigen museale instellingen en van de beeldende kunsten" | Vlaanderen.be](#)

De uitvoering van deze conceptnota zal vergaande gevolgen hebben voor het **S.M.A.K., dat vanaf 1 januari 2028 een Vlaamse museale instelling** wordt en het baken van de hedendaagse en actuele kunst wordt in Vlaanderen. Juridisch gezien betekent dat het S.M.A.K. vanaf 1 januari 2028 niet langer deel uitmaakt van het Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed Gent. Om dit alles in goede banen te leiden, start de Vlaamse Overheid vanaf december 2025 een transitiefase op, waarvan de contouren op dit moment nog niet concreet zijn. Maar bij elke budgetwijziging zullen de timings, afspraken en financiële gevolgen concreter worden, ook wat betreft de financiële, logistieke, ondersteunende processen die momenteel het S.M.A.K. overstijgen en impact hebben op de andere

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

musea in het AGB Kunsten en Erfgoed. Ook de impact voor de positionering van Gent als museumstad en baken van hedendaagse actuele kunst, zal de komende maanden duidelijk worden.

Deze beslissing vraagt nog vergaande concretisering waardoor er op dit moment geen rekening werd mee gehouden in de strategische uitwerking en de opmaak van het meerjarenplan. Maar dat dit prominent zichtbaar zal worden bij elke budgetwijziging in de komende beleidsperiode staat buiten kijf. Het doet ook niet af aan de huidige museale werking van het S.M.A.K en elk van onze huizen en instellingen, waardoor alle doelstellingen nog steeds relevant zijn.

Aandacht voor andere aannames en risico's komen later in deze bundel aan bod.

2. Strategische Nota

1. Beleidsverklaring: beschrijving van het geplande beleid + financiële kerncijfers

Vooraleer in te zoomen op de doelstellingen en inhoudelijke keuzes van het AGB Kunsten en Erfgoed Gent, staan we even stil bij de 'Groep Gent' waartoe het AGB behoort.

In het strategisch meerjarenplan van Stad Gent, worden per legislatuur de uitdagingen en ambities opgenomen die, vertaald in doelstellingen, activiteiten en projecten, in de loop van de legislatuur dienen te worden gerealiseerd. De voorbereiding en realisatie van dit meerjarenplan ligt niet enkel in handen van Stad en OCMW maar ook in die van tal van publiekrechtelijke partners. Al deze partners samen vormen 'Groep Gent'. Voor deze 'Groep Gent' wordt één overkoepelende doelstellingencascade opgemaakt, waar de doelstellingen en actieplannen van het AGB Kunsten en Erfgoed een onderdeel van vormen.

Wij verschijnen in deze cascade als onderdeel van de beleidsdoelstelling **SD20010 - Cultuur, sport en vrije tijd**

Stad Gent heeft een levendig en toegankelijk cultureel, sportief en vrijetijdsaanbod. We realiseren dit door de cultuur-, sport-, kunst- en erfgoedsector te ondersteunen. We zetten verder in op onze musea, de Historische Huizen, de bibliotheken, het inclusief sport- en sociaal-sportief aanbod en tal van evenementen, markten en foren. We houden onze uitgebreide culturele en sportinfrastructuur in goede staat.

Binnen deze doelstelling heeft elk museum en het zakelijk team een set van actieplannen of operationele doelstellingen met onderliggende activiteiten uitgewerkt. In samenspraak met de raad van bestuur zijn enkele operationele doelstellingen als prioritair aangeduid. Bij de toelichting van de strategische nota worden alle operationele doelstellingen gelijkwaardig uitgewerkt, zodat deze raadpleegbaar zijn voor de geïnteresseerden.

Gent heeft tal van musea en Historische Huizen om trots op te zijn. Ze zijn trekpleisters voor bewoners en bezoekers, met indrukwekkende collecties, eigenzinnige activiteiten en open deuren. Ze maken kunst, design en erfgoed toegankelijk voor een zo breed mogelijk publiek. Om dat zo te houden, versterken we onze stedelijke musea en Historische Huizen met gerichte investeringen, vanuit een innovatieve blik. De expertise van de Erfgoedcel draagt daaraan bij.

- We bundelen daarvoor eerst de krachten van de verschillende organisaties – de AGB's Erfgoed, Kunsten & Design en de IVA Historische Huizen – in één slagkrachtige structuur met een sterkere onderlinge samenwerking. Zo gaan we efficiënter werken en onze musea nog sterker op de kaart zetten.

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

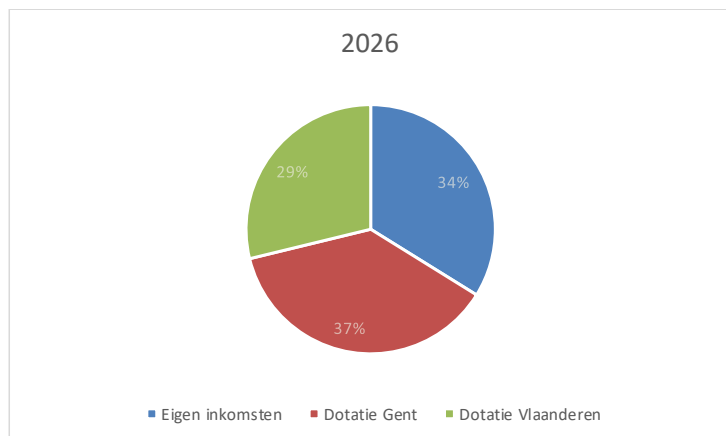
- Het Designmuseum Gent breidt uit en heropent als samenwerkingsplek met Gentse partners en makers, met een breed programma voor een divers publiek.
- We renoveren het Huis van Alijn en zorgen dat het museum eindelijk toegankelijk wordt voor elke bezoeker.
- We zetten met de musea ook extra in op toegankelijkheid voor slechtzienden en slechthorenden. We onderzoeken mogelijke samenwerkingen met partners zoals het Vlaams Gebarentaal Centrum.
- We onderzoeken om ook de ruimtes van onze musea en Historische Huizen maximaal te delen met anderen, zowel fysiek als inhoudelijk.
- We blijven krachten bundelen met de niet-stedelijke musea om samen zo slagkrachtig mogelijk te zijn en zoveel mogelijk Gentenaars te bereiken.

Het volledige overzicht van de strategische cascade voor het AGB Kunsten en Erfgoed is terug te vinden op de [site van de Stad Gent](#).

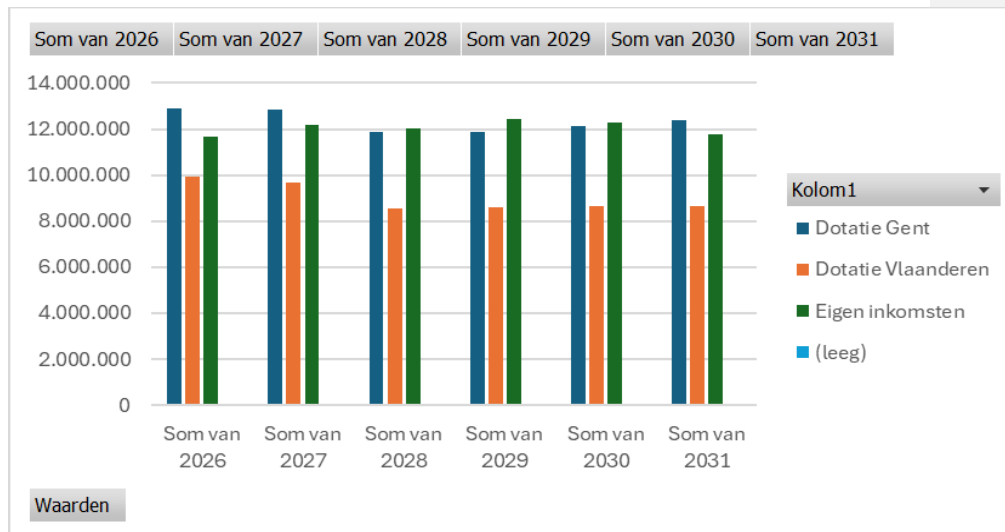
Naast

Financiële kerncijfers:

Overzicht van de ontvangsten:



Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
 Meerjarenplan 20xx - 20xy31



Detail van het overzicht van de ontvangsten:

Overzicht van de dotatie van de Stad Gent aan AGB Kunsten en Erfgoed

BO26	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Werkingsdotatie BW25	8.850.859	9.050.954	9.244.899	9.420.646	9.606.390	9.795.552
waarvan personeelsdotatie	11.992.509	12.278.305	12.527.363	12.777.273	13.033.115	13.293.777
waarvan werkingsdotatie	1.315.153	1.337.746	1.383.876	1.404.643	1.432.736	1.461.391
waarvan D09 IT-toelage	263.707	263.707	263.707	263.707	263.707	263.707
Wijziging BO26	-419.936	-681.565	-1.863.075	-2.105.316	-2.137.256	-2.169.891
Personeel - wedde index planbureau september 2025	-59.969	-41.851	-42.700	-43.551	-44.424	-45.312
VIA5 middelen: AGKU ontvangt rechtstreeks (niet meer via dotatie Stad)	-58.000	-59.056	-60.237	-61.441	-62.670	-63.924
Enmalige omzetting VTE naar Euro (1VTE staf dpt Cultuur)	67.031					
Besparingen ADB_016 directeur	0	-139.256	-142.877	-146.592	-150.403	-154.313
Besparingen ADB_016 3 consultants				-216.469	-222.097	-227.872
Besparingen ADB_043 vereenvoudiging reductietarieven en verhogen prijs standaardtickets	-368.998	-441.403	-617.262	-617.262	-617.262	-617.262
Besparingen ADB_055 besparing IVA HH en musea te realiseren op ontvangsten			-1.000.000	-1.020.000	-1.040.400	-1.061.208
IVA HH: invloed op werkingsdotatie	-4.043.465	-4.187.483	-4.294.269	-4.382.560	-4.471.389	-4.561.996
IVA HH: invloed op personeelsdotatie	3.766.422	3.811.590	3.843.369	3.924.432	4.004.537	4.096.395
Werkingsdotatie BO26	12.874.390	12.822.299	11.860.971	11.882.180	12.125.449	12.383.383
waarvan personeelsdotatie	15.707.993	15.849.732	16.124.919	16.233.651	16.558.058	16.898.751
waarvan werkingsdotatie	-3.097.309	-3.291.140	-4.527.655	-4.615.178	-4.696.315	-4.779.075
waarvan D09 IT-toelage	263.707	263.707	263.707	263.707	263.707	263.707
Investeringsdotatie BO26 (ongewijzigd)	402.356	402.356	402.356	402.356	402.356	402.356
IT toelage investeringen BO26	82.130	82.130	82.131	82.131	82.131	82.131
IT toelage investeringen BO26	82.130	82.130	82.131	82.131	82.131	82.131

Ontvangsten uit algemene en specifieke werkingssubsidies

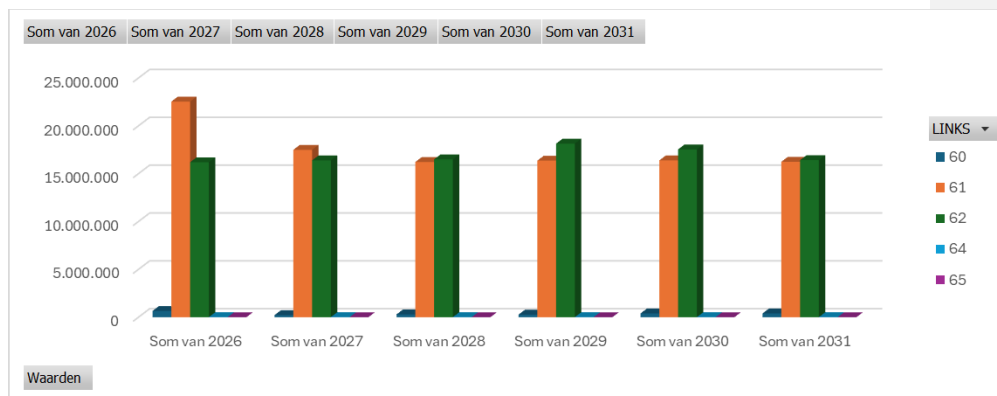
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Werkingsubsidies	23.735.253	22.288.442	21.150.019	21.203.207	21.483.782	21.763.190
Investeringsubsidies	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
Totaal	23.817.383	22.370.572	21.232.149	21.285.337	21.565.912	21.845.320

Waarvan werkingssubsidies Vlaanderen:	9.925.693	8.665.176	8.567.716	8.599.407	8.636.420	8.657.895
Totaal Event Flanders	1.300.000	139.131	0	0	0	0
Design Museum Gent	1.300.000	139.131	0	0	0	0
Totaal Cultureel Erfgoed	8.183.953	8.305.805	8.368.476	8.403.667	8.440.680	8.462.154
Het Huis van Alijn	469.749	499.696	504.693	516.816	527.153	537.696
STAM Erfgoedcel	544.617	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000
Expertisecel Erfgoed (ETWIE)	562.000	562.000	562.000	562.000	562.000	562.000
Industriemuseum	866.080	874.741	883.488	892.323	892.323	901.247
STAM	1.043.620	1.047.842	1.088.842	1.101.145	1.125.853	1.125.853
Design Museum Gent	1.105.624	1.105.623	1.111.657	1.111.657	1.111.657	1.111.657
Vlaams Expertisecentrum Design Museum Gent	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Zakelijk Team	90.977	94.617	96.510	98.440	100.409	102.417
S.M.A.K	1.900.271	1.900.271	1.900.271	1.900.271	1.900.271	1.900.271
MSK	1.401.015	1.401.015	1.401.015	1.401.015	1.401.015	1.401.015
Totaal Projectsubsidies cultureel-erfgoedwerking	294.500,00	21.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Industriemuseum	44.500	21.000	0	0	0	0
Design Museum Gent	250.000	0	0	0	0	0
Totaal VIA-middelen	115.440	167.440	167.440	167.440	167.440	167.440
Het Huis van Alijn	0	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000
Expertisecel Erfgoed (ETWIE)	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955
Industriemuseum	6.618	6.618	6.618	6.618	6.618	6.618
STAM	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265
S.M.A.K	76.457	76.457	76.457	76.457	76.457	76.457
MSK	25.145	25.145	25.145	25.145	25.145	25.145
Totaal VOP-premie	31.800	31.800	31.800	28.300	28.300	28.300
Het Huis van Alijn	3.500	3.500	3.500	0	0	0
Industriemuseum	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800
S.M.A.K	0	0	0	0	0	0
MSK	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500

	Omzet					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Tickets/Shop	9.888.784	10.293.143	10.338.143	10.748.143	10.672.233	10.152.233
Andere (rondleidingen,...)	1.375.000	1.452.000	1.230.500	1.210.500	1.138.000	1.135.500
Zalenverhuur	249.500	254.500	266.500	268.500	259.500	259.500
Concessie	150.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Totaal	11.663.284	12.199.643	12.035.143	12.427.143	12.269.733	11.747.233

Overzicht van de uitgaven

Diensten en prestaties (kostensoort 61*) en personeelskosten (62*) bepalen samen zo goed als geheel de kostenstructuur. Hierbij moeten we wel meteen de aantekening maken dat ter beschikking gesteld personeel als dienst (617*) wordt geregistreerd en niet als personeelskost. Structureel zijn de kosten om personeel te betalen dus het grootst, al is het werkingsbudget voor doen we ook structureel beroep op externe dienstverlening daarvoor. Musea en historische huizen hebben een projectmatige werking waardoor het werkingsbudget jaarlijks varieert in functie van de grootte van elke expo. Het vraagt detailrapportering tussen de verschillende huizen om dat in kaart te brengen, maar de piek in het eerste jaar, waar de uitgaven voor het Design Museum uitzonderlijk hoog zijn door de éénmalige kosten in functie van heropening, is daar wel exemplarisch voor. expo's, communicatie, publiekswerking, collectiezorg en digitalisering voor musea zeer groot en



Het personeelsplan 2030 en 2031 is minder representatief omdat daar nog even gewacht wordt op de nieuwe beleidsperiode van het Cultureel Erfgoed Decreet. Het personeelsplan bevat ook tijdelijk personeel, wat de piek in 2026 verklaart.

Personeel						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitzendkrachten	28.200	28.200	28.200	28.200	28.200	28.200
Ter beschikking gesteld personeel	6.808.430	6.536.695	6.305.213	6.255.361	6.314.640	6.325.648
Eigen personeel	16.190.636	16.389.256	16.494.337	18.138.679	17.535.830	16.418.243
Totaal	23.027.267	22.954.151	22.827.750	24.422.241	23.878.669	22.772.091

Staat van het financieel						
Budgettair resultaat	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo (a-b)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
I.a. Ontvangsten	35.617.181	34.668.892	33.381.384	33.806.617	33.939.781	33.692.856
I.b. Uitgaven	39.384.914	34.110.121	33.019.408	34.782.520	34.329.857	33.068.279
II. Investeringsaldo (a-b)	0	0	0	0	0	0
II.a. Ontvangsten	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
II.b. Uitgaven	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
IV. Financieringsaldo (a-b)	0	0	0	0	0	0
IV.a. Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
IV.b. Uitgaven	0	0	0	0	0	0
V. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	6.002.983	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019	2.414.597
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat (VII-VIII)	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019	2.414.597

Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo (a-b)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
II. Netto periodieke aflossingen (a-b)	0	0	0	0	0	0
II.a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	0	0	0	0	0	0
II.b. Periodieke terugvordering leningen	0	0	0	0	0	0
III. Autofinancieringsmarge (I-II)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578

2. Overzicht met beschrijving van alle beleidsdoelstellingen

HUIS VAN ALIJN

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
 Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Ter ondersteuning van onderstaande doelstellingen, kan het Huis van Alijn rekenen op volgende **extra beleidsruimte vanuit de Stad Gent:**

- De stad voorziet in het meerjarenplan middelen voor het uitvoeringsdossier van Huis van Alijn. De exploitatie van het Huis van Alijn wordt momenteel met heel wat problemen geconfronteerd. Het is in de eerste plaats ontoegankelijk voor mensen in een rolstoel, wat niet meer tolereerbaar is als hedendaags museum en laagdrempelige ontmoetingsplek. Daarnaast is het circuit onderbroken, zijn er verouderde technische installaties waardoor bepaalde onderhoudswerken acuut worden, is er een beperkte ontvangstruimte, zijn er ontoereikende sanitaire voorzieningen en is er een gebrek aan een multifunctionele ruimte en kantoorruimte. Het masterplan voor het Huis van Alijn beoogt een maximale publieke toegankelijkheid van het museum, de kantoren, het kenniscentrum, de shop en het café.
- Als er vanaf 2026 gestart kan worden met het bestek en de uitvoering van de werken op basis van het ontwerp dat in 2025 is opgeleverd, dan kan het museum na een geschatte periode van sluiting van 2 jaar vermoedelijk in 2031 heropenen. Hiervoor wordt gerekend op subsidies van de Vlaamse Overheid.

Investing	Stand van zaken	Geraamd budget
Huis van Alijn Restauratie en optimalisatie 	. Ontwerpfase vorige legislatuur afgerond . Nieuw beleid: museum wordt omgebouwd tot laagdrempelige, gastvrije en inclusieve ontmoetingsplaats . Maximale inzet op duurzaamheid, energetische optimalisatie en erfgoedwaarde . Definitief ontwerp ingediend door aNNo-architecten Timing en planning: . Begin 2026: opmaak technisch dossier en overleg Agentschap Onroerend Erfgoed omgevingsaanvraag . Herfst 2026: indienen omgevingsaanvraag . Begin 2027: publicatie bestek . Najaar 2027: gunning werken . Begin 2028: start werken- Begin 2030 Einde werken	7.634.160 Gevolgkosten tijdens project: 414.000 euro (voor organisatie en projectleider drie jaar en huisvesting personeel en Pierce)

OD10216 *Het Huis van Alijn is overal. Het museum versterkt zijn publieksbereik via interacties in de fysieke en virtuele wereld.*

De thema's voor onze expo's en publieksevenementen zijn uit het leven gegrepen: liefde en verdriet, tradities en taboes, jong zijn en ouder worden ... De programmatie is laagdrempelig en herkenbaar, actueel en divers, fysiek, virtueel en hybride. De thema's dagen uit en doen nadenken. We dagen ook onszelf uit. Daarom kiezen we voor een actieve samenwerking met doelgroepen die als co-curator,

getuige of klankbord mee zullen instaan voor de inhoudelijke uitwerking van de expo's en de bijbehorende publieksprogramma's

Planning 2026:

- Expo 'C'est Party': Onderzoek, uitbouw netwerk, inhoudelijk concept en scenografie, opbouw expo en nazorg, communicatieplan en publieksactiviteiten.
- Lanceren dagprogramma voor scholen
- Ontwikkeling nieuwe website.
- Implementatie en verdere uitwerking nieuwe huisstijl
- Onderzoek voorbereiding sluiting: uitwerking projectplan nieuwe permanente expo en nieuwe tijdelijke expo.
- Samen met de klankbordgroep en expertenpanel (die deels bestaat uit profielen die reageerden op de open call en gericht gezochte profielen), wordt het huidige museumbeleid open besproken en advies verleend voor bijsturing en toekomstige trajecten.

OD10258 Het Huis van Alijn is thuiskomen. Het museum is een inspirerende plek om te ontdekken, te vieren en te ontmoeten.

Het Huis van Alijn is gehuisvest in een prachtig middeleeuws gebouw in het midden van het toeristisch centrum. Er passeren dagelijks heel wat stadsbewoners en stadsbezoekers. Het contrast tussen het middeleeuws gebouw en een hedendaagse museumwerking biedt heel wat mogelijkheden om tot een bezoek te prikkelen. Met diverse acties bieden we een buitenste-binnen bezoekerservaring voor elke passant. Wanneer dit leidt tot een bezoek aan het museum, wordt het pas echt plezant.

Planning 2026:

- *Ondersteunen van de co-creatieve werking van de Vrienden van Alijn op vlak van logistiek en communicatie. Uitwerking huisstijl en subbrand Vrienden van Alijn.
- *Opstart renovatie Huis van Alijn, aanvragen subsidies, aanvragen vergunningen, planning sluiting, planning heropening.

OD10217 Het Huis van Alijn is uniek. Het dagelijks leven – vroeger, vandaag en morgen – is de drijfveer voor onze collectie en wetenschappelijke werking.

Het Huis van Alijn heeft een lange en sterke traditie in participatief verzamelen. Hier bouwen we op verder. In een superdiverse maatschappij moet een collectie van het dagelijks leven die diversiteit weerspiegelen. We hebben al stappen gezet in het actualiseren en diversifiëren van onze collectie,

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

maar dat intensifiëren we nu. Met een sterk en participatief verzamelbeleid, bouwen we samen met mensen en gemeenschappen aan een collectie die de maatschappelijke diversiteit als maat neemt. Dat is de basis voor een museum waar meer mensen zichzelf en hun eigen ervaringen herkennen.

Planning 2026:

- Wetenschappelijk onderzoek ivm de expo C'est Party naar het thema uitgaan, via gesprekken met sociologen en historici over jongerencultuur en dansen, met docenten kunstgeschiedenis over kledij en met musicologen over evoluties in muziekbeleving. Onderzoek verwerken via verdiepende registratie van de eigen collectie.
- In samenwerking met studenten kunstgeschiedenis van het vak onderzoeksvaardigheden wordt de collectie stereokaarten verdiepend geregistreerd.
- Ondersteuning van wicafé over circusverzameling in samenwerking met het Circuscentrum en Industriemuseum
- Uitvoeren van eerste test rond het archiveren en bewaren van sociale mediaprofielen (Facebook en Instagram), evaluatie en procedure uitwerken.

OD10219 Het Huis van Alijn, Industriemuseum en ETWIE zetten samen in op een performante organisatiestructuur en -cultuur.

Cultureel erfgoed inzetten voor het welzijn van mensen: internationaal onderzoek toont aan hoe waardevol dat is.³ Het Huis van Alijn bewijst dit al in de praktijk. Het museum zet daarom in op de bestending van het outreachlab. Met dit experimentele en innovatieve lab ontwikkelen we methodieken en programma's die structureel kunnen ingezet worden in de zorg- en sociale sector. Vanuit de overtuiging dat er meer nood is aan warmere ouderenzorg, leggen we de focus op 65-plussers. Daarvoor gaan we aan de slag met de collectiebibliotheek. Een strijkijzer, een stuk Sunlight zeep, een schommelpaard, een koffiemolen of een ganzenbord: deze objecten uit het dagelijks leven mogen aangeraakt en gebruikt worden. Organisaties kunnen ook zelf objecten ontlenu voor gebruik tijdens welzijnsactiviteiten. Een deskundig team 'welzijn en erfgoed' zorgt voor een professionele uitvoering van het outreachprogramma.


Planning 2026:

- Meewerken aan de langetermijnstrategie van de AGB-musea en Stad Gent: Datahub Stad Gent/D09en traject beeldbeheerssysteem.
- Het nieuwe diversiteitsteam zet nieuwe acties op voor het verhogen van de diversiteit met het diversiteitsplan als leidraad.
- Ontwikkelen van een organisatiemodel voor de toekomst met aandacht voor mensgericht leiderschap.
- Inzetten op kennisdeling van digitale optimalisatie via de GitHub-pagina van het Industriemuseum.

INDUSTRIEMUSEUM/ETWIE

Ter ondersteuning van onderstaande doelstellingen, kan het Industriemuseum rekenen op volgende **extra beleidsruimte vanuit de Stad Gent**:

- Extra middelen om in 2026 een studie uit te voeren ter voorbereiding van een uitgebreide gevelrenovatie, in functie van de stabiliteit van het gebouw. Voor de structurele werken inzake gevelrestauratie en PTI conformiteit zijn er eveneens ook budgetten voorzien door Stad Gent

Investering	Stand van zaken	Geraamd budget
Industriemuseum Stabiliteit gevel 	. Instandhoudings- en stabiliteitswerken aan de gietijzeren kolommen . De dragende hoofdstructuur van het historisch gebouw, die bestaat uit verticale stalen liggers in het gevelvlak, zijn zeer sterk onderhevig aan roestvorming. Uit stabiliteitsonderzoek in situ is gebleken dat deze stalen profielen zwaar zijn aangetast door jarenlange degradatie. Daarom dienen er structurele en restauratieve werken uitgevoerd te worden aan deze structuur, om de stabiliteit van het gebouw opnieuw te verzekeren. Een vakkundige en grondige aanpak van alle stalen onderdelen van het historisch geheel is vereist.	558.940 (uitvoering)
Industriemuseum PTI conform en brandveiligheid	. Renovatie-, en aanpassingswerken aan het historisch gebouw om het brandveilig en PTI-conform te maken. Dit door installatie van brandwerende structuren en aanpassen technieken, stabiliteitswerken, waaronder restauratie gevels (schrijnwerk, voorzetsbeglazing en wandisolatie). Het gaat over werken aan het	5.878.600

	inkomgebouw, werken in het museum en trap, een nieuwe stookplaat en aanleg van een BEOveld en de binnentuin.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

OD10224 Het Industriemuseum is een iconische plek. Als vertolker van de (r)evolutie van industrieel Europa is het museum in 2028 premium partner voor bedrijven, media en toerisme

Het Industriemuseum stond vijftig jaar geleden mee aan de wieg van de ‘industriële archeologie’, overgewaaid uit Groot-Brittannië. Anno 2022 is industrieel erfgoed ruw, hip en soms nog (on)ontdekt. In het feestjaar blikken we terug, maar vooral ook vooruit. Het Industriemuseum smeedt innovatieve partnerschappen met spelers uit diverse sectoren: erfgoed- en cultuurpartners, bedrijven en toerisme. Het feestjaar wordt een hefboom voor het brandend actuele debat rond (toekomstig) industrieel erfgoed en duurzame transitie. Het Industriemuseum en ETWIE zijn gangmaker van een feestelijk landelijk industrieelfestival met tal van partners. Met Toerisme Vlaanderen bekijken we hoe we dit feestjaar een (inter)nationaal elan kunnen geven. We jagen partners uit de cultuur- en erfgoedsector (musea, sites en cultuurhuizen in Vlaanderen en Wallonië) aan om een aantrekkelijk en divers publieksprogramma samen te stellen, waarbij industrieel erfgoed de insteek vormt voor een ruimer artistiek programma. We betrekken partners als VLAIO en hedendaagse bedrijven om een blik op de toekomst van industrieel erfgoed te werpen. We initiëren een (inter)nationale marketingcampagne om het Industriemuseum en industrieel erfgoed in België in al z’n facetten in de kijker te zetten. De organisatie van een expo rond industrieel erfgoed in België, samen met ETWIE, vergroot onze zichtbaarheid; de uitgave van een gelijknamige publicatie verzekert het borgen van de kennis rond industrieel erfgoed in België voor de toekomst. Het Industriemuseum wordt premium partner rond industrieel erfgoed in een breed landelijk netwerk.

Planning 2026:

- Het 50-jarige jubileum in 2026 is het scharnierpunt waarin het IM haar positie in het veld versterkt en industrieel erfgoed in België in de schijnwerpers zet via een Industrieelfestival en tal van andere activiteiten, waaronder een nieuwe website

OD10259 Met mens & machine als focus in het collectie- en wetenschappelijk beleid (en als drager voor het presentatie- en publieksbeleid), geeft het Industriemuseum het industrieel erfgoed in Vlaanderen een betekenisvolle en tastbare toekomst.

