

AGB KUNSTEN
EN DESIGN

m
SK

S.M.A.K.

Design
Museum
Gent

AGB Kunsten en Design

JAARREKENING 2025

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Beleidsevaluatie	6
Inhoudelijke rapportering over het prioritair beleid	6
Wettelijk model WT101	18
Financiële nota	34
De doelstellingenrekening	34
Wettelijk model WT102-J1	34
De staat van het financieel evenwicht.....	38
Wettelijk model WT103-J2	38
De realisatie van de kredieten	43
Wettelijk model WT104 – J3.....	43
De balans	46
Wettelijk model WT105 – J4.....	46
De staat van opbrengsten en kosten.....	49
Wettelijk model WT106-J5	49
Toelichting en documentatie bij de financiële nota van de jaarrekening.....	53
Inhoudelijk	53
Overzicht van de personeelsinzet.....	53
Overzicht van de beleidsvelden en beleidsdomeinen	84
Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar functionele aard.....	85
Wettelijk model WT110 – T1	85
Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard.....	88

Wettelijk model WT111 – T2	88
De investeringsprojecten	99
Wettelijk model WT112 – T3	99
Evolutie van de financiële schulden	118
Wettelijk model WT113-T4.....	119
Toelichting bij de balans	120
Wettelijk model WT114 – T5	120
Overzicht van de financiële risico's.....	123
Risico's met betrekking tot het schuldbeheer en liquiditeit	124
Risico's met betrekking tot verleende borgstellingen, zekerheden en participaties	126
Risico's met betrekking tot rendabiliteit	126
Risico's met betrekking tot de evolutie van de loonlasten en de pensioenlasten	137
Overige risico's.....	137
Waarderingsregels.....	139
Beginbalans.....	139
Algemene principes	140
Afwijkingen en specifieke waarderingsregels.....	143
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	146
Verklaring van de materiële verschillen tussen de gerealiseerde ontvangsten en uitgaven en de geraamde ontvangsten en uitgaven.....	148
Toelichting over de kosten, opbrengsten, uitgaven en ontvangsten met een buitengewone invloed op het budgettair resultaat van het boekjaar en het overschot of tekort van het boekjaar	150
Overzicht van de gedeeltes van de kredieten voor investeringen en financiering voor 2024 die overgedragen werden	151
Overzicht van de verbonden entiteiten.....	152
Overzicht van de opbrengsten per belastingsoort	153
Toegestane werkings- en investeringssubsidies.....	154

Identificatie155

Inleiding

Dit document bevat de jaarrekening 2025 voor het AGB Kunsten en Design en is gebaseerd op het meerjarenplan 2020 - 2025. Dit meerjarenplan is opgebouwd rond volgende overkoepelende doelstelling:

‘Versterken van de beleving in de musea en verhogen van de toegankelijkheid en participatie voor iedereen’

Het versterken van de beleving in de musea vraagt meer dan enkel een sterke programmering. Uiteraard blijven we op de programmering inzetten. Dankzij extra middelen die toegekend zijn bij de opmaak van het meerjarenplan, zullen er ingrijpende infrastructuurwerken uitgevoerd of gepland worden in verschillende van de museumgebouwen. Dit verloopt telkens in nauwe samenwerking met de Stad Gent, aangezien het nodige budget in het meerjarenplan van de Stad is opgenomen. Onze gebouwen zijn door hun historische context vaak al een bezoek op zich waard, door er in te investeren zal het museumaanbod nog beter tot zijn recht komen. Aanvullend op de infrastructuur willen we de komende jaren verkennen op welke manier digitale toepassingen ingezet kunnen worden ter versterking van de beleving.

In de uitwerking van de publiekswerking wordt de komende jaren verder geïnvesteerd in toegankelijkheid voor specifieke doelgroepen. De UITPAS blijft hierbij een belangrijk instrument voor kansarme doelgroepen, ook voor andere kwetsbare doelgroepen werken we gepaste formules uit waardoor een museumbezoek aantrekkelijk en haalbaar wordt. Door te investeren in digitale toegankelijkheid bieden we de mogelijkheid om van op afstand bijvoorbeeld nog meer collectie raadpleegbaar te maken.

Op vele verschillende manieren en telkens passend in het kader van elk afzonderlijk museum, wordt de erfgoedgemeenschap en de maatschappij betrokken bij verschillende facetten van de werking. Outreachwerking, co-creatie, dialoog over het beleid zijn voorbeelden van werkinstrumenten die worden ingezet om participatie mogelijk te maken.

Tot slot willen we verder bouwen aan onze financiële gezondheid door nog actiever op zoek te gaan naar aanvullende financieringsbronnen. Enerzijds is dit een afzonderlijke inspanning, passend bij de identiteit van elk afzonderlijk museum. Anderzijds maken we werk van een gezamenlijke marketing en communicatie waarmee we Gent als museumstad kunnen profileren. We bundelen de aantrekkingskracht van onze musea om meer betalende bezoekers aan te trekken en om op gezamenlijk niveau te verkennen wat het potentieel is aan bijkomende vormen van inkomsten.

In deze bundel vinden jullie de voortgang van het meerjarenplan terug voor het jaar 2025, samen met de financiële informatie die het resultaat van de jaarrekening weergeeft.

Beleidsvaluatie

Het Autonoom Gemeentebedrijf is als externe verzelfstandiging en via haar beheersovereenkomst verankerd in de strategische cascade van de stad Gent. In deze cascade is het gekoppeld aan de beleidsdoelstelling **‘Gent is een jonge en authentieke stad met een breed en versterkt vrijetijds- sport- en cultuurleven’**. Binnen deze beleidsdoelstelling is er één strategische doelstelling aan stadszijde voorzien, overkoepelend voor alle musea, zowel van AGB Erfgoed als van AGB Kunsten en Design. Dit is **‘Versterken van de beleving in de musea en verhogen van de toegankelijkheid en participatie voor iedereen’**, zoals toegelicht in de inleiding. Het is dan ook op dit niveau dat we in het kader van de jaarrekening de realisatie van het beoogde resultaat kunnen uitwerken. De onderliggende actieplannen van de musea en het zakelijk team zijn tevens terug te vinden in de beleidsplannen die eind 2022 ingediend zijn bij de Vlaamse administratie conform het Cultureel Erfgoeddecreet. In de loop van 2025 zijn deze herwerkt en geïntegreerd in de nieuwe strategische cascade van de ‘Groep Gent’ bij de opmaak van het nieuwe meerjarenplan voor de periode 2026 – 2031. Dit gebeurt voor het eerst in een ééngemaakt AGB Kunsten en Erfgoed Gent.

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

Inhoudelijke rapportering over het prioritair beleid

Hieronder volgt per entiteit een rapportering over het prioritair beleid. Bij de opmaak van het meerjarenplan heeft de Stad Gent middelen voorzien voor nieuw beleid bij de musea. Sommige van deze middelen zijn voorzien aan stadszijde en zijn dus niet opgenomen in de cijfers van het AGB Kunsten en Design. Daarom is onder de doelstellingen van de entiteiten nog een aanvulling gedaan met de vordering van de realisatie van dit nieuw beleid. Uiteindelijk zijn we ook hiervan afhankelijk om onze strategische doelstelling inhoudelijk te kunnen realiseren.

DESIGN MUSEUM GENT

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.

In 2019 won het architectenteam Carmody Groarke, TRANS architectuur|stedenbouw en RE-ST de Open Oproep van de Vlaams Bouwmeester voor een nieuwe vleugel van Design Museum Gent onder de noemer ‘het museum in de breedte’. Hiermee hielden ze een pleidooi voor een integrale benadering van de museumsite, waar ook het 18de-eeuwse Hotel De Coninck (verder HDC), de achterbouw uit de jaren 1990 (verder Vleugel ’92) en Huis Leten (de kantoren, verder HL) deel van uitmaken. Stadsontwikkelingsbedrijf sogent werd gedelegeerd bouwheer. De omgevingsvergunning en het uitvoeringsdossier zijn goedgekeurd en de gunning van het bestek is voorzien eind 2022. De start van de werken is gepland in februari 2023 en de heropening van het museum voorzien in de tweede helft van 2025. 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 exoruumte, 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 (OD 4.3). 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 (OD 4.4). 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.

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.

DMG zette de afgelopen decennia sterk in op educatie en hecht belang aan een laagdrempelig en persoonlijk contact met zijn bezoekers (gemiddeld 81.000 per jaar voor 14-18). In deze beleidsperiode verdiepen we de publiekswerking om bij de groei in aanloop naar de nieuwe vleugel dezelfde kwaliteit te kunnen aanhouden. We betrekken de burger actief bij het opzetten van publieksprojecten en we doen inspanningen om een diverser publiek te bereiken. DMG zorgt voor een kwalitatieve publieksbemiddeling, o.m. door onderbouwde toeleiding bij collectiepresentaties en tijdelijke tentoonstellingen, gebruik makend van verschillende kanalen (zaalteksten, bezoekersgids, digitale ondersteuning) en door de stroomlijning en versterking van het aanbod van randactiviteiten in het kader van de programmatie. DMG ontwikkelt een meer strategische visie rond publiekswerking, met name over de gehanteerde methodieken rond participatie en zet hiervoor in op expertisedeling met andere (Gentse) musea. DMG doet inspanningen om een diverser publiek bij de werking te betrekken. Hiertoe zoekt het museum actief naar samenwerking en middelen om activiteiten rond diversiteit te organiseren en speelt het structureel in op bestaande initiatieven van middenveldorganisaties voor kansengroepen.

Binnen communicatie gaan we actief op zoek naar kennis over onze bezoekers, omdat we beter willen inspelen op hun verwachtingen. DMG communiceert op basis van die systematisch verzamelde kennis over het publiek, maakt de collectie zichtbaarder, ook digitaal, en bouwt een netwerk uit van ambassadeurs. DMG richt zich gesegmenteerd tot specifieke doelgroepen die het beter wil bereiken, zoals de inwoners van Gent, de Gentse studenten, buitenlandse bezoekers en nichebezoekers. In aanloop naar de opening van de nieuwe vleugel zetten we onder de noemer 'Helemaal Mijn DING' een campagne op om het draagvlak voor de nieuwe vleugel op te bouwen en om bijkomende middelen te genereren voor de realisatie van de vleugel.

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.

Design Museum Gent ontwikkelt, 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. 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.

VLAAMS EXPERTISECENTRUM DESIGN

Kernwerking Vlaams Expertisecentrum Design

Oprichting en werking Vlaams Expertisecentrum Design

MSK**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. Hiervoor gaat onder meer specifieke aandacht naar een verantwoorde en realistische conservatie- en restauratieplanning, door de Topstukkenraad geactualiseerde vereisten met betrekking tot bewaaromstandigheden van de decretaal beschermde topstukken, het periodiek actualiseren van de collectiehulpverlening binnen het calamiteitenplan en het hanteren van een verantwoorde en realistische conservatie- en restauratieplanning, uitgevoerd door interne en externe restauratoren.

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. Hierbij gaat bijzondere aandacht naar het ontsluiten van doorgaans verborgen collectiestukken, de verdere perfectionering van informatieverzameling en -verstrekking, met inbegrip van het beeldbeheer, van de brede museumcollectie.

Met het collectieplan als leidraad versterkt het MSK zijn collectie 'Vlaamse en Belgische kunst in een internationale context', met inbegrip van het initiëren van een afstotings- en herbestemmingstraject en een veelzijdige, dynamische verwervingsstrategie.

Het MSK verbindt de collectie met haar omgeving. Dit gebeurt aan de hand van een genereus bruikleenbeleid, een dynamische wisselwerking met de Gentse musea en regionale partnermusea uit de Schelde- en de Leiestreek en een actieve bijdrage aan de verdere implementatie van het Topstukkendecreet en aan het Virtueel Museum van Vlaanderen.

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. Hiertoe zoomt het MSK in een collectiepresentatie met de eigen ruime collectie tekeningen en prenten uit de 17de eeuw in op diverse aspecten van het gebruik van het medium ten noorden en zuiden van de Alpen, met focus op de Nederlanden (gepland 2025).

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. Hiertoe zet MSK de komende jaren periodiek in op monografische en thematische presentaties van deelcollecties op zaal (zomerpresentaties 2024-2028). 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 waarin zowel oude als moderne kunst doorgaans worden benaderd. Zo werkt het MSK samen met de eigen jongerenwerking Schoonvolk! en externe partners aan een

collectiepresentatie over de linken tussen ‘schone kunsten’ en de leefwereld van jongeren en zet het MSK met de vakgroep Kunstwetenschappen van de UGent een tentoonstellingsproject op dat inzoomt op het thema Queer. Het MSK deelt zijn expertise op het vlak van de organisatie van tentoonstellingen en collectiepresentaties door mee te werken aan significante extra murostentoonstellingsprojecten in binnen- en buitenland. Zo steunt het MSK via betekenisvolle bruiklenen en op curatorieel vlak de overzichtstentoonstelling van Emile Claus in het Mudel, zet het MSK lopende en ad hoc-samenwerkingsverbanden met nationale en internationale onderzoeks- en bewaarinstellingen verder en start het nieuwe op met het oog op collectiepresentaties en tentoonstellingen bij derde instellingen (gepland 2024-2028).

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 MSK-imago te verscherpen en het uitdragen ervan sterker in te bedden in de werking. MSK bouwt hiervoor onder meer verder op bestaand marktonderzoek, initieert publieksbevragingen en gesprekken over de diverse afdelingen heen, en creëert een strategisch meerjaren-communicatieplan. Het MSK maakt via uitgebreide storytelling en door het stimuleren van diverse afdelingen tot het aanleveren van content 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 zich gericht in op verrassend op de kaart communicatie, door onder meer onverwachte evenementen met promotioneel potentieel te organiseren. 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 in afstemming met de zakelijke en publieksafdelingen samenwerkingsverbanden met relevante stakeholders verder uit te bouwen en te verduurzamen. Hiervoor wordt onder meer ingezet op het op touw zetten van acties die de museumsite op onverwachte manieren bekend maken bij nieuwe publieken. 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 gaat hiervoor gerichte partnerschappen aan met de toeristische sector in Gent, Vlaanderen en daarbuiten. Het MSK garandeert een inclusief taal- en beeldgebruik en stemt zo de museale communicatie af op een superdiverse samenleving.