Verskillende ambitieuze onderzoeksprojecten hebben de voorbije jaren de grondslag gelegd voor talrijke tentoonstellingen, publicaties of educatieve projecten. Nu eens zijn we initiatiefnemer en duiken de onderzoeksmedewerkers zelf de archieven in. Andere keren hebben we een ondersteunende rol in een onderzoeksproject van een stakeholder. Van historisch onderzoek naar de havengeschiedenis i.s.m. de universiteit, over ontwerpend onderzoek met docenten textielontwerp, tot materiaal technisch onderzoek naar de historische oorsprong van drukpersen. Voor de toekomst zitten al enkele weloverwogen onderzoeksthema’s in de pijplijn. We gaan voort op het elan om heel rake onderwerpen te kiezen. De relevantie voor hedendaagse maatschappelijke debatten staat centraal. We zetten extra hard in op onderbelichte thema’s en onontgonnen archiefbronnen of

collecties. Wereldgeschiedenis is ons perspectief, onze manier van kijken, denken en doen. We kunnen niet over elke plek en ruimte een totaalverhaal schrijven, maar hebben wel aandacht voor de vele dimensies van de industriële geschiedenis. In onderzoeksprojecten leggen we bloot hoe evoluties dichtbij verknoopt zijn met grondstoffen, arbeid en productie aan de andere kant van de wereld. Het fascinerende verhaal over mensen en machines, van de oude katoenspinnerij in Gent tot de Amerikaanse katoenvelden en de arbeiders uit Turkije of Noord-Afrika.

Planning 2026:

- Ontwikkeling en lancering van de nieuwe website met aandacht voor een goede collectieontsluiting.
- wetenschappelijk onderzoek bij twee tijdelijke expo's (zenuwpoeders en computereerfgoed)
- Registratie, ontsluiting en rechtenklaring van de audiovisuele collectie (zenuwpoeders en computereerfgoed)
- Migratie naar nieuw bibliotheekbeheersysteem en nieuw ontsluitingsplatform voor bibliotheekcollectie
- Restauraties van collectie: bv gipsen beeld Lieven Bauwens, asbestverwijdering en restauratie loodpot van zetmachine en expertisedeling met internationaal Hot Type Network van AEPN.
- *Traject nieuw depot Lourdeshoek opvolgen

OD10220 Het Industriemuseum voert een engagerend en verbindend publieksbeleid om verder uit te groeien tot een inclusief en meerstemmig museum.

Het Industriemuseum is een plek waar bezoekers en specialisten elkaar ontmoeten, herinneringen ophalen en kennis delen rond de museumcollectie en de museumthema's. Op die manier geven we de collectie betekenis en doen we aan kennisopbouw. De bijdrage van eenieder is gelijkwaardig, of het nu gaat om vrijwilligers of professionals, specialisten of toevallige passanten, makers of geïnteresseerden ... Het museum heeft sinds jaar en dag een uitgebreide vrijwilligerswerking met een diverse ploeg waar heel wat (vak)mensen hun kennis en talenten delen. In de toekomst willen we de bestaande vrijwilligerswerking nog sterker diversifiëren. De bestaande vriendenwerking wordt verdergezet. We verrijken tegelijk ook onze kennis door de inbreng van het publiek. We organiseren initiatieven zoals ontmoetingsdagen en Wiki Cafés om data te verzamelen rond de museumcollectie en de museumthema's, we werken samen met bedrijven om de collectie te actualiseren, we organiseren divers samengestelde groepen als klankbord voor tentoonstellingen en projecten. Via participatieve kennisopbouw hebben diverse bezoekers en specialisten deel aan de museumwerking.

Planning 2026:

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed – Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

- Organisatie van publieksaanbod bij (boven)lokale events en initiatieven gericht op een breed publiek.
- Inzetten op het behoud en de ontwikkeling van ambacht en vakmanschap in de textielsector. Bv door samenwerking met organisaties die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – waaronder vluchtelingen – begeleiden naar werk. Daarbij verkennen we specifiek de mogelijkheid om mensen met ervaring in industriële weeftechnieken te betrekken.
- Organisatie van de reizende tentoonstelling 'Powder to the people'.
- Uitwerken van de tentoonstelling over computergeschiedenis 'Computer says hello'.
- Uitrol van een participatief en intergenerationeel project, waarbij jongeren verhalen verzamelen over het gebruik van zenuwpoeders (in het kader van het tentoonstellingsproject 'Powder to the people')

OD10221 Het Industriemuseum groeit uit tot een toonaangevende cocreatieve maakplek waar technieken, vakmanschap en machines een hedendaagse relevantie krijgen.

Twee gloednieuwe museumverdiepingen, de textiel- en drukkerijafdeling, fungeren sinds 2020 niet louter als tentoonstellingsplek maar ook als werk- en maakplek. Ze bieden een bijzondere bezoekerservaring en vormen de uitgelezen ruimte om co-productief aan de slag te gaan. Het publiek ontdekt in levende lijve het verschil tussen een traag ambachtelijk weefgetouw en de snelle ratelende weefmachines. De vernuftige letterzetmachines in het drukatelier verbazen jong en oud. De bezoeker mag ook zelf dingen proberen en maken. De Tinker Studio maakt mensen warm voor techniek en leren met je handen. Het Industriemuseum is op die manier een laagdrempelige maakplek waar mensen elkaar ontmoeten, kennis en ervaringen delen en de collectie vanuit verschillende perspectieven betekenis geven. De unieke fabriekssite, de werkende machines en de gepassioneerde vakmensen dragen bij aan een waardevolle museumervaring. De komende jaren bouwen we op die kracht verder. De maakplek brengt tal van uitdagingen met zich mee. Denk maar aan conservatie en onderhoud van de machines of het werven van vakmensen die de machines kunnen bedienen en de technieken kennen. We investeren daarom extra middelen en personeel om de maakwerking te optimaliseren. We doen er alles aan om de inhoudelijke ambities en praktische of technische uitdagingen met elkaar te laten sporen.

Planning 2026:

- Detecteren en introduceren van nieuwe methodieken uit binnen- en buitenland m.b.t. het museum als maakplek.
- Organisatie van workshops en masterclasses rond verschillende technieken
- Versterken van de eigen maakwerking, kennisopbouw en positionering ervan door verkennen van maakplekken en samenwerkingen.

OD10225 Het Industriemuseum, ETWIE en het Huis van Alijn zetten samen in op een performante organisatiestructuur en -cultuur die een antwoord biedt op de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag.

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

Betrokken medewerkers hebben veel goesting om aan onze doelstellingen mee te werken. We zorgen voor een kwaliteitsvolle interne communicatie en (in)formele teammomenten om kennis en ervaring te delen. We investeren continu in waardering, talentontwikkeling en empowerment.

Planning 2026:

- Meewerken aan de langetermijnstrategie van de AGB-musea en Stad Gent: Datahub Stad Gent/D09en traject beeldbeheerssysteem.
- Het nieuwe diversiteitsteam zet nieuwe acties op voor het verhogen van de diversiteit met het diversiteitsplan als leidraad.
- Ontwikkelen van een organisatiemodel voor de toekomst met aandacht voor mensgericht leiderschap.
- Inzetten op kennisdeling van digitale optimalisatie via de GitHub-pagina van het Industriemuseum,
- Samen met de klankbordgroep en expertenpanel (die deels bestaat uit profielen die reageerden op de open call en gericht gezochte profielen), wordt het huidige museumbeleid open besproken en advies verleend voor bijsturing en toekomstige trajecten.

ETWIE

OD10226 ETWIE verzamelt en ontsluit de beschikbare informatie en geeft impulsen aan nieuw onderzoek.

De sector van het technisch, wetenschappelijk en industrieel erfgoed kent in ons land een zeer uitgebreide traditie. Met de ontwikkeling van de industriële archeologie als wetenschappelijke discipline zijn er de afgelopen vijftig jaar veel verenigingen, onderzoekers en werkgroepen ontstaan die het TWI-erfgoed ter harte nemen. ETWIE is sinds 2012 het centrale aanspreekpunt voor het TWI-erfgoed in Vlaanderen en Brussel ten dienste van die sector. Via de kennisbank en nieuwe digitale initiatieven wil ETWIE de kennis over de sector en het erfgoed vergroten, landelijk en nog veel meer internationaal. TWI-erfgoed gaat over vandaag en morgen. Tegen 2028 willen we dit erfgoed slim verknopen met andere maatschappelijke domeinen.

Planning 2026:

- Uitbouw van expertise rond specifieke domeinen: ICT-erfgoed, stoommachines, Gelatine-industrie, natte preparaten, toxiciteit, inclusief radioactief erfgoed.
- Opstart internationaal project rond gevaarlijk erfgoed.
- Organisatie internationale ICA-SBA-bijeenkomst.
- Onderzoek naar hertekening ETWIE-website ifv van integratie in website Industriemuseum.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

OD10227 ETWIE ondersteunt samenwerking en initiatieven vanuit het erfgoedveld en stimuleert expertisedeling en kennisoverdracht om de zorg voor, het inzicht in en de omgang met het technisch, wetenschappelijk en industrieel erfgoed te versterken.

De afgelopen beleidsperiode heeft ETWIE via drie prioritaire themanetwerken (textielerfgoed, academisch-wetenschappelijk erfgoed en bedrijfserfgoed) de zorg voor dat erfgoed gestimuleerd. We bouwden concrete netwerken rond die thema's uit en de partners hebben meer inzicht gekregen in de overkoepelende erfgoedzorg voor die thema's (verzamelbeleid, onderzoek, ontsluiting, waardering...). Elk themanetwerk had een specifieke samenstelling; de partners in het netwerk zelf bepaalden bovendien de doelstelling. Tegen 2028 wil ETWIE op basis van de opgedane ervaringen via participatieve (collectie)netwerken werken aan een globale visie over het TWI-erfgoed aangevuld met acties rond de prioritaire erfgoedfuncties (herkennen en verzamelen, behouden en borgen, en onderzoeken) en thema's. Die werking wordt mee bepaald door de leden van de netwerken. Naast het maken van een geactualiseerde veldtekening van de sporen van de industriële samenleving, borgen we actief bedreigd erfgoed en onderzoeken en waarderen we het TWI-erfgoed.

Planning 2026:

- Verder verdiepen van de veldtekening TWIE
- Onderzoek bedreigde technieken en immaterieel-erfgoedzorg.
- Voorbereidend onderzoek naar waardering stalenboeken

OD10256-ETWIE staat garant voor een performante basisdienstverlening om de sector te versterken via het detecteren, opvolgen en initiëren van projecten.

Het bereik van ETWIE is de laatste jaren sterk toegenomen. Als centraal aanspreekpunt voor het TWI-erfgoed zien we een exponentiële groei in alle facetten van onze basisdienstverlening. Zo zijn het aantal behandelde infovragen, expertisevragen, herbestemmingsvragen en vragen ter ondersteuning van projecten toegenomen, en dit bij de verschillende doelgroepen. De manier waarop we de basisdienstverlening nu minimaal ontwikkelen door de grote hoeveelheid vragen die binnenkomen, staat beschreven in protocollen en draaiboeken. Maar het potentieel om die basisdienstverlening verder te ontwikkelen is zeer groot. In de volgende beleidsperiode willen we voldoende witruimte in onze planning voorzien om de processen errond digitaal te transformeren. We willen de kwaliteit van onze basisdienstverlening, gekoppeld aan de eerder beschreven thema's, maximaal ontplooiën en de sector zo versterken.

Planning 2026:

- Ondersteuning bij herbestemming bedreigd TWI-erfgoed.
- Opstart en opvolgen erfgoedzorgtrajecten voor het borgen van immaterieel erfgoed (op vraag doelgroepen), incl. de lopende engagementen van het klompenforum en de handweversgemeenschap
- Behandeling info- en expertisevragen die kunnen leiden tot landelijke projecten.

OD10257 ETWIE, het Industriemuseum en het Huis van Alijn zetten samen in op een performante organisatiestructuur en -cultuur.

Als dienstverlenend team maakt ETWIE onderdeel uit van het Industriemuseum. Binnen het Autonoom Gemeentebedrijf (AGB) Erfgoed hebben het Industriemuseum en het Huis van Alijn één directeur en een team van stafmedewerkers. Deze vierde strategische doelstelling is een doelstelling die het Huis van Alijn en het Industriemuseum met zijn dienstverlenende rol ETWIE delen zodat er voor en achter de schermen gewerkt kan worden aan een performante organisatiestructuur en -cultuur.

Planning 2026:

- Meewerken aan de langetermijnstrategie van de AGB-musea en Stad Gent: Datahub Stad Gent/D09en traject beeldbeheerssysteem.
- Interne kennisdeling via workshops en opleiding via op maat gemaakt opleidingsplan.
- Ontwikkelen van een organisatiemodel voor de toekomst met aandacht voor mensgericht leiderschap.
- Het nieuwe diversiteitsteam zet nieuwe acties op voor het verhogen van de diversiteit met het diversiteitsplan als leidraad.
- Samen met de klankbordgroep en expertenpanel (die deels betaat uit profielen die reageerden op de open call en gericht gezochte profielen), wordt het huidige museumbeleid open besproken en advies verleend voor bijsturing en toekomstige trajecten.

STAM

- ***OD10229-STAM zet in op collectieontwikkeling. Prioriteiten zijn gericht ontsluiten, gedurfd verzamelen en wetenschappelijk onderzoek.***

Na volop ingezet te hebben op de basiskwaliteit van registratie en bewaring, werkt het STAM aan een diepere, semantische en inhoudelijke ontsluiting van de kerncollectie. We versterken de historische verzameling en bouwen die verder uit vanuit de actualiteit en in connectie met de 21ste-eeuwse stad en haar bewoners. Intense samenwerkingen staan centraal in alle facetten van de collectiewerking.

Planning 2026:

- In 2026 wordt de concrete migratie naar Museumplus uitgevoerd en wordt er geïnvesteerd in een nieuw beeldbeheerssysteem. Een grote operatie die nu wordt voorbereid en eens gebeurd controle en opvolging vereist.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

- De inhoudelijke beschrijving van de collectiestukken wordt pro-actief nagekeken. Daarbij wordt een gestructureerd gebruik van trefwoorden uitgerold om zo iconografische en semantische verbanden te leggen.
- De collectie wordt verder uitgebreid in lijn met het verzamelbeleid van het STAM, dat uitgewerkt is in een collectieplan.
- In 2026 is een opstart voorzien van een onderzoeksproject rond de maquettes in de collectie, geïnitieerd door het VAI, dit naast reeds lopende trajecten.
- Een deel van de museumbibliotheek was tijdelijk elders gestockeerd in dozen als gevolg van diverse verhuisbewegingen. Dit fonds is terug in het STAM en wordt boek per boek verwerkt om zo weer ter beschikking te stellen voor consultatie en ontleningen.

OD10230-STAM groeit verder als toegewijde vertolker en moedige partner in stedelijkheid.

Een stad vandaag is er één van dialoog, spanning en discussie. STAM schept in de periode 2024-2028 fysieke en mentale ruimte om hierrond aan de slag te gaan. Richtinggevend hiertoe zijn de vijf begrippen van stedelijkheid, zoals recent omschreven in het manifest 'Stedelijkheid is een collectieve uitdaging' (Hannah Arendt Instituut, april 2022): dichtheid, diversiteit, duurzaamheid, democratie, digitalisering. Vanuit deze blik nodigt het STAM coproductanten en stadsbewoners uit om maatschappelijke thema's samen te onderzoeken en te presenteren.

Planning 2026:

- De expo 'Buitenspel' opende in november 2025. In de eerste jaarhelft van 2026 wordt hier verder op ingezet met verschillende activiteiten.
- In oktober 2026 presenteert het STAM een expo met louter stukken uit eigen collectie. Waar er bij vorige tentoonstellingen (De Poorten, Buitenspel) is samengewerkt met externe partners voor onderzoek, curatoschap en scenografie wordt deze tentoonstelling in het STAM zelf ontwikkeld.
- Verder staat de expo 'Ketterse Steden' op stapel. In 2026 wordt ingezet op verdere ontwikkeling van het concept, bruikleenafspraken en fondsenwerving.
- In 2026 worden er nieuwe digi-expo's gelanceerd, waaronder een m.b.t. De Poorten.

OD10231-STAM is een open huis dat vanuit wisselwerking en dialoog nieuwe impulsen geeft aan de publiekswerking.

Samen met groepen en bezoekers kijkt het STAM naar de stad en naar stedelijkheid. In interactie met doelgroepen en met een prioritaire focus op educatie, gaat het STAM co-creatieve trajecten aan met de eindgebruikers. We maken hierbij onderscheid tussen bezoekers met een intrinsieke interesse in erfgoed en stedelijkheid en bezoekers waarvoor deze topics minder tot geen aanleiding voor een museumbezoek zijn. Zo kunnen we een kwalitatieve ervaring bieden op maat van diverse doelgroepen.

Planning 2026:

- In 2026 zet het STAM in op de verjonging en de vorming van de gidsenploeg. Dit o.a. door het verduurzamen van het Young Locals traject en de ontwikkeling van een leidraad voor alle bestaande rondleidingen.
- Daarnaast werken we actief aan een publieksverbredend aanbod om een eerste museumbezoek te faciliteren. We plannen familiedagen, laagdrempelige publieksactiviteiten in het kader van de expo 'Buitenspel - Voetbal in de stad' en familie-activiteiten tijdens schoolvakanties (vb. Paaszoektocht, vertelmomenten,...).
- Verder hebben we aandacht voor de scholenwerking en -werving. De interactieve rondleiding rond democratie en burgerschap gaat in een testfase in 2026. 'Mijn straf stuk' wordt een koepelterm voor verschillende ateliers vanuit verschillende disciplines. Ook plannen we een co-creatief traject met een school ivm de collectietentoonstelling.

OD10233-STAM investeert in een performante museumorganisatie.

STAM zet verder in op een performante museumorganisatie die haar missie en inhoudelijke doestellingen ondersteunt. STAM kan daarvoor een beroep doen op ondersteuning van het zakelijk team.

Planning 2026:

- Wat de prioriteiten voor communicatie in 2026 betreft, blijft het STAM inzetten op de drie types publiek, in een mix van redactionele content en advertenties. Met de communicatiecampagne voor de expo 'Buitenspel' worden ook (1) doelgroepen met interesse/toeleiding via derden/partners en (2) doelgroepen zonder spontane interesse getarget, met de collectie-expo richten we ons in eerste instantie op (3) doelgroepen met intrinsieke interesse.
- We starten de zomerbestemmingscampagne op, digitaal en analoog en zoals steeds in partnerschap met o.m. museumPASSmusées, Visit Gent, UitPAS, en communiceren opnieuw over het educatieve aanbod (Democratie/burgerschap, 'Mijn straf stuk').
- In het CRM zetten we – samen met het zakelijk team – in op automatisaties.
- We zetten de Engels- en Franstalige versies van de website verder op punt.
- We rollen een publieksbevraging via Sentomus uit.

OD10241-STAM zet in op de verdere ontwikkeling van netwerken en gaat als deelnemer of trekker in communities aan de slag.

Om zijn rol van huis van dialoog en nuance op te nemen, en dit met organisaties en gemeenschappen in te vullen, gaat STAM verder projectmatige en structurele samenwerkingen aan op alle niveau's, van lokaal tot internationaal.

Planning 2026:

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed – Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

- Het STAM zet verder haar schouders onder de collega groep stadsmusea - een volgende bijeenkomst vindt plaats op 23 februari 2026 in Leuven.
- Daarnaast blijft het STAM een actieve partner in diverse netwerken waaronder TOP en het Gents Lerend netwerk digitaal erfgoedbeleid.
- Het STAM blijft zich ook volop inzetten voor de verdere ontwikkeling van de Bijlokesite als kunst- en erfgoed site, en werkt actief mee aan de voorbereiding van de programmatie voor het feestjaar 2028.

Erfgoedcel

2026 is het laatste jaar van het huidige convenant met de Vlaamse overheid.

OD10235-Erfgoedcel - stadsproject km².

Planning 2026:

- In 2026 wordt de buurtwerking geïntegreerd in het bredere programma rond 200 jaar kanaal Gent–Terneuzen, met focus op de kanaaldorpen.
- Daarnaast worden kleinere buurtrajecten opgevolgd, zoals 100 jaar sociale huisvesting in Scheldeoord.

OD10236-Erfgoedcel - dienstverlenende rol.

Planning 2026:

- Erfgoedcel Gent ondersteunt niet-professionele organisaties bij registratie, behoud, digitalisering en presentatie van collecties.
- Lopende trajecten zijn o.a. inventarisatie in parochiekerken, ReORG-depots, het lerend netwerk religieus erfgoed, de Dag van het Gentse Historische Onderzoek, Erfgoeddag en de Week van het Gents.
- Digitaal beleid:
 - Kleine organisaties krijgen begeleiding bij de ingebruikname van Museumplus.
 - Lokale erfgoedkringen worden samengebracht in een lerend netwerk rond digitalisering.
 - CaGeWeb wordt ondersteund in de overgang naar een nieuw systeem.

OD10239-Erfgoedcel - erfgoedprojecten

Planning 2026:

- Samen met de KAA Gent Foundation zetten we trajecten rond sporterfgoedregistratie en publiekswerking verder.

OD10240-Erfgoedcel - uitbouw autonome cel

Planning 2026:

- De communicatie, vrijwilligerswerking en perswerking wordt voortgezet.
- We organiseren vorming samen met de Oost-Vlaamse erfgoedcellen, en blijven actief in landelijke netwerken en projecten.
- Erfgoedcel Gent stemt af met partners en werkt het beleidsplan 2027–2032 uit, om dit in april 2026 in te dienen.

Design Museum Gent

Ter ondersteuning van onderstaande doelstellingen, kan het Design Museum Gent rekenen op volgende **extra beleidsruimte vanuit de Stad Gent (met ook subsidies Vlaamse Overheid)**

Een verdere aanvulling van het reeds voorziene projectbudget voor de realisatie van de nieuwe vleugel en de bijbehorende nieuwe werking van het museum. Heropening is gepland op 3 oktober 2026

	Stand van zaken	Geraamd budget (totale project 22.7 miljoen)
Designmuseum Laatste fase richting opening vernieuwde Designmuseum	. Opening 3 oktober 2026 . Werken in laatste fase . Eindafrekening en kosten in zicht . Laatste aanpassing BSLO GR januari 2026	9.208.119

OD10203-Design Museum Gent streeft naar een competente, voldoende gefinancierde en weerbare organisatie.

De voorbije beleidsperiode maakte Design Museum Gent een forse inhaalbeweging: zowel het aantal personeelsleden (dankzij tijdelijke medewerkers via projectsubsidies - Erfgoeddecreet, Kunstendecreet, Vlaio, Europa, ...) als de werkingsmiddelen (mee dankzij een verhoging van de eigen omzet) groeiden aanzienlijk. De bouw van DING betekent echter een schaalvergroting met 1/3 in oppervlakte. Alleen het structureel maken van de tijdelijke medewerkers plus een bijkomende personeelsgroei geeft ons de kans om ons volledig te meten met de andere designmusea in Europa. DING biedt ons de kans om bijkomende rollen en functies op te nemen, die ons op het lijf geschreven zijn: het gastheerschap voor de brede designsector, de creatieve industrie en de opleidingen, en de opstart van een business development werking i.f.v. een verhoging van de eigen inkomsten, o.m. via

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

de organisatie van events. We kandideren ook om deels onderdak te bieden aan een toekomstig 'Vlaams Expertisecentrum Design'.

Planning 2026:

Het exploitatieplan voor DING wordt verder gedetailleerd en er worden structurele partners en samenwerkingen gezocht. Er loopt een change traject waarin het organigram onder de loep genomen wordt om robuustere teams en betere overlegstructuren te organiseren in functie van de hernieuwde werking van het museum, zodat de draagkracht van de medewerkers gerespecteerd wordt en de museale werking optimaal afgestemd is op de organisatiestructuur. Aanvullend werkt het museum op de verdere ontwikkeling en activatie van een sterk nationaal en internationaal stakeholdernetwerk

OD10202-Design Museum Gent zet in op een publiekswerking waarbij een breed gedragen mede-eigenaarschap centraal staat. Met zijn communicatie bouwt het museum zich verder uit als merk.

Design Museum Gent ontvangt jaarlijks gemiddeld 80.000 bezoekers. Het team publiekswerking zorgt voor bemiddeling in de collectiepresentatie en de thematische tentoonstellingen, neemt deel aan bestaande erfgoedinitiatieven en doet aan doelgroepenwerking en outreach. Het heeft een sterke traditie van samenwerking met scholen en een breed spectrum aan socio-culturele organisaties. De komende beleidsperiode maken we van het betrekken van een diverser en jonger publiek op onze werking een speerpunt. De bredere publiekswerking maken we inclusiever door actief te werken op het verlagen van drempels. Dat de nieuwe vleugel DING gratis toegankelijk zal zijn en dat we ruimte zullen bieden aan (lokale) communities om mee het programma vorm te geven, zet de ambitie om een gastvrije ontmoetingsplaats te zijn kracht bij. Bovendien zullen we eindelijk beschikken over volwaardige workshopruimtes. Het team communicatie zet in op een gericht en gepersonaliseerd publieksbereik, dat maximaal gebruik maakt van de mogelijkheden van het nieuwe CRM. In 2026 vieren we de heropening met een groot feest.

Planning 2026:

In 2026 staat alles in het teken van de heropening op 3 oktober. De focus ligt op publieksbemiddeling rond de collectiepresentatie en de heropeningstentoonstelling. De tijdens de sluitingstijd ontwikkelde methodieken om publiek mede-eigenaarschap te stimuleren, worden hierbij toegepast samen met Gentse partners. Daarbij worden ook de aanbevelingen van burgerpanel DE40 geïntegreerd, dat in 2025 advies gaf over hoe design toegankelijk en relevant kan zijn voor iedereen. Ook de communicatie draait rond de heropening. De nieuwe huisstijl van Studio Grafisch Ontwerp wordt geïmplementeerd binnen een strategisch communicatieplan dat het merk Design Museum Gent versterkt en internationaal positioneert. Publiekswerking en communicatie worden daarbij ondersteund door Event Flanders.

OD10204-Met de nieuwe vleugel DING als sluitstuk en de renovatie van Vleugel '92 maakt Design Museum Gent zijn museumsite performant en toekomstgericht. Het bekommt ruimte om zijn kerntaken professioneel uit te voeren en bouwt een flexibel en divers productieteam uit.

DING is het langverwachte sluitstuk van de site van Design Museum Gent. Het wordt een gratis toegankelijke 'third place', tussen de stad en de dieper liggende museumgebouwen, met de 'stadskamer' in de Drabstraat als hoofdingang (en een tweede ingang via HDC en de binnentuin). Met deze nieuwbouw wordt ruimte gemaakt voor cruciale museumfuncties die tot nu toe niet naar behoren konden worden uitgevoerd: kwalitatieve workshopruimtes, een lezingruimte, een arthanidingzone en een productieatelier, een museumcafé en een toiletgedeelte met vestiaire en lockers. Er komt ook extra exporuimte, een nieuwe balie en shop, en helemaal bovenaan een eventruimte met panoramische zichten op de binnenstad. Als enige designmuseum in Vlaanderen geven we het interieur van DING vorm met voornamelijk Vlaamse ontwerpers, via commissies en open calls. Dit wordt de kers op de taart van een toekomstgericht gebouw dat de identiteit en de weerklank van Design Museum Gent in binnen- en buitenland zal versterken. Tegelijk met de bouw van DING wordt Vleugel '92 vernieuwd. De vides en de trappenpartijen verdwijnen zodat er ruimte is voor de nieuwe vaste opstelling in het museum.

Planning 2026:

Eind oktober 2025 worden zowel DING als de gerenoveerde vleugel 1992 opgeleverd. Het jaar 2026 staat in het teken van de heropening van het museum en de implementatie van de special projects, de kunstintegratie en het publieksprogramma. Parallel hieraan wordt, met ondersteuning van OE, verder gewerkt aan de restauratie van de historische interieurs in Hotel de Coninck.

Om deze ambitie te realiseren, wordt het productieteam in 2026 tijdelijk uitgebreid met een elektrotechnisch productieprofiel, een allround productieprofiel en een productiecoördinator (bepaalde duur) met specifieke focus op de organisatie van events in functie van het heropeningsfestival.

OD10253-Design Museum Gent implementeert een transversale duurzame en wendbare digitale cultuur toegepast op alle museumfuncties.

Een aparte strategische doelstelling rond de digitale werking is een bewuste keuze om voldoende gewicht te geven aan de digitale transformatie die Design Museum Gent de komende beleidsperiode wil doormaken. Met onze digitale strategie ambiëren we de implementatie van een integrale digitale cultuur over de verschillende afdelingen heen, waarin digitale processen op elkaar zijn afgestemd en in balans zijn met rechtstreeks, menselijk contact. Voortaan toetsen we de meerwaarde van het digitale af binnen alle museumfuncties: verzamelen (uitbreiding collectieprofiel), behouden (databeleid, digitalisering), onderzoeken (vanuit Studio Digitaal), presenteren (publieksinterfaces) en

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

participeren (open source, creatief hergebruik, digitale maturiteit). Gezien het transversale karakter van de digitale strategische doelstelling, zijn de budgetten gekoppeld aan de operationele doelstellingen van de andere afdelingen en musea. Voor de opvolging van de operationele kant van de digitale strategie, is er nood aan een transversale databeheerder.

Planning 2026:

Design Museum Gent continueert enerzijds de ontwikkelingen vanuit Studio Digitaal maar doet dit enkel voor projectmatige projecten, artistieke commissies en onderzoek naar de rol van technologie voor het museum binnen studio digitaal, daarnaast zet het verder in op de documentatie hiervan. Concreet betreft het in 2026

(1) de uitrol van Searcher als permanent publieksaanbod, hiermee verduurzaamt het museum de resultaten van CoGhent.

(2) We continueren het artistieke traject met Kasper Jordaens en onderzoeken zo de rol van generatieve AI in een designerfgoedcontext

(3) Daarnaast ontwikkelen we samen met VAI en MoMU onder Vlaamse Projectsubsidies een applicatie die geautomatiseerde van onze erfgoeddata.

In een latere fase van het project onderzoeken we hoe deze ontwikkelingen het breder erfgoedveld kunnen bedienen, hiervoor werd Meemoo als partner in het project ingeschreven. Anderzijds wordt de ontwikkelingen binnen CoGhent vertaald naar een "datahub". Via deze datahub wordt de nodige data voorzien om de collectie op een correcte manier te ontsluiten op de nieuwe website die in 2026 gelanceerd wordt.

OD10254-Design Museum Gent ontwikkelt zijn identiteit door middel van een duurzaam programma met verschillende ritmes en met de collectie als inspiratiebron om de toekomst vorm te geven.

De voorbije jaren ontwikkelde Design Museum Gent, als enige Belgische designmuseum met historische én actuele collecties, een (inter)nationaal gerespecteerde artistieke identiteit. De komende beleidsperiode willen we die identiteit bestendigen en verduurzamen. We verhouden ons daarbij tot de veranderende rol van de designer en het groeiende potentieel van zijn discipline in een wereld met urgente ecologische en maatschappelijke uitdagingen. Tijdens de sluitingsperiode in functie van de bouw van de nieuwe museumvleugel DING (Design in Gent) willen we ons oefenen in een duurzamere artistieke werking door middel van 'programmastudio's'. Zodat we in 2025 klaar zijn voor de schaalvergroting en een programmatie met verschillende ritmes en een verschillende aanpak (nl. het betalende deel versus het gratis toegankelijke deel DING). We hanteren een brede benadering van design, nl. 'design as an agent of change' (cf. Alice Rawsthorn & Paola Antonelli) en 'design as an attitude' (cf. Alice Rawsthorn, naar Laszlo Moholy-Nagy). Daarbij aansluitend willen we inzetten op de collectie als inspiratiebron om de toekomst vorm te geven, door middel van ontwerpend onderzoek en creatief hergebruik. Voortbouwend op de ervaring die we de afgelopen jaren opdeden rond talentontwikkeling en het stimuleren van het designdiscours, spelen we daarnaast deels in op de nood bij ontwerpers en binnen het Vlaamse kunstenbeleid aan een 'Vlaams Expertisecentrum Design'

Planning 2026:

We stappen over van het collectieregistratiesysteem Axiell, naar Museumplus, wat verdere datacleaning, testing en controles, een grondige aanpassing van ons invulboek en opleidingen voor onze medewerkers vraagt. De nieuwe DAMS zal toelaten onze beelden professioneel te bewaren en ontsluiten.

OD10255-Design Museum Gent voert een waarde gebaseerd collectiebeleid met een zichtbare en professioneel beheerde collectie als motor voor de programmatie en voor het onderzoek naar design in België in een internationale context.

Het waarde gebaseerd collectiebeleid blijft de rode draad binnen de afdeling collectie. Deze integrale benadering van collectiebeheer zorgt ervoor dat middelen en medewerkers onderbouwd worden ingezet. De inhaalbeweging van de registratie van de collectie zit op schema: na de fases van minimale registratie en datacleaning werken we sinds september 2019 volop aan de uitgebreide registratie, zowel structureel als projectmatig. Met de langverwachte online collectiecatalogus zullen de zichtbaarheid en inzetbaarheid van de collectie vanaf 2025 sterk toenemen. De middelen van CoGent vormden hiervoor een belangrijke hefboom. Ook na de lancering van de website zetten we de registratie en de waardering van de objectencollectie voort volgens plan. Daarnaast leggen we een bijkomende focus op de registratie en de ontsluiting van de (ontwerpers)archieven en de documentatiereeksen, die voortaan volwaardige onderdelen vormen van de collectie, naast de objectencollectie.

Planning 2026:

We werken verder aan de inhoudelijke registratie, fotografie en rechtenklaring van de objecten, zodat de collectiewebsite die mee online gaat met de museumwebsite rijk en divers genoeg zal zijn. Het CHAI-T project rond de geautomatiseerde vertaling van collectiedata zal er voor zorgen dat de data op de collectiewebsite meertalig is (Frans/Engels).

De collectiestukken die in de collectiepresentatie worden getoond, worden grondig nagekeken en wanneer nodig geconserveerd of gerestaureerd. We bereiden een publicatie voor bij de nieuwe collectiepresentatie, waarvan 1 deel de thema's dieper zal toelichten in de vorm van 13 essays, en een tweede deel 50 highlights uit de opstelling zal bevatten.

Ook het interieur van het Hotel De Coninck wordt verder onder handen genomen. Het 1ste onderhoudsdossier werd afgerond en een 2de onderhoudsdossier wordt opgestart.

Vlaams Expertise Centrum voor Design

OD10260-Kernwerking Vlaams Expertisecentrum Design

Planning 2026:

In 2026 zal het expertisecentrum worden doorgestart.

1. We evalueren de eerste stappen van Designpunt (website, expo Kortrijk, sectormoment, lancering jaarboek, eerste vergaderingen van de participatieraden, etc.).
2. We finaliseren het beleidsplan 2026-2028 (deadline uitgesteld naar eind februari 2026) en de bijhorende inbeddingsoefening in de structuren van DMG
3. We produceren, publiceren, lanceren en distribueren het Jaarboek Design 2026
4. We starten met de ontwikkeling van ons communicatiebeleid en experimenteren op onze website en social media met de communicatiekanalen van Designpunt
5. We bereiden actief de aanmeldingen binnen de volgende structurele ronde binnen het Kunstendecreet voor samen met het Lerend Netwerk
6. We implementeren de beleidsvisie die wordt geformuleerd in de Strategische Visioenota Kunsten van minister Gennez en de Toekomstcommissie o.l.v. Sara Wijns
7. We maken een begin met de ontwikkeling van ons kennisbeleid (incl. marktintelligentie)
8. Eerder opgestarte werking zoals prospectie en netwerking in het veld worden verder doorgezet.

MSK

Ter ondersteuning van onderstaande doelstellingen, kan het MSK rekenen op volgende **extra beleidsruimte vanuit de Stad Gent**:

Investing		Geraamd budget
MSK Optimalisatie ventilatie en klimatisatie	. Aantal werken noodzakelijk voor optimalisatie ventilatie en klimatisatie. . Wordt bekeken welk stappenplan hier nodig is mits de complexe ingrepen aan het tussendak.	926.500

OD10246 Via een onderbouwd, doelgericht, planmatig en slagkrachtig management versterkt het MSK zijn streven naar een performante, duurzame, gedigitaliseerde, kennis delende en inclusieve organisatie.

Het MSK draagt zijn visie en missie uit op basis van relevant onderzoek, doelgerichte strategische besluitvorming en realistisch middelenbeheer. Het MSK verankert transversale meerjarenplanning, evaluatie en bijsturing in de dagelijkse werking d.m.v. structureel multidisciplinair overleg, functionele werkgroepen en weloverwogen projectmanagement. Het MSK vergroot zijn slagkracht door zijn eigenheid en relevantie trots uit te dragen, door

kwaliteitsvolle managementrapportering en door een daadkrachtig omgevingsbewust relationeel beleid te voeren om de stakeholders optimaal te betrekken en maximaal te overtuigen in het mee realiseren en uitdragen van zijn missie en doelstellingen. Het MSK zet verder in op een hogere efficiëntie en kwaliteit van de dagelijkse werking d.m.v. een welomschreven organisatiestructuur, door de werking structureel te documenteren, evalueren en bij te sturen en door structurele interne kennisdeling en rapportering te optimaliseren. Het MSK zet zijn duurzaamheidsbeleid op basis van de zeventien ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties verder en ambieert een ambassadeursrol binnen het AGB op te nemen. In nauwe afstemming met de AGB's zet het MSK verder in op digitale transformatie door zijn digitale strategie stapsgewijs uit te rollen om zijn werking efficiënter, toekomstbestendig en duurzaam te maken en de connectie met zijn belanghebbenden te verbeteren en verruimen. Het MSK profileert zich in het intern borgen en uitdragen van zijn expertise, kennis en kunde. Het MSK is een inclusieve organisatie die iedereen herkent en erkent, ongeacht herkomst, leeftijd, gender, levensbeschouwing of beperking.

Planning 2026:

De rasci wordt verder verfijnd op basis van de verschillende trajecten die lopen in het MSK. Visie, misie, rollen en mandaten, de overlegstructuur werden verfijnd en worden in 2026 verder uitgerold. De strategie rond data- en informatiebeheer wordt verder verfijnd en eveneens uitgerold. Het VCDO-actieplan duurzaamheid werd ingediend en goedgekeurd door VOKA. Het inclusietraject krijgt verder vorm, en wordt middels een strategische denkdag met de staf eind 2025 opgestart.

OD10205 Het MSK zet financiële middelen en menselijk kapitaal plichtsbewust, doordacht en zorgzaam in en breidt zijn financiële draagkracht verder uit door een verantwoord commercieel beleid te voeren.

Het MSK past de vigerende regelgeving toe. In samenwerking met het zakelijk team van het AGB volgt de zakelijke cel de financiële gezondheid van de organisatie nauwgezet op en waakt ze over de toepassing van de noodzakelijke financiële processen binnen de verschillende afdelingen. Door een duidelijke organisatiestructuur en een doordacht rekruterings-, tewerkstellings- en reglementeringsbeleid verhoogt het MSK de performantie van zijn arbeidsorganisatie. Het MSK versterkt zijn menselijk kapitaal door de interesses, talenten, competenties, expertise en vaardigheden van zijn medewerkers te benutten en zorgzaam te waken over het welzijn van elk lid van het personeel. Het MSK zet de bestaande financiering verder, boort nieuwe, adequate aanvullende financieringsbronnen aan en

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed – Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

versterkt zijn financiële draagkracht door een evenwichtig en gedragen commercieel beleid te voeren.

Planning 2026:

Binnen de mogelijkheden van het beschikbare team, wordt verder gewerkt aan het verwerven van alternatieve fondsen voor de geplande tentoonstellingen "Onvergetelijk" en "Queer Belgian Art". De opmaak van een ethische code geeft richting aan het optimaliseren van het commerciële beleid van het MSK.

OD10247 Het MSK draagt zorg voor een gastvrije omgeving waarin het comfort en de veiligheid van de collectie, de bezoekers en het personeel centraal staan.

Het MSK investeert in een functioneel, kwaliteitsvol en duurzaam gebouwenbeheer met het oog op een optimaal gebruik en beleving. Het MSK bestendigt hospitality vanuit facilitair beheer naar gebruikers en bezoekers, en bouwt verder aan de optimalisatie van de technische en logistieke arbeidsorganisatie. Het MSK bouwt het integrale veiligheidsbeleid verder uit in samenwerking met en door kennisdeling met lokale, landelijke en internationale partners.

Planning 2026:

Binnen het welzijnstraject is ruimte voorzien om de interne bewaking verder te optimaliseren. In samenspraak met het team worden actiekaarten en procedures verfijnd en oefenkansen gecreëerd om alle facetten inzake de interne bewaking verder te professionaliseren. Het team zal in 2026 verder ondersteund worden in de veranderingen die de eengemaakte bewakingsdienst met zich meebrengen.

OD10206 Het MSK draagt zorg voor zijn levendige collectie, voor vandaag en morgen, en stelt ze ter beschikking aan een zo groot en verscheiden mogelijk publiek.

Met het collectieplan als leidraad behoudt het MSK de collectie duurzaam en performant in een gezonde en veilige bewaar- en presentatieomgeving. Met het collectieplan als leidraad maakt het MSK zijn collectie verder zichtbaar en toegankelijk via analoge en digitale kanalen, zowel in eigen regie als met partners. Met het collectieplan als leidraad versterkt het MSK zijn collectie 'Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context'. Het MSK verbindt de collectie met haar omgeving.

Planning 2026:

De tentoonstellingscommissie is in het najaar van 2025 opgestart. In 2026 wordt dit verder uitgerold en aanvang genomen met de voorbereidingen van de tentoonstellingsprogrammatie voor de volgende beleidsperiode. Elke afdeling werkt verder op de uitwerking van de afdelingsgerichte visie, in lijn met de museale visie en het beleidsplan. Het jaaractieplan per afdeling geeft richting aan de op te nemen taken, rollen en verantwoordelijkheden in 2026.

OD10248 Het MSK is een toegankelijke en stimulerende bron van kennis en informatie over de collectie en haar geschiedenis.

Het MSK deelt geactualiseerde kennis en informatie over de collectie en haar geschiedenis via diverse kanalen, zowel in eigen regie als in (inter) nationale partnerships. Het MSK ontwikkelt zich verder als kennis- en informatiecentrum voor de Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context uit de 19de en eerste helft 20ste eeuw. Het MSK versterkt zijn bibliotheek, documentatiecentrum en collectie-en museumarchief en maakt ze toegankelijk om verder onderzoek naar de collectie en haar geschiedenis te stimuleren. In de wisselwerking met onderwijs- en onderzoeksinstituten, en met de Universiteit Gent in het bijzonder, neemt het MSK een actieve opleidingsfunctie op.

Planning 2026:

Het in 2025 opgezette traject wordt verder gezet in 2026 met focus op lange termijn visie ontwikkeling, optimaliseren van de takenpakketten, rollen en verantwoordelijkheden. Op niveau van staf wordt verder gewerkt aan de uitrol van de meerjarenplanning en opvolging daarvan. Verderzetting voorbereiding migratie naar Museum+ (collectie), een nader te bepalen bibliotheek-, archief- en documentatie-programma en verdere toepassing ResourceSpace. Verdere inzet op ontsluiten collectie en bibliotheek online.

OD10207 Het MSK bouwt verder aan een evenwichtig presentatie- en tentoonstellingsbeleid, met als vertrekpunt de eigen verzamelingen beeldende kunst en die van derden uit de Nederlanden en België in een internationaal perspectief.

Het MSK grijpt de uitdagende opportuniteiten aan die de verzameling oude kunst te bieden heeft voor een verruimende kijk op de kunst uit de Nederlanden en daarbuiten. Het MSK blijft inzoomen op betekenisvolle ontwikkelingen van beeldende kunst uit de periode 1789–1950, in een interdisciplinair kader met Vlaanderen en België als vertrekpunt en in een internationale context. Het MSK verbreedt de in het verleden opgezette beleidslijn rond het werk van vrouwelijke kunstenaars, door de thematiek in het kader van actueel internationaal onderzoek te plaatsen en via cases vanuit de collectie te onderzoeken. Het MSK zet periodiek in op het verwijden van traditionele invalshoeken door een tegendraadse blik op kunsthistorische axioma's te richten. Dwarse gezichtspunten, gevoed door actuele maatschappelijke thema's, verlengen het perspectief en doorbreken de conventionaliteit waarmee zowel oude als moderne kunst doorgaans worden benaderd. Het MSK deelt zijn expertise op het vlak van de organisatie van tentoonstellingen en collectiepresentaties door mee te werken aan significante extra muros-tentoonstellingsprojecten in binnen- en buitenland.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Planning 2026:

De tentoonstellingscommissie is in het najaar van 2025 opgestart. In 2026 wordt dit verder uitgerold en aanvang genomen met de voorbereidingen van de tentoonstellingsprogrammatie voor de volgende beleidsperiode. De planning voor de komende tentoonstellingen wordt verder verfijnd en uitgerold (Onvergetelijk, Queer Belgian Art, Montigny).

OD10249 Het MSK is een publieksvriendelijke plek, waar de bezoeker een centrale rol speelt, we drempels tot kunstbeleving wegnemen en ernaar streven het steeds veranderende publiek beter te leren kennen en op maat te bedienen, zowel in als buiten het museum.

Het MSK waakt over de fysieke en financiële toegankelijkheid van het museumbezoek, verlaagt drempels voor kunstbeleving en cultuureducatie, en verbindt mensen met elkaar via een gevarieerd gamma aan publieksbemiddeling, dat doorlopend geëvalueerd en bijgestuurd wordt. De uitwerking van het publieksaanbod gebeurt participatief, waardoor het museum een plaats is waar mensen deelhebben aan de hele werking en die tegemoetkomt aan hun noden. Het MSK streeft actief naar verdere publieksverjonging door het bestaande aanbod voor kinderen, families en onderwijs te versterken en de betrokkenheid van jongeren bij de werking te intensifiëren. Hierdoor brengt het museum tegelijk nieuwe bezoekers én nieuwe invalshoeken binnen. Het MSK verbreedt het aanbod dat toegankelijk is buiten de museummuren en waaraan het publiek (ook) kan deelnemen los van een museumbezoek. Het MSK neemt i.s.m. educatieve partners een actieve rol op inzake cultuureducatie, van kleuter- tot voortgezet onderwijs.

Planning 2026:

Eind 2025 werd een gedeeltelijke conceptwijziging opgestart waarbij vanaf 2026 de Schoonvolk-werking meer als een klankbordgroep wordt ingezet voor de volledige museale werking. Het inclusietraject krijgt verder vorm, en wordt middels een strategische denkdag met de staf eind 2025 opgestart.

OD10208 Het MSK krijgt meer dan voorheen een eigen en voor iedereen herkenbaar gezicht, op basis waarvan de marketingaanpak geoptimaliseerd wordt om een breder nationaal en internationaal publiek te bereiken, zowel fysiek als online.

De communicatiedienst neemt initiatieven om op basis van de eigenheid van de instelling en in nauwe afstemming tussen de afdelingen het gewenste MSK-imago te verscherpen en het uitdragen ervan sterker in te bedden in de werking. Het MSK maakt zijn veelzijdige museumwerking zichtbaar, zowel voor als achter de schermen. Om het MSK in de erfgoedgemeenschap te onderscheiden en clichés te doorbreken zet het museum gericht in op verrassende communicatie. Het MSK hanteert efficiënte en effectieve tools (ook digitale) om de marketingaanpak verder te professionaliseren en evalueert doorlopend de bestaande werking en uitgevoerde acties. Het MSK spreekt nieuwe publiekssegmenten aan door samenwerkingsverbanden met relevante stakeholders verder uit te

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

bouwen en te verduurzamen. Het MSK vergroot zijn (inter)nationale zichtbaarheid om zo de online-museum community te versterken en meer toeristen in Gent tot een fysiek bezoek aan te zetten. Het MSK garandeert een inclusief taal- en beeldgebruik en stemt zo de museale communicatie af op een superdiverse samenleving.

Planning 2026:

In 2026 werken we verder op het eerder gestarte elan waarbij experiential marketing technieken ingezet worden. Hierin wordt gestreefd naar een evenwicht tussen eventgebaseerde experiential marketing die uitzonderlijke ervaringen aanbieden en het behouden van voldoende generieke aandacht voor de visibiliteit van de collectie in zijn geheel.

OD10250 Het MSK en het S.M.A.K. intensifiëren hun samenwerking op een duurzame manier in het kader van de ontwikkeling van de unieke Citadelparksite.

Het MSK en het S.M.A.K. zijn burens en bovendien de enige twee kunstmusea in Gent. Historisch is er een enorme verwevenheid tussen de beide musea. Tussen 1975 en 1999 was het S.M.A.K. (toenmalig Museum voor Hedendaagse Kunst) gehuisvest in het MSK, en ook de oorsprong van een deel van de collectie van het S.M.A.K. is in het MSK terug te vinden. Het gemeenschappelijke verleden legitimeert een intensere samenwerking, maar ook het perspectief op de toekomst overtuigt ons om dit te doen.

Vandaag zijn er al organische en sporadische vormen van samenwerking tussen beide musea. Zo is er bv. de tentoonstellingsreeks 'Heen en Terug', waar werken uit de collectie van het S.M.A.K. tijdelijk opnieuw op hun plaats van creatie in het MSK worden geïnstalleerd, zijn er 'brug-rondleidingen' met de beide musea als voorwerp van de rondleiding, is er het gemeenschappelijke veiligheidsbeleid en delen we de overtuiging dat je van kunst een beter mens wordt.

In het belang van het publiek en de ontwikkeling van de site zijn het MSK en het S.M.A.K. ervan overtuigd dat slimme samenwerking ten goede komt aan de eigen instellingen, de bezoekers van beide musea en de uitstraling van beide musea. Voor de komende beleidsperiode worden samenwerkingen ontwikkeld die inhoudelijk én organisatorisch te situeren zijn. Kernwoorden van de samenwerking zijn de collectie, de jongerenwerking, de Citadelparksite en de organisatorische win-win.

Planning 2026:

MSK en S.M.A.K. onderhouden regelmatige contacten (operationeel en strategisch) met het oog op meer samenwerking: voorbereiden gezamenlijke activiteiten, de organisatie van de gezamenlijke interne bewakingsdienst, gezamenlijke digitale expert, optimalisatie facilitaire

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed – Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

en logistieke samenwerking, gezamenlijke procedures en wederzijdse engagementen in het kader van het calamiteitenplan en collectiehulpverlening.

OD10251 Het MSK laat zich versterken door het zakelijk team van het AGB en neemt deel aan de dialoog over de gezamenlijk aan te pakken noden van de musea van het AGB, met specifieke aandacht voor digitale transformatie.

Het zakelijk team van het AGB versterkt en ondersteunt het zakelijk management van het MSK zodat het MSK zich maximaal kan focussen op het uitvoeren van zijn kerntaken. Het zakelijk team van het AGB coördineert de gezamenlijke werking en ondersteunt en trekt projecten die een antwoord bieden op de gezamenlijke noden van de musea binnen het AGB, met het oog op een sterke samenwerking en efficiëntiewinst.

Planning 2026:

Verderzetting van deelname aan overkoepelende overlegorganen en trajecten. (Pro)actieve deelname aan het project eenmaking van de drie interne bewakingsdiensten per 1/1/2026. In 2026 zal verhoogde aandacht besteed worden aan de operationele impact en het begeleiden van de medewerkers doorheen dit veranderingstraject.

OD10252 Het MSK koestert de band met de Vrienden van het Museum en beschouwt hen als nauw betrokken ambassadeurs die het museum in hun activiteiten en aankopen steunen.

Gezamenlijk bekijken op welke wijze de Vrienden van het Museum de collectie kunnen verrijken, met inhoudelijke sturing door het museum.

- Gezamenlijk de Museumkrant uitgeven, met inhoudelijke sturing door het museum.
- Het takenpakket van de medewerker die de vriendenwerking coördineert optimaliseren en actualiseren.
- Nauw overleg initiëren i.f.v. meer zichtbaarheid voor de vriendenwerking op website en sociale media, een museaal aanbod voor hun leden uitwerken en hun ledenaantal uitbreiden.
- Een rapporteringsvorm opmaken en uitrollen i.f.v. van grotere transparantie over de (financiële) samenwerking tussen het MSK en de Vrienden van het Museum.
- Het afsprakenkader voor de samenwerking in dialoog herijken en actualiseren, met bijzondere aandacht voor de taakverdeling rond sponsorwerving.
- Gezamenlijk een periodieke ledenbevraging organiseren.

Planning 2026:

In functie van het intensifiëren van de samenwerking en de eenmaking van beide AGB 's gaan het MSK en de Vrienden in dialoog met het opmaken van een hernieuwde beheersovereenkomst als finaliteit.

S.M.A.K.

Ter ondersteuning van onderstaande doelstellingen, kan S.M.A.K. rekenen op volgende **extra beleidsruimte**:

Het S.M.A.K. kampt met meerdere cruciale bouwtechnische problemen, waarvan de HVAC momenteel kritiek wordt en problemen veroorzaakt om presentaties en collecties in goede omstandigheden te presenteren en conserveren.

Op 6 oktober 2025 stelde de minister de conceptnota van de hertekening van het museumlandschap voor, waarbij het S.M.A.K. vanaf 1 januari 2028 een Vlaamse Instelling wordt. Daarin worden ook middelen voorzien om het nieuwe museum, waar al een eerste ontwerp voor gemaakt is via de open oproep van de Vlaamse Bouwmeester, vorm te geven. Tegelijkertijd heeft de stad ook 3miljoen euro instandhoudingswerken voorzien om instandhoudingswerken te voorzien inzake brandveiligheid en HVAC.

Investing	Stand van zaken	Geraamd budget
S.M.A.K.	<p>. Dringende aanpassingswerken voor:</p> <ul style="list-style-type: none">- Verbetering binnenklimaat- Compartimentering en PTI conformiteit- Dakbedekking – en afwerking <p>. Wordt bekeken in kader van het nieuwe Vlaamse verhaal en aanvullend op de al dan niet uitbreiding van het S.M.A.K.</p>	3.000.000

OD10209-De collectie van S.M.A.K. als perspectief op toekomst en verleden

De collectie van het museum is de materiële getuige van de kunst uit de tweede helft van de twintigste eeuw en het eerste kwart van de éérentwintigste eeuw. Het museum beschikt over een aantal sleutelwerken zoals 'Le Pense Bête' van Marcel Broodthaers, 'Wirtschaftswerte' van Joseph Beuys en 'Chasing the Blue Train' van David Hammons, en telt uitzonderlijke ensembles van kunstenaars zoals Berlinde De Bruyckere, Raoul De Keyser, Jan Vercruyssen, Charbel-joseph H. Boutros, Carole Vanderlinden, Oswald Oberhuber, François Morellet en Anna Boghiguian. De collectie omvat diverse media en stromingen, zoals popart en arte povera, en behelst ook de werken uit de stadstentoonstelling Chambres d'Amis. De collectie van S.M.A.K. dient als handvat voor de toekomst en als fundament voor het te realiseren museumgebouw. Het uitgesproken persoonlijk karakter en de verwevenheid met de tentoonstellingsgeschiedenis van het huis kenmerken de collectie van het museum. Naast de eigen collectie heeft S.M.A.K. ook werk van derden in huis, via privéverzamelingen, de Vlaamse Gemeenschap en de Vrienden van S.M.A.K., wat de collectie substantieel aanvult. De komst van 39 werken van de Stichting Matthys-Colle is voor het museum

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed – Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

een uitzonderlijke opportuniteit om zorg te dragen voor de collectie van één van de stichters van het museum. Eveneens geeft S.M.A.K. met eze langdurige bruikleen de aanzet van een nieuwe samenwerking tussen publiek en privé.

Planning 2026:

- Aanwerving teamhoofd Programmatie, collectie en onderzoek: voorjaar 2026.
- Implementatie aankoopcommissie voor S.M.A.K. en finaliseren onderzoeksplan: na start nieuwe teamhoofd
- Opening Broodthaerskabinet voorjaar 2026: het was de bedoeling dit al in najaar 2025 te openen, maar dit werd vertraagd door niet voorziene uit te voeren werken (gevels aanpalend aan Floraliënhal).
- Verduurzamen van het depotbeheer: er werd beslist om de meest waardevolle, kwetsbare objecten in de meest optimale condities buitenshuis te bewaren. Dit zal gerealiseerd worden laatste kwartaal 2025, eerste kwartaal 2026. Naast een betere bewaring van deze objecten zal dit ook plaats vrijmaken binnen onze depots om daar de bewaaromstandigheden te optimaliseren. Verder wordt er blijvend ingezet op het verbeteren van de bewaarmethodes in de bestaande depots.
- Preventieve conservatie: we vullen de openstaande positie van conservator restaurator in met een sterk op preventieve conservatie gericht profiel. Deze persoon zal o.a. sterk inzetten op het verbeteren van de bewaarmethodes, de opstelling op zaal, het uitrollen van een IPM-plan, het opmaken en opvolgen van waarderingstrajecten en het in kaart brengen van collectierisico's en conservatienoden. Dit zowel in de depots als in de museumzalen
- Masterplan restauratie - conservatie: dit maakt deel uit van zowel het collectieplan, de waarderingstrajecten, de collectierisico's en de restauratienoden, door dit toe te passen zullen er prioriteiten gesteld kunnen worden waarbinnen doordachte keuzes gemaakt kunnen worden met betrekking tot onze collectie. Het fundament voor dit plan zal gelegd worden in 2026 na start van de nieuwe restaurator - conservator.

OD10211-S.M.A.K. is een habitat voor maatschappelijk debat, met ruimte voor meerstemmigheid en oog voor een duurzame toekomst

Het zit in het DNA van S.M.A.K. om zichtbaar te maken wat leeft in de maatschappij, zowel in onze programmatie als in concrete acties. Zo ondersteunen we actief organisaties zoals een Hart voor Vluchtelingen en Vluchtelingenwerk Vlaanderen, brengen we kunst rechtstreeks tot een publiek dat om verschillende redenen niet naar het museum kan komen en gaan we met het publiek in interactie via acties zoals Tekenen In Lockdown of #smakisteklein. S.M.A.K. wil mensen samenbrengen met aandacht voor diversiteit en inclusie. We willen een forum zijn om over urgente maatschappelijke thema's te spreken. We geloven dat kunst hiervoor als katalysator, als middel of als verbindende kracht gebruikt kan worden. Met ons S.M.A.K. Beweegt programma leggen we de focus op het wegwerken van drempels en brengen we een moeilijker bereikbaar publiek in contact met kunst en kunstenaars. In de vorige beleidsperiode evolueerde dit tot een essentieel onderdeel van de museumwerking, maar gezien de blijvende urgentie en relevantie van S.M.A.K. Beweegt moeten we ook in deze beleidsperiode inspanningen blijven leveren. Het aantal partners in bedrijven,

onderwijsinstellingen en cultuureducatieve organisaties blijven groeien. Zo willen we S.M.A.K. Beweegt uitrollen tot een platform voor verbinding en kennis. De laatste jaren werd duidelijk dat de klimaatverandering een van de grootste uitdagingen vormt van deze eeuw. Daarom trekken we doorheen de volledige organisatie de kaart van duurzaamheid. We verkleinen onze ecologische impact en verduurzamen onze relaties op lange termijn.