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, structureel datamanagement, doelgerichte strategische besluitvorming en realistisch en transparant middelenbeheer. Hiervoor wordt onder meer ingezet op de opmaak en uitrol van een duidelijke beslissings- en rapporteringcascade, gealigneerd met de nieuwe visie, missie en organisatiestructuur. Het MSK verankert transversale meerjarenplanning, evaluatie en bijsturing in de dagelijkse werking door middel van 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 door middel van een welomschreven organisatiestructuur, door de werking structureel te documenteren, evalueren en bij te sturen en door structurele interne kennisdeling en rapportering te optimaliseren. Hiervoor wordt onder meer prioritair ingezet op de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur door middel van een traject 'interne reorganisatie'. Het MSK zet zijn duurzaamheidsbeleid op basis van de zeventien ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties verder. Hiervoor wordt onder meer ingezet op het verder opvolgen, uitrollen en evalueren van het actieplan 'Duurzaam ondernemen' in samenwerking met VOKA Oost-Vlaanderen. In nauwe afstemming met de AGB Musea 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 is een inclusieve organisatie die iedereen herkent en erkent, ongeacht herkomst.

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.

In een superdiverse samenleving is het MSK een publieksvriendelijke plek waar de bezoeker een centrale rol speelt. Om het publieksaanbod te optimaliseren en nog meer drempels tot kunstbeleving weg te nemen, streeft het MSK ernaar het steeds veranderende publiek beter te leren kennen en op maat te bedienen, zowel in als buiten het museum.

S.M.A.K.**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 ééentwintigste 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 Berlinda 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 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 deze langdurige bruikleen de aanzet van een nieuwe samenwerking tussen publiek en privé.

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.

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 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.

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 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 nieuw museumconcept en gebouw. Duurzaamheid en flexibiliteit zijn hierbij de norm.

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.

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 burenen 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.

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

Beleids- en beheercyclus

2025 stond in het teken van de verdere uitrol en verankering van de eengemaakte AGB. De beleids- en beheercyclus werd gedurende het hele jaar ingezet als sturingsinstrument om budgetten, personeelsinzet en werking af te stemmen op de nieuwe organisatiestructuur. In de loop van het jaar werden de begroting en het personeelsplan opgevolgd en bijgestuurd waar nodig, met aandacht voor een realistische inschatting van noden en middelen binnen de geïntegreerde werking.

Het zakelijk team volgde de uitvoering van de investeringsenveloppe voor de musea op binnen de context van één eengemaakte AGB. Gezamenlijke investeringen, zoals de uitrol van camerabewaking, werden verder geconsolideerd. In de loop van 2025 werden ook de laatste voorbereidingen getroffen om camerabewaking operationeel te maken in het Design Museum bij heropening, waardoor een uniforme beveiligingsaanpak over alle musea wordt gerealiseerd.

Het zakelijk team bleef een centrale rol opnemen in de ondersteuning van de musea bij de opvolging van de werkingssubsidies binnen het Cultureel Erfgoeddecreet. Daarbij werd ingezet op een gezamenlijke benadering, met duidelijke afspraken over doelstellingen, rapportering en de rol van de lokale overheid als financier. Het zakelijk team fungeerde hierbij als verbindende schakel tussen de musea, de Raad van Bestuur en het lokaal bestuur.

Organisatiebeheer

De interne besluitvorming werd in 2025 verder geconsolideerd binnen de eengemaakte AGB. De werking van het strategisch en operationeel directieteam werd verfijnd en afgestemd op de nieuwe organisatiestructuur, wat bijdroeg aan een duidelijkere rolverdeling tussen strategische sturing en operationele aansturing.

Een belangrijk aandachtspunt in 2025 was de integratie van de interne bewakingsdienst. In lijn met de regelgeving werd toegewerkt naar één uniforme interne bewakingsdienst voor de volledige eengemaakte AGB..

Tot slot werd in 2025 verder gewerkt op welzijn en organisatiecultuur. De resultaten van de eerder afgenomen welzijnsenquête werden vertaald in concrete acties en verbetermaatregelen, die in 2025 stap voor stap werden geïmplementeerd binnen de eengemaakte AGB. Deze acties droegen bij aan het versterken van het algemeen welzijn, de samenwerking en de betrokkenheid van medewerkers binnen de nieuwe organisatiecontext.

ZAKELIJK TEAM

Het zakelijk team stimuleert de bewuste dialoog over gezamenlijk aan te pakken thema's. De gezamenlijke aanpak biedt een meerwaarde voor elk museum afzonderlijk en voor beide AGB's, zonder hierbij de eigenheid van elk museum aan te tasten.

Het directieteam legt de gezamenlijke thema's en prioriteiten vast waarin wordt samengewerkt. In 2025 is er vanuit het strategisch directieteam prioriteit gegeven om steeds een terugkoppeling te voorzien vanuit de werkgroepen naar het strategisch directieteam, zodat de aansturing duidelijk collectief gebeurt.

Digitalisering: gegidste rondleidingen

- Voortbouwend op de succesvolle lancering van de online webshop, zetten we nu in op het **verder optimaliseren van de bezoekersbeleving**. Door een meer doelgroepgerichte werking verbeteren we niet alleen de ervaring van de bezoeker, maar verfijnen we ook de onze rapporteringsmogelijkheden. Daarnaast breiden we het aanbod uit met pakket- en combitickets, waarbij tentoonstellingen en rondleidingen over de verschillende musea heen worden aangeboden. We maken ook steeds meer de omslag van generieke communicatie naar communicatie op maat, zodat elke bezoeker een bevestiging en informatie ontvangt die specifiek aansluit bij hun aanvraag.
- In 2025 werd de gezamenlijke CRM-omgeving stelselmatig verder organisatiebreed uitgerold, waardoor de voordelen van het systeem nu over verschillende afdelingen heen worden benut. Om de effectiviteit van onze werking te vergroten, hebben we ingezet op een verdere verrijking van onze data via categorisering en segmentering van onze data. Dit stelt ons in staat om gericht te communiceren en het bezoekersgedrag verder in kaart te brengen. Bovendien werd, in nauwe samenwerking met onze DPO en District09, de volledige GDPR-compliance geborgd, zodat de verwerking van persoonsgegevens voldoet aan de privacy-standaarden.

Marketing: gezamenlijk gebruik CRM

- In 2025 hebben we verder ingezet op de bredere uitrol en ingebruikname van ClickDimensions over de verschillende musea heen. De focus lag hierbij op het verhogen van de digitale maturiteit door de automatiseringen van onze nieuwsbriefwerking verder te verfijnen en de overstap te maken naar nieuwe, performante e-mail designers. Bovendien is er gestart met het centraal beheer van overkoepelende verzendlijsten, wat een coherente benadering van de gezamenlijke bezoekersdatabase garandeert. Ten slotte is er fors geïnvesteerd in kennisborging en documentatie: via

instructievideo's en handleidingen wordt de expertise binnen de organisatie structureel verankerd, zodat nieuwe en bestaande gebruikers de marcom-tool optimaal kunnen benutten.

Data- architectuur in CRM

- **Datakwaliteit en Opschoning:** In 2025 hebben we fors ingezet op **data-cleaning binnen de CRM**. Met ondersteuning van een gespecialiseerde externe applicatie werden duplicaten samengevoegd, wat de betrouwbaarheid van onze database aanzienlijk heeft vergroot.
- Gebruikersgroepen (CRM & CDI, Recreatex) komen viermaal per jaar samen voor de uniformisering van data-input, afspraken over data-cleaning, het bespreken van globale datanoden en de planning van toekomstige ontwikkelingen.
- **Ondersteuning en Kennisborging:** De IT- en databeheerder heeft de musea breed ondersteund bij het optimale gebruik van de applicaties. Hierbij lag de nadruk op **kennisbeheer** en het vastleggen van rechtlijnige afspraken, zodat de systemen in de hele organisatie op dezelfde, correcte wijze worden gebruikt.
- **Strategische Rapportering:** We hebben een **relationeel datamodel** uitgewerkt en geïnvesteerd in duurzame, performante rapporteringstools. Dankzij dit verbeterde inzicht in onze datastructuur leggen we in 2025 de basis om in 2026 over te stappen naar **performante BI-tooling**. Dit stelt ons in staat om in de toekomst volledig datagedreven beleidsbeslissingen te nemen.

Werkgroep digitalisering

- Om de vinger aan de pols te houden bij de versnellende digitale ontwikkelingen, is de vergaderfrequentie van de werkgroep in 2025 verhoogd naar een maandelijkse basis. Deze intensivering maakt het mogelijk om digitale noden sneller te capteren en laat ons beter toe om sneller te schakelen bij digitale dossiers. Deze werkgroep fungeert als kritieke schakel tussen de businessnoden en onze digitaliseringspartner

Gezamenlijke communicatie

- De werkgroep communicatie, die getrokken wordt vanuit het zakelijk team en waar de focus ligt op de gezamenlijke communicatie van alle Gentse musea, zette dit jaar een recordeditie neer van de jaarlijkse museumnacht.
- De werkgroep gaf samen vorm aan *Late donderdag*, waarbij de musea de eerste donderdag van de maand open zijn tot 22u. Beleid heeft beslist om inwoners van Gent gratis te laten komen op Late donderdag. Daardoor willen we dus verder ontwikkelen met dit concept. vanuit de *Gentse musea* werden in 2023 voor het eerst met de nieuwe CRM uitgestuurd.

- De werkgroep leerde ook het whiteboard van museumpas kennen. Het whiteboard geeft inzicht over het bezoekersgedrag met een museumpas in het eigen museum en in relatie tot andere musea in België.

Werkgroep collectiedepotbeheer 2025

De werkgroep collectiedepotbeheer kwam in 2025 maandelijks samen en focuste zich op de inhoudelijke voorbereiding van een nieuwe depotruimte. Een belangrijk aandachtspunt in 2025 was het systematisch verzamelen, actualiseren en afstemmen van gegevens over de collecties. De werkgroep bracht de aantallen, afmetingen en specifieke vereisten van de verschillende deelcollecties in kaart, met als doel een onderbouwde en realistische inschatting te maken van de benodigde depotcapaciteit en ruimtelijke noden.

Daarnaast werd verder gewerkt aan de verfijning van de CHV-fiches (Collectie Hulpverlening). Deze werden geactualiseerd en afgestemd op de verzamelde informatie, zodat ze optimaal kunnen dienen als ondersteunend instrument binnen de toekomstige depotwerking.

De afspraken uit het deपोthandboek, waaronder procedures rond registratie, ongediertebestrijding en het calamiteitenplan, werden in 2025 verder verfijnd en waar nodig bijgestuurd. Op die manier bewaakte de werkgroep de kwaliteit en uniformiteit van de huidige depotwerking, parallel aan de voorbereiding van de nieuwe depotinfrastructuur

Wettelijk model WT101

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.

Filters - Beleidsevaluatie	
Budgetronde	W25
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2025
Budgetversie	000 - Versie 000
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Beleidsevaluatie

Beleidsdoelstelling SD10032

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

Wat hebben we bereikt?

De context waarbinnen deze doelstelling geformuleerd werd, wordt in kaart gebracht door een selectie aan omgevingsindicatoren. Deze zijn steeds raadpleegbaar via: <https://gent.buurtmonitor.be/dashboard/mosaic3/sd10032---vrije-tijd--sport-en-cultuur> Niet alle updates van de indicatoren volgen het ritme van de publicatie van de jaarrekening. Raadpleeg het bovengenoemde dashboard voor de meest recente gegevens. De toerismecapaciteit stijgt licht van 47,5 in 2024 naar 48,9 bedden per 1.000 inwoners in 2025. Ook het aandeel kinderen, jongeren en jongvolwassenen in Gent werd geüpdatet: dit blijft stabiel.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	13.642.906	12.003.831	88,0%	9.295.091	129,1%
	Ontvangsten	10.135.766	14.983.841	147,8%	8.203.483	182,7%
Investering	Uitgaven	0	649.097	0,0%	125.200	518,4%
	Ontvangsten	0	155.145	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	1.510.000	0,0%	40.000	3775,0%
	Ontvangsten	0	1.835.000	0,0%	40.000	4587,5%

Actieplan

OD10201	Design Museum Gent ontwikkelt zijn identiteit via een artistiek programma dat de collectie verbindt met het heden en de toekomst en dat vanuit een cross-sectoraal netwerk de Belgische designcultuur versterkt. Design Museum Gent voert een waarde gebaseerd collectiebeleid met een zichtbare en professioneel beheerde collectie als motor voor het artistieke programma en voor het onderzoek naar Belgisch design in een internationale context.	2020 - 2027	Design Museum Gent	
---------	--	-------------	--------------------	--

Wat hebben we bereikt?

In 2025 was de publiekswerking van Design Museum Gent tijdens de sluiting vooral bezig met de voorbereiding van de heropening in 2026. Het museum organiseerde educatieve designwandelingen, Expeditie Gent en wijkgerichte projecten via Design met Gent, met participatieve werkvormen voor bewoners. De gebruikscollectie werd uitgebreid en thematisch ingezet voor bemiddeling, burgerparticipatie kreeg aandacht via DE40. Tijdens Museumnacht werd met algorave-experimenten AI in design en digitale cultuur verkend. Samenwerkingen met TAJO en Open Design Course werden verder gezet. Op de publieksbemiddeling doorheen het nieuwe museum helder te krijgen, werd samengewerkt met Studio Louter;

Communicatie richtte zich op de heropening en de voortgang van bouwwerken, met een overkoepelende strategie, nieuwe huisstijl en websiteontwikkeling.

Socialmediakanalen groeiden, nieuwsbrieven bereikten zowel nationaal als internationaal publiek.

Technisch werden de basis gelegd voor een geïntegreerd systeem voor ticketing, reservatie, CRM en bezoekersmanagement, inclusief voorbereiding van koppelingen met ClickDimensions, Enviso en Recreatex, en automatisering van bezoekersstromen en communicatie.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	60.230	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	261	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

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 bekommt ruimte om zijn kerntaken professioneel uit te voeren en bouwt een flexibel en divers productieteam uit.	2020 - 2027	Design Museum Gent	
---------	--	-------------	--------------------	--

Wat hebben we bereikt?