Planning 2026:

- Verdieping en verbreding van het S.M.A.K. Beweegt programma:
 - onderzoek naar permanente S.M.A.K. Beweegt ruimte in het museum
 - kennisdeling en publicatie 10 jaar S.M.A.K. Beweegt
 - rondleidingen OKAN klassen, nieuwkomers, mensen ASS spectrum
 - diverse trajecten: DUO2Gent & Narcisse Tordoir, Light Sensitivity (mentale kwetsbaarheid), Freetown (Constant Now & Festival Horst)
 - samenwerkingen met vzw Jong , OpStap, Zuidpoort, De Rode Antraciet, Enderûn vzw, Touché vzw, Curieus...
 - vernieuwingstraject onderwijsaanbod
- Relevantie S.M.A.K. voor toekomstige generaties:
 - Bevraging leerkrachten na bezoek
 - Schoolproject De Ambassadeurs
 - STEAM project: nieuwe samenwerking schooljaar 2025/26
 - Kunstjeugdbeweging Bazart als vaste jongerenwerking in het museum
- Versterken van de bezoekerservaring voor diverse publieken:
 - Verbeteren signalisatie & wayfinding in het museum
 - Rondleidingen voor mensen met dementie en blinden en slechtzienden
 - Uitbouwen onthaal en publiekszorg
 - Meer aandacht voor bezoekersfeedback
 - Bestendiging en uitbreiding van de vrijwilligerswerking in het verlengde van het publieksteam
 - Waarderingsdag voor vrijwilligers
- Plan uitwerken om S.M.A.K. Beweegt en outreach structureel te bestendigen binnen de museumwerking (outreachmedewerker nu contract bepaalde duur)

OD10212-S.M.A.K. biedt een meerstemmig platform voor de presentatie van hedendaagse kunst, de samenwerking met kunstenaars en partners

De collectie en het tentoonstellingsprogramma van S.M.A.K. hebben een wederzijdse invloed op elkaar: waar de unieke collectie van het museum het referentiekader vormt voor de tijdelijke

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed – Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

tentoonstellingen, voedt en verdiept dit programma tegelijk de collectie. S.M.A.K. focust niet alleen op de eigen collectie, maar zet in op een gevarieerd programma waarin experiment interdisciplinariteit, meerstemmigheid en maatschappelijk denken centraal staan. Via onderzoek, tentoonstellingen, publicaties en andere publiekprojecten legt S.M.A.K. kruisverbanden tussen verschillende disciplines, methodieken, generaties, organisaties en culturen. Zo willen we een genuanceerde en tegelijkertijd ook toegankelijke kunstervaring mogelijk maken voor diverse publieksgroepen. S.M.A.K. blijft een open huis voor samenwerkingen met andere collecties, instellingen en gastcuratoren. Dit gebeurt niet alleen aan de hand van het klassieke tentoonstellingsmodel maar ook met initiatieven zoals het S.M.A.K. Beweegt-programma (zie SD3.) en Zaal 1, waar we ruimte geven aan maatschappelijk-culturele organisaties. Deze dynamiek was al in huis aanwezig en wordt nu bevestigd door de nieuwe ICOM-definitie.

Planning 2026

Tentoonstellingskalender 2026:

- voorjaar: lopende expo's van najaar 2025: Europalia Spanje, de collectietentoonstellingen van Aziz Hazara en Narcisse Tordoir, 10 jaar S.M.A.K. Beweegt, Marc De Blicck
- 3 april - januari 2027 (exacte data nog te bepalen): 40 jaar Chambres d'Amis
- 3 april - september (exacte data nog te bepalen) 2026: Francisca Garcia en Mario Navarro
- 29 mei - oktober (exacte data nog te bepalen) 2026: Carole Vanderlinden
- begin oktober 2026 tot... (data nog te bepalen): Ana Lupas
- 15/8-8/11/2026: Meg Stuart & Damaged Goods (artist in residence)

OD10242-Een doorgedreven digitaal verhaal

Een museum produceert en vergaart diverse soorten data op verschillende manieren. Dat gaat van administratie en wetenschappelijk onderzoek tot communicatie met het publiek. Voorlopig zitten deze data ingebed in de documenten, databases en systemen waarin ze geproduceerd worden. Tijdens de nieuwe beleidsperiode willen we een systeem uitbouwen voor de herorganisatie onze data zodat we deze kunnen verzamelen, delen of transformeren. Bovendien willen we de digitalisering verder uitbreiden zodat we de efficiëntie van onze processen en de informatiedoorstroming kunnen verhogen. We focussen ons hierbij op drie strategische bewegingen: van data naar inzicht, van data naar verwondering en van data naar verbinding. Ten eerste kan data waardevol zijn als we deze kunnen omzetten naar informatie waar we inzicht uit kunnen halen. Daarvoor moeten we onze huidige datasystemen herorganiseren zodat we data niet alleen produceren en bewaren, maar ook kunnen transformeren en delen. Ten tweede moeten we onze data omzetten naar verwondering bij het publiek over onze unieke collectie. Onze collectie vormt de kern van ons erfgoed en tegelijkertijd ook ons DNA. Dat gaat van collectietentoonstellingen in S.M.A.K. tot uitgaande bruiklenen wereldwijd. Het spreekt voor zich dat we de collectiedata willen ontsluiten voor het publiek, maar dit willen we op een bredere en diepgaandere manier doen. We brengen de collectie onder de aandacht door middel van digital storytelling en diverse content production technieken. Zo kan de bezoeker onze collectie zowel in het museum als online beleven. Als derde strategische beweging willen we data gebruiken om verbindingen aan te gaan. We zien het museum als actor binnen een dynamische wereld, met onze collectie en organisatie als een levende

entiteit in een geografische, kunstwetenschappelijke en sociale context. Het is onze ambitie om verbindingen aan te gaan met het publiek, maar ook met de erfgoedsector en de academische wereld. Om dit te bereiken moet onze data transparant en gemakkelijk raadpleegbaar zijn. Onze data mag niet meer ingekapseld zijn in onze eigen systemen, maar moet verbonden worden met lokale en internationale datanetwerken. Daarom hebben we een integratielaag nodig, bestaande uit een set van applicaties, tools en systemen die ons in staat stellen om onze data te connecteren aan externe systemen. Een goed voorbeeld is het Open Standaarden voor Linkende Organisaties (OSLO), een initiatief van de Vlaamse overheid dat het delen van data en gegevens vlotter moet laten verlopen. De volgende operationele doelstellingen en acties zijn uitvoeriger omschreven dan bij de andere SD's vanwege het specifieke technische karakter van de digitaliseringsprocessen.

Planning 2026:

- Opmaak globaal "data management plan": strategische visie rond beheer en ontsluiten data en kennis. Valideren toetsstenen bij digitale keuzes en streven naar maximale implementatie hiervan museumbreed op AGB niveau. Vastleggen afsprakenkaders en processen/flows. Inplannen acties in functie van prioriteiten en haalbaarheid.
- Opvolging migraties naar nieuwe collectiebeheersysteem Museumplus en documentbeheer via Sharepoint
- Zorgen voor de nodige begeleiding en bewustmaking van de S.M.A.K. medewerkers bij digitaal werken
- Verdere implementatie digitaal ecosysteem met de andere AGB musea

OD10243-Op weg naar een nieuw museum

Het is onze overtuiging dat een museum een maatschappelijke rol moet innemen in deze complexe en gefragmenteerde wereld, een visie die ook door de nieuwe museumdefinitie van ICOM nadrukkelijk bevestigd wordt. Aangezien onze samenleving voortdurend in verandering is, moet een museum een gelijkaardige fluide houding innemen. Daarom wil S.M.A.K. de komende vijf jaar evolueren naar een museum dat wendbaar inspeelt op de maatschappij en ook onlosmakelijk deel uitmaakt van de samenleving. Op weg naar een veelstemmige nieuwe kunstensite herdenken we ons museale concept en onze interactie met partners en publiek. Daarnaast manifesteert de nood aan een nieuw en ruim museumgebouw zich al jaren, zowel publiek – denk aan het lemma #smakisteklein - als binnen de stedelijke administratie. Daarom bouwt S.M.A.K. aan een nieuw, groter en beter uitgerust museum in het Citadelpark. Tot slot versterken en herdenken we onze organisatie, ons netwerk en ons financieel model in functie van het nieuw museumconcept en gebouw. Duurzaamheid en flexibiliteit zijn hierbij de norm.

Planning 2026:

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

- In 2026 hopen we vanuit Gent en Vlaanderen meer duidelijkheid te krijgen met betrekking tot de verderzetting van de studiefase voor het nieuwe S.M.A.K. (voorontwerp, ontwerp, definitief ontwerp).
- Er wordt bekeken hoe dringende instandhoudingswerken geïntegreerd kunnen worden binnen een langetermijnvisie op S.M.A.K. en de uitbreiding + vernieuwing ervan.
- Na een negatief advies van de brandweer voor de Floraliënhal, worden in 2026 noodzakelijke aanpassingswerken ingepland aan de achtergevels van S.M.A.K. aanpalend aan de Floraliënhal.
- Met de Vrienden van S.M.A.K. wordt een visienota opgemaakt rond langtermijn samenwerking

OD10244-Een weerbare, werkbare, wendbare, duurzame, zorgzame, diverse en performante organisatie

S.M.A.K. staat op vlak van zakelijk management niet alleen. De zes Gentse stedelijke musea zijn georganiseerd in twee Autonome Gemeentebedrijven (AGB's) met een overkoepelend zakelijk team dat bestuurlijke, financiële en personeelsmatige processen ondersteunt en een operationele hub is voor kennisopbouw en -deling. Deze samenwerking draagt ook bij aan efficiëntiewinst en slagkracht. Zakelijk management staat voor S.M.A.K. niet op zich. Het staat ten dienste van inhoudelijke en maatschappelijke doelstellingen en ambities. Zakelijke keuzes volgen uit deze doelstellingen en het zakelijk beleid is gericht op het efficiënt realiseren van die doelen. Het zakelijk beleid verhoogt de slagkracht van de organisatie en moet de weerbaarheid, wendbaarheid, duurzaamheid, zorgzaamheid en diversiteit doorheen de hele organisatie bevorderen. Veel thema's die traditioneel onder het zakelijk-organisatorische vallen behandelen we in de overige strategische doelstellingen van dit beleidsplan. Zo geven we een transversale invulling aan het zakelijk aspect. Onderstaande operationele doelstellingen maken ook geregeld de link met andere zakelijke thema's uit de andere strategische doelstellingen.

Planning 2026:

- Begin 2026 is het actieplan van Mensura afgerond. Ook de change manager, Irmine, zal ons verlaten eind 2025. 2026 wordt dus een zeer belangrijk jaar voor de verdere opvolging en implementatie van de verschillende acties uit het actieplan, met bijzondere aandacht voor: 1) werkdruk, 2) interne communicatie, 3) verdere implementatie nieuwe organigram en RASCI (in voege sinds juni 2025), 4) werken op cohesie, responsabilisering en weerstand. Begin 2026 worden de aparte bureaus per team vervangen door een nieuw gezamenlijk bureau, wat bevorderend moet werken voor cohesie en interne communicatie.
- Met het oog op het verbeteren van de organisatieprocessen (en werkdruk), wordt er extra aandacht besteed aan planning, met een duidelijker flow voor de realisatie van tentoonstellingen + planning op langere termijn van de tentoonstellingen en een betere werking van het coördinatieoverleg.
- Alternatieve financiering: opstart nieuwe relatiebeheerder en fundraising manager S.M.A.K. + opmaak strategisch plan voor alternatieve financiering + prospectie nieuwe financieringsmogelijkheden + verdere uitrol zaalhuur in S.M.A.K.

OD10245-MSK en S.M.A.K. versterken hun samenwerking op een duurzame manier in het kader van de ontwikkeling van de unieke Citadelparksite

MSK en S.M.A.K. zijn burens en bovendien de enige twee kunstmusea in Gent. Historisch is er een enorme verwevenheid tussen de beide musea. Tussen 1975 en 1999 was S.M.A.K., het toenmalige Museum voor Hedendaagse Kunst, gehuisvest in het Museum voor Schone Kunsten. Ook de oorsprong van een deel van de collectie van S.M.A.K. is in het MSK terug te vinden. Het gemeenschappelijk verleden legitimeert een intensere samenwerking, maar ook het perspectief op de toekomst overtuigt ons om dit te doen. Vandaag bestaan er al organische en sporadische vormen van samenwerking tussen beide musea. Voorbeelden hiervan zijn de tentoonstellingsreeks 'Heen & terug', waarbij werken uit de collectie van S.M.A.K. tijdelijk opnieuw op hun plaats van creatie in het MSK worden geïnstalleerd, en de 'brug-rondleidingen', waarbij een gids bezoekers begeleidt in beide musea. Bovendien hebben we een gemeenschappelijk veiligheidsbeleid en delen we de overtuiging dat je van kunst een beter mens wordt. In het belang van het publiek en de ontwikkeling van de site zijn beide musea ervan overtuigd dat een slimme samenwerking ten goede komt van de organisatie, bezoekers en uitstraling van de beide musea. Voor de komende beleidsperiode ontwikkelen we samenwerkingen op inhoudelijk en organisatorisch vlak. Kernwoorden van deze samenwerking zijn de collectie, de jongerenwerking, de Citadelparksite en de organisatorische versterking.

Planning 2026:

- MSK en S.M.A.K. verkennen verder organisatorische parallellen en transformeren deze tot structurele samenwerkingen
- voorbereiding grote collectietentoonstelling, met de eigen collecties van S.M.A.K. en MSK
- organiseren van gezamenlijke overlegmomenten, op stafniveau, op teamniveaus of tussen specifieke collega's

Historische Huizen Gent

Extra beleidsruimte vanuit de Stad Gent: investeringen voor gebouwbeheer

Investering	Stand van zaken	Geraamd budget
Historische Huizen/Belfort	. Installeren van een veiligheidsplatform in de Belforttoren, nodig om veilig aan de tractuur (bedrading) van de Beiaard te kunnen werken.	65.000

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Historische Huizen/Gravensteen	Minimale aanpassingswerken	3.938.055
---------------------------------------	----------------------------	-----------

OD10100 - Verder kwalitatief ontwikkelen van onze historische huizen als toegankelijke en prikkelende ontmoetingsplekken van vandaag zowel voor de Gentenaars als voor de nationale en internationale bezoekers

Productontwikkeling

Historische Huizen ontwikkelt in zijn geheugenpaleizen storytelling op maat van elke doelgroep. Storytelling die nieuwsgierig maakt naar geschiedenis, doet dromen, lachen en raakt, met de nodige inventiviteit, humor en poëzie.

HH vertelt het verhaal van onze huizen in audiotours, digitale formats, meeneemgidsjes, tekstborden, ...

Van de Sint-Pietersabdij bestendigt HH de sterke reputatie op het vlak van originele tentoonstellingsconcepten met een jaarlijkse cultuurhistorische en fotografie-tentoonstelling.

HH organiseert publiekswerking voor meerdere specifieke doelgroepen zoals scholen, jonge kinderen, mensen met een beperking, enz. en ontwikkelen hiervoor specifieke methodieken zoals little guides, workshops, visioguide, lesdossiers, poll beiaardliedjes ...

Op maat van de diverse huizen organiseren we jaarlijks diverse laagdrempelige en unieke events zoals voor het Gravensteen *Feest in 't Kasteel, Winterwonderkasteel* (met zijn winterbar), voor de Sint-Baafsabdij in samenwerking met de Buren van de Abdij kleinschalige *Laudenconcerten* en *Stilte-ontbijt*, in de tuin van de Sint-Pietersabdij *Rijp*, een oogstfeest voor de wijkbewoners, zomerconcerten door de stadsbeiaardier op zaterdagavond aan het Belfort...

Plannen:

- Nieuwe opstelling/scenografie in het Belfort 2027: versterking van het ontsluitingsformat met nieuwe inrichting Belforttoren
- Uitbreiding ontsluitingsformat met audiotour in Hotel d'Hane Steenhuyse over de upstairs-downstairs perikelen begin 19de eeuw (met het oog op betalend bezoek) 2026
- Expo *De verwondering van Raoul Servais* 27 november 2025 tot 28 november 2027
Leven en inspiratie van Servais, pionier van de animatiefilm in België.
- Expo *De kunstenaar die detective wilde zijn* (Koen Broucke) 2 april 2026 tot 16 augustus 2026
Een expo rond het werk van Koen Broucke, waarin kunst, historische sensatie en fictie elkaar ontmoeten. De tentoonstelling biedt een intrigerende blik op het creatieve en onderzoekende karakter van de kunstenaar.
- Expo *Onze Natuur* (ism Oval Earth, Hotel Bonka en VRT) 2027
Een visueel en inhoudelijk sterke expo gebaseerd op de gelijknamige docureeks en film. Het toont het publiek hoe verbazend wild en verrassend dichtbij onze Belgische natuur wel is. Dit in de historische context van de abdij, met de abdijs tuin als extra troef.
- Semi-permanente expo/opstelling *Aan tafel* in de Refter van de Sint-Pietersabdij, over de geschiedenis van de SPA en de historische link tussen abdij en voedsel.

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

Start restauratiewerken Sint-Baafsabdij vanaf augustus Begin van de geplande restauratiewerken aan het gebouw, met aandacht voor erfgoedzorg en duurzaamheid.

Exploitatie

HH staat in voor een goed georganiseerd, aangenaam en veilig bezoek, zoals in 2024 voor in totaal 740.519 bezoekers.

We voorzien hiervoor ticketing, zowel fysiek als online, in GS, BF en SPA.

Shops met passend aanbod versterken en verlengen de bezoekersbeleving en zorgen voor aanvullende inkomsten.

Voor bewaking combineren we eigen bewakingsagenten met externen.

We delen ruimte waar mogelijk, rekening houdend met draagkracht en werking. De Sint-Pietersabdij bekam hiervoor het label 'Flanders Heritage Venue' met een inhoudelijk concept gelinkt aan de tuin.

Plannen:

- INKANTELING IN AGB
- Insourcing exploitatie Belfort vanaf 1 mei 2026
De onthaal-, bewakings- en shopfuncties van het Belfort worden opnieuw intern georganiseerd. Dit versterkt de integratie en kwaliteit van de bezoekerswerking
- vernieuwing onthaal Gravensteen (resterende middelen Time Castle) na zomer 2026 - 2027
- upgrade Pietersbar (reeds lopend)

Collectiebeheer

HH registreert, controleert en beschermt de collecties: de gerechtsvoorwerpen van het Gravensteen, de stenen voorwerpen van de Sint-Baafsabdij, de draken, klokken en beiaard van het Belfort, de cultuurgoederen (wandbehang, origineel meubilair e.d.) van de Stadspaleizen.

Plannen:

- beiaard (BF): restauratie trekdraden
- cultuurgoederen van HDS: restauratie parket balzaal

Bedrijfsvoering

HH zet in op management- en ondersteunende taken in functie van het continu verbeteren van de werking van de dienst. Er is aandacht voor strategische planning, databeheer (bezoekersdata, feedback en enquêtes), aanjaging en opvolging facility en FM-werven, personeelsadministratie (antenne), besluitvorming, documentenbeheer, ict en kwaliteitscontrole.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Het financieel beheer met een groot volume ontvangsten, uitgaven en facturen, evenals de budgetmonitoring en overheidsopdrachten, is de ruggengraat van de bedrijfsvoering.

Plannen:

- samenwerking met zakelijk team

ZAKELIJK TEAM

OD10238 *Het Zakelijk Team ondersteunt de musea en historische huizen om een veilige en gastvrije omgeving te waarborgen voor collectie, bezoeker en medewerker door middel van een gecoördineerde veiligheidsaanpak.*

Het Zakelijk Team ondersteunt de musea door gezamenlijke thema's centraal te coördineren, kaders en tools aan te reiken en de uitvoering te begeleiden. Veiligheid, beveiliging en gebouwbeheer vormen hier drie belangrijke pijlers die in bepaalde mate elkaar overlappen, alsook gebonden zijn aan specifieke wettelijke reglementering.

Planning 2026:

De nadruk ligt in 2026 op het verder inventariseren van operationele taken inzake veiligheid in functie van medewerkers en bezoekers volgens prioriteit, wettelijkheid en bevoegdheid. Het doel is om de nodige veiligheidsprotocollen zo goed mogelijk uit te rollen en op te volgen. De rollen en taken van de leidinggevenden in alle instellingen van het AGB worden ook afgetoetst aan de '10 taken leidinggevenden' van Stad Gent, opgesteld door IDPBW aan de hand van de Codex Welzijn op het Werk.

Het traject 1 interne bewakingsdienst zal in voege treden en verfijnd worden. De strategisch leidinggevende zal opereren vanuit het zakelijk team en de operationeel leidinggevenden in de musea aansturen. Eéns de administratieve éénmaking plaats vindt, wordt de aandacht verlegd naar de operationele uitvoering in functie van werkafspraken, camerabewaking, werkingsbudget en uniform. Voorlopig blijft er continu monitoring op niveau van de werkgroep zodat de éénmaking stapgewijs ingang vindt.

Het Zakelijk Team ondersteunt de Stad verder bij de bouw van het nieuwe depot Lourdeshoek, waar een gedeelte van de collectie van het AGB ondergebracht zal worden.

OD10215 *Het Zakelijk Team stimuleert de dialoog tussen de musea en historische huizen om een kwaliteitsvolle connectie met een groeiende bezoekersbasis op te bouwen, zonder hierbij de eigenheid van elke entiteit te verliezen.*

Planning 2026-2031:

De acties ovv marketingcommunicatie van het zakelijk team focussen in 2026 – 2031 op de ondersteuning van de musea op die onderwerpen waar iedereen nood aan heeft, gebruik

van maakt of waarrond de groep beslist om samen op in te zetten. Deze acties worden gedragen en mee gerealiseerd door de museummedewerkers. (mede-eigenaarschap)

- **Het in de markt zetten van de Gentse musea als aantrekkelijke, toegankelijke bestemming.** Dat doen we met imagocampagnes zoals Late Donderdag (brede openingsuren), Museumnacht (gratis open, jong publiek) en frisse, hedendaagse communicatie (website, socials).
- **Het bereiken van doelgroepen waar alle musea op inzetten**
 - Breed publiek via partners: faciliteren van (individuele) samenwerking met Museumpas, Publiq, Iedereen Verdient Vakantie, Toerisme Vlaanderen, Visit Gent, deelname aan themadagen en andere nationale campagnes, etc.
 - Groepen via het gezamenlijk boekingsplatform Museum Bookings Ghent: on- en offline communicatie naar groepen binnen en buiten ons netwerk. (e-mailmarketing, beurzen, advertenties, partners)
 - De Gentenaar: nauwe samenwerking met Stad Gent (communicatie, deelname aan initiatieven, ...)
- **Professionalisatie van de digitale marketing** om de (potentiële) bezoeker een sterke museumervaring aan te bieden – voor, tijdens en na zijn bezoek.
 - **Uitbouw e-mailmarketing via het gezamenlijke CRM/CDI**: ondersteuning en efficiëntiewinst van de eigen communicatie van musea. Betere targeting, publieksbevragingen, bezoekerservaring voor en na bezoek, automatisaties, ...
 - Uitbouw van onderlinge samenwerking en zoeken naar efficiëntiewinst in bv. de platformen die we gebruiken.

In 2026 focust de gezamenlijke **marketingcommunicatie** op:

- Imagoversterking > Verduurzaming/ bestendiging van de formule van Late Donderdag bij mensen die in Gent wonen, werken of studeren. En het opfrissen van de communicatiecampagne van Museumnacht.
- Breed publieksbereik > E-mailmarketing: verdere uitbouw van onze gezamenlijke marketingtools met automatisaties en handelingen die doelgroepgerichte communicatie verder mogelijk maken.
- Breed publieksbereik > In de gezamenlijke acties focussen we op het aanspreken van groepen. (e-mailmarketing, beurzen, advertenties/ partnerschappen)

OD 10214 Het zakelijk team versterkt de musea en de historische huizen zodat deze zich maximaal kunnen focussen op het uitvoeren van de basisfuncties en eventuele dienstverlenende rol.

Het zakelijk team werkt aan een performante zakelijke werking voor beide AGB's. Hiervoor streven we naar een evenwicht tussen wettelijke verwachtingen ten aanzien van, transparantie over en het gemak van toepassen van de management- en ondersteunende activiteiten van de musea. Hiervoor zetten we sterk in op breed raadpleegbare rapportering en een verdergedreven BI omgeving die dit mogelijk maakt. Zo kunnen we alle data van zowel HR, FIN als bezoekersrelevante gegevens tot diep in de organisatie zichtbaar en up to date houden. Hiervoor is nood aan een sterk datamanagement en een goede data infrastructuur. Tegelijk willen we inzetten op brede kennisdeling van de ondersteunende processen en systemen in onze organisatie, onder meer door informatie en handleidingen ter beschikking te stellen via ons intranet. Dit alles vraagt ook op organisatieniveau een duidelijk organigram en afgebakende mandaten tussen het zakelijk team en de musea en binnen de musea onderling. De samenwerking tussen de musea die in de voorbije jaren enorm versterkt is, heeft nood aan een duidelijke organisatorische verankering binnen het ééngemaakte AGB. Zo is het voor de medewerkers duidelijk wat op museumniveau gebeurt en wat collectief beleid is. Tenslotte wil je als organisatie aan de verschillende belanghebbenden kunnen aantonen dat je betrouwbaar bent in de verschillende facetten van de werking. Dit door transparant te zijn in de vele verschillende (beslissings-)processen, traceerbaarheid en overzichtelijk rapporteren zijn hierin belangrijk. We streven er naar om dit alles te organiseren met een zo min mogelijke administratieve last. We koppelen optimalisatie aan veranderingen van buitenaf, vb. de recent gewijzigde BBC-regelgeving.

Op vlak van overheidsopdrachten werken we aan een zo eenvoudig mogelijke administratieve flow en bekijken we waar gezamenlijke aankopen interessant kunnen zijn. We volgen deze doelstelling op aan de hand van een stijgende digitaliseringsgraad van de processen, een stijging in beschikbare managementrapportering, een beter evenwicht tussen wettelijke conformiteit en gebruiksgemak.

Planning 26

2026 staat volop in het teken van een versterkende éénmaking van AGB Erfgoed, AGB Kunsten en Design en de inkanteling van Historische Huizen Gent. Hierbij wordt werk gemaakt van een nieuw governance model, dat in de loop van 2026 uitgerold wordt. De bedoeling is dat we als musea en als organisatie klaar staan voor de opmaak van de beleidsplannen richting nieuwe beleidsperiode binnen het Cultureel Erfgoeddecreet. 2027 wordt daarbij het jaar dat we dit collectief vorm geven en in het bijzonder zal in dat proces de gezamenlijke ondersteuning vanuit het zakelijk team en de uitbreiding met Historische Huizen Gent, daar ook een wezenlijk onderdeel van uitmaken.

Tevens start een transitiefase richting 2028 wanneer S.M.A.K. een Vlaamse instelling wordt : de contouren en mijlpalendaarvan krijgen binnen 2026 verdere vorm en daar is alvast 1 extra VTE projectcoördinator aangeduid vanuit de Stad Gent.

Tenslotte wordt ook gewerkt aan een businesscase om samen met de musea en historische huizen te zoeken naar een groter aandeel eigen inkomsten op AGB niveau.

- De huidige beheersovereenkomst met de Stad Gent werd geëvalueerd en aanpassingen worden doorgevoerd voor een betere afstemming met de werking van het nieuwe AGB Kunsten en Erfgoed.
- Op het vlak van HR worden de organisatorische structuren herdacht, met name de interne bewakingsdienst, alsook de governance structuur. De interne bewakingsdienst wordt ondergebracht in één organogram.
- Op het vlak van governance wordt er onderzocht hoe efficiënte en daadkrachtige besluitvorming georganiseerd kan worden in de context van de uitbreiding aan diensten binnen de organisatie. In die governance zit ook een afbakening van de rollen en taken van het zakelijk Team ten opzichte van de musea, met een duidelijke verwijzing naar het collectieve beleid versus het individuele beleid. Er worden acties ondernomen om de interne communicatie organisatiebreed te verbeteren en kennisborging te faciliteren.
- De éénmaking van het AGB en de gewijzigde inkomstenstructuur heeft impact op de interne dotatieverdeling en het BTW verhoudingsgetal. Hoe we de interne dotatieverdeling binnen de stad vormgeven, moet herbekeken worden. Er worden mogelijke pistes onderzocht (zoals wijzigingen aan retributies) om de financiële gezondheid van de organisatie te verzekeren in functie van de doestelling om de eigen inkomsten te vergroten.
- Naar aanleiding van de actieplannen in individuele musea, werden in 2025 algemene conclusies gedefinieerd als verbeterpunten opgenomen door de werkgroep Welzijn. In 2026 worden loopt dit traject verder met actiepunten zoals het integreren van exit-gesprekken bij uitdiensttreding medewerkers en ontwikkeling van persoonlijke opleidingsplannen via Ehrm.
- Het financieel team van het zakelijk team wordt tot vervollediging uitgebouwd en de financiële en boekhoudkundige vaardigheden worden in de zakelijke cellen van de musea verdiept.

3. Omschrijving prioritaire acties met verwachte ontvangsten en uitgaven

PRIORITAIR BELEID – TOTAAL VOOR DE BELEIDSDOELSTELLING

Het autonoom gemeentebedrijf beschikt slechts over 1 beleidsdoelstelling, waarmee de link wordt gelegd naar de strategie van de Stad Gent. Er zijn dus geen andere beleidsdoelstellingen dan deze die hieronder is opgenomen.

SD20010 - Cultuur, sport en vrije tijd

Stad Gent heeft een levendig en toegankelijk cultureel, sportief en vrijetijdsaanbod. We realiseren dit door de cultuur-, sport-, kunst- en erfgoedsector te ondersteunen. We zetten verder in op onze musea, de Historische Huizen, de bibliotheken, het inclusief sport- en sociaal-sportief aanbod en tal van evenementen, markten en foren. We houden onze uitgebreide culturele en sportinfrastructuur in goede staat.

Wettelijk model: WT001

Filters - Overzicht van de prioritaire actieplannen	
Budgetronde	B26
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

Overzicht van de prioritaire actieplannen

Prioritair beleid

Beleidsdoelstelling SD20010

Cultuur, sport en vrije tijd – OD 20061 Versterken en laagdrempelig maken van musea en historische huizen

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	39.127.151	33.802.958	32.704.265	34.466.686	34.013.318	32.767.738
Ontvangsten	35.659.311	34.751.022	33.463.514	33.888.747	34.021.911	33.774.986

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	283,77	279,66	275,56	276,73	276,73	276,73

Actieplan

OD10100	Verder kwalitatief ontwikkelen van onze historische huizen als toegankelijke en prikkelende ontmoetingsplekken van vandaag zowel voor de Gentenaars als voor de nationale en internationale bezoekers	2026 - 2031	Historische Huizen Gent
---------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	-------------------------

Gravensteen, Belfort en Lakenhal, Sint-Pietersabdij, Sint-Baafsabdij, Hotel d'Hane Steenhuyse, Huis Arnold Vander Haeghen en Stadhuis.

Onze historische huizen zijn de kern van het cultuur-toeristisch product van de stad. In elk historisch huis is de ontwikkeling van een belevenisvolle, inventieve en eigentijdse storytelling noodzakelijk. De inhoudelijke productontwikkeling streeft een goede balans tussen ontsluiting, toegankelijkheid en draagkracht na. Onze historische huizen als inspirerende ontmoetingsplekken, waar Gentenaars fier op zijn en ook toeristen thuis komen.

Planning 2026:

Beiaardbespelingen Belfort

Zondagse beiaardbespelingen en zomerconcerten op zaterdagavond door de stadsbeiaardier zorgen voor een muzikale omlijsting van het abdielven stadsleven en versterken de beleving van bezoekers.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Artist in residence in de Sint-Pietersabdij vanaf februari (in 2025 in de Sint-Baafsabdij): Koen Broucke
De kunstenaar Koen Broucke werkt als artist in residence in de Sint-Pietersabdij. Zijn werkproces en aanwezigheid vormen een unieke aanvulling op het publieksprogramma.

Tentoonstelling in de Sint-Pietersabdij 2 april – 16 augustus: De kunstenaar die detective wilde zijn
Een expo rond het werk van Koen Broucke, waarin kunst, historische sensatie en fictie elkaar ontmoeten. De tentoonstelling biedt een intrigerende blik op het creatieve en onderzoekende karakter van de kunstenaar.

Insourcing exploitatie Belfort vanaf 1 mei
De onthaal-, bewakings- en shopfuncties van het Belfort worden opnieuw intern georganiseerd. Dit versterkt de integratie en kwaliteit van de bezoekerswerking.

Start restauratiewerken Sint-Baafsabdij vanaf augustus
Begin van de geplande restauratiewerken aan het gebouw, met aandacht voor erfgoedzorg en duurzaamheid.

Tentoonstelling in de Sint-Pietersabdij vanaf 1 oktober: Onze Natuur
Publiek-private samenwerking met Oval Earth en VRT. Een visueel en inhoudelijk sterke expo gebaseerd op de gelijknamige docureeks en film. Het toont het publiek hoe verbazend wild en verrassend dichtbij onze Belgische natuur wel is. Dit in de historische context van de abdij, met de abdijs tuin als extra troef.

'Onder constructie': versterking ontsluitingsformat met nieuwe inrichting Belforttoren (verder in 2027)

'Onder constructie': uitbreiding ontsluitingsformat Hotel d'Hane Steenhuyse met het oog op betalend bezoek

'Onder constructie': semi-permanent product in Refter van de Sint-Pietersabdij (verder in 2027, realisatie na Onze Natuur)

'Onder constructie': vernieuwing onthaal Gravensteen (resterende middelen Time Castle) – voorbereiding starten na zomer (verder in 2027-2028)

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	6.613.087	5.885.854	5.820.064	5.614.812	5.669.299	4.464.074
Ontvangsten	7.104.153	7.030.208	7.020.622	7.070.667	6.520.667	6.016.833

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	44,62	44,62	44,66	44,7	44,7	44,7

Alle acties	
AC35693 - Productontwikkeling	Historische Huizen Gent
AC35694 - Exploitatie	Historische Huizen Gent
AC35695 - Collectiebeheer	Historische Huizen Gent
AC35697 - Bedrijfsvoering HHG	Historische Huizen Gent

Actieplan			
OD10204	Met de nieuwe vleugel DING als sluitstuk en de renovatie van Vleugel '92 maakt Design Museum Gent zijn museumsite performant en toekomstgericht. Het bekomt ruimte om zijn kerntaken professioneel uit te voeren en bouwt een flexibel en divers productieteam uit.	2020 - 2031	Design Museum Gent

DING is het langverwachte sluitstuk van de site van Design Museum Gent. Het wordt een gratis toegankelijke 'third place', tussen de stad en de dieper liggende museumgebouwen, met de 'stadskamer' in de Drabstraat als hoofdingang (en een tweede ingang via HDC en de binnentuin). Met deze nieuwbouw wordt ruimte gemaakt voor cruciale museumfuncties die tot nu toe niet naar behoren konden worden uitgevoerd: kwalitatieve workshopruimtes, een lezingruimte, een arthandlingzone en een productieatelier, een museumcafé en een toiletgedeelte met vestiaire en lockers. Er komt ook extra exporruimte, een nieuwe balie en shop, en helemaal bovenaan een eventruimte met panoramische zichten op de binnenstad. Als enige designmuseum in Vlaanderen geven we het interieur van DING vorm met voornamelijk Vlaamse ontwerpers, via commissies en open calls. Dit wordt de kers op de taart van een toekomstgericht gebouw dat de identiteit en de weerklank van Design Museum Gent in binnen- en buitenland zal versterken. Tegelijk met de bouw van DING wordt Vleugel '92 vernieuwd. De vides en de trappenpartijen verdwijnen. In 2022 werden voorbereidende werken uitgevoerd in de drie bestaande gebouwen: de isolatie en vernieuwing van het voordak (Vleugel '92), het plaatsen van zonnepanelen, en de vernieuwing van technieken in HDC en HL. Op basis van het bestaande beheersplan, maken we in 2023 een masterplan en een onderhoudsplan voor de beschermde gebouwdelen. Zo bouwt Design Museum Gent zijn infrastructuur uit binnen een langetermijnvisie. Het budget wordt voor 2/3 gefinancierd door de Stad Gent, en voor 1/3 door het Departement Cultuur, Jeugd en Media (het voormalige FoCI) van de Vlaamse Overheid.

Planning 2026:

Eind oktober 2025 worden zowel DING als de gerenoveerde vleugel 1992 opgeleverd. Het jaar 2026 staat in het teken van de heropening van het museum en de implementatie van de special projects, de kunstintegratie en het publiekprogramma. Parallel hieraan wordt, met ondersteuning van OE, verder gewerkt aan de restauratie van de historische interieurs in Hotel de Coninck.

Om deze ambitie te realiseren, wordt het productieteam in 2026 tijdelijk uitgebreid met een elektrotechnisch productieprofiel, een allround productieprofiel en een productiecoördinator (bepaalde duur) met specifieke focus op de organisatie van events in functie van het heropeningsfestival.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	909.465	560.021	569.521	578.172	638.788	638.788
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
 Meerjarenplan 20xx - 20xy31

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	4,50	5,33	6,50	6,50	6,50	6,50

Alle acties	
PR40705 - DING!	Design Museum Gent
AC35090 - Infrastructuur en veiligheid.	Design Museum Gent

Actieplan			
OD10254	Design Museum Gent ontwikkelt zijn identiteit door middel van een duurzaam programma met verschillende ritmes en met de collectie als inspiratiebron om de toekomst vorm te geven.	2024 - 2031	Design Museum Gent

De voorbije jaren ontwikkelde Design Museum Gent, als enige Belgische designmuseum met historische én actuele collecties, een (inter)nationaal gerespecteerde artistieke identiteit. De komende beleidsperiode willen we die identiteit bestendigen en verduurzamen. We verhouden ons daarbij tot de veranderende rol van de designer en het groeiende potentieel van zijn discipline in een wereld met urgente ecologische en maatschappelijke uitdagingen. Tijdens de sluitingsperiode in functie van de bouw van de nieuwe museumvleugel DING (Design in Gent) willen we ons oefenen in een duurzamere artistieke werking door middel van 'programmastudio's'. Zodat we in 2025 klaar zijn voor de schaalvergroting en een programmatie met verschillende ritmes en een verschillende aanpak (nl. het betalende deel versus het gratis toegankelijke deel DING). We hanteren een brede benadering van design, nl. 'design as an agent of change' (cf. Alice Rawsthorn & Paola Antonelli) en 'design as an attitude' (cf. Alice Rawsthorn, naar Laszlo Moholy-Nagy). Daarbij aansluitend willen we inzetten op de collectie als inspiratiebron om de toekomst vorm te geven, door middel van ontwerpend onderzoek en creatief hergebruik. Voortbouwend op de ervaring die we de afgelopen jaren opdeden rond talentontwikkeling en het stimuleren van het designdiscours, spelen we daarnaast deels in op de nood bij ontwerpers en binnen het Vlaamse kunstenbeleid aan een 'Vlaams Expertisecentrum Design'

Planning 2026:

We stappen over van het collectieregistratiesysteem Axiell, naar Museumplus, wat verdere datacleaning, testing en controles, een grondige aanpassing van ons invulboek en opleidingen voor onze medewerkers vraagt. De nieuwe DAMS zal toelaten onze beelden professioneel te bewaren en ontsluiten.

Budget

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

EUR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	1.609.072	1.096.161	1.109.040	1.085.121	1.096.424	1.096.424
Ontvangsten	596.500	800.000	750.000	700.000	750.000	700.000

Plan						
VTE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	4,50	6,90	6,50	6,50	6,50	6,50

Alle acties	
AC35094 - Projecten en tentoonstellingen	Design Museum Gent
AC35579 - Design Fest Gent	Design Museum Gent
AC35580 - Vlaams Expertisecentrum Design	Design Museum Gent

Actieplan			
OD10260	Kernwerking Vlaams Expertisecentrum Design	2024 - 2031	Vlaams Expertisecentrum Design

Oprichting en werking Vlaams Expertisecentrum Design

Planning 2026:

In 2026 zal het expertisecentrum worden doorgestart.

1. We evalueren de eerste stappen van Designpunt (website, expo Kortrijk, sectormoment, lancering jaarboek, eerste vergaderingen van de participatieraden, etc.).
2. We finaliseren het beleidsplan 2026-2028 (deadline uitgesteld naar eind februari 2026) en de bijhorende inbeddingsoefening in de structuren van DMG
3. We produceren, publiceren, lanceren en distribueren het Jaarboek Design 2026
4. We starten met de ontwikkeling van ons communicatiebeleid en experimenteren op onze website en social media met de communicatiekanalen van Designpunt
5. We bereiden actief de aanmeldingen binnen de volgende structurele ronde binnen het Kunstendecreet voor samen met het Lerend Netwerk
6. We implementeren de beleidsvisie die wordt geformuleerd in de Strategische Visienota Kunsten van minister Gennez en de Toekomstcommissie o.l.v. Sara Wijns
7. We maken een begin met de ontwikkeling van ons kennisbeleid (incl. marktintelligentie)
8. Eerder opgestarte werking zoals prospectie en netwerking in het veld worden verder doorgezet.

Budget						
EUR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	279.913	244.187	198.214	207.708	200.000	200.000
Ontvangsten	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	1,32	1,40	1,50	1,50	1,50	1,50

Actieplan			
OD10206	Het MSK draagt zorg voor zijn levendige collectie, voor vandaag en morgen, en stelt ze ter beschikking aan een zo groot en verscheiden mogelijk publiek.	2020 - 2031	Museum voor Schone Kunsten

Met het collectieplan als leidraad behoudt het MSK de collectie duurzaam en performant in een gezonde en veilige bewaar- en presentatieomgeving. Met het collectieplan als leidraad maakt het MSK zijn collectie verder zichtbaar en toegankelijk via analoge en digitale kanalen, zowel in eigen regie als met partners. Met het collectieplan als leidraad versterkt het MSK zijn collectie 'Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context'. Het MSK verbindt de collectie met haar omgeving.

Planning 2026:

De tentoonstellingscommissie is in het najaar van 2025 opgestart. In 2026 wordt dit verder uitgerold en aanvang genomen met de voorbereidingen van de tentoonstellingsprogrammatie voor de volgende beleidsperiode. Elke afdeling werkt verder op de uitwerking van de afdelingsgerichte visie, in lijn met de museale visie en het beleidsplan. Het jaaractieplan per afdeling geeft richting aan de op te nemen taken, rollen en verantwoordelijkheden in 2026.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	942.018	649.535	559.819	569.216	702.747	702.747
Ontvangsten	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	4,33	5,83	6,42	5,50	5,50	5,50

Actieplan			
OD10207	Het MSK bouwt verder aan een evenwichtig presentatie- en tentoonstellingsbeleid, met als vertrekpunt de eigen verzamelingen beeldende kunst en die van derden uit de Nederlanden en België in een internationaal perspectief.	2020 - 2031	Museum voor Schone Kunsten

Het MSK grijpt de uitdagende opportuniteiten aan die de verzameling oude kunst te bieden heeft voor een verruimende kijk op de kunst uit de Nederlanden en daarbuiten. Het MSK blijft inzoomen op betekenisvolle ontwikkelingen van beeldende kunst uit de periode 1789–1950, in een interdisciplinair kader met Vlaanderen en België als vertrekpunt en in een internationale context. Het MSK verbreedt de in het verleden opgezette beleidslijn rond het werk van vrouwelijke kunstenaars, door de thematiek in het kader van actueel internationaal onderzoek te plaatsen en via cases vanuit de collectie te onderzoeken. Het MSK zet periodiek in op het verwijden van traditionele invalshoeken door een tegendraadse blik op kunsthistorische axioma's te richten. Dwarse gezichtspunten, gevoed door actuele maatschappelijke thema's, verlengen het perspectief en doorbreken de conventionaliteit waarmee zowel oude als moderne kunst doorgaans worden benaderd. Het MSK deelt zijn expertise op het vlak van de organisatie van tentoonstellingen en collectiepresentaties door mee te werken aan significante extra muros-tentoonstellingsprojecten in binnen- en buitenland.

Planning 2026:

De tentoonstellingscommissie is in het najaar van 2025 opgestart. In 2026 wordt dit verder uitgerold en aanvang genomen met de voorbereidingen van de tentoonstellingsprogrammatie voor de volgende beleidsperiode. De planning voor de komende tentoonstellingen wordt verder verfijnd en uitgerold (Onvergetelijk, Queer Belgian Art, Montigny).

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	1.711.161	969.413	977.658	1.253.421	991.986	991.986
Ontvangsten	995.000	800.000	930.000	1.245.000	1.368.947	1.368.947

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	3,75	3,99	4,00	4,00	4,00	4,00

Alle acties	
PR40699 - Van Eyck tentoonstelling - een optische revolutie	Museum voor Schone Kunsten
AC35266 - Tentoonstellingen en presentaties	Museum voor Schone Kunsten

Actieplan			
OD10208	Het MSK krijgt meer dan voorheen een eigen en voor iedereen herkenbaar gezicht, op basis waarvan de marketingaanpak geoptimaliseerd wordt om een breder nationaal en internationaal publiek te bereiken, zowel fysiek als online.	2020 - 2031	Museum voor Schone Kunsten

De communicatiedienst neemt initiatieven om op basis van de eigenheid van de instelling en in nauwe afstemming tussen de afdelingen het gewenste MSK-imago te verscherpen en het uitdragen ervan sterker in te bedden in de werking. Het MSK maakt zijn veelzijdige museumwerking zichtbaar, zowel voor als achter de schermen. Om het MSK in de erfgoedgemeenschap te onderscheiden en clichés te doorbreken zet het museum gericht in op verrassende communicatie. Het MSK hanteert efficiënte en effectieve tools (ook digitale) om de marketingaanpak verder te professionaliseren en evalueert doorlopend de bestaande werking en uitgevoerde acties. Het MSK spreekt nieuwe publiekssegmenten aan door samenwerkingsverbanden met relevante stakeholders verder uit te bouwen en te verduurzamen. Het MSK vergroot zijn (inter)nationale zichtbaarheid om zo de online-museum community te versterken en meer toeristen in Gent tot een fysiek bezoek aan te zetten. Het MSK garandeert een inclusief taal- en beeldgebruik en stemt zo de museale communicatie af op een superdiverse samenleving.

Planning 2026:

In 2026 werken we verder op het eerder gestarte elan waarbij experiential marketing technieken ingezet worden. Hierin wordt gestreefd naar een evenwicht tussen eventgebaseerde experiential marketing die uitzonderlijke ervaringen aanbieden en het behouden van voldoende generieke aandacht voor de visibiliteit van de collectie in zijn geheel.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	511.536	516.361	523.153	739.512	534.956	534.956
Ontvangsten	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	3,70	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10

Alle acties	
AC35268 - Marketing en communicatie	Museum voor Schone Kunsten

Actieplan			
OD10209	De collectie van S.M.A.K. als perspectief op toekomst en verleden	2020 - 2031	S.M.A.K.

De collectie van het museum is de materiële getuige van de kunst uit de tweede helft van de twintigste eeuw en het eerste kwart van de éérentwintigste eeuw. Het museum beschikt over een aantal sleutelwerken zoals 'Le Pense Bête' van Marcel Broodthaers, 'Wirtschaftswerte' van Joseph Beuys en 'Chasing the Blue Train' van David Hammons, en telt uitzonderlijke ensembles van kunstenaars zoals Berline De Bruyckere, Raoul De Keyser, Jan Vercruyssen, Charbel-joseph H. Boutros, Carole Vanderlinden, Oswald Oberhuber, François Morellet en Anna Boghiguan. De collectie omvat diverse media en stromingen, zoals popart en arte povera, en behelst ook de werken uit de stadstentoonstelling Chambres d'Amis. De collectie van S.M.A.K. dient als handvat voor de toekomst en als fundament voor het te realiseren museumgebouw. Het uitgesproken persoonlijk karakter en de verwevenheid met de tentoonstellingsgeschiedenis van het huis kenmerken de collectie van het museum. Naast de eigen collectie heeft S.M.A.K. ook werk van derden in huis, via privéverzamelingen, de Vlaamse Gemeenschap en de Vrienden van S.M.A.K., wat de collectie substantieel aanvult. De komst van 39 werken van de Stichting Matthys-Colle is voor het museum een uitzonderlijke opportuniteit om zorg te dragen voor de collectie van één van de stichters van het museum. Eveneens geeft S.M.A.K. met eze langdurige bruikleen de aanzet van een nieuwe samenwerking tussen publiek en privé.

Planning 2026:

- Aanwerving teamhoofd Programmatie, collectie en onderzoek: voorjaar 2026.
- Implementatie aankoopcommissie voor S.M.A.K. en finaliseren onderzoeksplan: na start nieuwe teamhoofd
- Opening Broodthaerskabinet voorjaar 2026: het was de bedoeling dit al in najaar 2025 te openen, maar dit werd vertraagd door niet voorziene uit te voeren werken (gevels aanpalend aan Floraliënhal).
- Verduurzamen van het depotbeheer: er werd beslist om de meest waardevolle, kwetsbare objecten in de meest optimale condities buitenshuis te bewaren. Dit zal gerealiseerd worden laatste kwartaal 2025, eerste kwartaal 2026. Naast een betere bewaring van deze objecten zal dit ook plaats vrijmaken binnen onze depots om daar de bewaaromstandigheden te optimaliseren. Verder wordt er blijvend ingezet op het verbeteren van de bewaarmethodes in de bestaande depots.
- Preventieve conservatie: we vullen de openstaande positie van conservator restaurator in met een sterk op preventieve conservatie gericht profiel. Deze persoon zal o.a. sterk inzetten op het verbeteren van de bewaarmethodes, de opstelling op zaal, het uitrollen van een IPM-plan, het opmaken en opvolgen van waarderingstrajecten en het in kaart brengen van collectierisico's en conservatienoden. Dit zowel in de depots als in de museumzalen
- Masterplan restauratie - conservatie: dit maakt deel uit van zowel het collectieplan, de waarderingstrajecten, de collectierisico's en de restauratienoden, door dit toe te passen zullen er prioriteiten gesteld kunnen worden waarbinnen doordachte keuzes gemaakt kunnen worden met betrekking tot onze collectie. Het fundament voor dit plan zal gelegd worden in 2026 na start van de nieuwe restaurator - conservator..

Budget						
EUR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	904.183	1.037.321	1.052.857	1.083.989	1.098.920	1.098.920
Ontvangsten	130.000	145.000	150.000	155.000	160.000	160.000

Plan						
VTE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	6,52	8,50	8,00	8,00	8,00	8,00

Alle acties	
AC35074 - Verwerven van de collectie	S.M.A.K.
AC35075 - Behoud en beheer van de collectie	S.M.A.K.
AC35076 - Onderzoek, publicaties en expertisedeling	S.M.A.K.
AC35571 - Presentatie vaste collectie en onderzoek publiek-private samenwerkingen	S.M.A.K.

Actieplan			
OD10211	S.M.A.K. is een habitat voor maatschappelijk debat, met ruimte voor meerstemmigheid en oog voor een duurzame toekomst	2020 - 2031	S.M.A.K.

Het zit in het DNA van S.M.A.K. om zichtbaar te maken wat leeft in de maatschappij, zowel in onze programmatie als in concrete acties. Zo ondersteunen we actief organisaties zoals een Hart voor Vluchtelingen en Vluchtelingenwerk Vlaanderen, brengen we kunst rechtstreeks tot een publiek dat om verschillende redenen niet naar het museum kan komen en gaan we met het publiek in interactie via acties zoals Tekenen In Lockdown of #smakisteklein. S.M.A.K. wil mensen samenbrengen met aandacht voor diversiteit en inclusie. We willen een forum zijn om over urgente maatschappelijke thema's te spreken. We geloven dat kunst hiervoor als katalysator, als middel of als verbindende kracht gebruikt kan worden. Met ons S.M.A.K. Beweegt programma leggen we de focus op het wegwerken van drempels en brengen we een moeilijker bereikbaar publiek in contact met kunst en kunstenaars. In de vorige beleidsperiode evolueerde dit tot een essentieel onderdeel van de museumwerking, maar gezien de blijvende urgentie en relevantie van S.M.A.K. Beweegt moeten we ook in deze beleidsperiode inspanningen blijven leveren. Het aantal partners in bedrijven, onderwijsinstellingen en cultuureducatieve organisaties blijven groeien. Zo willen we S.M.A.K. Beweegt uitrollen tot een platform voor verbinding en kennis. De laatste jaren werd duidelijk dat de klimaatverandering een van de grootste uitdagingen vormt van deze eeuw. Daarom trekken we doorheen de volledige organisatie de kaart van duurzaamheid. We verkleinen onze ecologische impact en verduurzamen onze relaties op lange termijn.

Planning 2026:

- Verdieping en verbreding van het S.M.A.K. Beweegt programma:
 - onderzoek naar permanente S.M.A.K. Beweegt ruimte in het museum
 - kennisdeling en publicatie 10 jaar S.M.A.K. Beweegt
 - rondleidingen OKAN klassen, nieuwkomers, mensen ASS spectrum
 - diverse trajecten: DUO2Gent & Narcisse Tordoir, Light Sensitivity (mentale kwetsbaarheid), Freetown (Constant Now & Festival Horst)
 - samenwerkingen met vzw Jong , OpStap, Zuidpoort, De Rode Antraciet, Enderûn vzw, Touché vzw, Curieus...
 - vernieuwingstraject onderwijsaanbod
- Relevantie S.M.A.K. voor toekomstige generaties:
 - Bevraging leerkrachten na bezoek
 - Schoolproject De Ambassadeurs
 - STEAM project: nieuwe samenwerking schooljaar 2025/26
 - Kunstjeugdbeweging Bazart als vaste jongerenwerking in het museum

- Versterken van de bezoekerservaring voor diverse publieken:
 - Verbeteren signalisatie & wayfinding in het museum
 - Rondleidingen voor mensen met dementie en blinden en slechtzienden
 - Uitbouwen onthaal en publiekszorg
 - Meer aandacht voor bezoekersfeedback
 - Bestendinging en uitbreiding van de vrijwilligerswerking in het verlengde van het publieksteam
 - Waarderingsdag voor vrijwilligers
- - Plan uitwerken om S.M.A.K. Beweegt en outreach structureel te bestendigen binnen de museumwerking (outreachmedewerker nu contract bepaalde duur)

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	1.149.884	1.281.505	1.273.645	1.299.170	1.318.254	1.318.254
Ontvangsten	125.000	103.000	70.000	70.000	70.000	70.000

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	11,41	12,40	10,82	10,40	10,40	10,40

Alle acties

AC35273 - Publieksparticipatie en diversiteit S.M.A.K.

Actieplan

OD10212	S.M.A.K. biedt een meerstemmig platform voor de presentatie van hedendaagse kunst, de samenwerking met kunstenaars en partners	2020 - 2031	S.M.A.K.
---------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	----------

De collectie en het tentoonstellingsprogramma van S.M.A.K. hebben een wederzijdse invloed op elkaar: waar de unieke collectie van het museum het referentiekader vormt voor de tijdelijke tentoonstellingen, voedt en verdiept dit programma tegelijk de collectie. S.M.A.K. focust niet alleen op de eigen collectie, maar zet in op een gevarieerd programma waarin experiment interdisciplinariteit, meerstemmigheid en maatschappelijk denken centraal staan. Via onderzoek, tentoonstellingen, publicaties en andere publieksprojecten legt S.M.A.K. kruisverbanden tussen verschillende disciplines, methodieken, generaties, organisaties en culturen. Zo willen we een genuanceerde en tegelijkertijd ook toegankelijke kunstervaring mogelijk maken voor diverse publieksgroepen. S.M.A.K. blijft een open huis voor samenwerkingen met andere collecties, instellingen en gastcuratoren. Dit gebeurt niet alleen aan de hand van het klassieke tentoonstellingsmodel maar ook met initiatieven zoals het S.M.A.K. Beweegt-programma (zie SD3.) en Zaal 1, waar we ruimte geven aan maatschappelijk-culturele organisaties. Deze dynamiek was al in huis aanwezig en wordt nu bevestigd door de nieuwe ICOM-definitie.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Planning 2026:

Tentoonstellingskalender 2026:

- voorjaar: lopende expo's van najaar 2025: Europalia Spanje, de collectietentoonstellingen van Aziz Hazara en Narcisse Tordoir, 10 jaar S.M.A.K. Beweegt, Marc De Blicq
- 3 april - januari 2027 (exacte data nog te bepalen): 40 jaar Chambres d'Amis
- 3 april - september (exacte data nog te bepalen) 2026: Francisca Garcia en Mario Navarro
- 29 mei - oktober (exacte data nog te bepalen) 2026: Carole Vanderlinden
- begin oktober 2026 tot... (data nog te bepalen): Ana Lupas
- 15/8-8/11/2026: Meg Stuart & Damaged Goods (artist in residence)

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	2.553.791	2.426.439	1.775.357	1.747.935	1.825.494	1.825.494
Ontvangsten	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	14,90	15,76	15,40	15,32	15,40	15,40

Alle acties

AC35272 - Communicatie en bemiddeling	S.M.A.K.
AC35274 - Projecten en tentoonstellingen	S.M.A.K.

Actieplan

OD10243	Op weg naar een nieuw museum	2024 - 2031	S.M.A.K.
---------	------------------------------	-------------	----------

Het is onze overtuiging dat een museum een maatschappelijke rol moet innemen in deze complexe en gefragmenteerde wereld, een visie die ook door de nieuwe museumdefinitie van ICOM nadrukkelijk bevestigd wordt. Aangezien onze samenleving voortdurend in verandering is, moet een museum een gelijkaardige fluïde houding innemen. Daarom wil S.M.A.K. de komende vijf jaar evolueren naar een museum dat wendbaar inspeelt op de maatschappij en ook onlosmakelijk deel uitmaakt van de samenleving. Op weg naar een veelstemmige nieuwe kunstensite herdenken we ons museale concept en onze interactie met partners en publiek. Daarnaast manifesteert de nood aan een nieuw en ruim museumgebouw zich al jaren, zowel publiek – denk aan het lemma #smakisteklein - als binnen de stedelijke administratie. Daarom bouwt S.M.A.K. aan een nieuw, groter en beter uitgerust museum in het Citadelpark. Tot slot verstevigen en herdenken we onze organisatie, ons netwerk en ons financieel model in functie van het nieuwe museumconcept en gebouw. Duurzaamheid en flexibiliteit zijn hierbij de norm.

Planning 2026:

- In 2026 hopen we vanuit Gent en Vlaanderen meer duidelijkheid te krijgen met betrekking tot de verderzetting van de studiefase voor het nieuwe S.M.A.K. (voorontwerp, ontwerp, definitief ontwerp).
- Er wordt bekeken hoe dringende instandhoudingswerken geïntegreerd kunnen worden binnen een langetermijnvisie op S.M.A.K. en de uitbreiding + vernieuwing ervan.

- Na een negatief advies van de brandweer voor de Floraliënhal, worden in 2026 noodzakelijke aanpassingswerken ingepland aan de achtergevels van S.M.A.K. aanpalend aan de Floraliënhal.
- Met de Vrienden van S.M.A.K. wordt een visienota opgemaakt rond langtermijn samenwerking

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Door de conceptnota van de Vlaamse Regering van 3 oktober, krijgt deze doelstelling een herziene timing en scope, maar blijft deze wel prioritair en relevant.

Alle acties	
AC35573 - Voorbereiding nieuw museumgebouw en nieuwe museumwerking	S.M.A.K.

Actieplan			
OD10244	Een weerbare, werkbare, wendbare, duurzame, zorgzame, diverse en performante organisatie	2024 - 2031	S.M.A.K.

S.M.A.K. staat op vlak van zakelijk management niet alleen. De zes Gentse stedelijke musea zijn georganiseerd in twee Autonome Gemeentebedrijven (AGB's) met een overkoepelend zakelijk team dat bestuurlijke, financiële en personeelsmatige processen ondersteunt en een operationele hub is voor kennisopbouw en -deling. Deze samenwerking draagt ook bij aan efficiëntiewinst en slagkracht. Zakelijk management staat voor S.M.A.K. niet op zich. Het staat ten dienste van inhoudelijke en maatschappelijke doelstellingen en ambities. Zakelijke keuzes volgen uit deze doelstellingen en het zakelijk beleid is gericht op het efficiënt realiseren van die doelen. Het zakelijk beleid verhoogt de slagkracht van de organisatie en moet de weerbaarheid, wendbaarheid, duurzaamheid, zorgzaamheid en diversiteit doorheen de hele organisatie bevorderen. Veel thema's die traditioneel onder het zakelijk-organisatorische vallen behandelen we in de overige strategische doelstellingen van dit beleidsplan. Zo geven we een transversale invulling aan het zakelijk aspect. Onderstaande operationele doelstellingen maken ook geregeld de link met andere zakelijke thema's uit de andere strategische doelstellingen.