In 2025 zette het Design Museum Gent verder in op de restauratie en het behoud van zijn erfgoedsite, in nauwe samenwerking met Onroerend Erfgoed. De werken omvatten onder meer gevelrestauraties, schrijnwerk, beglazing en interieurherstel in Hotel De Coninck, aangevuld met onderzoeks- en onderhoudstrajecten. Belangrijke realisaties zijn de restauratie van gevels aan Huis Leten en in de binnentuin, en de aanpassing van de beglazing in de vleugel van 1992. Voor de interieurs van Hotel De Coninck werden bijkomende dossiers ingediend, met restauraties gepland in 2025-2026. Parallel leverde onderzoek naar historische afwerkingslagen waardevolle inzichten op.

Acties

AC35090 - Infrastructuur en veiligheid.		Design Museum Gent
PR40705 - DING!	2020 - 2025	Design Museum Gent

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	2.277.557	712.408	31,3%	755.196	94,3%
	Ontvangsten	949.602	191.957	20,2%	52.041	368,9%
Investering	Uitgaven	0	433.496	0,0%	98.729	439,1%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

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 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	--	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

N.a.v. de resultaten van de welzijnsbevraging, de uitstroom van medewerkers en de aanstelling van nieuwe medewerkers, werd op afdelingsniveau een traject doorlopen i.f.v. lange termijn visieontwikkeling, optimaliseren takenpakketten, rollen en verantwoordelijkheden en meerjarenplanning. Opstart oefening missie/visie met afdelingen Collectie en Tentoonstellingen. Door de aanstelling van een dataconservator in maart 2025 werd een optimalisatietraject m.b.t. collectieregistratie opgestart. Verderzetten van het conservatie- en restauratiebeleid en de samenwerking met Ecole nationale supérieure des Arts Visuels de la Cambre. Opstart concretisering van acties m.b.t. collectie, als onderdeel van het programma 'digitale data en informatie'. Opstart van transversaal Data-team (MSK en SMAK) i.f.v. expertise uitwisseling en update stavaza actieplan 'digitale data en informatie'.

Acties

AC35264 - Collectie	Museum voor Schone Kunsten
AC35795 - Lening Koning Boudewijnstichting aankoop l'Age d'airian	Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
--------------------------	-------------	-------------------	-------------------------	-------------------	-------------------------------

Exploitatie	Uitgaven	646.740	2.247.150	347,5%	351.051	640,1%
	Ontvangsten	20.000	874.979	4374,9%	8.951	9775,4%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	1.475.000	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	1.800.000	0,0%	0	0,0%

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 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	---	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

Verderzetting van de Heckeltentoonstelling (t.e.m. eind januari 2025), uitvoering en afwikkeling van de De Bruyckertentoonstelling en verdere voorbereiding en uitvoering van de Vanfleterententoonstelling in het najaar. Voorbereiding toekomstige tentoonstellingen 2026 (Onvergetelijk en Jenny Montigny) en 2027 (presentatie panelen Lam Gods en Queer Belgian Art). Opstart denkoefening rond en uitrol van een tentoonstellingscommissie, verantwoordelijk voor het presentatiebeleid van het MSK.

Acties

AC35266 - Tentoonstellingen en presentaties	Museum voor Schone Kunsten
PR40699 - Van Eyck tentoonstelling - een optische revolutie	2019 - 2020 Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.408.546	1.027.421	72,9%	676.556	151,9%
	Ontvangsten	1.128.624	5.774.450	511,6%	753.734	766,1%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	26.471	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

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 - 2027	Museum voor Schone Kunsten	

Wat hebben we bereikt?

Verder werkend op de succesvolle experimenten met experiential marketing zorgt het MSK ook in 2025 voor verrassende en vernieuwende communicatieve insteken rond de collectie, tentoonstellingen en het Lam Gods om zo het frisse museumimago te versterken en nieuwe publieken te bereiken, waaronder Brocante n.a.v. tentoonstelling J. De Bruycker, 100.000e bezoeker bij Vanfleteren-tentoonstelling en de Flash-tatoonight.

Acties

AC35268 - Marketing en communicatie

Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	513.323	486.959	94,9%	392.372	124,1%
	Ontvangsten	55.000	46.986	85,4%	50.875	92,4%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Actieplan

OD10209	De collectie van S.M.A.K. als perspectief op toekomst en verleden	2020 - 2027	S.M.A.K.	
---------	---	-------------	----------	--

Wat hebben we bereikt?

Er werden twee nieuwe collectietentoonstellingen georganiseerd in 2025: Narcisse Tordoir: Fake Barok (29.Nov.25 - 13.Sep.26), Aziz Hazara: Bow Echo (29.Nov.25)

- 13.Sep.26). Rekening houdend met de uitdagingen en reeds hoge werkdruk in 2025 werd besloten geen nieuwe Matthys-Colle tentoonstelling te organiseren maar de lopende tentoonstelling (Private Passion Public Duty) te verlengen in 2025. Het Broodthaerskabinet was voorzien om te openen op 28 januari 2026, de geboorte- en sterfdag van Marcel Broodthaers, Door een negatief brandadvies over de aan S.M.A.K. en het Broodthaerskabinet aanpalende Floraliënhel en een aantal daardoor noodzakelijk uit te voeren ingrijpende werken aan de achtergevel van S.M.A.K., is er na het maken van een risicoanalyse beslist om de voltooiing en de opening van het kabinet uit te stellen tot na uitvoering van deze werken. In 2025 werden de contouren voor een aankoopcommissie vastgelegd, met definiëring van de manier van werken van de commissie en haar samenstelling. In 2025 werd de aanzet gegeven voor de optimalisatie van het ruimtegebruik in de depots in S.M.A.K.: de transitzone werd heringericht en er werd onderzocht of een aantal werken naar een extern kunstdepot verplaatst kunnen worden. Deze actie zou ruimte vrijmaken om de depots en de transitruimte verder in te richten en te optimaliseren en de beschikbare ruimte maximaal te benutten. Er werd besloten om de meest waardevolle kunstwerken onder te brengen naar een extern depot, met betere klimaatcondities en een betere bescherming in geval van calamiteiten.

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.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.241.761	1.064.349	85,7%	1.149.877	92,6%
	Ontvangsten	185.000	236.232	127,7%	115.540	204,5%
Investing	Uitgaven	0	30.259	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Actieplan			
OD10211	S.M.A.K. is een habitat voor maatschappelijk debat, met ruimte voor meerstemmigheid en oog voor een duurzame toekomst	2020 - 2027	S.M.A.K.

Wat hebben we bereikt?

Met S.M.A.K. Beweegt groepeert het museum haar krachten om samen met partners een moeilijk te bereiken, en divers publiek sterker te betrekken. Centraal staat de missie van S.M.A.K. om hedendaagse kunst toegankelijk te maken voor iedereen. Het programma van 2025 richtte zich voornamelijk op onderwijs, kwetsbaarheid en inclusie, met een bijzondere focus op langdurige samenwerkingen die écht impact hebben op de levens van deelnemers. In 2025 investeerde S.M.A.K. in programma's gericht op kinderen, jongeren en jonge volwassenen, ook uit financieel kwetsbare gezinnen. Voor de verschillende activiteiten werden kinderen uit kwetsbare gezinnen

aangemoedigd om deel te nemen door gebruik te maken van het kansentarief. Door hen niet alleen als bezoekers te beschouwen, maar als actieve partners in het vormgeven van het museum, werkten we aan een duurzame relatie met toekomstige generaties kunstliefhebbers. Toegankelijkheid is voor S.M.A.K. geen optionele ambitie, maar een fundamenteel uitgangspunt. In 2025 werd verder geïnvesteerd in programma's en aanpassingen die het museum toegankelijk maken voor mensen met diverse beperkingen en specifieke noden. In 2025 toonde S.M.A.K. Beweegt zich als een uitgesproken breed en inclusief participatieplatform, met activiteiten op maat van zeer uiteenlopende doelgroepen: van workshops en maaktrajecten met kinderen en jongeren, tot trajecten met scholen en partners rond publicatie en co-creatie, en gerichte instapmomenten voor specifieke gemeenschappen, aangevuld met laagdrempelige ontmoetingsformats voor nieuwe Gentenaars. S.M.A.K. Beweegt realiseerde 160 publieksmomenten/trajecten, samen goed voor 2.525 deelnemers

- een substantieel bereik dat net door de inhoudelijke én diversiteit bijdraagt aan sociale impact. Enkele zaken die er uit sprongen in 2025: alle activiteiten in het kader van de workshopruimte het Atelier n.a.v. de expo Painting after Painting, alle activiteiten en partnerships i.k.v. 10 jaar S.M.A.K. Beweegt en enkele lang

Acties

AC35080 - Publieksparticipatie en communicatie	S.M.A.K.
AC35271 - Publieksonthaal en bewaking	S.M.A.K.
AC35273 - Publieksparticipatie en diversiteit	S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.228.389	1.244.087	101,3%	1.175.829	105,8%
	Ontvangsten	92.000	91.018	98,9%	172.083	52,9%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Actieplan

OD10212	S.M.A.K. biedt een meerstemmig platform voor de presentatie van hedendaagse kunst, de samenwerking met kunstenaars en partners	2020 - 2027	S.M.A.K.
---------	--	-------------	----------

Wat hebben we bereikt?

Volgende tentoonstellingen werden gerealiseerd in 2025:

- 'Painting After Painting – Hedendaagse Schilderkunst in België' (4 april 2025 – 2 november 2025)
- Filmfest Gent: James Benning (8 oktober 2025 – 19 oktober 2025)

- Marc De Blicq : 'Point de Voir' (18 oktober 2025 – 5 april 2026)
- Narcisse Tordoir: Fake Barok (29.Nov.25
- 13.Sep.26)
- Aziz Hazara: Bow Echo (29.Nov.25
- 13.Sep.26)
- Resistance: The Power of the Image (29 november 2025 – 8 maart 2026)
- 10 jaar S.M.A.K. Beweegt (29.Nov.25
- 3.Mei.26)

Acties	
AC35077 - Projecten en tentoonstellingen	S.M.A.K.
AC35272 - Communicatie en bemiddeling	S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	2.230.306	2.190.159	98,2%	2.057.246	106,5%
	Ontvangsten	25.000	64.132	256,5%	20.261	316,5%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	35.000	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	35.000	0,0%	0	0,0%

Actieplan

OD10215	Het zakelijk team stimuleert de bewuste dialoog over gezamenlijk aan te pakken thema's. De gezamenlijke aanpak biedt een meerwaarde voor elk museum afzonderlijk en voor beide AGB's, zonder hierbij de eigenheid van elk museum aan te tasten.	2020 - 2027	Zakelijk team AGB Kunsten en Design
---------	---	-------------	-------------------------------------

Wat hebben we bereikt?

Het directieteam legt de gezamenlijke thema's en prioriteiten vast waarin wordt samengewerkt. In 2025 is er vanuit het strategisch directieteam prioriteit gegeven om steeds een terugkoppeling te voorzien vanuit de werkgroepen naar het strategisch directieteam, zodat de aansturing duidelijk collectief gebeurt. In 2025 werd de gezamenlijke CRM-omgeving stelselmatig verder organisatiebreed uitgerold, waardoor de voordelen van het systeem nu over verschillende afdelingen heen worden benut. Om de effectiviteit van onze werking te vergroten, hebben we ingezet op een verdere verrijking van onze data via categorisering en segmentering van onze data. Dit stelt ons in staat om gericht te communiceren en het bezoekersgedrag verder in kaart te brengen. Bovendien werd, in nauwe samenwerking met onze DPO en

District09, de volledige GDPR-compliance geborgd, zodat de verwerking van persoonsgegevens voldoet aan de privacy-standaarden. In 2025 hebben we verder ingezet op de bredere uitrol en ingebruikname van ClickDimensions over de verschillende musea heen. De focus lag hierbij op het verhogen van de digitale maturiteit door de automatiseringen van onze nieuwsbriefwerking verder te verfijnen en de overstap te maken naar nieuwe, performante e-mail designers. Bovendien is er gestart met het centraal beheer van overkoepelende verzendlijsten, wat een coherente benadering van de gezamenlijke bezoekersdatabase garandeert. Ten slotte is er fors geïnvesteerd in kennisborging en documentatie: via instructievideo's en handleidingen wordt de expertise binnen de organisatie structureel verankerd, zodat nieuwe en bestaande gebruikers de marcom-tool optimaal kunnen benutten. Om de vinger aan de pols te houden bij de versnellende digitale ontwikkelingen, is de vergaderfrequentie van de werkgroep in 2025 verhoogd naar een maandelijkse basis. Deze intensivering maakt het mogelijk om digitale noden sneller te capteren en laat ons beter toe om sneller te schakelen bij digitale dossiers. Deze werkg

Acties						
AC35101 - Gebouwbeheer, veiligheid en beveiliging						Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35258 - Beheer algemene financiering AGB Kunsten & Design						Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35276 - Gezamenlijke marketing en communicatie						Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35554 - Beheer financiële aangelegenheden						Zakelijk team AGB Kunsten en Design
PR41058 - MSK studie en vernieuwing tussendak- HVAC en veiligheid	Lopend	Onderzoek	2025 - 2030			Zakelijk team AGB Kunsten en Design

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	30.517	3.851	12,6%	58.247	6,6%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	81	0,0%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Actieplan

OD10243	Op weg naar een nieuw museum	2024 - 2027	S.M.A.K.
---------	------------------------------	-------------	----------

Wat hebben we bereikt?

- In de loop van 2025 werd de ontwikkelingsvisie van de architecten voor het nieuwe museumgebouw uitgebreid toegelicht, onder andere aan de bevoegde Gentse schepen voor cultuur, Astrid De Bruycker, maar ook aan de schepen van financiën, Christophe Peeters, en schepen van stadsontwikkeling Joris Vandembroucke. De schepenen werden uitgenodigd in S.M.A.K. en kregen een rondleiding door de verschillende ruimtes om de noden van het gebouw en zijn toekomstige mogelijkheden te tonen. Op 6 oktober kwam de aankondiging van Minister Gennez dat S.M.A.K. vanaf 2028 Vlaamse instelling wordt en als 'baken voor actuele en hedendaagse kunst' een ruimere opdracht krijgt binnen het kunsten- en erfgoedlandschap. In het najaar gingen meerdere overlegmomenten door tussen S.M.A.K., de Stad Gent en Vlaanderen (Departement en kabinet) met het oog op het vormgeven van deze nieuwe rol en de transitie naar Vlaanderen (op vlak van middelen, personeel, collectie, governance en gebouw). De nood aan een nieuw en ruimer S.M.A.K. dient zeker meegenomen te worden in deze grotere opdracht die werd toegekend aan S.M.A.K. Wil S.M.A.K. dit grotere ambitieniveau waarmaken, dan is een oplossing voor het huidige end of life museumgebouw een absolute must. In afwachting van verdere langetermijn oplossingen rond een nieuw S.M.A.K. werd een budget van 3 miljoen euro vrijgemaakt door schepen De Bruycker voor dringende instandhoudingswerken, op niveau van brandveiligheid (aanpalend aan de Floraliënhal), HVAC systemen en dak. Deze moeten toelaten dat S.M.A.K. de komende 5 jaar het nodige bezoekerscomfort kan garanderen en kan voorzien in minimaal correcte tentoonstellingscondities. Een oplossing op langere termijn blijft sowieso noodzakelijk.