Planning 2026:

- Begin 2026 is het actieplan van Mensura afgerond. Ook de change manager, zal ons verlaten eind 2025. 2026 wordt dus een zeer belangrijk jaar voor de verdere opvolging en implementatie van de verschillende acties uit het actieplan, met bijzondere aandacht voor: 1) werkdruk, 2) interne

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

communicatie, 3) verdere implementatie nieuwe organigram en RASCI (in voege sinds juni 2025), 4) werken op cohesie, responsabilisering en weerstand. Begin 2026 worden de aparte bureaus per team vervangen door een nieuw gezamenlijk bureau, wat bevorderend moet werken voor cohesie en interne communicatie.

- Met het oog op het verbeteren van de organisatieprocessen (en werkdruk), wordt er extra aandacht besteed aan planning, met een duidelijker flow voor de realisatie van tentoonstellingen + planning op langere termijn van de tentoonstellingen en een betere werking van het coördinatieoverleg.
- Alternatieve financiering: opstart nieuwe relatiebeheerder en fundraising manager S.M.A.K. + opmaak strategisch plan voor alternatieve financiering + prospectie nieuwe financieringsmogelijkheden + verdere uitrol zaalhuur in S.M.A.K.

Door de conceptnota van de Vlaamse Regering van 3 oktober, wordt deze doelstelling vooral in functie van transitie naar 1 januari 2028 herschaald.

Budget						
EUR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	1.404.497	1.433.132	1.456.007	1.465.370	1.368.023	1.368.023
Ontvangsten	5.562.133	5.674.197	5.397.375	5.398.158	5.450.469	5.450.469

Plan						
VTE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	6,86	9,75	10,00	10,00	10,00	10,00

Alle acties

AC35073 - Interne organisatie en financieel beheer	S.M.A.K.
AC35269 - Facilitair beheer	S.M.A.K.
AC35270 - Personeelszorg en ontwikkeling	S.M.A.K.
AC35275 - PR en Externe vertegenwoordiging	S.M.A.K.
AC35608 - Dotatie	S.M.A.K.

Actieplan

OD10245	MSK en S.M.A.K. versterken hun samenwerking op een duurzame manier in het kader van de ontwikkeling van de unieke Citadelparksite	2024 - 2031	S.M.A.K.
---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	----------

MSK en S.M.A.K. zijn bureaus en bovendien de enige twee kunstmusea in Gent. Historisch is er een enorme verwevenheid tussen de beide musea. Tussen 1975 en 1999 was S.M.A.K., het toenmalige Museum voor Hedendaagse Kunst, gehuisvest in het Museum voor Schone Kunsten. Ook de oorsprong van een deel van de collectie van S.M.A.K. is in het MSK terug te vinden. Het gemeenschappelijk verleden legitimeert een intensere samenwerking, maar ook het perspectief op de toekomst overtuigt ons om dit te doen. Vandaag bestaan er al organische en sporadische vormen van samenwerking tussen beide musea. Voorbeelden hiervan zijn de tentoonstellingsreeks 'Heen & terug', waarbij werken uit de collectie van S.M.A.K. tijdelijk opnieuw op hun plaats van creatie in het MSK worden geïnstalleerd, en de 'brug-rondleidingen', waarbij een gids bezoekers begeleidt in beide musea. Bovendien hebben we een gemeenschappelijk veiligheidsbeleid en delen we de overtuiging dat je van kunst een beter mens wordt. In het belang van het publiek en de ontwikkeling van de site zijn beide musea ervan overtuigd dat een slimme samenwerking ten goede komt van de organisatie, bezoekers en uitstraling van de beide musea. Voor de komende

beleidsperiode ontwikkelen we samenwerkingen op inhoudelijk en organisatorisch vlak. Kernwoorden van deze samenwerking zijn de collectie, de jongerenwerking, de Citadelparksite en de organisatorische versterking.

Planning 2026:

- MSK en S.M.A.K. verkennen verder organisatorische parallellen en transformeren deze tot structurele samenwerkingen
- voorbereiding grote collectietentoonstelling, met de eigen collecties van S.M.A.K. en MSK
- organiseren van gezamenlijke overlegmomenten, op stafniveau, op teamniveaus of tussen specifieke collega's

		Budget					
EUR		2026	2027	2028	2029	2030	2031
	Uitgaven	0	0	0	0	0	0
	Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

		Plan					
VTE		2026	2027	2028	2029	2030	2031
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Alle acties	
AC35574 - Samenwerking MSK	S.M.A.K.

Actieplan			
OD10259	Met mens & machine als focus in het collectie- en wetenschappelijk beleid (en als drager voor het presentatie- en publieksbeleid), geeft het Industriemuseum het industrieel erfgoed in Vlaanderen een betekenisvolle en tastbare toekomst.	2024 - 2031	Industriemuseum

Verschillende ambitieuze onderzoeksprojecten hebben de voorbije jaren de grondslag gelegd voor talrijke tentoonstellingen, publicaties of educatieve projecten. Nu eens zijn we initiatiefnemer en duiken de onderzoeksmedewerkers zelf de archieven in. Andere keren hebben we een ondersteunende rol in een onderzoeksproject van een stakeholder. Van historisch onderzoek naar de havengeschiedenis i.s.m. de universiteit, over ontwerpend onderzoek met docenten textielontwerp, tot materiaaltechnisch onderzoek naar de historische oorsprong van drukpersen. Voor de toekomst zitten al enkele weloverwogen onderzoeksthema's in de pijplijn. We gaan voort op het elan om heel rake onderwerpen te kiezen. De relevantie voor hedendaagse maatschappelijke debatten staat centraal. We zetten extra hard in op onderbelichte thema's en onontgonnen archiefbronnen of collecties. Wereldgeschiedenis is ons perspectief, onze manier van kijken, denken en doen. We kunnen niet over elke plek en ruimte een totaalverhaal schrijven, maar hebben wel aandacht voor de vele dimensies van de industriële geschiedenis. In onderzoeksprojecten leggen we bloot hoe evoluties dichtbij verknoopt zijn met grondstoffen, arbeid en productie aan de andere kant van de wereld. Het fascinerende verhaal over mensen en machines, van de oude katoenspinnerij in Gent tot de Amerikaanse katoenvelden en de arbeiders uit Turkije of Noord-Afrika.

Planning 2026:

- Ontwikkeling en lancering van de nieuwe website met aandacht voor een goede collectieontsluiting.
- wetenschappelijk onderzoek bij twee tijdelijke expo's (zenuwpoeders en computererfgoed)
- Registratie, ontsluiting en rechtenklaring van de audiovisuele collectie (zenuwpoeders en computererfgoed)
- Migratie naar nieuw bibliotheekbeheersysteem en nieuw ontsluitingsplatform voor bibliotheekcollectie
- Restauraties van collectie: bv gipsen beeld Lieven Bauwens, asbestverwijdering en restauratie loodpot van zetmachine en expertisedeling met internationaal Hot Type Network van AEPM.
- *Traject nieuw depot Lourdeshoek opvolgen

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	1.393.778	1.002.129	989.435	1.006.654	1.024.217	1.043.175
Ontvangsten	44.500	21.000	0	0	0	0

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Alle acties	
AC35293 - Digitale strategie en kennisdeling	Industriemuseum
AC35294 - Verwerven van de collectie	Industriemuseum
AC35295 - Behoud en beheer van de collectie	Industriemuseum
AC35296 - Onderzoek	Industriemuseum
AC35597 - Publieksaanbod en events	Industriemuseum
AC35598 - Oral-history	Industriemuseum
AC35599 - Internationale kennisdeling	Industriemuseum

Actieplan			
OD10258	Het Huis van Alijn is thuishkomen. Het museum is een inspirerende plek om te ontdekken, te vieren en te ontmoeten.	2024 - 2031	Industriemuseum

Het Huis van Alijn is gehuisvest in een prachtig middeleeuws gebouw in het midden van het toeristisch centrum. Er passeren dagelijks heel wat stadsbewoners en stadsbezoekers. Het contrast tussen het middeleeuws gebouw en een hedendaagse museumwerking biedt heel wat mogelijkheden om tot een bezoek te prikkelen. Met diverse acties bieden we een buitenste-binnen bezoekerservaring voor elke passant. Wanneer dit leidt tot een bezoek aan het museum, wordt het pas echt plezant.

Planning 2026:

*Ondersteunen van de co-creatieve werking van de Vrienden van Alijn op vlak van logistiek en communicatie. Uitwerking huisstijl en subbrand Vrienden van Alijn.

*Opstart renovatie Huis van Alijn, aanvragen subsidies, aanvragen vergunningen, planning sluiting, planning heropening.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	62.517	113.568	89.639	65.732	5.000	5.000
Ontvangsten	50.000	50.000	50.000	50.000	25.000	25.000

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Alle acties

AC35279 - Vriendenwerking	Huis van Alijn
AC35590 - Site als ontmoetingsplek	Huis van Alijn
AC35591 - Museuminfrastructuur voor de toekomst	Huis van Alijn

Actieplan			
OD10229	STAM zet in op collectieontwikkeling. Prioriteiten zijn gericht ontsluiten, gedurfd verzamelen en wetenschappelijk onderzoek.	2020 - 2031	STAM

Na volop ingezet te hebben op de basiskwaliteit van registratie en bewaring, werkt het STAM aan een diepere, semantische en inhoudelijke ontsluiting van de kerncollectie. We versterken de historische verzameling en

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

bouwen die verder uit vanuit de actualiteit en in connectie met de 21ste-eeuwse stad en haar bewoners. Intense samenwerkingen staan centraal in alle facetten van de collectiewerking.

Planning 2026:

In 2026 wordt de concrete migratie naar Museumplus uitgevoerd en wordt er geïnvesteerd in een nieuw beeldbeheersysteem. Een grote operatie die nu wordt voorbereid en eens gebeurd controle en opvolging vereist.

De inhoudelijke beschrijving van de collectiestukken wordt pro-actief nagekeken. Daarbij wordt een gestructureerd gebruik van trefwoorden uitgerold om zo iconografische en semantische verbanden te leggen. De collectie wordt verder uitgebreid in lijn met het verzamelbeleid van het STAM, dat uitgewerkt is in een collectieplan.

In 2026 is en opstart voorzien van een onderzoeksproject rond de maquettes in de collectie, geïnitieerd door het VAI, dit naast reeds lopende trajecten.

Een deel van de museumbibliotheek was tijdelijk elders gestockeerd in dozen als gevolg van diverse verhuisbewegingen. Dit fonds is terug in het STAM en wordt boek per boek verwerkt om zo weer ter beschikking te stellen voor consultatie en ontleningen.

		Budget					
EUR		2026	2027	2028	2029	2030	2031
	Uitgaven	550.174	602.313	587.474	615.817	606.348	606.348
	Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

		Plan					
VTE		2026	2027	2028	2029	2030	2031
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Alle acties	
AC35306 - Duurzaam collectiebeheer	STAM
AC35308 - Collectieonderzoek en (her)waardering	STAM
AC35309 - Uitbouwen van de collectie	STAM
AC35310 - Structurele werking collectie	STAM
AC35317 - Digitalisering en duurzame opslag collectiedata	STAM
AC35318 - Slimme ontsluiting	STAM
AC35563 - Overleg efficiënt collectiebeheer	STAM

Actieplan			
OD10230	STAM groeit verder als toegewijde vertolker en moedige partner in stedelijkheid.	2020 - 2031	STAM

Een stad vandaag is er één van dialoog, spanning en discussie. STAM scheidt in de periode 2024–2028 fysieke en mentale ruimte om hierrond aan de slag te gaan. Richtinggevend hiertoe zijn de vijf begrippen van stedelijkheid, zoals recent omschreven in het manifest 'Stedelijkheid is een collectieve uitdaging' (Hannah Arendt Instituut, april 2022): dichtheid, diversiteit, duurzaamheid, democratie, digitalisering. Vanuit deze blik nodigt het STAM coproductanten en stadsbewoners uit om maatschappelijke thema's samen te onderzoeken en te presenteren.

Planning 2026:

De expo 'Buitenspel' opende in november 2025. In de eerste jaarthelft van 2026 wordt hier verder op ingezet met verschillende activiteiten.

In oktober 2026 presenteert het STAM een expo met louter stukken uit eigen collectie. Waar er bij vorige tentoonstellingen (De Poorten, Buitenspel) is samengewerkt met externe partners voor onderzoek, curatoschap en scenografie wordt deze tentoonstelling in het STAM zelf ontwikkeld. Verder staat de expo 'Ketterse Steden' op stapel. In 2026 wordt ingezet op verdere ontwikkeling van het concept, bruikleenafspraken en fondsenwerving. In 2026 worden er nieuwe digi-expo's gelanceerd, waaronder een m.b.t. De Poorten.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	712.588	846.815	653.794	735.779	667.835	677.835
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Alle acties	
AC35307 - Vast circuit en digitale online ervaring	STAM
AC35312 - Grote projecten rond stedelijkheid	STAM
AC35313 - Structurele werking projecten	STAM
AC35564 - Kleinere (co)producties	STAM

Actieplan			
OD10231	STAM is een open huis dat vanuit wisselwerking en dialoog nieuwe impulsen geeft aan de publiekswerking.	2020 - 2031	STAM

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Samen met groepen en bezoekers kijkt het STAM naar de stad en naar stedelijkheid. In interactie met doelgroepen en met een prioritaire focus op educatie, gaat het STAM co-creatieve trajecten aan met de eindgebruikers. We maken hierbij onderscheid tussen bezoekers met een intrinsieke interesse in erfgoed en stedelijkheid en bezoekers waarvoor deze topics minder tot geen aanleiding voor een museumbezoek zijn. Zo kunnen we een kwalitatieve ervaring bieden op maat van diverse doelgroepen.

Planning 2026:

In 2026 zet het STAM in op de verjonging en de vorming van de gidsenploeg. Dit o.a. door het verduurzamen van het Young Locals traject en de ontwikkeling van een leidraad voor alle bestaande rondleidingen.

Daarnaast werken we actief aan een publieksverbredend aanbod om een eerste museumbezoek te faciliteren. We plannen familiedagen, laagdrempelige publieksactiviteiten in het kader van de expo 'Buitenspel - Voetbal in de stad' en familie-activiteiten tijdens schoolvakanties (vb. Paaszoektocht, vertelmomenten,...).

Verder hebben we aandacht voor de scholenwerking en -werving. De interactieve rondleiding rond democratie en burgerschap gaat in een testfase in 2026. 'Mijn staf stuk' wordt een koepelterm voor verschillende ateliers vanuit verschillende disciplines. Ook plannen we een co-creatief traject met een school ivf de collectietentoonstelling.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	458.487	469.221	486.888	485.105	492.314	492.314
Ontvangsten	85.000	75.000	85.000	95.000	95.000	95.000

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Alle acties	
AC35315 - Doorontwikkelen van het bestaande aanbod	STAM
AC35316 - Structurele werking beklivende museumervaring	STAM
AC35565 - Nieuw educatief aanbod	STAM
AC35577 - Belevingsprogramma ivf nieuw doelpubliek	STAM

Actieplan			
OD10235	Erfgoedcel - stadsproject km².	2020 - 2031	STAM

• Omschrijving:

De luchtfoto in het STAM heeft bewezen dat hij 'verbindende' kwaliteiten heeft. Daarom wil het STAM deze in een intens erfgoedtraject inzetten als waardevolle en potentieel rijke fysieke link tussen de brede erfgoedgemeenschap in de stad en het museum. De gradatie van participatie zal variëren: van publieksbijdragen over samenwerking en co-creatie tot hosting.

Planning 2026:

In 2026 wordt de buurtwerking geïntegreerd in het bredere programma rond 200 jaar kanaal Gent–Terneuzen, met focus op de kanaaldorpen.

Daarnaast worden kleinere buurtrajecten opgevolgd, zoals 100 jaar sociale huisvesting in Scheldeoord.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	452.467	425.662	374.132	313.505	409.404	381.576
Ontvangsten	180.000	180.000	0	0	0	0

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Alle acties

AC35333 - Structurele werking stadsproject km²	Erfgoedcel
------------------------------------------------	------------

Actieplan

OD10236	Erfgoedcel - dienstverlenende rol.	2020 - 2031	STAM
---------	------------------------------------	-------------	------

Planning 2026:

Erfgoedcel Gent ondersteunt niet-professionele organisaties bij registratie, behoud, digitalisering en presentatie van collecties.

Lopende trajecten zijn o.a. inventarisatie in parochiekerken, ReORG-depots, het lerend netwerk religieus erfgoed, de Dag van het Gentse Historische Onderzoek, Erfgoeddag en de Week van het Gents.

Digitaal beleid:

- Kleine organisaties krijgen begeleiding bij de ingebruikname van Museumplus.
- Lokale erfgoedkringen worden samengebracht in een lerend netwerk rond digitalisering.
- CaGeWeb wordt ondersteund in de overgang naar een nieuw systeem.

Actieplan			
OD10238	Het Zakelijk Team ondersteunt de musea en historische huizen om een veilige en gastvrije omgeving te waarborgen voor collectie, bezoeker en medewerker door middel van een gecoördineerde aanpak.	2020 - 2031	Zakelijk team AGB Kunsten en Erfgoed Gent

Het Zakelijk Team ondersteunt de musea door gezamenlijke thema's centraal te coördineren, kaders en tools aan te reiken en de uitvoering te begeleiden. Veiligheid, beveiliging en gebouwbeheer vormen hier drie belangrijke pijlers die in bepaalde mate elkaar overlappen, alsook gebonden zijn aan specifieke wettelijke reglementering.

Planning 2026:

- Er wordt verder ingezet op het structureel inbedden van operationele taken op het vlak van veiligheid, met de nadruk op het inventariseren volgens prioriteit, wettelijkheid en bevoegdheid. Hierin wordt ook opgenomen hoe en waar informatie verzameld en beschikbaar is. De rollen en taken van de leidinggevenden in alle instellingen van het AGB worden ook afgetoetst aan de '10 taken leidinggevenden' van Stad Gent, opgesteld door IDPBW aan de hand van de Codex Welzijn op het Werk.
- Het traject 1 interne bewakingsdienst zal in voege treden en verfijnd worden aan de hand van evaluaties en feedback
- Het Zakelijk Team ondersteunt de Stad verder bij de bouw van het nieuwe depot Lourdeshoek, waar een gedeelte van de collectie van het AGB ondergebracht zal worden.

EUR	Budget					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	859.792	902.793	907.751	918.464	929.392	963.159
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

VTE	Plan					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	13,56	14,31	15,56	15,56	15,56	15,56

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Alle acties	
AC35062 - Gebouwbeheer, veiligheid en beveiliging	Zakelijk team AGB Kunsten en Erfgoed Gent

3. Financiële nota

Financieel doelstellingenplan – M1

wettelijk model: WT002 – M1

SD20010 - Cultuur, sport en vrije tijd						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Saldo	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
Uitgaven	39.467.044	34.192.251	33.101.538	34.864.650	34.411.987	33.150.409
Ontvangsten	35.699.311	34.751.022	33.463.514	33.888.747	34.021.911	33.774.986

Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen

Er zijn geen niet-prioritaire beleidsdoelstellingen

Totalen						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Saldo	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
Uitgaven	39.467.044	34.192.251	33.101.538	34.864.650	34.411.987	33.150.409
Ontvangsten	35.699.311	34.751.022	33.463.514	33.888.747	34.021.911	33.774.986

Staat van het financieel evenwicht – M2

wettelijk model: WT003 – M2

Filters - Staat van het financieel evenwicht	
Budgetronde	B26
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee
Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

Staat van het financieel						
Budgettair resultaat	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo (a-b)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
I.a. Ontvangsten	35.617.181	34.668.892	33.381.384	33.806.617	33.939.781	33.692.856
I.b. Uitgaven	39.384.914	34.110.121	33.019.408	34.782.520	34.329.857	33.068.279
II. Investeringsaldo (a-b)	0	0	0	0	0	0
II.a. Ontvangsten	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
II.b. Uitgaven	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
IV. Financieringsaldo (a-b)	0	0	0	0	0	0
IV.a. Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
IV.b. Uitgaven	0	0	0	0	0	0
V. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	6.002.983	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019	2.414.597
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat (VII-VIII)	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019	2.414.597

Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo (a-b)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
II. Netto periodieke aflossingen (a-b)	0	0	0	0	0	0
II.a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	0	0	0	0	0	0
II.b. Periodieke terugvordering leningen	0	0	0	0	0	0
III. Autofinancieringsmarge (I-II)	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Autofinancieringsmarge	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
II. Correctie op de periodieke aflossingen (a-b)	0	0	0	0	0	0
II.a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	0	0	0	0	0	0
II.b. Gecorrigeerde aflossingen obv financiële schulden	0	0	0	0	0	0
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578

Geconsolideerd financieel evenwicht	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Beschikbaar budgettair resultaat	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019	2.414.597
AGB Kunsten en Erfgoed Gent	2.235.251	2.794.022	3.155.998	2.180.095	1.790.019	2.414.597
II. Autofinancieringsmarge	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
AGB Kunsten en Erfgoed Gent	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
AGB Kunsten en Erfgoed Gent	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578

In bovenstaande tabel lezen we onder 'III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)' het saldo van deze budgettoefening voor het volledige AGB. Is het saldo voor een bepaald jaar **negatief**, dan wil dit zeggen dat we op AGB-niveau uit onze reserves putten om onze plannen in het betreffende jaar te kunnen realiseren. Is het saldo **positief**, dan schuift dit positieve resultaat door naar de reserves zodat in de jaren met een negatief saldo hierop kan teruggevallen worden. Er wordt natuurlijk telkens bij jaarafsluiting in beeld gebracht wat de werkelijke impact is op de reserves en dus wordt er bij evaluatie tijdens het meerjarenplan telkens rekening gehouden met de effectieve stand van de reserves. Onder 'VII. Gecumuleerd budgettair resultaat' lezen we de reserves die het AGB overhoudt na deze budgettoefening. In het overzicht hieronder geven we dit resultaat voor elke entiteit afzonderlijk. In de praktijk beschikt elke entiteit namelijk over een eigen saldo en eigen beschikbaar gecumuleerd saldo (lees: reserves) die communiceren met elkaar.)

Met opmerkingen [LG1]: is de oude versie

Museum Fonds		reserves eind 2024	Geraamde reserves eind 2025	Geraamd resultaat 2026	Geraamde reserves eind 2026	Geraamd resultaat 2027
Design Museum Gent	aankoopfonds	86.898	63.870	-23.027	40.843	-23.027
Design Museum Gent	projectenfonds	1.966.052	1.303.087	-1.807.468	-504.381 €	228.940,00
Design Museum Gent	TOTAAL	2.052.950	1.366.957	-1.830.495	-463.538	205.913
Expertisecentrum	TOTAAL	126.596	128.727	-79912,5	48.815	-44187,28
MSK	aankoopfonds	513.192	501.236	-201053	300.183	123947
MSK	projectenfonds	1.217.699	1.142.515	-1.188.946	-46.431	-76218,21
MSK	TOTAAL	1.730.891	1.643.751	-1.389.999	253.752	47.729
S.M.A.K.	aankoopfonds	7.100	8.600	63947	72.547	63947
S.M.A.K.	projectenfonds	856.692	659.694	-240.969	418.725	-300147
S.M.A.K.	TOTAAL	863.792	668.294	-177.022	491.272	-236.200
Zakelijk team	projectenfonds	258.670	190.474	-150.472	40.002	-108551
Zakelijk team	TOTAAL	258.670	190.474	-150.552	40.002	-108551
AGB KUNSTEN EN DESIGN	TOTAAL	5.032.899	3.998.203	-3.627.981	370.302	-135.296
Industriemuseum	aankoopfonds	172.668	212.854 €	-105.211,00 €	107.643,00 €	-
Industriemuseum	projectenfonds	900.523	590.558 €	-375.904,28 €	214.653,72 €	-13.667,48
Industriemuseum	TOTAAL	€ 1.073.191,00	€ 803.412,00	€ -481.115,28	€ 322.297,72	€ -13.667,48
ETWIE	TOTAAL	204.095 €	184.406,78 €	-30.787,64 €	153.619,14 €	-9.257,00
STAM	aankoopfonds	-9.979	4.979 €	-	4.979,00 €	-
STAM	projectenfonds	351.073	223.912 €	46.286,18 €	270.178,18 €	-125.051,13
STAM	TOTAAL	€ 361.052,00	€ 228.891,00	€ 46.286,18	€ 275.157,18	€ -125.051,13
Erfgoedcel	TOTAAL	48.146 €	51.336,16 €	1.881,16 €	53.217,32 €	90.408,61
Alijn	aankoopfonds	32.813	27.813 €	-2.000,00 €	25.813,00 €	-
Alijn	projectenfonds	761.413	671.208 €	34.937,34 €	706.145,34 €	107.281,50
Alijn	TOTAAL	€ 794.226,00	€ 699.021,00	€ 32.937,34	€ 731.958,34	€ 107.281,50
Zakelijk team	projectenfonds	52.927	37.713 €	-	37.713,06 €	-
Zakelijk team	TOTAAL	€ 52.927,00	€ 37.713,06	€ -	€ 37.713,06	€ -
AGB ERFGOED	TOTAAL	€ 2.533.637,00	€ 2.004.780,00	€ -430.818,24	€ 1.573.961,76	€ 49.714,50
Historische Huizen Gent	TOTAAL	- €	- €	291.066,16 €	291.066,16 €	644.253,00
TOTAAL		€	6.002.983,00 €	-3.767.733,25 €	2.235.329,81 €	558.671,01

De evolutie per museum wordt slechts tot 2027 voorgesteld en dit omdat de interne dotatieverdeling nog te onzeker is voor de komende jaren.

Het zakelijk team heeft dit jaar nog een buffer ingebouwd om het verlies te dragen van het gewijzigd BTW- verhoudingsgetal. Door de inbreng van Historische Huizen Gent wijzigt het algemeen btw verhoudingsgetal van de ééngemaakte AGB, aangezien de verkoop van tickets (vrijgesteld van btw volgens artikel 44) aanzienlijk groter wordt ten opzichte van de verkoop van niet- btw vrijgestelde verkoop (inkomsten uit shop, concessies). Dit zou op het geheel van de AGB een licht verlies betekenen, al is dat op dit moment nog onduidelijk. Sowieso zorgt dit voor een bijkomende verschuiving in de interne dotatieverdeling van de stad aan de betrokken musea.

De ondersteuning van het zakelijk team moet ook herdacht worden in functie van de éénmaking en de nieuwe speler. Momenteel is hiervoor een voorafname van 200.000 euro verschoven van

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

Historische Huizen Gent naar het zakelijk team, maar het is nog onvoldoende duidelijk of dit volstaat. Om de energiekosten en de impact van de besparingen op Historische Huizen Gent goed te kunnen monitoren, wordt dus een veiligheidsmarge ingebouwd.

Tenslotte moeten we nog 2 besparingen intern alloceren. Dat is de besparing in 2027 ten bedrage van 1 VTE directeur en vanaf 2029 (nieuwe beleidsperiode Vlaanderen) 3 consulenten.

Ook is er vanaf 2028 een target op meer eigen inkomsten op het hele AGB, dat nog een concrete invulling moet krijgen. (-1.000.000) Momenteel zijn de inkomsten per museum/ huis daar nog onvoldoende juist op afgestemd. Dit zal verfijning krijgen tegen B 2027.

De uitkanteling van het S.M.A.K. tenslotte is ook nog een bijkomende onduidelijke factor, waardoor de reserves als geheel genomen zijn en het niet wenselijk is om deze per museum/ huis verder dan het huidige jaar in kaart te brengen.

Overzicht van de kredieten – M3

wettelijk model: WT004 – M3

Filters - Overzicht van de kredieten	
Budgetronde	B26
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Overzicht van de kredieten

		2026	
		Uitgaven	Ontvangsten
Autonoom gemeentebedrijf	39.467.044		35.699.311
Exploitatie	39.384.914		35.617.181
Investing	82.130		82.130
Financiering	0		0
Leningen en leasings	0		0
Toegestane leningen en betalingsuitstel	0		0
Overige financieringstransacties	0		0

3. Toelichting

1. Overzicht van de ontvangsten en de uitgaven volgens de beleidsdomeinen – T1

Overzicht van de ontvangsten en de uitgaven naar functionele aard - wettelijk model WT010 –T1

Filters - Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard: beleidsdomeinen	
Budgetronde	B26
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard: beleidsdomeinen

Algemene Financiering						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Saldo	13.782.583	13.690.492	12.681.843	12.702.824	12.946.805	13.204.739
Uitgaven	0	0	47.321	47.549	46.837	46.837
Ontvangsten	13.782.583	13.690.492	12.729.164	12.750.373	12.993.642	13.251.576

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
 Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Cultuur en vrije tijd						2026	2027	2028	2029	2030	2031
Saldo	-	-	-	-	-						-12.580.161
	17.550.316	13.131.721	12.319.867	13.678.727	13.336.881						
Uitgaven	39.467.044	34.192.251	33.054.216	34.817.101	34.365.150						33.103.572
Ontvangsten	21.916.728	21.060.530	20.734.350	21.138.374	21.028.269						20.523.410

TOTAAL										
	2026					2027	2028	2029	2030	2031
Saldo	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076					624.578
Uitgaven	39.467.044	34.192.251	33.101.538	34.864.650	34.411.987					33.150.409
Ontvangsten	35.699.311	34.751.022	33.463.514	33.888.747	34.021.911					33.774.986

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

De rubriek 'Algemene Financiering' bevat geen budget, alle financiering wordt toegewezen aan een beleidsveld en -domein. Dit is een gevolg van het feit dat het Autonoom Gemeentebedrijf vb. de gebouwen ter beschikking gesteld krijgt van de Stad Gent waardoor onderhoud en investeringen daar in het budget opgenomen zijn. Het Autonoom Gemeentebedrijf doet verder geen beroep op lening financiering. Hierdoor is de 'Algemene Financiering' leeg in dit rapport.