- In 2025 werden de contacten tussen S.M.A.K. en de Vrienden van S.M.A.K. verder aangehaald. Tijdens een overleg tussen de stafleden van S.M.A.K. en personeel en bestuurders van de Vrienden werd gekeken op welke manier er in de toekomst nog beter kon worden samengewerkt

Acties

AC35573 - Voorbereiding nieuw museumgebouw en nieuwe museumwerking

S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	57.640	21.691	37,6%	45.976	47,2%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Actieplan

OD10244	Een weerbare, werkbare, wendbare, duurzame, zorgzame, diverse en performante organisatie	2024 - 2027	S.M.A.K.
---------	--	-------------	----------

Wat hebben we bereikt?

- In 2025 werd het nieuwe organisatiemodel van S.M.A.K. gevalideerd, als resultaat van vele gesprekken en teamsessies die al in 2024 waren opgestart i.s.m. het consultancybureau ARCH en in 2025 mee verder opgevolgd door de veranderingsbegeleider van S.M.A.K., Irmine Vermandere. Na de zomer werd op basis van het nieuwe organogram en de gewijzigde functiekaarten een RASCI opgemaakt. Deze rollen- en verantwoordelijkheidsmatrix moest helderheid brengen inzake rollen en mandaten en een einde maken aan de taakverwarring die er vroeger al te vaak was.

- Sinds juni 2024 loopt er in S.M.A.K. een actieplan welzijn. Bij afronding van de opdracht van de change manager op 31 december 2025 waren goed 80% van alle acties afgerond of reeds zeer ver gevorderd. Enkele acties moeten nog bekeken worden op niveau van AGB of RvB. Er werd in het bijzonder gewerkt op het verhelderen van processen, het verduidelijken van taken en mandaten, het in kaart brengen van werkdruk, interne communicatie en cohesie (met de lancering van een nieuw intranet in december 2025), aandacht voor feedbackcultuur en het meer transversaal en projectmatig samenwerken tussen teams (vb. in het kader van tentoonstellingen). Ook de teams werden verder aangevuld (voornamelijk vervangingen van werknemers die waren vertrokken).

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.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.491.606	1.352.981	90,7%	934.617	144,8%
	Ontvangsten	5.840.881	5.842.475	100,0%	5.266.635	110,9%
Investing	Uitgaven	0	20.666	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	40.000	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	40.000	0,0%

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 - 2027	S.M.A.K.	
---------	---	-------------	----------	--

Wat hebben we bereikt?

In 2025 waren er minder frequente bijeenkomsten van beide staforganen, wegens de afwezigheid door ziekte van de directeur van MSK en de verhoogde werkdruk hierdoor bij het team van MSK. Ook S.M.A.K. zat in een zeer intensief intern reorganisatietraject, waardoor we met beide huizen vooral de focus op de interne werking moesten leggen. Dit betekent niet dat er geen overleg was tussen beide huizen of dat de samenwerking, inhoudelijk en organisatorisch: - Het voorstel van een gezamenlijke collectietentoonstelling in najaar 2027 wordt verlaten omwille van praktische redenen. MSK plant namelijk in die periode dringende infrastructuurwerken in het museum. Gezien de kalender tot dan al gevuld is met tentoonstellingen, kunnen de werken pas in 2027 doorgaan. Het nieuwe voorstel is om toch beide collecties met elkaar in dialoog te laten gaan, maar in kleinere, verrassende presentaties met telkens enkele werken. De timing hiervoor is 2028. - Het is zeker de bedoeling om verdergaande samenwerking te onderzoeken, vb. op vlak van eventwerking, maar hiervoor moet eerst meer duidelijkheid komen rond de personeelssituatie en governance model na de inkanteling van S.M.A.K. als Vlaamse instelling vanaf 2028. Te bekijken in hoeverre en hoe we organisatorisch zullen kunnen blijven samenwerken eenmaal S.M.A.K. een Vlaamse instelling is geworden.

Acties

AC35574 - Samenwerking MSK

S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Actieplan

OD10246	Via een onderbouwd, doelgericht, planmatig en slagkrachtig management versterkt het MSK zijn streven naar een performante, duurzame, gedigitaliseerde, kennis delende en inclusieve organisatie.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	--	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

Vanuit resultaten van de Welzijnsonquête organiseerde de staf verschillende denkdagen over volgende thema 's: Commercieel beleid, digitale strategie, project- en programmamanagement, optimalisatie organogram en jaaractieplannen 2026/uitdagingen toekomst/hertekening museumlandschap cf. nota minister Gennez. Opsplitsing Afdeling Tentoonstellingen en Collectie naar twee afzonderlijke afdelingen. Aanstelling teamcoördinator Publiekswerking en Onthaal met als doel functionele aansturing. Opstart denkoefening naar rol van marketing en de functie en plaats ervan in de organisatie. Opmaak en verfijnen van visie, rasci en meerjarenactieplan kennis-, data- en informatiebeheer, in nauwe samenwerking met het SMAK d.m.v. de gezamenlijke aanstelling van een digitale expert voorbeide

huizen. Opmaak programmavoorstel (governance en procesflow) 'digitale data en informatie'. Verderzetting van VCDO-actieplan duurzaamheid i.s.m. VOKA. Toelichting aan het MSK-team van hernieuwde versie missie/visie.

Acties	
AC35261 - Bedrijfsvoering, HR, management en relationeel beleid	Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	471.764	494.720	104,9%	482.964	102,4%
	Ontvangsten	1.434.660	1.451.112	101,1%	1.395.968	104,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Actieplan				
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.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten	

Wat hebben we bereikt?

Verfijning en uitrol strategische nota en meerjarenplanning team publiekswerking. Verderzetting doelgroepenwerken en drempelverlagende initiatieven. Verderzetting lezingenprogramma. Verderzetting gegidste rondleidingen en ateliers. Deelname aan Internationale Sentomus Museumbevraging i.f.v. in kaart brengen van noden en perceptie van bezoekers. Analyse resultaten bevraging. Verderzetting deelname Werkgroep TOP (Toegankelijkheid, Outreach en Participatie). Introductie van samenwerking met 'Matter of care' waarbij de koppeling wordt gemaakt tussen geestelijke gezondheidszorg en cultuur. Ontwikkeling nieuw concept 'Opdrachtenmuur'. Ontwikkelen digitaal inspiratiebord voor leerkrachten.

Acties	
AC35267 - Publieksparticipatie	Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	656.213	504.814	76,9%	606.965	83,2%
	Ontvangsten	205.000	205.557	100,3%	160.831	127,8%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

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 - 2027	Design Museum Gent
---------	--	-------------	--------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 lag de focus van het Design Museum Gent op de inhoudelijke en programmatorische voorbereiding van de heropening in 2026. Er werd intensief gewerkt aan de ontwikkeling van de nieuwe collectiepresentatie en tijdelijke tentoonstellingen, met aandacht voor participatie, onderzoek en internationale samenwerking. Tegelijk werd de rol van het museum binnen het bredere designveld versterkt via projecten, partnerschappen en de verdere uitbouw van initiatieven zoals Design Fest Gent en Designpunt.

Acties

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

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.190.674	620.344	52,1%	475.259	130,5%
	Ontvangsten	0	4.243	0,0%	6.923	61,3%
Investering	Uitgaven	0	155.145	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	155.145	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%

Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
-------------	---	---	------	---	------

Actieplan

OD10260	Kernwerking Vlaams Expertisecentrum Design	2024 - 2027	Vlaams Expertisecentrum Design
---------	--	-------------	--------------------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 nam de het expertisecentrum zijn effectieve opstart 1. We organiseerden op 6 november 2025 een sectormoment om het in voorbereiding zijnde beleidsplan samen met de sector vorm te geven 2. We organiseerden onze eerste expo tijdens Wonder design Festival Kortrijk: Entangled Practices ontving 18.000 bezoekers 3. We lanceerden de open oproep voor het eerste Jaarboek Design, ontvingen meer dan 150 inschrijvingen (voor projecten en essays) en kwamen middels jurering op de definitieve selectie 4. We zetten grote stappen in het beleidsplan voor 2026-2028, en startten een traject tot overleg over inbedding en taakverdeling met DMG 5. Er werd een tweede medewerker aangeworven in februari 2025 die zich toelegt op evenementiele projectmanagement en communicatie 6. We brandden het centrum als Designpunt en lanceerden een website en social mediakanalen 7. We startten organen op voor inspraak in het expertisecentrum: de programmaraad van ontwerpers en het lerend netwerk van designorganisaties 8. We verenigden de designcultuursector voor het gezamenlijk ontwikkelen van het memorandum Vormgeving, een document met input voor de Strategische Visienota van de minister van cultuur 9. Eerder opgestarte werking zoals prospectie en netwerking in het veld werden verder doorgezet.

Acties

AC35618 - Beleid en beheer	Vlaams Expertisecentrum Design
AC35619 - Presenteren en promoten	Vlaams Expertisecentrum Design

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	197.869	32.898	16,6%	72.705	45,2%
	Ontvangsten	200.000	200.699	100,3%	199.301	100,7%
Investing	Uitgaven	0	9.531	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Financiële nota

De doelstellingenrekening

Wettelijk model WT102-J1

Filters - Doelstellingenrekening	
Budgetronde	W25
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2025
Budgetversie	000 - Versie 000
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Doelstellingenrekening

SD10032 - Gent is een jonge en authentieke stad met een breed en versterkt vrijetijds- sport- en cultuurleven		
	Aanrekening	Meerjarenplan
Exploitatie	3.386.317	-1.034.695
Uitgaven	17.942.141	21.122.253
Ontvangsten	21.328.459	20.087.557
Investing	-520.788	0
Uitgaven	946.697	48.362
Ontvangsten	425.908	48.362
Financiering	325.000	0
Uitgaven	1.510.000	0
Ontvangsten	1.835.000	0

Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen

Er zijn geen niet-prioritaire beleidsdoelstellingen

Totalen

	Aanrekening	Meerjarenplan		
Exploitatie	3.386.317	-1.034.695		
Uitgaven	17.942.141	21.122.253		
Ontvangsten	21.328.459	20.087.557		
Investing	-520.788	0		
Uitgaven	946.697	48.362		
Ontvangsten	425.908	48.362		
Financiering	325.000	0		
Uitgaven	1.510.000	0		
Ontvangsten	1.835.000	0		

Opmerking bij dit rapport: 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 AGB Erfgoed vb. de gebouwen ter beschikking gesteld krijgt van de Stad Gent waardoor onderhoud en investeringen daar in het budget opgenomen zijn. Het AGB Erfgoed doet verder geen beroep op leningfinanciering. Hierdoor is de 'Algemene Financiering' leeg in dit rapport.

De staat van het financieel evenwicht

Wettelijk model WT103-J2

Filters - Staat van het financieel evenwicht	
Budgetronde	W25
Budgetversie	000 - Versie 000
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2025
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Staat van het financieel evenwicht

Resultaten	Jaarrekening	Meerjarenplan
I. Exploitatiesaldo (a-b)	3.386.317	-1.034.695
I.a. Ontvangsten	21.328.459	20.087.557
I.b. Uitgaven	17.942.141	21.122.253
II. Investeringsaldo (a-b)	-520.788	0
II.a. Ontvangsten	425.908	48.362
II.b. Uitgaven	946.697	48.362
III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)	2.865.529	-1.034.695
IV. Financieringsaldo (a-b)	325.000	0
IV.a. Ontvangsten	1.835.000	0
IV.b. Uitgaven	1.510.000	0
V. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	3.190.529	-1.034.695
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	5.032.897	3.247.513
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	8.223.426	2.212.817
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat (VII-VIII)	8.223.426	2.212.817

Autofinancieringsmarge	Jaarrekening	Meerjarenplan
I. Exploitatiesaldo (a-b)	3.386.317	-1.034.695
II. Netto periodieke aflossingen (a-b)	-1.475.000	0
II.a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.475.000	0
II.b. Periodieke terugvordering leningen	0	0
III. Autofinancieringsmarge (I-II)	1.911.317	-1.034.695

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	Jaarrekening	Meerjarenplan
I. Autofinancieringsmarge	1.911.317	-1.034.695
II. Correctie op de periodieke aflossingen (a-b)	1.475.000	0
II.a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.475.000	0
II.b. Gecorrigeerde aflossingen obv financiële schulden	0	0
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	3.386.317	-1.034.695

Geconsolideerd financieel evenwicht	Jaarrekening	Meerjarenplan
I. Beschikbaar budgettair resultaat	8.223.426	2.212.817
AGB Kunsten en Erfgoed Gent	8.223.426	2.212.817
II. Autofinancieringsmarge	1.911.317	-1.034.695
AGB Kunsten en Erfgoed Gent	1.911.317	-1.034.695
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	3.386.317	-1.034.695
AGB Kunsten en Erfgoed Gent	3.386.317	-1.034.695

In bovenstaande tabel lezen we onder 'III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)' het **saldo** van deze jaarrekening naast het beoogde saldo uit de kredieten 2025, en dit voor het volledige AGB. Volgende situaties kunnen zich voordoen:

- Bij een negatief saldo in de kredieten: Is het saldo volgens de jaarrekening **lager** dan het saldo volgens de kredieten, dan wil dit zeggen dat we op AGB-niveau **meer** uit onze reserves putten dan voorzien. Is het saldo volgens de jaarrekening **hoger** dan het saldo volgens de kredieten, dan wil dit zeggen dat we op AGB-niveau **minder** uit onze reserves putten dan voorzien.
- Bij een positief saldo in de kredieten: Is het saldo volgens de jaarrekening **lager** dan het saldo volgens de kredieten, dan wil dit zeggen dat we op AGB-niveau **minder** reserve opbouwen dan voorzien. Is het saldo volgens de jaarrekening **hoger** dan het saldo volgens de kredieten, dan wil dit zeggen dat we op AGB-niveau **meer** reserve opbouwen dan voorzien.

Voor 2025 was een negatief saldo voorzien in de kredieten, we gingen er dus van uit dat we uit de reserves zouden putten. Onder '**V. Budgettair resultaat van het boekjaar**' lezen we het resultaat dat het AGB onderhoudt na 2025. Daarin zien we dat we eindigen met een positief saldo en dus **reserves opbouwen**.

In het overzicht hieronder geven we dit resultaat voor elke entiteit afzonderlijk. In de praktijk beschikt elke entiteit namelijk over een eigen analytische boekhouding, waardoor het resultaat kan verdeeld worden.

Museum	Fonds	Resultaat 2024	Reserves eind 2024	Geraamd budgettair resultaat 2025 (MJP bw 2024)	Budgettair resultaat 2025	Verschil	gecumuleerd reserves eind 2025
Design M	aankoopf	-19.454	86.897	-23.027	10.684	33.711	63.870
Design M	projecten	228.899	1.966.052	-662.966	-155.865	507.101	1.303.086
Design M	TOTAAL	209.445	2.052.949	-685.993	-145.181	540.812	1.907.768
Expertise	TOTAAL	126.596	126.596	2.131	158.270	156.139	284.866
MSK	aankoopf	134.192	513.192	0	148.351	148.351	661.543
MSK	projecten	322.614	1.217.699	-87.140	2.609.150	2.696.290	3.826.849
MSK	TOTAAL	456.806	1.730.891	-87.140	2.757.502	2.844.642	4.488.393
S.M.A.K.	aankoopf	2.017	7.100	0	-27.517	-27.517	-20.417
S.M.A.K.	projecten	208.956	856.691	-195.497	337.182	532.679	1.193.873
S.M.A.K.	TOTAAL	210.973	863.791	-195.497	309.665	505.162	1.173.456
Zakelijk t	projecten	108.695	258.670	-68.196	110.273	178.469	368.943
Zakelijk	TOTAAL	108.695	258.670	-68.196	110.273	178.469	368.943
AGB KUN	TOTAAL	1.112.516	5.032.897	-1.034.695	3.190.529	4.225.224	8.223.426

Het budgettair resultaat verschilt van het algemeen resultaat, waar ook niet kaskosten als afschrijvingen en voorzieningen meegenomen worden. Maar ook uitgaven of ontvangsten kunnen verschillend zijn in de budgettaire aanrekening dan in de algemene aanrekening. Zo is in het algemeen resultaat is voor het MSK een kredietovereenkomst aangerekend voor de aankoop van een kunstwerk via de Koning Boudewijnstichting en is de verzekering van Van Eyck verwerkt. Beiden worden echter pas in 2026 budgettair verwerkt.

De realisatie van de kredieten

Wettelijk model WT104 – J3

Filters - Kredietrealisatie	
Budgetronde initiële kredieten	B25
Budgetronde eind kredieten	W25
Jaar	2025
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Budgetversie	PLN - NFI Plan versie
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Kredietrealisatie

	Jaarrekening		Eindkredieten		Initiële kredieten	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Autonoom gemeentebedrijf	30.707.083	33.901.013	20.378.811	19.344.115	19.607.304	18.572.609
Exploitatie	28.078.094	31.496.309	20.330.449	19.295.753	19.558.942	18.524.247
Investering	1.118.989	569.704	48.362	48.362	48.362	48.362
Financiering	1.510.000	1.835.000	0	0	0	0
Leningen en leasings	1.475.000	1.800.000	0	0	0	0
Toegestane leningen en betalingsuitstel	35.000	35.000	0	0	0	0
Overige financieringstransacties	0	0	0	0	0	0

De balans

Wettelijk model WT105 – J4

Filters - De balans	
Bestuur/ Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed
Jaar	2025
Profit center structuur versie	Huidig
Profit center structuur	All

De balans

ACTIVA	Boekjaar	Vorig boekjaar
I. Vlottende activa	16.752.774	12.959.338
A. Liquide middelen en geldbeleggingen	648.761	210.355
B. Vorderingen op korte termijn	15.974.619	12.599.131
1. Vorderingen uit ruiltransacties	823.352	527.399
2. Vorderingen uit niet-ruiltransacties	15.151.267	12.071.732
C. Voorraden en bestellingen in uitvoering	129.394	149.852
E. Vorderingen LT die binnen het jaar verv.	0	0
II. Vaste activa	1.279.597	680.567
A. Vorderingen op lange termijn	0	0
1. Vorderingen uit ruiltransacties	0	0
B. Financiële vaste activa	375	375
4. Andere financiële vaste activa	375	375
C. Materiële vaste activa	884.320	402.840
1. Gemeenschapsgoederen	132.299	101.909
c. Installaties, machines en uitrusting	12.050	18.403
d. Meubilair, kantooruitr en rollend mat.	120.249	83.506
3. Andere materiële vaste activa	752.022	300.931
a. Terreinen en gebouwen	752.022	300.931
D. Immateriële vaste activa	394.902	277.352
TOTAAL ACTIVA	18.032.371	13.639.905

PASSIVA	Boekjaar	Vorig boekjaar
I. Schulden	9.157.730	8.090.285
A. Schulden op korte termijn	9.157.730	8.090.285
1. Schulden uit ruiltransacties	5.972.974	2.361.425
a. Voorzieningen voor risico's en kosten	425.347	306.450
c. Niet-financiële schulden ruiltransactie	5.547.627	2.054.976
2. Schulden uit niet-ruiltransacties	2.859.756	5.728.859
4. Schulden op LT die binnen het jaar verv.	325.000	
B. Schulden op lange termijn	0	
1. Schulden uit ruiltransacties	0	
b. Financiële schulden	0	
II. Nettoactief	8.874.641	5.549.620
A. Kapitaalssubsidies en schenkingen	576.948	340.387
B. Gecumuleerd overschot of tekort	7.988.089	4.899.629
D. Overig nettoactief	309.604	309.604
TOTAAL PASSIVA	18.032.371	13.639.905

De staat van opbrengsten en kosten

Wettelijk model WT106-J5

Filters - De staat van opbrengsten en kosten	
Bestuur/ Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed
Jaar	2025
Interne facturatie	Nee
Profit center structuur versie	Huidig
Profit center structuur	All

De staat van opbrengsten en kosten

	Boekjaar	Vorig boekjaar
I. Kosten	18.429.345	14.571.912
A. Operationele kosten	18.428.634	14.571.048
1. Goederen en diensten	10.306.440	7.649.023
2. Bezoldigingen, sociale lasten & pensioenen	7.529.764	6.511.848
3. Afschrijvingen, waardeverm. en voorz.	519.298	348.689
4. Individuele hulpverlening door OCMW	0	0
5. Toegestane werkingssubsidies	0	38.000
6. Toegestane investeringssubsidies	0	0
7. Minderwaarden bij realisatie vaste activa	0	0
8. Andere operationele kosten	73.133	23.489
B. Financiële kosten	711	864
II. Opbrengsten	21.517.806	15.621.832
A. Operationele opbrengsten	21.328.436	15.486.523
1. Opbrengsten uit de werking	3.560.386	1.715.732
2. Fiscale opbrengsten en boetes	0	0
3. Werkingssubsidies	12.852.262	13.540.471
a. Algemene werkingssubsidies	7.295.869	7.913.604
b. Specifieke werkingssubsidies	5.556.394	5.626.866
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0
5. Meerwaarden bij realisatie vaste activa	0	0
6. Andere operationele opbrengsten	4.915.788	230.320

B. Financiële opbrengsten	189.369	135.309
III. Overschot of tekort van het boekjaar	3.088.460	1.049.920
A. Operationeel overschot of tekort	2.899.802	915.475
B. Financieel overschot of tekort	188.658	134.445
IV. Verw. v h overschot of tekort van het BJ	3.088.460	1.049.920
A. Rechthebbenden uit het overschot vh bj	0	0
B. Tussenkost door derden in het tekort v bj	0	0
C. Over te dragen overschot of tekort vh bj	3.088.460	1.049.920

Toelichting en documentatie bij de financiële nota van de jaarrekening

Deze bundel, alsook het meerjarenplan en de aanpassingen ervan, zijn terug te vinden op de [site van de Stad Gent](#).

Inhoudelijk

In onderstaande tabel wordt een cijfermatige en beknopt inhoudelijke toelichting voorzien bij de resultaten voor alle actieplannen, prioritair en niet-prioritair. Voor de uitgebreide inhoudelijke toelichting verwijzen we naar de individuele jaarverslagen per entiteit. Deze zijn als bijlage toegevoegd bij deze bundel.

Filters - Beleidsevaluatie

Budgetronde	W25
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2025
Budgetversie	000 - Versie 000
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Beleidsevaluatie

Beleidsdoelstelling SD10032

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

Wat hebben we bereikt?

De context waarbinnen deze doelstelling geformuleerd werd, wordt in kaart gebracht door een selectie aan omgevingsindicatoren. Deze zijn steeds raadpleegbaar via: <https://gent.buurtmonitor.be/dashboard/mosaic3/sd10032---vrije-tijd--sport-en-cultuur> Niet alle updates van de indicatoren volgen het ritme van de publicatie van de jaarrekening. Raadpleeg het bovengenoemde dashboard voor de meest recente gegevens. De toerismecapaciteit stijgt licht van 47,5 in 2024 naar 48,9 bedden per 1.000 inwoners in 2025. Ook het aandeel kinderen, jongeren en jongvolwassenen in Gent werd geüpdatet: dit blijft stabiel.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	21.122.253	17.942.141	84,9%	14.248.860	125,9%
	Ontvangsten	20.087.557	21.328.459	106,2%	15.486.575	137,7%
Investering	Uitgaven	48.362	946.697	1957,5%	258.322	366,5%
	Ontvangsten	48.362	425.908	880,7%	133.122	319,9%
Financiering	Uitgaven	0	1.510.000	0,0%	40.000	3775,0%
	Ontvangsten	0	1.835.000	0,0%	40.000	4587,5%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	121,31	88,32	72,8%	79,63	110,9%

Actieplan

OD10201	Design Museum Gent ontwikkelt zijn identiteit via een artistiek programma dat de collectie verbindt met het heden en de toekomst en dat vanuit een cross-sectoraal netwerk de Belgische designcultuur versterkt. Design Museum Gent voert een waarde gebaseerd collectiebeleid met een zichtbare en professioneel beheerde collectie als motor voor het artistieke programma en voor het onderzoek naar Belgisch design in een internationale context.	2020 - 2027	Design Museum Gent	
---------	--	-------------	--------------------	--

Wat hebben we bereikt?

In 2025 was de publiekswerking van Design Museum Gent tijdens de sluiting vooral bezig met de voorbereiding van de heropening in 2026. Het museum organiseerde educatieve designwandelingen, Expeditie Gent en wijkgerichte projecten via Design met Gent, met participatieve werkvormen voor bewoners. De gebruikscollectie werd uitgebreid en thematisch ingezet voor bemiddeling, burgerparticipatie kreeg aandacht via DE40. Tijdens Museumnacht werd met algorave-experimenten AI in design en digitale cultuur verkend. Samenwerkingen met TAJO en Open Design Course werden verder gezet. Op de publieksbemiddeling doorheen het nieuwe museum helder te krijgen, werd samengewerkt met Studio Louter; Communicatie richtte zich op de heropening en de voortgang van bouwwerken, met een overkoepelende strategie, nieuwe huisstijl en websiteontwikkeling. Socialmediakanalen groeiden, nieuwsbrieven bereikten zowel nationaal als internationaal publiek.

Technisch werden de basis gelegd voor een geïntegreerd systeem voor ticketing, reservatie, CRM en bezoekersmanagement, inclusief voorbereiding van koppelingen met ClickDimensions, Enviso en Recreatex, en automatisering van bezoekersstromen en communicatie.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	60.230	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	261	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	1,08	0,0%

Actieplan

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.	2020 - 2027	Design Museum Gent
---------	---	-------------	--------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 was de publiekswerking van Design Museum Gent tijdens de sluiting vooral bezig met de voorbereiding van de heropening in 2026. Het museum organiseerde educatieve designwandelingen, Expeditie Gent en wijkgerichte projecten via Design met Gent, met participatieve werkvormen voor bewoners. De gebruikscollectie werd uitgebreid en thematisch ingezet voor bemiddeling, burgerparticipatie kreeg aandacht via DE40. Tijdens Museumnacht werd met algorave-experimenten AI in design en digitale cultuur verkend. Samenwerkingen met TAJO en Open Design Course werden verder gezet. Op de publieksbemiddeling doorheen het nieuwe museum helder te krijgen, werd samengewerkt met Studio Louter; Communicatie richtte zich op de heropening en de voortgang van bouwwerken, met een overkoepelende strategie, nieuwe huisstijl en websiteontwikkeling. Socialmediakanalen groeiden, nieuwsbrieven bereikten zowel nationaal als internationaal publiek. Technisch werden de basis gelegd voor een geïntegreerd systeem voor ticketing, reservatie, CRM en bezoekersmanagement, inclusief voorbereiding van koppelingen met ClickDimensions, Enviso en Recreatex, en automatisering van bezoekersstromen en communicatie.

Acties

AC35097 - Publieksparticipatie en communicatie	Design Museum Gent
AC35653 - Opening DMG	Design Museum Gent

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.255.303	780.353	62,2%	659.284	118,4%
	Ontvangsten	588.333	137.084	23,3%	9.010	1521,5%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	8,97	5,15	57,4%	3,66	140,9%

Actieplan

OD10203	Design Museum Gent streeft naar een competente, voldoende gefinancierde en weerbare organisatie.	2020 - 2027	Design Museum Gent
---------	--	-------------	--------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 zette het Design Museum Gent sterk in op het versterken van zijn financiële basis en het voorbereiden van een duurzame toekomst na de heropening. Daarbij werd niet alleen gezocht naar aanvullende financiering via subsidies en partnerschappen, maar ook naar nieuwe inkomstenbronnen, zoals de commerciële inzet van de DING-ruimtes. Tegelijkertijd werden interne processen en strategieën ontwikkeld om deze initiatieven haalbaar en efficiënt te maken, met aandacht voor zowel organisatorische draagkracht als publieksgerichtheid. De volgende punten lichten toe hoe het museum deze ambities concreet heeft aangepakt, welke resultaten daarbij werden behaald en welke uitdagingen en inzichten dit heeft opgeleverd.