2. Overzicht van uitgaven en ontvangsten volgens de economische indeling - T2

Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard - wettelijk model: WT011 – T2

Filters - Ontvangsten en uitgaven naar economische aard	
Budgetronde	B26
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Budgettaire Entiteit	AGER Erfgoed, AGKU Kunstmusea, IVA Hist. Huizen

Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

Ontvangsten en uitgaven naar

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatie-uitgaven	39.384.914	34.110.121	33.019.408	34.782.520	34.329.857	33.068.279
A. Operationele uitgaven	39.384.914	34.110.121	33.019.408	34.782.520	34.329.857	33.068.279
1. Goederen en diensten	23.186.777	17.713.365	16.517.571	16.636.341	16.786.527	16.642.536
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	16.190.636	16.389.256	16.494.337	18.138.679	17.535.830	16.418.243
a. Politiek personeel	0	0	0	0	0	0
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	0	0	0	0	0	0
c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	15.838.524	16.020.290	16.121.928	17.759.822	17.157.000	16.072.116
d. Onderwijzend personeel tlv het bestuur	0	0	0	0	0	0
e. Onderwijzend personeel tlv andere overheden	0	0	0	0	0	0
f. Andere personeelskosten	352.112	368.966	372.409	378.858	378.830	346.127
g. Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingsubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
B. Financiële uitgaven	0	0	0	0	0	0
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	0	0	0	0	0	0
- aan financiële instellingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere entiteiten	0	0	0	0	0	0

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

2. Andere financiële uitgaven	0	0	0	0	0	0
C. Rechthebbenden uit overschot van het boekjaar	0	0	0	0	0	0

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 2026-2031

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Exploitatieontvangsten	35.617.181	34.668.892	33.381.384	33.806.617	33.939.781	33.692.856
A. Operationele ontvangsten	35.617.181	34.668.892	33.381.384	33.806.617	33.939.781	33.692.856
1. Ontvangsten uit de werking	11.663.284	12.199.643	12.035.143	12.427.143	12.269.733	11.747.233
A. Ontvangsten uit retributies	9.888.784	10.293.143	10.338.143	10.748.143	10.620.090	10.100.090
B. Andere ontvangsten uit werking	1.774.500	1.906.500	1.697.000	1.679.000	1.649.643	1.647.143
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0
a. Aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
- Opcentiemen op de onroerende voorheffing	0	0	0	0	0	0
- Aanvullende belasting op de personenbelasting	0	0	0	0	0	0
- Andere aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
b. Andere belastingen	0	0	0	0	0	0
c. Boetes	0	0	0	0	0	0
3. Werkingsubsidies	23.735.253	22.288.442	21.150.019	21.203.207	21.483.782	21.763.190
a. Algemene werkingsubsidies	13.445.649	13.353.558	12.392.230	12.413.439	12.656.708	12.914.642
- Gemeentefonds	0	0	0	0	0	0
- Andere algemene werkingsubsidies	13.445.649	13.353.558	12.392.230	12.413.439	12.656.708	12.914.642
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	118.605	118.605	118.605	118.605	118.605	118.605
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	13.327.044	13.234.953	12.273.625	12.294.834	12.538.103	12.796.037
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
b. Specifieke werkingsubsidies	10.289.605	8.934.884	8.757.789	8.789.769	8.827.074	8.848.549
- van de federale overheid	37.700	37.981	38.266	38.555	38.847	38.847
- van de Vlaamse overheid	9.733.114	8.468.957	8.369.604	8.399.365	8.434.409	8.453.876
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	344.386	348.026	349.919	351.849	353.818	355.826
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	174.405	79.920	0	0	0	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	218.643	180.808	196.222	176.267	186.267	182.433
B. Financiële ontvangsten	0	0	0	0	0	0

Autonomo Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

C. Tussenkost door derden in tekort boekjaar	0	0	0	0	0	0
----------------------------------------------	---	---	---	---	---	---

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
III. Exploitatiesaldo	0	0	0	0	0	0

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
 Meerjarenplan 20xx - 20xy31

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Investeringsuitgaven	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
A. Investeringsuitgaven in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. Verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeringsuitgaven in materiële vaste activa	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeent. samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 2026-2031

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Investeringsontvangsten	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. Verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	0	0	0	0	0	0
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
III. Investeringsaldo	0	0	0	0	0	0

Het betreft hier een investeringssubsidie van D09 die jaarlijks wordt toegekend vanuit de stad en waar de facturen van D09 mee betaald worden. Het zijn middelen die vanuit centraal toegekend krediet voor de musea (binnen de enveloppe Cultuur) zijn toegekend. De afrekening gebeurt jaarlijks op basis van de werkelijke prestaties. Net zoals de exploitatiesubsidie voor de centrale kredieten bij D09.

Naast centrale kredieten vergoeden de musea ook enkele gevolgbkosten op exploitatie voor het gebruik van CRM en Coghent en dit op eigen werkingsbudget.

BUDGETAIR RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
Budgettair resultaat van het boekjaar	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
III. Financieringssaldo	3.849.863	-476.641	-279.846	1.058.033	472.206	-542.448
I. Financieringsuitgaven	-3.767.733	558.771	361.976	-975.903	-390.076	624.578
II. Financieringsontvangsten	-82.130	-82.130	-82.130	-82.130	-82.130	-82.130

Opmerking bij deze cijfers: onder 'Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen' vallen enkel de AGB medewerkers. Medewerkers die vanuit de Stad Gent terbeschikking gesteld of uitgeleend zijn, vallen onder 'Goederen en diensten'.

3. Evolutie van de financiële schulden – T3

wettelijk model WT012 – T3

Filters - Evolutie van de financiële schulden	
Budgetronde	B26
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

Evolutie van de financiële schulden

Financiële schulden op 31 december	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A. Financiële schulden op 1 januari	0	0	0	0	0	0
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	0	0	0	0	0	0
3. Schulden aan kredietinstellingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
B. Nieuwe leningen en leasings	0	0	0	0	0	0
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	0	0	0	0	0	0
3. Schulden aan kredietinstellingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
C. Aflossingen	0	0	0	0	0	0
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	0	0	0	0	0	0
3. Schulden aan kredietinstellingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
D. Financiële schulden op 31 december	0	0	0	0	0	0
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	0	0	0	0	0	0
3. Schulden aan kredietinstellingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
5. Andere mutaties leasingschulden						
E. Financiële schulden op 31 december incl KT						
6. Financiële schulden op KT						

4. Overzicht van de investeringen

wettelijk rapport WT023

Filters - Een overzicht, per boekjaar, van de toegestane werkings- en investeringssubsidies	
Budgetronde	B26
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie

Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

Een overzicht, per boekjaar, van de toegestane werkings- en investeringssubsidies

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0
Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0
Totaal	0	0	0	0	0	0

De investeringssubsidies voor aankopen collectie wordt als werkingssubsidie geboekt aan AGB zijde omdat de collectie jaarlijks wordt overgedragen aan de Stad. Daar wordt de collectie in de balans opgenomen.

5. Beschrijving van de financiële risico's

We brengen hierbij de financiële risico's in kaart die mogelijks wegen op het Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed Gent. Onderstaande inventaris bevat enkel materiële risico's die een significante impact kunnen hebben op de financiële positie van de organisatie.

1. Risico's met betrekking tot schuldbeheer en liquiditeit

Het financiële risico met betrekking tot schuldbeheer is zo goed als onbestaand. Het AGB beschikt niet over financiële vaste activa of leningen op lange termijn. Door het ontbreken van substantieel vreemd vermogen zijn er geen materiële risico's inzake solvabiliteit, krediet- of renterisico.

Middelen en mogelijkheden om dit risico af te dekken

Niet van toepassing, gezien de huidige financiële structuur.

2. Risico's m.b.t. borgstellingen, zekerheden en participaties

Binnen het AGB worden geen borgstellingen of participaties van financiële aard aangehouden.

3. Risico's met betrekking tot rendabiliteit en subsidieafhankelijkheid

De rendabiliteit van musea is per definitie niet-winstgevend. Het AGB is sterk afhankelijk van structurele middelen van de Stad Gent en van de Vlaamse Overheid. Die afhankelijkheid brengt risico's met zich mee, zeker in een context van budgettaire druk.

A. Druk op beschikbare middelen Stad Gent 2026–2031

De druk op de beschikbare middelen van de Stad Gent is voelbaar doorheen heel de organisatie en leidt tot moeilijke beslissingen. Ook het AGB Kunsten en Erfgoed voelt de moeilijke budgettaire context: niet alleen zijn de middelen voor nieuw beleid zeer beperkt, het moet het vanaf 2028 jaarlijks ook met 2, 3 miljoen minder middelen doen vanuit de Stad Gent. Dit kan ook implicaties hebben voor de subsidies met de Vlaamse Overheid voor de komende beleidsperiode binnen het Cultureel Erfgoed Decreet.

Dit is het overzicht van de besparingen vanuit de Stad Gent

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
tarieven 2026	-368.998	-441.403	-617.262	-617.262	-617.262	-617.262
businesscase vanaf 2028			-1.000.000	-1.020.000	-1.040.400	-1.061.208
besparing 1 div 2027		139.256	142.877	146.592	150.403	154.313
besparing 3 consultants 2029		0	0	216.469	222.097	227.872
totaal extra ontvangsten	-368.998	-441.403	-1.617.262	-1.637.262	-1.657.662	-1.678.470
totaal besparingen personeel		139.256	142.877	363.061	372.500	382.185
totaal vermindering van dotatie AGBK/ E	-368.998	-580.659	-1.760.139	-2.000.323	-2.030.162	-2.060.655
targets op IVA Historische Huizen	-238.000	-242.760	-247.615	-252.567	-257.518	-262.771
	285.540	291.251	297.076	303.017	309.078	315.259
totaal vermindering voor IVA HHG	-523.540	-534.011	-544.691	-555.584	-566.596	-578.030
TOTAAL AGKE	-892.538	-1.114.670	-2.304.830	-2.555.907	-2.596.758	-2.638.685

Er zijn concrete personeelstargets gesteld via natuurlijke afvloeiing en de inbreng van de lokale overheid voor de Erfgoedcel wordt vanaf 1 januari 2026 gedragen binnen het AGB Kunsten en Erfgoed Gent. Binnen de huidige beleidsperiode van het Cultureel Erfgoeddecreet is de personeelsinzet zoveel mogelijk gevrijwaard, maar vanaf 2029 zijn er bijkomend 3 consultants geschrappt.

Daarnaast wordt er vooral gevraagd om meer eigen inkomsten te verwerven en zal de Stad Gent vanaf 2028 jaarlijks één miljoen euro minder dotatie voorzien aan het AGB. Dat stelt meteen grote uitdagingen aan het ééngemaakte AGB Kunsten en Erfgoed, dat weliswaar samen ongeveer 1,4 miljoen jaarlijkse bezoekers telt. Dat betekent een verdubbeling van het huidige aantal bezoekers t.o.v. het huidige AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed. Hoe deze inkomsten gehaald worden, kan het AGB zelf kiezen.

[Middelen om dit risico af te bakenen: meer eigen inkomsten](#)

Tariefverhogingen:

Een prijsverhoging van de toegangstickets is voor musea en historische huizen een grote hefboom in het verhogen van de eigen inkomsten. Opbrengsten uit het ter beschikking stellen van zalen of inkomsten uit concessies, blijven in verhouding tot ticketverkoop zeer minimaal, te meer omdat de directe kosten gelinkt aan deze activiteiten, vaak zeer hoog zijn en de marge op deze activiteiten dus gering blijft. Er wordt dan ook voorgesteld om de retributies met ingang van 1 januari 2026 te verhogen met 2 euro op het standaardtarief en dit voor alle huizen. Het Industriemuseum en het vernieuwde Design Museum stijgen met 3 euro. Dit is essentieel om de vermindering van de dotatie vanaf 2026 structureel te compenseren.

Businesscase:

Er zal een grondig onderzoek gebeuren om te kijken wat alle mogelijke pistes zijn om de eigen inkomsten van het AGB Kunsten en Erfgoed vanaf 2028 structureel te verhogen. Dit kan collectief op de hele groep maar kan ook op doelstellingen en activiteiten bepaald door het AGB Kunsten en Erfgoed. Het AGB Kunsten en Erfgoed kan daar zelf invulling aan geven en daarom vindt deze structurele ingreep maar ingang vanaf 1 januari 2028. Dat moet ons in staat stellen deze oefening

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

grondig te doen en de nodige acties te ondernemen zodat deze ook effectief vanaf 2028 gerealiseerd kunnen worden.

Verder verbreden en verdiepen van de marketingstrategie

- Verdere uitbouw van een gemeenschappelijke marketing-, CRM- en ticketstrategie
- Blijvende aandacht voor programmering die bezoekersaantallen versterkt
- Versterking van commerciële activiteiten zoals zalenverhuur, shops en cafés

Middelen om dit risico af te bakenen: verminderde personeelsuitgaven- behoud huidige museale werking en Vlaamse Financiering

Vergaande samenwerking:

De besparingen vanuit de Stad Gent maken we ook deels zelf concreet. Het directiecomité heeft daarom resoluut gekozen voor maximale samenwerking. Alle ondersteunende processen worden gebundeld en waar mogelijk werken onze medewerkers voor meerdere huizen of voor het collectief. Het collectief versterken is één van onze gedeelde waarden en dat zal de komende jaren alleen maar sterker uitgedragen worden door het leidinggevend kader, ook met het oog op de opmaak van de beleidsplannen voor de volgende periode binnen het Cultureel Erfgoeddecreet. Duidelijke ambities, verwachtingen en mandaten zijn hierbij essentieel, in het bijzonder om de werkdruk van elk ieder te bewaken.

Vlaamse Overheid:

Tijdens het participatief proces voor de opmaak van de strategische visienota van de Vlaamse minister, dragen onze instellingen het samenwerkingsmodel maximaal uit en geven we die als randvoorwaarde voor een goed toekomstig financieringsmodel mee. Samenwerking mag noch op lokaal noch op Vlaams niveau als een besparing worden beschouwd, maar net als een hefboom tot een betere realisatie van de missie en visie van elk van onze huizen. Mogelijks zijn er nieuwe subsidielijnen aan te boren vanuit dit samenwerkingsmodel?

b. Onzekerheid omtrent de toekomstige positionering van S.M.A.K. ten opzichte van het AGB Kunsten en Erfgoed Gent

Eerder dan een risico is de conceptnota van de Vlaamse regering en het feit dat het S.M.A.K. vanaf 2028 een Vlaamse Instelling wordt, eerder een kans dan een risico. Maar aangezien alle contouren hiervan nog bepaald worden en de impact van de beslissing zeer vergaand is, kan dit niet achterwege blijven. De contouren zullen vorm krijgen via een intensieve projectwerking met de Vlaamse Overheid en alle interne betrokkenen. Het transitieplan is nog in opmaak, zelfs nog in startfase, waardoor er op dit moment nog geen rekening mee kan gehouden worden in de opmaak van het meerjarenplan. En belangrijk in dit proces is dat de financiële implicaties hiervan (o.a. werkmiddelen, subsidieratio's, investeringsbehoeften, afbouw of overdracht van kostenposten)

goed in kaart gebracht worden. Dit proces moet grondig gebeuren zodat de waarde van het S.M.A.K. als museum voor Gent en voor het AGB Kunsten en Erfgoed correct in beeld gebracht wordt en dat de onderhandelingen met de Vlaamse Overheid dan ook minstens een status quo betekenen voor de stad in zijn geheel en voor het AGB Kunsten en Erfgoed in het bijzonder. Het is in elk geval de intentie om de nieuwe positie van het S.M.A.K. te verzekeren met extra middelen uit Vlaanderen.

Middelen om dit risico af te dekken

De Vlaamse Overheid voorziet middelen om deze transitie in goede banen te leiden en dat al vanaf 2026. Er wordt een transparante projectstructuur opgezet en gecommuniceerd waardoor alle betrokkenen tijdig en correct geïnformeerd zijn over het proces. De Vlaamse Overheid geeft ook middelen om een transitie-manager aan te duiden. Vanuit het AGB Kunsten en Erfgoed en vanuit de Stad Gent wordt alvast een extra VTE vrijgemaakt om dit transitietraject intern te begeleiden. Ook alle experts vanuit de ondersteunende diensten en departementen van de Stad Gent worden hierin betrokken.

C. Snelle opeenvolging van beslissingen die nog geen duidelijke financiële impact hebben

De éénmaking van AGB Kunsten en Erfgoed Gent is op dit moment vooral een administratieve éénmaking. De echte integratie moet nog gebeuren en de schaalgrootte is nog onbekend. De inkanteling van Historische Huizen Gent zorgt voor een verdubbeling van het aantal bezoekers en een verdubbeling van het aantal sites. Ze zorgen voor een structurele verhoging van de eigen ontvangsten ten opzichte van de verhouding ontvangsten/ subsidies in het voormalige AGB Erfgoed en AGB Kunsten en Design. Historische Huizen Gent heeft geen subsidies, waardoor alle personeel en werkmiddelen met eigen inkomsten worden gefinancierd. Dit brengt een nieuw ondernemingsrisico met zich mee, want een groter deel van onze personeelskosten is nu afhankelijk van eigen inkomsten.

Tegelijkertijd zorgt het grote volume aan verkoop van tickets voor een lager BTW verhoudingsgetal voor alle entiteiten, wat we op heden nog niet concreet kunnen inschatten.

Tenslotte zijn er vanaf 2028, nog geen concrete doelstellingen, prestatiedoelen of financiële KPI's vastgelegd. Hierdoor is het moeilijk om risico's op onder- of overschatting tijdig te beheersen en moet er ook al meteen een grondige oefening gemaakt worden waarvan de acties operationeel zijn in 2028. Tegelijkertijd is het S.M.A.K. vanaf 1 januari 2028 een sterke schouder die het AGB Kunsten en Erfgoed verlaat.

Middelen om dit risico af te bakenen:

De eerstkomende maanden moet er geconsolideerd worden wat de inkanteling betekent op financieel en personeelsmatig vlak. De huidige interne beheersmaatregelen moeten herzien worden. (structureel personeel vs% dotatie)

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Voor de impact op het BTW- verhoudingsgetal is een buffer ingeschreven op het zakelijk team zodat dit kan bijgepast worden bij BW 2026 of al eerder tijdens het jaar. De insourcing van het Belfort en het in handen houden van de shop daar, zal het verhoudingsgetal ten goede komen, net als de werking van DING.

Voor 2028 is de target nog ingeschreven op het zakelijk team, zodat dit correct kan gealloceerd worden op de juiste activiteit van zodra de businesscase is afgerond. Zo verliezen we intussentijd het inzicht in de huidige werking niet en kunnen we voor het S.M.A.K. de AS IS goed in kaart brengen.

Het directiecomité zal de komende maanden een grondige interne dotatiebespreking voeren. Dit gaat gepaard met een organisatorische oefening over de bovenbouw en heeft impact op het samenwerkingsmodel van de groep. Ondersteunende processen worden daarbij maximaal collectief gedragen met verzekerde financiering, waarbij grotere schouders kleinere schouders meenemen.

Alle budgettaire doelstellingen dienen met voldoende tijd en mensen benaderd te worden en dit op een periode van maximum twee jaar. Hiervoor is alvast een extra personeelsinzet voorzien (1VTE voor S.M.A.K.), is versterking voorzien voor het zakelijk team met 1 VTE beleidsondersteuning en is er externe consultancy voor BTW problematiek en de businesscase.

d. Evolutie loon- en pensioenlasten

Het AGB werkt uitsluitend met contractueel personeel. Pensioenrisico's zijn hierdoor beperkt en worden verder afgedekt via de tweede pensioenpijler conform het RPR van de Stad Gent.

Het AGB heeft geen statutaire medewerkers in dienst, en kent dus ook geen materieel pensioenrisico. Voor de eigen contractuele medewerkers volgt het AGB de tweede pensioenpijler zoals die ook in de RPR van de Stad Gent beschreven staat.

Een **strikt personeelsbehoefteplan**, gekoppeld aan reële dotaties, blijft noodzakelijk om structurele loonkosten beheersbaar te houden. Hoewel een flexibele inzet van personeel wenselijk is, vereist dit continue monitoring en voorzichtig financieel risicobeheer. Indexaties zijn zeer gevoelig en gelet op de hoge personeelskost in het AGB Kunsten en Erfgoed, heeft elke indexatie een grote directe impact op de financiële situatie. Als de **dotatieafhankelijkheid vermindert** en de personeelskost steeds meer afhankelijk wordt van **eigen inkomsten**, moeten ook ons risicobeheersysteem daarop afgestemd zijn. Dat betekent dat we de loonkosten, getriggerd door indexaties goed moeten monitoren ten opzichte van de verzekerde eigen inkomsten en dit nog meer dan voorheen.

Middelen om dit risico af te bakenen:

Compensatie van de lokale overheid bij overmacht:

Dankzij de compensatie van de Stad Gent voor de gederfde inkomsten tijdens de coronacrisis, hebben de musea en historische huizen Gent hun reserves op peil kunnen houden. Dat is cruciaal gebleken om in 2023 een kwalitatief en aantrekkelijke programma te kunnen aanbieden aan de bezoekers, zodat er weer ruimte was voor eigen inkomsten. Historische Huizen Gent heeft uitsluitend eigen inkomsten en het groot aantal buitenlandse bezoekers is tevens zeer toerismegevoelig. Pandemieën en terreuraanslagen zijn bijzonder impactgevend op de eigen inkomsten en er zijn geen subsidielijnen voor Historische Huizen Gent om hun structurele kosten te

compenseren bij verlies aan eigen inkomsten. Daarom wordt gevraagd dit in de beheersovereenkomst op te nemen.

Loonindexaties

De Stad heeft de loonindexatie voor het AGB gecompenseerd met de reële indexatie. Ook in deze beleidsperiode zal dit gebeuren. De dotatie verlaagt evenwel waardoor de impact van de indexaties steeds kleiner wordt. Voor IVA Historische Huizen Gent is zowel de personeelskost als de werkingskost in kaart gebracht, zodat de personeelsindexaties nog steeds zichtbaar zijn. Dat is ook het geval vanaf 2028 wanneer de werkingsdotatie aan het AGB Kunsten en Erfgoed ophoudt te bestaan en zelfs de personeelsdotatie belast. Dan zal nog steeds de theoretische berekening van de personeelsdotatie als basis dienen voor de toe te kennen indexaties.

Energieprijzen

In 2022 werden we geconfronteerd met uit de pan rijzende energieprijzen. De indexatie van de werkingsdotatie van de Stad Gent kon de reële prijsstijgingen niet volgen en daarom werden de musea rechtstreeks gecompenseerd met extra dotatie voor het verbruik van elektriciteit. In 2023 zijn de prijzen sterk gedaald ten opzichte van 2022, waardoor een stuk van de extra elektriciteitsdotatie van de Stad is teruggestort.

Overige organisatorische risico's

e. Reorganisatie tot één AGB en gewijzigde bovenbouw

De implementatie van een uniforme organisatiestructuur, met duidelijke processen en instructies, brengt tijdelijke frictiekosten, veranderingskosten en extra werkdruk met zich mee. Voorafgaand op het vorige moet er dus voldoende tijd en middelen zijn om hierin te investeren. In het bijzonder op het vlak van financiën, bestuurlijke werking en HR moeten de medewerkers van Historische Huizen Gent voldoende begeleiding krijgen zich de nieuwe organisatie toe te eigenen. Veranderingen moeten zacht en niet bruusk gebeuren.

Daarbij komt dat door pensionering van de huidige directeurs, het dagelijks bestuur van de organisatie, met name het directiecomité, in de loop van deze beleidsperiode sterk zal wijzigen. Momenteel loopt een governance oefening waarin een zo goed mogelijk leiderschapsmodel ontwikkeld wordt voor het ééngemaakte AGB, dat afgerond zal zijn in januari 2026. Deze wijziging zal met zorg uitgerold moeten worden in de loop van 2026, samen met de integratie van Historische Huizen Gent en de vervanging van de huidige directeurs.

Dit alles zorgt ervoor dat de integratie en de vele opeenvolgende veranderingen voor veel medewerkers sterk voelbaar zal zijn, wat mogelijke ongerustheid doet toenemen.

Middelen om dit risico af te bakenen:

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Goede interne communicatie.

Tijd investeringen in kennisborging en kennisdeling

Een slagkrachtig directiecomité dat een actieve rol op zich neemt in de transitiefase

f. Ontbreken van beheersovereenkomst Stad Gent- AGB Kunsten en Erfgoed Gent

Het AGB Kunsten en Erfgoed kan dankzij de beheersovereenkomst beroep doen op ondersteunende diensten vanuit de Stad Gent. Zo stelt de stad twee kwaliteitsvolle erfgoeddepots ter beschikking, onderhoudt de stad de gebouwen, betaalt de stad de verwarming en de schoonmaak, en kan het AGB beroep doen op de diensten inzake loonadministratie, boekhouding, juridische begeleiding en expertise. Het zorgt voor een basiszekerheid, maar door de druk van de algemene besparingsoefening moeten ook deze diensten hun dienstverlening hier en daar aanpassen. Dit zal effect hebben op de nieuw te onderhandelen beheersovereenkomsten en dat heeft ervoor gezorgd dat deze nog niet zijn afgerond. We hopen dan ook dat er niet nog meer dienstverlening verschuift vanuit de ondersteunende diensten naar het AGB

- Het AGB Kunsten en Design moet sinds 2025 zelf haar operationele boekhouding voeren en aangezien het AGB Kunsten en Erfgoed groter is geworden, wordt ook deze taak groter.
- Het AGB kan geen beroep doen op essentiële BI rapportering vanuit de Stad Gent (HR, Financiën) waardoor de zakelijke cel, die daar niet op bestaft is, hier extra voor moet investeren
- Door de continue digitale transformatie is er een grote afhankelijkheid van digitaliseringsprojecten. Het AGB Kunsten en Erfgoed is hiervoor afhankelijk van District09. Het is van groot belang dat specifieke noden voor de musea blijvend gehoord kunnen worden: naast de CRM, ticketingmodule is daarbij een beeldbeheersysteem in relatie tot het ecosysteem van de collectieregistratie essentieel. De extra middelen vanuit Vlaanderen zijn o.a. voor de digitale transformatie bestemd, maar om die te realiseren zal de ondersteuning van D09 een essentiële en belangrijke partner zijn. Het applicatiebeheer van het online ticketsysteem, net als alle hard- en software wordt door D09 gedragen. Het is dan ook van belang dat er voldoende middelen gevrijwaard blijven om het digitaal productbeheer, zowel minimaal, evolutief als ontwikkelingsgericht te bestendigen.

Middelen om dit risico af te bakenen:

Goede gedegen voorbereiding van alle beheersovereenkomsten

Goede gesprekspartner met D09

BI rapportering vanuit het zakelijk team op basis van de architectuur van de Stad Gent zodat er ook op AGB niveau realtime inzichtelijke data voorhanden zijn (investering van 1 VTE zakelijk team)

Correcte en concrete afspraken opnemen in de beheersovereenkomsten

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code
44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

6. Overzicht van de personeelsinzet

Rijlabels	Som van 2026	Som van 2027	Som van 2028	Som van 2029	Som van 2030	Som van 2031
DESIGN	42,71	39,48	37,48	37,78	37,78	37,78
Historische Huizen Gent	44,62	44,62	44,66	44,7	44,7	44,7
MSK	44,78	44,23	43,31	43,31	43,31	43,31
SMAK	46,91	46,22	45,72	45,8	45,8	45,8
STAM EC	29,14	30,01	29,28	29,03	29,53	29,53
ZAKELIJK TEAM	26,66	25,95	25,96	25,96	25,46	25,46
HVA/ IM	48,95	49,15	49,15	50,15	50,15	50,15
Eindtotaal	283,77	279,66	275,56	276,73	276,73	276,73

7. Overzicht van de IGS en de andere verbonden entiteiten

Niet van toepassing voor het AGB

8. Beschrijving van de grondslagen en de assumpties

- In het meerjarenplan zijn de subsidies vanuit het Cultureel Erfgoeddecreet, zoals nu gekend, doorgetrokken tot en met 2028. Deze subsidies zijn echter maar toegekend tot en met 2028, in 2028 loopt een nieuwe erkenningsronde waaruit zal blijken wat de subsidie per museum vanaf 2029 zal zijn.
- Specifiek voor STAM: de subsidie voor de werking van de Erfgoedcel kan wijzigen vanaf 2027, aangezien er in 2026 een nieuwe erkenningsronde loopt en er afspraken met de Stad Gent gemaakt dienen te worden over de verdeling van de totale subsidie.
- Een projectsubsidie wordt pas ingeschreven als die effectief toegekend is, er zijn dus geen veronderstelde subsidies ingeschreven. Via wijziging van het meerjarenplan zal dit de komende jaren worden bijgesteld, zowel financieel als wat de inhoudelijke impact is.
- De groeivoeten die gebruikt zijn in dit meerjarenplan, stemmen overeen met deze van de Stad Gent

Documentatie bij het meerjarenplan 2026- 2031

1. Omgevingsanalyse

Landschapstekening Cultuur Erfgoed Gent (2022)

Deze omgevingsanalyse vormt het fundament voor ons strategisch denken en handelen binnen de meerjarenplanning 2026–2031. Als stedelijke organisatie werken we in een complexe en snel veranderende context, waarin culturele, sociale, demografische en ecologische evoluties rechtstreeks impact hebben op de ontwikkeling van onze beleidsaccenten en op de manier waarop we samenwerken met onze culturele partners. Om die realiteit correct in te schatten, kozen we ervoor om onze beleidsvoorbereiding te baseren op de *Landschapstekening Cultureel Erfgoed Gent (2022)*, een document dat tot stand kwam in nauwe samenwerking met de Gentse erfgoedorganisaties zelf.

Deze landschapstekening is méér dan een beschrijving van het erfgoedveld. Ze biedt een diepgaande en gedragen omgevingsanalyse die de ontwikkelingen, uitdagingen en sterktes van het Gentse culturele ecosysteem helder in kaart brengt. De inzichten die eruit voortvloeien, zijn representatief voor de bredere maatschappelijke context waarin zowel de stad, de erfgoedorganisaties als Vlaanderen opereren. Net daarom werd deze analyse niet alleen gebruikt binnen dit lokale meerjarenplan, maar ook als basisdocument voor de beleidsplannen die de Gentse erfgoedinstellingen hebben ingediend bij de Vlaamse overheid in het kader van het cultureel-erfgoeddecreet. De analyses, noden en strategische lijnen die hier beschreven worden, werden dus reeds gevalideerd binnen een ruimer Vlaams beleidskader.