Acties

AC35260 - Interne organisatie en externe vertegenwoordiging	Design Museum Gent
AC35607 - Dotatie	Design Museum Gent

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.586.699	751.625	47,4%	527.489	142,5%

	Ontvangsten	4.999.302	3.757.167	75,2%	3.505.116	107,2%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	4,80	4,56	95,0%	3,07	148,4%

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 - 2027	Design Museum Gent
---------	---	-------------	--------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 zette het Design Museum Gent verder in op de restauratie en het behoud van zijn erfgoedsite, in nauwe samenwerking met Onroerend Erfgoed. De werken omvatten onder meer gevelrestauraties, schrijnwerk, beglazing en interieurherstel in Hotel De Coninck, aangevuld met onderzoeks- en onderhoudstrajecten. Belangrijke realisaties zijn de restauratie van gevels aan Huis Leten en in de binnentuin, en de aanpassing van de beglazing in de vleugel van 1992. Voor de interieurs van Hotel De Coninck werden bijkomende dossiers ingediend, met restauraties gepland in 2025–2026. Parallel leverde onderzoek naar historische afwerkingslagen waardevolle inzichten op.

Acties		
AC35090 - Infrastructuur en veiligheid.		Design Museum Gent
PR40705 - DING!	2020 - 2025	Design Museum Gent

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	2.277.557	712.408	31,3%	755.196	94,3%
	Ontvangsten	949.602	191.957	20,2%	52.041	368,9%
Investering	Uitgaven	0	433.496	0,0%	98.729	439,1%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	5,50	1,78	32,4%	1,50	118,9%

Actieplan

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.	2020 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	---	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

Uitvoeren van de organisatiebrede en afdelingspecifieke acties van het welzijnsactieplan. Opstart oefening missie/visie met afdelingen Collectie en Tentoonstellingen. Opstart traject Leiderschap i.s.m. Departement HR Stad Gent. Implementatie projectwerking n.a.v. opstart tentoonstellingscommissie. Vertrekkende van de denkoefening op de heidag van de staf van 17/1/25 wordt het commercieel en alternatieve financieringsbeleid geevalueerd en bijgestuurd. Opstart afdelingsoverschrijdende werkgroep i.f.v. in kaart brengen impact commercieel beleid op de werking en opmaak strategisch kader fondsenwerving en marketing. N.a.v. Vanfleteren-tentoonstelling werd als piloot samenwerking opgestart met externe partner voor sponsoring en verkoop privé-nocturnes. Na evaluatie zal deze vorm van samenwerking in 2026 worden verdergezet.

Acties

AC35262 - Zakelijk en commercieel beleid	Museum voor Schone Kunsten
AC35609 - Dotatie	Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	629.528	803.993	127,7%	700.917	114,7%
	Ontvangsten	2.803.090	1.205.528	43,0%	2.689.998	44,8%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	4,30	4,59	106,7%	4,61	99,6%

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 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	--	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

N.a.v. de resultaten van de welzijnsbevraging, de uitstroom van medewerkers en de aanstelling van nieuwe medewerkers, werd op afdelingsniveau een traject doorlopen i.f.v. lange termijn visieontwikkeling, optimaliseren takenpakketten, rollen en verantwoordelijkheden en meerjarenplanning. Opstart oefening missie/visie met afdelingen Collectie en Tentoonstellingen. Door de aanstelling van een dataconservator in maart 2025 werd een optimalisatietraject m.b.t. collectieregistratie opgestart. Verderzetten van het conservatie- en restauratiebeleid en de samenwerking met Ecole nationale supérieure des Arts Visuels de la Cambre. Opstart concretisering van acties m.b.t. collectie, als onderdeel van het programma 'digitale data en informatie'. Opstart van transversaal Data-team (MSK en SMAK) i.f.v. expertise uitwisseling en update stavaza actieplan 'digitale data en informatie'.

Acties

AC35264 - Collectie	Museum voor Schone Kunsten
AC35795 - Lening Koning Boudewijnstichting aankoop l'Age d'airian	Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	646.740	2.247.150	347,5%	351.051	640,1%
	Ontvangsten	20.000	874.979	4374,9%	8.951	9775,4%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	1.475.000	0,0%	0	0,0%

Ontvangsten	0	1.800.000	0,0%	0	0,0%
-------------	---	-----------	------	---	------

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	4,33	2,63	60,8%	1,15	228,5%

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 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	---	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

Verderzetting van de Heckeltentoonstelling (t.e.m. eind januari 2025), uitvoering en afwikkeling van de De Bruyckertentoonstelling en verdere voorbereiding en uitvoering van de Vanfleterententoonstelling in het najaar. Voorbereiding toekomstige tentoonstellingen 2026 (Onvergetelijk en Jenny Montigny) en 2027 (presentatie panelen Lam Gods en Queer Belgian Art). Opstart denkoefening rond en uitrol van een tentoonstellingscommissie, verantwoordelijk voor het presentatiebeleid van het MSK.

Acties

AC35266 - Tentoonstellingen en presentaties	Museum voor Schone Kunsten
PR40699 - Van Eyck tentoonstelling - een optische revolutie	2019 - 2020 Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	1.408.546	1.027.421	72,9%	676.556	151,9%
	Ontvangsten	1.128.624	5.774.450	511,6%	753.734	766,1%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	26.471	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	3,75	3,53	94,1%	2,92	121,1%

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 - 2027	Museum voor Schone Kunsten	
---------	---	-------------	----------------------------	--

Wat hebben we bereikt?

Verder werkend op de succesvolle experimenten met experiential marketing zorgt het MSK ook in 2025 voor verrassende en vernieuwende communicatieve insteken rond de collectie, tentoonstellingen en het Lam Gods om zo het frisse museumimago te versterken en nieuwe publieken te bereiken, waaronder Brocante n.a.v. tentoonstelling J. De Bruycker, 100.000e bezoeker bij Vanfleteren-tentoonstelling en de Flash-tatoonight.

Acties

AC35268 - Marketing en communicatie

Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	513.323	486.959	94,9%	392.372	124,1%
	Ontvangsten	55.000	46.986	85,4%	50.875	92,4%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	3,70	3,32	89,7%	2,75	120,6%

Actieplan				
OD10209	De collectie van S.M.A.K. als perspectief op toekomst en verleden	2020 - 2027	S.M.A.K.	

Wat hebben we bereikt?

Er werden twee nieuwe collectietentoonstellingen georganiseerd in 2025: Narcisse Tordoir: Fake Barok (29.Nov.25

- 13.Sep.26), Aziz Hazara: Bow Echo (29.Nov.25

- 13.Sep.26). Rekening houdend met de uitdagingen en reeds hoge werkdruk in 2025 werd besloten geen nieuwe Matthys-Colle tentoonstelling te organiseren maar de lopende tentoonstelling (Private Passion Public Duty) te verlengen in 2025. Het Broodthaerskabinet was voorzien om te openen op 28 januari 2026, de geboorte- en sterfdag van Marcel Broodthaers, Door een negatief brandadvies over de aan S.M.A.K. en het Broodthaerskabinet aanpalende Floraliënhel en een aantal daardoor noodzakelijk uit te voeren ingrijpende werken aan de achtergevel van S.M.A.K., is er na het maken van een risicoanalyse beslist om de voltooiing en de opening van het kabinet uit te stellen tot na uitvoering van deze werken. In 2025 werden de contouren voor een aankoopcommissie vastgelegd, met definiëring van de manier van werken van de commissie en haar samenstelling. In 2025 werd de aanzet gegeven voor de optimalisatie van het ruimtegebruik in de depots in S.M.A.K.: de transitzone werd heringericht en er werd onderzocht of een aantal werken naar een extern kunstdepot verplaatst kunnen worden. Deze actie zou ruimte vrijmaken om de depots en de transitruimte verder in te richten en te optimaliseren en de beschikbare ruimte maximaal te benutten. Er werd besloten om de meest waardevolle kunstwerken onder te brengen naar een extern depot, met betere klimaatcondities en een betere bescherming in geval van calamiteiten.

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.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.241.761	1.064.349	85,7%	1.149.877	92,6%
	Ontvangsten	185.000	236.232	127,7%	115.540	204,5%
Investing	Uitgaven	0	30.259	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	8,04	3,00	37,3%	5,55	54,0%

Actieplan

OD10210	S.M.A.K. ontwikkelt zich als een inspirerende leer- en onderzoeksomgeving voor medewerker, kunstenaar en publiek.	2020 - 2027	S.M.A.K.	
---------	---	-------------	----------	--

Wat hebben we bereikt?

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan

OD10211	S.M.A.K. is een habitat voor maatschappelijk debat, met ruimte voor meerstemmigheid en oog voor een duurzame toekomst	2020 - 2027	S.M.A.K.	
---------	---	-------------	----------	--

Wat hebben we bereikt?

Met S.M.A.K. Beweegt groepeert het museum haar krachten om samen met partners een moeilijk te bereiken, en divers publiek sterker te betrekken. Centraal staat de missie van S.M.A.K. om hedendaagse kunst toegankelijk te maken voor iedereen. Het programma van 2025 richtte zich voornamelijk op onderwijs, kwetsbaarheid en inclusie, met een bijzondere focus op langdurige samenwerkingen die écht impact hebben op de levens van deelnemers. In 2025 investeerde S.M.A.K. in programma's gericht op kinderen, jongeren en jonge volwassenen, ook uit financieel kwetsbare gezinnen. Voor de verschillende activiteiten werden kinderen uit kwetsbare gezinnen aangemoedigd om deel te nemen door gebruik te maken van het kansentarief. Door hen niet alleen als bezoekers te beschouwen, maar als actieve partners in het vormgeven van het museum, werkten we aan een duurzame relatie met toekomstige generaties kunstliefhebbers. Toegankelijkheid is voor S.M.A.K. geen optionele ambitie, maar een fundamenteel uitgangspunt. In 2025 werd verder geïnvesteerd in programma's en aanpassingen die het museum toegankelijk maken voor mensen met diverse beperkingen en specifieke noden. In 2025 toonde S.M.A.K. Beweegt zich als een uitgesproken breed en inclusief participatieplatform, met activiteiten op maat van zeer uiteenlopende doelgroepen: van workshops en maaktrajecten met kinderen en jongeren, tot trajecten met scholen en partners rond publicatie en co-creatie, en gerichte instapmomenten voor specifieke gemeenschappen, aangevuld met laagdrempelige ontmoetingsformats voor nieuwe Gentenaars. S.M.A.K. Beweegt realiseerde 160 publieksmomenten/trajecten, samen goed voor 2.525 deelnemers - een substantieel bereik dat net door de inhoudelijke én diversiteit bijdraagt aan sociale impact. Enkele zaken die er uit sprongen in 2025: alle activiteiten in het kader van de workshopruimte het Atelier n.a.v. de expo Painting after Painting, alle activiteiten en partnerships i.k.v. 10 jaar S.M.A.K. Beweegt

Acties	
AC35080 - Publieksparticipatie en communicatie	S.M.A.K.
AC35271 - Publieksonthaal en bewaking	S.M.A.K.
AC35273 - Publieksparticipatie en diversiteit	S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.228.389	1.244.087	101,3%	1.175.829	105,8%
	Ontvangsten	92.000	91.018	98,9%	172.083	52,9%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	11,75	7,05	60,0%	6,82	103,5%

Actieplan				
OD10212	S.M.A.K. biedt een meerstemmig platform voor de presentatie van hedendaagse kunst, de samenwerking met kunstenaars en partners	2020 - 2027	S.M.A.K.	

Wat hebben we bereikt?

Volgende tentoonstellingen werden gerealiseerd in 2025:

- 'Painting After Painting – Hedendaagse Schilderkunst in België' (4 april 2025 – 2 november 2025)
- Filmfest Gent: James Benning (8 oktober 2025 – 19 oktober 2025)
- Marc De Blicq : 'Point de Voir' (18 oktober 2025 – 5 april 2026)
- Narcisse Tordoir: Fake Barok (29.Nov.25 – 13.Sep.26)
- Aziz Hazara: Bow Echo (29.Nov.25 – 13.Sep.26)
- Resistance: The Power of the Image (29 november 2025 – 8 maart 2026)
- 10 jaar S.M.A.K. Beweegt (29.Nov.25 – 3.Mei.26)

Acties

AC35077 - Projecten en tentoonstellingen	S.M.A.K.
AC35272 - Communicatie en bemiddeling	S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	2.230.306	2.190.159	98,2%	2.057.246	106,5%
	Ontvangsten	25.000	64.132	256,5%	20.261	316,5%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	35.000	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	35.000	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	15,23	14,07	92,4%	13,08	107,6%

Actieplan

OD10213	S.M.A.K. maakt actief deel uit van de stad en van de wereld en is aandeelhouder van de gehele samenleving.	2020 - 2027	S.M.A.K.
---------	--	-------------	----------

Wat hebben we bereikt?

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan

OD10214	Het zakelijk team versterkt de musea zodat deze zich maximaal kunnen focussen op het uitvoeren van de basisfuncties en eventuele dienstverlenende rol.	2020 - 2027	Zakelijk team AGB Kunsten en Design
---------	--	-------------	-------------------------------------

Wat hebben we bereikt?

2025 stond in het teken van de verdere uitrol en verankering van de eengemaakte AGB. De beleids- en beheercyclus werd gedurende het hele jaar ingezet als sturingsinstrument om budgetten, personeelsinzet en werking af te stemmen op de nieuwe organisatiestructuur. In de loop van het jaar werden de begroting en het personeelsplan opgevolgd en bijgestuurd waar nodig, met aandacht voor een realistische inschatting van noden en middelen binnen de geïntegreerde werking. Het zakelijk team volgde de uitvoering van de investeringsenveloppe voor de musea op binnen de context van één eengemaakte AGB. Gezamenlijke investeringen, zoals de uitrol van camerabewaking, werden verder geconsolideerd. In de loop van 2025 werden ook de laatste voorbereidingen getroffen om camerabewaking operationeel te maken in het Design Museum bij heropening, waardoor een uniforme beveiligingsaanpak over alle musea wordt gerealiseerd. Het zakelijk team bleef een centrale rol opnemen in de ondersteuning van de musea bij de opvolging van de werkingsubsidies binnen het Cultureel Erfgoeddecreet. Daarbij werd ingezet op een gezamenlijke benadering, met duidelijke afspraken over doelstellingen, rapportering en de rol

van de lokale overheid als financier. Het zakelijk team fungeerde hierbij als verbindende schakel tussen de musea, de Raad van Bestuur en het lokaal bestuur. De interne besluitvorming werd in 2025 verder geconsolideerd binnen de eengemaakte AGB. De werking van het strategisch en operationeel directieteam werd verfijnd en afgestemd op de nieuwe organisatiestructuur, wat bijdroeg aan een duidelijkere rolverdeling tussen strategische sturing en operationele aansturing. Een belangrijk aandachtspunt in 2025 was de integratie van de interne bewakingsdienst. In lijn met de regelgeving werd toegewerkt naar één uniforme interne bewakingsdienst voor de volledige eengemaakte AGB. Tot slot werd in 2025 verder gewerkt op welzijn en organisatiecultuur. De resultaten van de eerder afgenomen welzijnsenquête

Acties	
AC35099 - Kern van de zakelijke werking.	Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35102 - Gezamenlijke aankopen	Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35614 - Dotatie	Zakelijk team AGB Kunsten en Design

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.376.344	1.110.196	80,7%	908.868	122,2%
	Ontvangsten	1.338.565	1.224.762	91,5%	1.075.730	113,9%
Investering	Uitgaven	48.362	271.205	560,8%	133.122	203,7%
	Ontvangsten	48.362	270.764	559,9%	133.122	203,4%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	2,85	3,67	128,9%	2,96	124,0%

Actieplan

OD10215	Het zakelijk team stimuleert de bewuste dialoog over gezamenlijk aan te pakken thema's. De gezamenlijke aanpak biedt een meerwaarde voor elk museum afzonderlijk en voor beide AGB's, zonder hierbij de eigenheid van elk museum aan te tasten.	2020 - 2027	Zakelijk team AGB Kunsten en Design
---------	---	-------------	-------------------------------------

Wat hebben we bereikt?

Het directieteam legt de gezamenlijke thema's en prioriteiten vast waarin wordt samengewerkt. In 2025 is er vanuit het strategisch directieteam prioriteit gegeven om steeds een terugkoppeling te voorzien vanuit de werkgroepen naar het strategisch directieteam, zodat de aansturing duidelijk collectief gebeurt. In 2025 werd de gezamenlijke CRM-omgeving stelselmatig verder organisatiebreed uitgerold, waardoor de voordelen van het systeem nu over verschillende afdelingen heen worden benut. Om de effectiviteit van onze werking te vergroten, hebben we ingezet op een verdere verrijking van onze data via categorisering en segmentering van onze data. Dit stelt ons in staat om gericht te communiceren en het bezoekersgedrag verder in kaart te brengen. Bovendien werd, in nauwe samenwerking met onze DPO en District09, de volledige GDPR-compliance geborgd, zodat de verwerking van persoonsgegevens voldoet aan de privacy-standaarden. In 2025 hebben we verder ingezet op de bredere uitrol en ingebruikname van ClickDimensions over de verschillende musea heen. De focus lag hierbij op het verhogen van de digitale maturiteit door de automatiseringen van onze nieuwsbriefwerking verder te verfijnen en de overstap te maken naar nieuwe, performante e-mail designers. Bovendien is er gestart met het centraal beheer van overkoepelende verzendlijsten, wat een coherente benadering van de gezamenlijke bezoekersdatabase garandeert. Ten slotte is er fors geïnvesteerd in kennisborging en documentatie: via instructievideo's en handleidingen wordt de expertise binnen de organisatie structureel verankerd, zodat nieuwe en bestaande gebruikers de marcom-tool optimaal kunnen benutten. Om de vinger aan de pols te houden bij de versnellende digitale ontwikkelingen, is de vergaderfrequentie van de werkgroep in 2025 verhoogd naar een maandelijks basis. Deze intensivering maakt het mogelijk om digitale noden sneller te captureren en laat ons beter toe om sneller te schakelen bij digitale dossiers.

Acties					
AC35101 - Gebouwbeheer, veiligheid en beveiliging					Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35258 - Beheer algemene financiering AGB Kunsten & Design					Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35276 - Gezamenlijke marketing en communicatie					Zakelijk team AGB Kunsten en Design
AC35554 - Beheer financiële aangelegenheden					Zakelijk team AGB Kunsten en Design
PR41058 - MSK studie en vernieuwing tussendak- HVAC en veiligheid	Lopend	Onderzoek	2025 - 2030		Zakelijk team AGB Kunsten en Design

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	30.517	3.851	12,6%	58.247	6,6%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	81	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024

VTE	1,25	0,00	0,0%	0,33	0,0%
-----	------	------	------	------	------

Actieplan					
OD10242	Een doorgedreven digitaal verhaal	2024 - 2027	S.M.A.K.		

Wat hebben we bereikt?

De digitale strateeg werkte doorheen 2025 aan een 'plan digitale data en informatie', dat vanuit de doelstellingen in het beleidsplan gewenste projecten oplijst, maar ook aangeeft waar mogelijke risico's en belemmeringen liggen. Vanuit deze visie werd een strategie uitgewerkt, waarin dataprincipes (bv 'één vastgestelde plaats voor elk soort data') cruciaal zijn, maar daarnaast ook bepaalde waardes werden uitgewerkt die bij elk digitaal project als toetssteen dienen. Dit plan werd door de staf bekrachtigd. De digitaal strateeg werkte daarna een 20-tal projectfiches uit, waarbij elk project kort wordt omschreven en vertaald naar mensen, budgetten, en timing.

- In 2025 werd er volop ingezet op het voorbereiden van de migratie vanuit Axiell naar MuseumPlus. S.M.A.K. werfde hiervoor een halftijdse collectieregistrator aan, die samen met de vaste collectieregistrator een analyse maakte van de aanwezige data, om van daaruit gericht op te schonen.
- In 2025 werd de 'kenniscel' van S.M.A.K. in het leven geroepen, als onderdeel van het zakelijk team. Deze kenniscel telt drie medewerkers: de beeldbeheerder, de bibliotheek-, archief én informatiebeheerder en de digitale strateeg. Deze kenniscel moet alle S.M.A.K. medewerkers ondersteunen in het efficiënt bewaren én terugvinden van data en informatie, door infosessies en richtlijnen. In 2025 waren er infosessies voor alle medewerkers: één met focus op de diverse opslagmogelijkheden (server, O365, ...) en hoe deze best ingezet worden, en een tweede infosessie over het 'opruimen' van met name de papieren documenten op de diverse bureaus. Daarnaast focuste de kenniscel op de voorbereiding van de nakende overgang naar Sharepoint. In het najaar van 2025 is een museumbrede werkgroep in het leven geroepen voor het in kaart brengen van (als eerste onderdeel) de tentoonstellingsprocessen. Er werd ook onderzoek gevoerd naar een goede naamgeving voor bestanden en mappen.
- In 2025 werden, samen met de Gentse musea en District09, de co

Acties	
AC35572 - Digitalisering interne processen en platformen	S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan

OD10243	Op weg naar een nieuw museum	2024 - 2027	S.M.A.K.	
---------	------------------------------	-------------	----------	--

Wat hebben we bereikt?

- In de loop van 2025 werd de ontwikkelingsvisie van de architecten voor het nieuwe museumgebouw uitgebreid toegelicht, onder andere aan de bevoegde Gentse schepen voor cultuur, Astrid De Bruycker, maar ook aan de schepen van financiën, Christophe Peeters, en schepen van stadsontwikkeling Joris Vandenbroucke. De schepenen werden uitgenodigd in S.M.A.K. en kregen een rondleiding door de verschillende ruimtes om de noden van het gebouw en zijn toekomstige mogelijkheden te tonen. Op 6 oktober kwam de aankondiging van Minister Gennez dat S.M.A.K. vanaf 2028 Vlaamse instelling wordt en als 'baken voor actuele en hedendaagse kunst' een ruimere opdracht krijgt binnen het kunsten- en erfgoedlandschap. In het najaar gingen meerdere overlegmomenten door tussen S.M.A.K., de Stad Gent en Vlaanderen (Departement en kabinet) met het oog op het vormgeven van deze nieuwe rol en de transitie naar Vlaanderen (op vlak van middelen, personeel, collectie, governance en gebouw). De nood aan een nieuw en ruimer S.M.A.K. dient zeker meegenomen te worden in deze grotere opdracht die werd toegekend aan S.M.A.K. Wil S.M.A.K. dit grotere ambitieniveau waarmaken, dan is een oplossing voor het huidige end of life museumgebouw een absolute must. In afwachting van verdere langetermijn oplossingen rond een nieuw S.M.A.K. werd een budget van 3 miljoen euro vrijgemaakt door schepen De Bruycker voor dringende instandhoudingswerken, op niveau van brandveiligheid (aanpalend aan de Floraliënhel), HVAC systemen en dak. Deze moeten toelaten dat S.M.A.K. de komende 5 jaar het nodige bezoekerscomfort kan garanderen en kan voorzien in minimaal correcte tentoonstellingscondities. Een oplossing op langere termijn blijft sowieso noodzakelijk.

- In 2025 werden de contacten tussen S.M.A.K. en de Vrienden van S.M.A.K. verder aangehaald. Tijdens een overleg tussen de stafleden van S.M.A.K. en personeel en bestuurders van de Vrienden werd gekeken op welke manier er in de toekomst nog beter kon worden samengewerkt

Acties

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

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	57.640	21.691	37,6%	45.976	47,2%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan				
OD10244	Een weerbare, werkbare, wendbare, duurzame, zorgzame, diverse en performante organisatie	2024 - 2027	S.M.A.K.	

Wat hebben we bereikt?

- In 2025 werd het nieuwe organisatiemodel van S.M.A.K. gevalideerd, als resultaat van vele gesprekken en teamsessies die al in 2024 waren opgestart i.s.m. het consultancybureau ARCH en in 2025 mee verder opgevolgd door de veranderingsbegeleider van S.M.A.K., Irmine Vermandere. Na de zomer werd op basis van het nieuwe organogram en de gewijzigde functiekaarten een RASCI opgemaakt. Deze rollen- en verantwoordelijkheidsmatrix moest helderheid brengen inzake rollen en mandaten en een einde maken aan de taakverwarring die er vroeger al te vaak was.

- Sinds juni 2024 loopt er in S.M.A.K. een actieplan welzijn. Bij afronding van de opdracht van de change manager op 31 december 2025 waren goed 80% van alle acties afgerond of reeds zeer ver gevorderd. Enkele acties moeten nog bekeken worden op niveau van AGB of RvB. Er werd in het bijzonder gewerkt op het verhelleren van processen, het verduidelijken van taken en mandaten, het in kaart brengen van werkdruk, interne communicatie en cohesie (met de lancering van een nieuw intranet in december 2025), aandacht voor feedbackcultuur en het meer transversaal en projectmatig samenwerken tussen teams (vb. in het kader van tentoonstellingen). Ook de teams werden verder aangevuld (voornamelijk vervangingen van werknemers die waren vertrokken).

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.

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
--------------------------	-------------	-------------------	-------------------------	-------------------	-------------------------------

Exploitatie	Uitgaven	1.491.606	1.352.981	90,7%	934.617	144,8%
	Ontvangsten	5.840.881	5.842.475	100,0%	5.266.635	110,9%
Investering	Uitgaven	0	20.666	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	40.000	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	40.000	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	7,01	5,71	81,5%	3,89	147,0%

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 - 2027	S.M.A.K.	

Wat hebben we bereikt?

In 2025 waren er minder frequente bijeenkomsten van beide staforganen, wegens de afwezigheid door ziekte van de directeur van MSK en de verhoogde werkdruk hierdoor bij het team van MSK. Ook S.M.A.K. zat in een zeer intensief intern reorganisatietraject, waardoor we met beide huizen vooral de focus op de interne werking moesten leggen. Dit betekent niet dat er geen overleg was tussen beide huizen of dat de samenwerking, inhoudelijk en organisatorisch:- Het voorstel van een gezamenlijke collectietentoonstelling in najaar 2027 wordt verlaten omwille van praktische redenen. MSK plant namelijk in die periode dringende infrastructuurwerken in het museum. Gezien de kalender tot dan al gevuld is met tentoonstellingen, kunnen de werken pas in 2027 doorgaan. Het nieuwe voorstel is om toch beide collecties met elkaar in dialoog te laten gaan, maar in kleinere, verrassende presentaties met telkens enkele werken. De timing hiervoor is 2028.- Het is zeker de bedoeling om verdergaande samenwerking te onderzoeken, vb. op vlak van eventwerking, maar hiervoor moet eerst meer duidelijkheid komen rond de personeelssituatie en governance model na de inkanteling van S.M.A.K. als Vlaamse instelling vanaf 2028. Te bekijken in hoeverre en hoe we organisatorisch zullen kunnen blijven samenwerken eenmaal S.M.A.K. een Vlaamse instelling is geworden.

Acties	
AC35574 - Samenwerking MSK	S.M.A.K.

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan				
OD10246	Via een onderbouwd, doelgericht, planmatig en slagkrachtig management versterkt het MSK zijn streven naar een performante, duurzame, gedigitaliseerde, kennis delende en inclusieve organisatie.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten	

Wat hebben we bereikt?

Vanuit resultaten van de Welzijnsonquête organiseerde de staf verschillende denkdagen over volgende thema 's: Commercieel beleid, digitale strategie, project- en programmamanagement, optimalisatie organogram en jaaractieplannen 2026/uitdagingen toekomst/hertekening museumlandschap cf. nota minister Gennez. Opsplitsing Afdeling Tentoonstellingen en Collectie naar twee afzonderlijke afdelingen. Aanstelling teamcoördinator Publiekswerking en Onthaal met als doel functionele aansturing. Opstart denkoefening naar rol van marketing en de functie en plaats ervan in de organisatie. Opmaak en verfijnen van visie, rasci en meerjarenactieplan kennis-, data- en informatiebeheer, in nauwe samenwerking met het SMAK d.m.v. de gezamenlijke aanstelling van een digitale expert voorbeide huizen. Opmaak programmavoorstel (governance en procesflow) 'digitale data en informatie'. Verderzetting van VCDO-actieplan duurzaamheid i.s.m. VOKA. Toelichting aan het MSK-team van hernieuwde versie missie/visie.