Door deze gedeelde basis ontstaat er een sterke inhoudelijke continuïteit tussen het stedelijke beleid en de Vlaamse beleidsdoelstellingen. Dit zorgt voor:

- **meer coherentie en afstemming** tussen lokale en Vlaamse prioriteiten;
- **een gezamenlijke taal en gedeeld denkkader** tussen stad en erfgoedpartners;
- **sterkere onderbouwde keuzes** binnen onze strategische en operationele doelstellingen;
- **duurzame samenwerking** die verder reikt dan de grenzen van één beleidsniveau.

Deze omgevingsanalyse is daarmee zowel een spiegel van onze huidige realiteit als een kompas voor de toekomst. Ze ondersteunt ons in het formuleren van een geïntegreerd, duurzaam en inclusief cultuur- en erfgoedbeleid, dat binnen de stad én binnen Vlaanderen gedragen wordt.

1. Gent: een diverse, groeiende en creatieve stedelijke context

Gent vormt met zijn ruim 264.000 inwoners een dynamische stedelijke omgeving waarin demografische groei, sociale diversiteit en culturele creativiteit elkaar voortdurend versterken. De stad kent een uitgesproken jong profiel en trekt jaarlijks duizenden studenten aan. Daardoor ontstaat een levendige stedelijke biotoop waarin innovatie, onderwijs, culturele ontwikkeling en economische activiteit sterk verweven zijn. Meer dan 160 nationaliteiten maken Gent tot een uitgesproken diverse stad. Deze superdiversiteit is bijzonder zichtbaar in de jongste leeftijdsgroepen, waar de helft van de kinderen een migratieachtergrond heeft.

Daarnaast heeft Gent zich de voorbije jaren ontwikkeld tot een creatieve hotspot op Vlaams en Europees niveau. Met meer dan een half miljard euro toegevoegde waarde in de creatieve industrieën en een hoge score op de Creative Cities Index behoort Gent tot de meest cultureel vitale steden van Europa. Die creatieve energie wordt nog versterkt door een bloeiend toeristisch aanbod en een brede culturele participatie onder de bewoners. Gent functioneert bovendien in toenemende mate als een metropolitane regio, waarbij onderwijs, mobiliteit, cultuur en economie de administratieve grenzen overstijgen. Deze context bepaalt in hoge mate de werking, kansen en uitdagingen van het Gentse erfgoedveld.

2. Het Gentse erfgoedlandschap: een rijk, gelaagd en uniek ecosysteem

Gent beschikt over een uitzonderlijk dense concentratie van cultureel-erfgoedorganisaties met landelijke en internationale uitstraling. De elf initiatiefnemers van de landschapstekening – acht musea, twee archiefinstellingen en één erfgoedbibliotheek – nemen samen bijna een derde van alle landelijk erkende musea in Vlaanderen voor hun rekening. De aanwezigheid van instellingen zoals het MSK, S.M.A.K., STAM, Huis van Alijn, het Industriemuseum, de Boekentoren en het GUM zorgt voor een brede thematische spreiding, van toegepaste kunsten tot sociale geschiedenis, van actuele kunst tot wetenschap en van vormgeving tot volkscultuur.

Daarnaast telt Gent een groot aantal ondersteunende en dienstverlenende organisaties die eveneens op Vlaams niveau actief zijn, zoals de Vlaamse Kunstcollectie, Histories, ETWIE, Archiefpunt Vlaanderen en Meemoo. Samen vormen ze een ecosysteem waarin kennisdeling, onderzoek, digitalisering en innovatie centraal staan. Het Gentse erfgoedlandschap wordt verder verrijkt door lokale musea, heemkundige kringen, archieven, religieuze gemeenschappen, universiteitscollecties, wijkbibliotheken en private verzamelingen. Met meer dan 98 topstukken – goed voor 11% van de Vlaamse Topstukkenlijst – en talrijke sleutelwerken uit de Collectie Vlaanderen, bezit Gent een uitzonderlijk waardevol erfgoed.

Ook het onroerend erfgoed draagt sterk bij aan dit landschap. Met meer dan 30.000 erfgoedobjecten op de Vlaamse inventaris en verschillende UNESCO-sites zoals de Belforten en de begijnhoven, ademt de stad geschiedenis in elke wijk. Dit geheel creëert een rijke culturele infrastructuur waarin roerend, onroerend en immaterieel erfgoed elkaar voortdurend versterken.

3. Bezoek, participatie en gebruik: een stevig cultureel draagvlak

Gent kent een opvallend sterk gebruik van zijn culturele voorzieningen. Uit de Gemeente-Stadsmonitor blijkt dat Gentenaars in verhouding veel vaker musea en tentoonstellingen bezoeken dan inwoners van andere centrumsteden. Ook bibliotheken, culturele activiteiten en festivals scoren hoog op zowel bereik als tevredenheid. De stad biedt een rijk en toegankelijk vrijetijdsaanbod, dat door zijn diversiteit aansluit bij uiteenlopende doelgroepen.

Instrumenten zoals UiTPAS zorgen ervoor dat ook mensen in armoede of in kwetsbare situaties actief deelnemen aan het vrijetijdsleven. Met een hoog aandeel pashouders met kansenstatuut heeft Gent een voorbeeldfunctie in Vlaanderen. De Gentse bevolking ervaart het culturele aanbod duidelijk als waardevol, kwaliteitsvol en dicht bij hun leefwereld. Dat creëert een sterk maatschappelijk draagvlak waarop erfgoedinstellingen kunnen verder bouwen.

4. Strategische uitdagingen voor de toekomst

4.1 Naar een inclusieve erfgoedsector

De grote culturele en sociale diversiteit van Gent stelt de erfgoedsector voor belangrijke uitdagingen én kansen. De afgelopen jaren hebben Gentse instellingen werk gemaakt van diversiteit, onder meer via meertalige gidsenteams, outreachprogramma's en participatieve projecten. Toch blijft de impact vaak projectmatig en onvoldoende structureel. De sector beseft vandaag dat de focus moet verschuiven van 'diversiteit' naar 'inclusie'. De centrale vraag wordt niet langer hoe men diverse publieken bereikt, maar hoe erfgoedinstellingen systematisch drempels wegnemen en ruimte creëren voor participatie, inspraak en representatie van alle gemeenschappen in de stad.

Dit vergt een brede aanpak die HR-beleid, publiekstoeleiding, collectieontwikkeling, governance en communicatie omvat. De uitdaging bestaat erin om het erfgoedverhaal van de stad te verbreden en te verdiepen, zodat het eigenaarschap van erfgoed gedeeld wordt met diverse groepen en generaties. Het Gentse traject naar Europese Culturele Hoofdstad 2030 versterkt deze beweging door inclusie als kernwaarde te verankeren.

4.2 Ecologische duurzaamheid en klimaatbewuste werking

De erfgoedsector wordt geconfronteerd met toenemende ecologische uitdagingen: stijgende energiekosten, klimaatimpact op collecties, mobiliteitsstromen en materiaalverbruik. Gentse instellingen zoeken actief naar duurzame oplossingen, zoals energiezuinige depots, circulaire tentoonstellingsmaterialen, hergebruik van infrastructuur en vergroening van logistiek. De nood aan gedeelde investeringen, kennisdeling en cross-sectorale samenwerking wordt steeds duidelijker. Erfgoedinstellingen hebben bovendien een voorbeeldrol, doordat ze zelf toekomstgericht beheer combineren met sensibilisering van hun publiek.

4.3 Post-covid duurzaam werken en organiseren

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

De coronaperiode legde zwakke plekken bloot binnen organisaties: hoge werkdruk, kwetsbare arbeidsposities, afhankelijkheid van toerisme en de nood aan digitale wendbaarheid. Veel instellingen zetten vandaag in op duurzame werkmodellen, professionele ondersteuning, hybride publiekswerking en robuuste financiële structuren. De pandemie heeft de digitale transformatie versneld, maar tegelijk de waarde van fysieke aanwezigheid en ontmoeting opnieuw benadrukt. De uitdaging voor de komende jaren bestaat erin een duurzaam evenwicht te vinden tussen beide.

4.4 Kinderen en jongeren als dragers van toekomstig erfgoed

Er is een groeiend besef dat kinderen en jongeren niet enkel een doelgroep zijn, maar mee de erfgoedgemeenschap van de toekomst vormen. Gentse instellingen experimenteren steeds vaker met participatieve educatie, co-creatie en trajecten waarin jongeren hun eigen stemmen, verhalen en perspectieven in de erfgoedwerking brengen. De aanwezigheid van grote onderwijsinstellingen, jeugdorganisaties en kunstopleidingen biedt kansen om jongeren structureel te betrekken en hun cultuurparticipatie te verankeren.

5. Een ruimtelijk en digitaal gedeeld erfgoedlandschap

Erfgoedinstellingen in Gent werken steeds meer buiten de muren van hun gebouwen en trekken naar wijken, scholen, pleinen en publieke ruimte. Deze beweging versterkt de toegankelijkheid en draagt bij aan het lokaal eigenaarschap van erfgoed. Daarnaast groeit de ambitie om beter samen te werken rond gedeelde depots, gemeenschappelijke infrastructuur en publieksruimtes.

De digitalisering van collecties blijft een kernopdracht. Niet langer enkel gericht op inhaalbewegingen, maar als strategisch instrument voor kennisdeling, participatie en internationale zichtbaarheid. Samenwerking met Meemoo en de Vlaamse Kunstcollectie speelt hierin een centrale rol. De sector beseft dat digitale ontwikkeling vooral vraagt om continuïteit, planning en gedeelde investeringen.

6. Verbondenheid met andere sectoren

Het Gentse erfgoedveld is sterk verweven met de kunsten, het onderwijs, het welzijnswerk en de creatieve economie. Multidisciplinaire samenwerking is een vanzelfsprekend onderdeel van de stedelijke realiteit. Erfgoedorganisaties werken samen met scholen, universiteiten, musea, kunstenhuizen, buurtwerkingen, armoedeorganisaties en migrantenverenigingen. Deze kruisbestuiving zorgt voor innovatie, verbreding van publieken en versterking van maatschappelijke relevantie. Het erfgoedveld vormt zo een scharnier tussen verleden, heden en toekomst van de stad.

7. Conclusie: een sterk fundament voor een toekomstgericht erfgoedbeleid

De landschapstekening toont dat Gent een uitzonderlijk rijk en gelaagd erfgoedlandschap heeft dat nationaal en internationaal uitstraalt. Tegelijk staan we aan de vooravond van belangrijke transities: inclusie, duurzaamheid, digitalisering, participatie en jongerenbetrokkenheid vormen de kern van het erfgoedbeleid voor de komende jaren. De sector is bereid en in staat om deze uitdagingen aan te gaan, op voorwaarde dat er ruimte blijft voor samenwerking, gedeelde infrastructuur, beleidsmatige ondersteuning en strategische investeringen.

Landschapstekening Cultuur Erfgoed Vlaanderen (3 oktober 2025)

Recent heeft de Vlaamse Regering goedkeuring gegeven aan volgende conceptnota [Conceptnota: "Hertekening landschap eigen museale instellingen en van de beeldende kunsten" | Vlaanderen.be](#)

De uitvoering van deze conceptnota zal vergaande gevolgen hebben voor het S.M.A.K., dat vanaf 1 januari 2028 een Vlaamse museale instelling wordt en het baken wordt van de hedendaagse en actuele kunst in Vlaanderen. Dit betekent dat het S.M.A.K. een gewijzigde opdracht zal uitvoeren inzake collectiebeheer, inclusief die van de Vlaamse collecties en grotere internationale ambities moet waarmaken dan wat nu binnen haar ambities ligt. Juridisch gezien betekent dat het S.M.A.K. vanaf 1 januari 2028 niet langer deel uitmaakt van het Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed Gent. Om dit alles in goede banen te leiden, start vanaf december 2025 een transitiefase op met de Vlaamse Overheid, waarvan de contouren op dit moment nog niet concreet zijn maar die bij elke budgetwijziging concreter gaan zijn, zeker op het vlak van financiële, logistieke, ondersteunende processen. Wat de impact voor de andere musea, de positionering van Gent als museumstad en baken van hedendaagse actuele kunst in het algemeen, zal de komende maanden duidelijk worden.

Deze beslissing kwam te laat in de opmaak van het meerjarenplan om hier voor deze eindfase al vergaand rekening mee te houden en de strategische implicaties van deze beslissing krijgen nu volop vorm zowel in het directiecomité als in de onderhandelingen met Vlaanderen. Maar dat dit prominent een plaats zal krijgen in deze beleidsperiode staat buiten kijf en zal bij elke budgetwijziging de nodige aandacht krijgen. Het doet evenwel niet af van de kern van de museale werking van elk van onze huizen en instellingen, waardoor deze doelstellingen nog steeds relevant zijn.

Strategische visienota van de minister (2025-2026)

Voor de door Vlaanderen erkende musea loopt momenteel een participatief traject met de Vlaamse Overheid waarbij we onze uitdagingen en speerpunten voor de komende jaren vanuit de sector en vanuit de lokale overheden mee op de kaart kunnen zetten. Half 2026 zal de minister haar strategische visienota presenteren en deze visienota zal cruciaal zijn voor de komende jaren, met name de opmaak van de beleidsplannen vanaf 2027, die de basis zullen vormen voor de opdracht van onze musea voor de beleidsperiode 2029- 2033.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed – Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Organisatiecontext

Het Autonoom Gemeentebedrijf (AGB) Kunsten en Erfgoed Gent vormt sinds 2025 het geïntegreerde werkingskader voor zes stedelijke musea – het MSK, S.M.A.K., STAM, Huis van Alijn, Industriemuseum en Design Museum Gent – aangevuld met de inkanteling van Historische Huizen gent, die instaat voor de cultuur- toeristische ontsluiting van het Gravensteen, de Sint- Pieterabdij, het Belfort, de stadspaleizen, de Sint- baafsabdij en het Stadhuis . Deze structurele bundeling van museale expertise creëert een krachtig en toekomstgericht geheel dat wendbaar kan inspelen op maatschappelijke, culturele en organisatorische ontwikkelingen.

Als externe verzelfstandiging van de Stad Gent werkt het AGB binnen de contouren van het Decreet Lokaal Bestuur. De raad van bestuur, samengesteld door de Gentse gemeenteraad, bepaalt de strategische koers. Conform het Cultuurpact adviseren de klankbordgroepen de bestuursbeslissingen, zodat pluralisme, maatschappelijke vertegenwoordiging en inhoudelijke kwaliteit gegarandeerd blijven.

Het dagelijkse bestuur van het AGB is gedelegeerd aan het directiecomité, waarin de museumdirecteurs en de algemeen zakelijk directeur zetelen. Dit comité vormt het primaire beslissen en coördinatieorgaan en verzekert de samenhang in het gezamenlijk beleid en de zakelijke aansturing. Het directiecomité bereidt de strategische keuzes voor inzake het collectiebeleid, digitalisering en infrastructuur, veiligheid en wisselt hun artistiek inhoudelijke werking met elkaar uit. Elk museum beschikt daarnaast over een eigen stafwerking, die instaat voor de operationele uitvoering van zowel de beleidsmatige vertaling van de algemene AGB-strategie als de eigen artistiek inhoudelijke werking.

De Raad van bestuur en het directiecomité houden de artistiek- inhoudelijke werking van elk huis of elke instelling op niveau van museum. De missie en visie van elk huis wordt gerespecteerd en ook de delegaties vanuit het directiecomité naar het museale niveau, respecteren de autonomie van elke instelling op dat vlak.

Een gedeelde missie binnen een diverse museale familie

Hoewel elk huis een eigen identiteit, missie en methodiek hanteert, hebben de instellingen binnen het AGB een sterke verwevenheid. We hebben dan ook gezamenlijke basiswaarden bepaald— museaal, autonoom, ambitieus, maar ook menselijk, verbindend, slagkrachtig. We werken collectief als het over transversale gezamenlijke thema's gaat zoals duurzaamheid, digitalisering en expertiseontwikkeling; en voeren een gezamenlijk beleid uit inzake veiligheid, bewaking, depotbeheer, infrastructuur, digitalisering, publiekswerking.

1. Versterkt collectie- en kennisbeheer

Alle huizen leggen de nadruk op doordacht verzamelen, duurzaam bewaren, wetenschappelijk onderzoek en innovatieve digitale ontsluiting. Ze streven naar:

- diepgaande waarderingstrajecten;
- open data en digitale toegankelijkheid;
- complementariteit en afstemming over de museumgrenzen heen;

- efficiënter collectiemanagement dankzij bundeling van expertise (bv. collectiebeheer, depotvisie, digitalisering).

Met de integratie van beide AGB's en Historische Huizen Gent krijgt het digitaliseringsproject een ruimere scope en is er naast het roerend, ook het aspect van onroerend erfgoed meer aandacht in de visie rond behoud en beheer.

2. Publiek, participatie en maatschappelijke meerwaarde

- publiekswerking blijvend te verdiepen, verbreden en democratiseren;
- sterk in te zetten op outreach, educatie en drempelverlaging;
- nieuwe doelgroepen te bereiken via co-creatie, buurtgerichte initiatieven en stedelijke partnerschappen;
- musea te positioneren als plekken voor ontmoeting, debat en maatschappelijke reflectie.

In deze context brengt de inkanteling van Historische Huizen een grote rijkdom aan storytelling en locaties mee, waar ook een intensieve publiekswerking aanwezig is en waar al jarenlang met de musea werd samengewerkt op het vlak van gidsenwerking en publiekswerking.

3. Professionalisering en samenwerking

Alle huizen kiezen expliciet voor:

- projectmatig werken,
- meerjarenplanning en datagedreven sturing,
- transversale samenwerking binnen en tussen musea,
- een toekomstgerichte, efficiënte organisatiestructuur.

De bundeling van de zes musea en Historische Huizen in één AGB versterkt deze professionalisering substantieel: expertise wordt centraler gedeeld, processen geharmoniseerd en efficiëntiewinsten gerealiseerd (bv. financiën, HR, communicatie, IT, beveiliging, infrastructuurbeheer). Mandaten die de collectieve koers bewaken, voldoende mensen en middelen voor een sterkere interne communicatie en performante systemen, zijn randvoorwaarden tot slagen.

4. Duurzaamheid, digitalisering en innovatie

Een opvallende rode draad door alle beleidsplannen is de ambitie om:

- duurzame werking te verankeren in alle processen (people–planet–prosperity),
- de digitale transformatie te versnellen,
- museale praktijken toekomstbestendig te maken (van CO₂-reductie tot slimme depots),
- met innovatieve presentatievormen en digitale publiekskanalen te experimenteren.

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

Door de schaalvergroting binnen het AGB kunnen deze strategische ambities efficiënter en consistentier worden uitgerold. Ook hier zijn duidelijke mandaten vanuit het collectief, voldoende middelen en mensen en performante systemen in samenwerking met de ondersteunende diensten van de stad, randvoorwaarden tot slagen.

Een geïntegreerd en toekomstgericht museale organisatie waarin elke instelling of huis optimaal zijn of haar missie en visie tot uiting kan geven aan een breed publiek.

Met de oprichting van één gezamenlijk AGB wordt een coherent museaal ecosysteem gecreëerd dat functioneert als:

- een expertisenetwerk waarin kennisdeling, innovatie en professionalisering centraal staan;
- een organisatie met schaalvoordelen zonder verlies aan museale eigenheid;
- een sterke stedelijke actor die substantieel bijdraagt aan Gent als cultuurstad;
- een robuuste gesprekspartner voor Vlaamse, federale en internationale beleidskaders;
- een efficiënt beheersmodel voor collectie, gebouwen, zakelijke diensten, veiligheid en infrastructuur.

De inkanteling van I Historische Huizen Gent zorgt daarbij voor een schaalvergroting binnen de stad en het samenbrengen van een meer divers doelpubliek en verhalen die onze Gentse instellingen op één of andere manier delen. De organisatorische verbreding bevordert een geïntegreerde visie op erfgoedzorg, toerisme, publiekswerking, digitalisering, ondersteunende processen...

Dit ecosysteem kan maar werken als ook de bevoegdheden en mandaten voor iedereen helder zijn. Het directiecomité heeft sinds 2022 een samenwerkingsmodel uitgewerkt dat ook op dit moment herdacht wordt in functie van de éénmaking en in functie van het leiderschapsmodel binnen dit ééngemaakte AGB. Duidelijke opdrachten, mandaten en middelen voor het collectief vanuit het zakelijk team, met als doel elk individuele instelling optimaal te laten werken, zijn daarbij essentieel.

Deze organisatiecontext vormt zo een duurzaam fundament voor de meerjarenplanning 2026–2031 én voor de verdere ontwikkeling van Gent als een toonaangevende cultuur- en erfgoedstad.

2. Verwijzing naar overzicht van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties, met ramingen

Vooraleer in te zoomen op de doelstellingen en inhoudelijke keuzes van het AGB Kunsten en Erfgoed Gent, staan we even stil bij de 'Groep Gent' waartoe het AGB behoort.

In het strategisch meerjarenplan van Stad Gent, worden per legislatuur de uitdagingen en ambities opgenomen die, vertaald in doelstellingen, activiteiten en projecten, in de loop van de legislatuur dienen te worden gerealiseerd. De voorbereiding en realisatie van dit meerjarenplan ligt niet enkel in handen van Stad en OCMW maar ook in die van tal van publiekrechtelijke partners. Al deze partners samen vormen 'Groep Gent'. Voor deze 'Groep Gent' wordt één overkoepelende doelstellingencascade opgemaakt, waar de doelstellingen en actieplannen van het AGB Kunsten en Erfgoed Gent een onderdeel van vormen.

Wij verschijnen in deze cascade als onderdeel van de beleidsdoelstelling '**SD20010 - Cultuur, sport en vrije tijd**

Stad Gent heeft een levendig en toegankelijk cultureel, sportief en vrijetijdsaanbod. We realiseren dit door de cultuur-, sport-, kunst- en erfgoedsector te ondersteunen. We zetten verder in op onze musea, de Historische Huizen, de bibliotheken, het inclusief sport- en sociaal-sportief aanbod en tal van evenementen, markten en foren. We houden onze uitgebreide culturele en sportinfrastructuur in goede staat."

Binnen deze doelstelling heeft elk museum en het zakelijk team een set van actieplannen of operationele doelstellingen met onderliggende activiteiten uitgewerkt. In samenspraak met de raad van bestuur zijn enkele operationele doelstellingen als prioritair aangeduid, deze worden in onderstaand rapport uitgebreider uitgewerkt. De overige operationele doelstellingen worden beknopter opgesomd.

Het volledige overzicht van de strategische cascade voor het AGB Kunsten en Erfgoed Gent is terug te vinden op de [site van de Stad Gent](#).

3. Toegestane werkings- en investeringssubsidie

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent)
Meerjarenplan 20xx - 20xy31

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Werkingsubsidies	23.735.253	22.288.442	21.150.019	21.203.207	21.483.782	21.763.190
Investeringsubsidies	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130
Totaal	23.817.383	22.370.572	21.232.149	21.285.337	21.565.912	21.845.320

Waarvan werkingssubsidies Vlaanderen:	9.925.693	8.665.176	8.567.716	8.599.407	8.636.420	8.657.895
Totaal Event Flanders	1.300.000	139.131	0	0	0	0
Design Museum Gent	1.300.000	139.131	0	0	0	0
Totaal Cultureel Erfgoed	8.183.953	8.305.805	8.368.476	8.403.667	8.440.680	8.462.154
Het Huis van Alijn	469.749	499.696	504.693	516.816	527.153	537.696
STAM Erfgoedcel	544.617	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000
Expertisecel Erfgoed (ETWIE)	562.000	562.000	562.000	562.000	562.000	562.000
Industriemuseum	866.080	874.741	883.488	892.323	892.323	901.247
STAM	1.043.620	1.047.842	1.088.842	1.101.145	1.125.853	1.125.853
Design Museum Gent	1.105.624	1.105.623	1.111.657	1.111.657	1.111.657	1.111.657
Vlaams Expertisecentrum Design Museum Gent	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Zakelijk Team	90.977	94.617	96.510	98.440	100.409	102.417
S.M.A.K	1.900.271	1.900.271	1.900.271	1.900.271	1.900.271	1.900.271
MSK	1.401.015	1.401.015	1.401.015	1.401.015	1.401.015	1.401.015
Totaal Projectsubsidies cultureel-erfgoedwerking	294.500,00	21.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Industriemuseum	44.500	21.000	0	0	0	0
Design Museum Gent	250.000	0	0	0	0	0
Totaal VIA-middelen	115.440	167.440	167.440	167.440	167.440	167.440
Het Huis van Alijn	0	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000
Expertisecel Erfgoed (ETWIE)	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955
Industriemuseum	6.618	6.618	6.618	6.618	6.618	6.618
STAM	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265
S.M.A.K	76.457	76.457	76.457	76.457	76.457	76.457
MSK	25.145	25.145	25.145	25.145	25.145	25.145
Totaal VOP-premie	31.800	31.800	31.800	28.300	28.300	28.300
Het Huis van Alijn	3.500	3.500	3.500	0	0	0
Industriemuseum	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800
S.M.A.K	0	0	0	0	0	0
MSK	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500

4. Samenstelling van de beleidsdomeinen

Zoals reeds eerder aangehaald, is het AGB Kunsten en Erfgoed Gent een onderdeel van de doelstellingencascade van de 'Groep Gent'. Zoals in onderstaand overzicht te zien, vallen we onder één beleidsdomein van de 'Groep Gent', zijnde 'Lerende en culturele stad'.

Filters	
Bestuur/ Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026 2027 2028 2029 2030

Autonoom Gemeentebedrijf AGB Kunsten en Erfgoed Gent– Botermarkt 1, 9000 Gent – NIS code 44021 (Stad Gent) Meerjarenplan 2026-2031

	2031
Budgetronde	B26

Beleidsdomein: Cultuur en vrije tijd
Beleidsveld: 070 Culturele instellingen en 073 Overig kunst- en cultuurbeleid

Met opmerkingen [LG2]: dit is wat gert pauwel me liet weten

6. Overzicht van de opbrengsten per belastingsoort

Het AGB Kunsten en Erfgoed Gent is geen subsidiërende instantie en int geen belastingen. Het heeft geen wettelijke, statutaire of feitelijke verplichting om rechtstreeks of onrechtstreeks tussen te komen in verliezen of tekorten van andere organisaties.

7. Overzicht van de opbrengsten per retributiesoort

Filters - Overzicht van de jaarlijkse opbrengst van elke retributie	
Budgetronde	B26
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie

Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

	Omzet					
	2026	2027	2028	2029	2030	20
Tickets/Shop	9.888.784	10.293.143	10.338.143	10.748.143	10.672.233	10.152.2
Andere (rondleidingen,...)	1.375.000	1.452.000	1.230.500	1.210.500	1.138.000	1.135.5
Zalenverhuur	249.500	254.500	266.500	268.500	259.500	259.5

8. Overzicht van de uitgaven en ontvangsten per beleidsveld

Wettelijk rapport WT025

Heeft te maken met het Beleidsdomein: Cultuur en vrije tijd

Beleidsveld: 070 Culturele instellingen en 073 Overig kunst- en cultuurbeleid

Filters - Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard: beleidsvelden	
Budgetronde	B26
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Jaarrekening/budget	
2026	Budget (B26)
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	

Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard: beleidsvelden

Algemene Financiering

Algemene overdrachten tussen de verschillende bestuurlijke niveaus

	Budget									
	2026					2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie	13.700.453	13.608.362	12.599.713	12.620.694	12.864.675					13.122.609
Uitgaven	0	0	47.321	47.549	46.837					46.837
Ontvangsten	13.700.453	13.608.362	12.647.034	12.668.243	12.911.512					13.169.446
Investering	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130					82.130
Uitgaven	0	0	0	0	0					0
Ontvangsten	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130					82.130
Financiering	0	0	0	0	0					0
Uitgaven	0	0	0	0	0					0
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0

Cultuur en vrije tijd

Musea										
	Budget									
	2026					2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie	-	-	-	-	-					-13.006.060
Uitgaven	17.027.092	13.192.819	12.417.003	14.025.430	13.073.252					27.512.637
Ontvangsten	31.839.667	27.223.142	26.130.731	28.093.137	27.580.855					14.506.577
Investering	-82.130	-82.130	-82.130	-82.130	-82.130					-82.130
Uitgaven	82.130	82.130	82.130	82.130	82.130					82.130
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0
Financiering	0	0	0	0	0					0
Uitgaven	0	0	0	0	0					0
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0

Overig beleid inzake het erfgoed										
	Budget									
	2026					2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie	-932.160	-1.001.125	-1.021.292	-1.027.022	-1.032.866					-1.044.731
Uitgaven	932.160	1.001.125	1.021.292	1.027.022	1.032.866					1.044.731
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0
Investering	0	0	0	0	0					0
Uitgaven	0	0	0	0	0					0
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0
Financiering	0	0	0	0	0					0
Uitgaven	0	0	0	0	0					0
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0

Overige culturele instellingen										
	Budget									
	2026					2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie	491.066	1.144.353	1.200.558	1.455.855	851.368					1.552.760
Uitgaven	6.613.087	5.885.854	5.820.064	5.614.812	5.669.299					4.464.074
Ontvangsten	7.104.153	7.030.208	7.020.622	7.070.667	6.520.667					6.016.833
Investing	0	0	0	0	0					0
Uitgaven	0	0	0	0	0					0
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0
Financiering	0	0	0	0	0					0
Uitgaven	0	0	0	0	0					0
Ontvangsten	0	0	0	0	0					0

Identificatie

Administratieve gegevens:

Naam: Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Erfgoed Gent

Vestigingsadres: Botermarkt 1, 9000 GENT

Ondernemingsnummer: **BE 537.520.055**

Type onderneming: Rechtspersoon

Rechtsvorm: Autonoom gemeentebedrijf

NIS-code: 44021 (NIS-code stad Gent)