Acties	
AC35261 - Bedrijfsvoering, HR, management en relationeel beleid	Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	471.764	494.720	104,9%	482.964	102,4%
	Ontvangsten	1.434.660	1.451.112	101,1%	1.395.968	104,0%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%

Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
-------------	---	---	------	---	------

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	3,06	3,05	99,5%	3,59	84,9%

Actieplan

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.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	---	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

Verderzetten reguliere werking. (Pro)actieve deelname aan het project eenmaking van de drie interne bewakingsdiensten per 1/1/2026. Opstarten infrastructuurwerken - vernieuwen toegangscontrole, inbraaksysteem en brandalarmcentrale. Vernieuwing verlichting tentoonstellingszalen. Plaatsen van zonnepanelen. Vernieuwen bliksembeveiliging.

Acties

AC35263 - Facilitair beheer, veiligheid en beveiliging	Museum voor Schone Kunsten
--	----------------------------

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.240.284	1.321.341	106,5%	1.184.549	111,5%
	Ontvangsten	0	2.114	0,0%	1.730	122,2%
Investing	Uitgaven	0	26.394	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	12,37	9,07	73,3%	7,94	114,1%

Actieplan				
OD10248	Het MSK is een toegankelijke en stimulerende bron van kennis en informatie over de collectie en haar geschiedenis.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten	

Wat hebben we bereikt?

N.a.v. de resultaten van de welzijnsbevraging en de nieuwe aanstelling van een archivaris-documentbeheerder (1/9/24) en een onderzoeker (1/10/24) werd op afdelingsniveau een traject doorlopen i.f.v. lange termijn visieontwikkeling, optimaliseren takenpakketten, rollen en verantwoordelijkheden en meerjarenplanning. 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. Opstart van transversaal Data-team (MSK en SMAK) i.f.v. expertise uitwisseling en update stavaza actieplan 'digitale data en informatie'. Uitbreiding en actualisatie objectdossiers. Opstart onderzoeksproject rol en aanwezigheid vrouwelijke kunstenaars in MSK-collectie. Voorbereiding Summer course i.s.m. VKC (wegens te weinig inschrijvingen uiteindelijk gecancelled). Onderzoek in opdracht van adviescommissie restitutieclaim schilderij 'Portret van bisschop Antonius Triest' (na 1630) door Gaspar de Crayer.

Acties	
AC35265 - Onderzoek	Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	225.551	215.787	95,7%	185.701	116,2%
	Ontvangsten	0	353	0,0%	2.265	15,6%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel		Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE		2,10	1,53	72,6%	1,09	140,2%

Actieplan

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.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	--	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

Verfijning en uitrol strategische nota en meerjarenplanning team publiekswerking. Verderzetting doelgroepenwerken en drempelverlagende initiatieven. Verderzetting lezingenprogramma. Verderzetting gegidste rondleidingen en ateliers. Deelname aan Internationale Sentomus Museumbevraging i.f.v. in kaart brengen van noden en perceptie van bezoekers. Analyse resultaten bevraging. Verderzetting deelname Werkgroep TOP (Toegankelijkheid, Outreach en Participatie). Introductie van samenwerking met 'Matter of care' waarbij de koppeling wordt gemaakt tussen geestelijke gezondheidszorg en cultuur. Ontwikkeling nieuw concept 'Opdrachtenmuur'. Ontwikkelen digitaal inspiratiebord voor leerkrachten.

Acties

AC35267 - Publieksparticipatie

Museum voor Schone Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	656.213	504.814	76,9%	606.965	83,2%
	Ontvangsten	205.000	205.557	100,3%	160.831	127,8%
Investing	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	6,40	3,48	54,3%	3,41	102,0%

Actieplan

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.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	---	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

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

Acties

AC35575 - MSK en S.M.A.K.

Museum voor Schone
Kunsten

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan

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.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	---	-------------	-------------------------------

Wat hebben we bereikt?

Verderzetting van deelname aan overkoepelende overlegorganen en trajecten. (Pro)actieve deelname aan het project eenmaking AGB en interne bewakingsdienst per 1/1/2026. Actieve deelname traject nieuwe governance eengemaakt AGB.

Acties

AC35576 - MSK en AGB	Museum voor Schone Kunsten
----------------------	----------------------------

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan

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.	2024 - 2027	Museum voor Schone Kunsten
---------	--	-------------	----------------------------

Wat hebben we bereikt?

Verderzetten samenwerking uitgave Museumkrant. Verderzetten samenwerking verwervingsbeleid d.m.v. ondersteuning in gerichte aankopen (vb. Rodin), afwikkeling van schenkingen en legaten en onderhouden relaties met potentiële schenkers/erflaters.

Acties

AC35578 - MSK en Vrienden van het Museum	Museum voor Schone Kunsten
--	----------------------------

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%

	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Actieplan

OD10253	Design Museum Gent implementeert een transversale duurzame en wendbare digitale cultuur toegepast op alle museumfuncties.	2024 - 2027	Design Museum Gent
---------	---	-------------	--------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 werkte het museum verder aan een databeleid voor de volledige datalevenscyclus, met oog voor toepassingen zoals AI en creatief hergebruik. Tentoonstellingsdata werden gekoppeld aan collectiestukken, inclusief gedigitaliseerde zaalzichten, en via zelfontwikkelde middleware ontsloten volgens Linked Data-standaarden. Samen met de AGB's werd gewerkt aan een duurzaam beeldbeheersysteem en een e-depot, en er werd een strategie voor digitale interfaces uitgewerkt. Het invulboek voor collectieregistratie en het interne beeldgebruikbeleid werden verfijnd. Op het vlak van innovatie onderzochten we samen met een kunstenaar/coder de synergie tussen generatieve AI en design, gepresenteerd tijdens Museumnacht, en werd Searcher, een interactieve digitale interface, verder ontwikkeld om de collectie op een vrije, exploratieve manier aan het publiek te tonen.

Acties

AC35613 - Transversale digitale cultuur	Design Museum Gent
---	--------------------

Budgettaire onderbouwing	Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024	
Exploitatie	Uitgaven	25.000	7.338	29,4%	21.770	33,7%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%

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 - 2027	Design Museum Gent
---------	--	-------------	--------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 lag de focus van het Design Museum Gent op de inhoudelijke en programmatorische voorbereiding van de heropening in 2026. Er werd intensief gewerkt aan de ontwikkeling van de nieuwe collectiepresentatie en tijdelijke tentoonstellingen, met aandacht voor participatie, onderzoek en internationale samenwerking. Tegelijk werd de rol van het museum binnen het bredere designveld versterkt via projecten, partnerschappen en de verdere uitbouw van initiatieven zoals Design Fest Gent en Designpunt.

Acties

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

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.190.674	620.344	52,1%	475.259	130,5%
	Ontvangsten	0	4.243	0,0%	6.923	61,3%
Investering	Uitgaven	0	155.145	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	155.145	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	5,84	3,44	58,8%	3,02	113,7%

Actieplan				
OD10255	Design Museum Gent voert een waarde gebaseerd collectiebeleid met een zichtbare en professioneel beheerde collectie als motor voor de programmering en voor het onderzoek naar design in België in een internationale context.	2024 - 2027	Design Museum Gent	

Wat hebben we bereikt?

In 2025 lag de focus op de voorbereiding van de heropening in 2026, waardoor nieuwe aankopen beperkt waren tot afrondingen en gerichte aanvullingen. Collectie- en datawerking door met ontsluiting via Erfgoedinzicht en CoGent, datacleaning, registratie van auteursrechten, foto-updates en de opstart van het CHAI-T-project voor meertalige ontsluiting. Infunctie van de heropening werd een Bruikleen- en consultatiestop doorgevoerd. Het museum beantwoordde advies- en collectievragen, begeleidde een BIS-stage en startte de productie van een publicatie bij de nieuwe collectiepresentatie, terwijl het internationaal actief bleef via ICOM-DESIGN.

Acties

AC35091 - Verwerven van de collectie	Design Museum Gent
AC35092 - Behoud en beheer van de collectie	Design Museum Gent
AC35093 - Onderzoek en kenniscentrum	Design Museum Gent

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	1.140.637	947.678	83,1%	765.190	123,8%
	Ontvangsten	222.500	17.609	7,9%	-758	-2324,6%
Investering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	8,56	8,70	101,6%	7,21	120,6%

Actieplan

OD10260	Kernwerking Vlaams Expertisecentrum Design	2024 - 2027	Vlaams Expertisecentrum Design
---------	--	-------------	--------------------------------

Wat hebben we bereikt?

In 2025 nam de het expertisecentrum zijn effectieve opstart 1. We organiseerden op 6 november 2025 een sectormoment om het in voorbereiding zijnde beleidsplan samen met de sector vorm te geven 2. We organiseerden onze eerste expo tijdens Wonder design Festival Kortrijk: Entangled Practices ontving 18.000 bezoekers 3. We lanceerden de open oproep voor het eerste Jaarboek Design, ontvingen meer dan 150 inschrijvingen (voor projecten en essays) en kwamen middels jurering op de definitieve selectie 4. We zetten grote stappen in het beleidsplan voor 2026-2028, en startten een traject tot overleg over inbedding en taakverdeling met DMG 5. Er werd een tweede medewerker aangeworven in februari 2025 die zich toelegt op evenementiele projectmanagement en communicatie 6. We brandden het centrum als Designpunt en lanceerden een website en social mediakanalen 7. We startten organen op voor inspraak in het expertisecentrum: de programmaraad van ontwerpers en het lerend netwerk van designorganisaties 8. We verenigden de designcultuursector voor het gezamenlijk ontwikkelen van het memorandum Vormgeving, een document met input voor de Strategische Visienota van de minister van cultuur 9. Eerder opgestarte werking zoals prospectie en netwerking in het veld werden verder doorgezet.

Acties

AC35618 - Beleid en beheer

Vlaams
Expertisecentrum
Design

AC35619 - Presenteren en promoten

Vlaams
Expertisecentrum
Design

Budgettaire onderbouwing		Budget 2025	Jaarrekening 2025	% Besteding budget 2025	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025 t.o.v. 2024
Exploitatie	Uitgaven	197.869	32.898	16,6%	72.705	45,2%
	Ontvangsten	200.000	200.699	100,3%	199.301	100,7%
Investering	Uitgaven	0	9.531	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%
Financiering	Uitgaven	0	0	0,0%	0	0,0%
	Ontvangsten	0	0	0,0%	0	0,0%

Onderbouwing personeel	Plan 2025	Betaald 2025	% Besteding plan 2025	Betaald 2024	Betaald 2025 t.o.v. 2024
VTE	1,50	0,00	0,0%	0,00	0,0%

Overzicht van de personeelsinzet

Volg Maand jaar	Functie	Type personeel	Aanstelling VTE maand	Prestatie VTE maand	Bezetting VTE maand
01 - jan 2025			134,74	115,27	107,11
02 - feb 2025			134,56	114,16	108,42
03 - mrt 2025			135,89	116,63	110,15
04 - apr 2025			138,13	120,12	111,75
05 - mei 2025			134,13	116,43	107,43
06 - jun 2025			132,80	116,27	107,52
07 - jul 2025			136,33	118,57	109,73
08 - aug 2025			136,52	118,75	111,89
09 - sep 2025			135,00	117,57	111,73
10 - okt 2025			134,75	116,57	109,17
11 - nov 2025			138,24	120,28	111,79
12 - dec 2025					
	⊖ adjunct van de directie (m/v/x)	AGB	30,60	29,40	28,37
		TBS	3,00	3,00	3,00
	Totaal adjunct van de directie (m/v/x)		33,60	32,40	31,37
	⊖ administratief medewerker (m/v/x)	AGB	5,90	5,70	5,10
		TBS	7,00	5,10	3,30
	Totaal administratief medewerker (m/v/x)		12,90	10,80	8,40
	⊖ artistiek directeur (m/v/x)	AGB	1,00	1,00	1,00
	Totaal artistiek directeur (m/v/x)		1,00	1,00	1,00
	⊖ bewakingsagent (m/v/x)	AGB	6,00	6,00	5,00
	Totaal bewakingsagent (m/v/x)		6,00	6,00	5,00
	⊖ consulent (m/v/x)	AGB	35,21	33,71	32,71
		TBS	2,00	2,00	2,00
	Totaal consulent (m/v/x)		37,21	35,71	34,71
	⊖ coördinator-expert (m/v/x)	AGB	6,00	6,00	5,87
		TBS	1,00	1,00	1,00
	Totaal coördinator-expert (m/v/x)		7,00	7,00	6,87
	⊖ directeur (m/v/x)	TBS	2,00	2,00	2,00
	Totaal directeur (m/v/x)		2,00	2,00	2,00
	⊖ erfgoedbewaker (m/v/x)	AGB	2,80	2,40	1,40
		TBS	9,50	6,80	5,80
	Totaal erfgoedbewaker (m/v/x)		12,30	9,20	7,20
	⊖ graficus (m/v/x)	AGB	0,80	0,80	0,80
		TBS	1,00	0,70	0,70
	Totaal hoofderfgoedbewaker (m/v/x)		1,00	1,00	1,00
	⊖ hoofdtechnisch medewerker (m/v/x)	AGB	1,00	1,00	1,00
	Totaal hoofdtechnisch medewerker (m/v/x)		1,00	1,00	1,00
	⊖ hulpkracht (m/v/x)	AGB	8,00	0,00	0,00
	Totaal hulpkracht (m/v/x)		8,00	0,00	0,00
	⊖ jobstudent (m/v/x)	AGB	0,12	0,12	0,12
	Totaal jobstudent (m/v/x)		0,12	0,12	0,12
	⊖ onderhoudsmedewerker (m/v/x)	TBS	1,00	0,50	0,50
	Totaal onderhoudsmedewerker (m/v/x)		1,00	0,50	0,50
	⊖ restaurateur (m/v/x)	AGB	2,00	2,00	2,00
		TBS	2,00	1,30	1,30
	Totaal restaurateur (m/v/x)		4,00	3,30	3,30
	⊖ technisch medewerker (m/v/x)	AGB	6,80	6,40	6,40
		TBS	1,00	0,80	0,80
	Totaal technisch medewerker (m/v/x)		7,80	7,20	7,20
	⊖ vakman-onderhoud (m/v/x)	AGB	1,00	1,00	1,00
	Totaal vakman-onderhoud (m/v/x)		1,00	1,00	1,00
Totaal 12 - dec 2025			137,73	119,73	112,17

Overzicht van de beleidsvelden en beleidsdomeinen

Zoals reeds eerder aangehaald, is het AGB Kunsten en Design 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	2025
Budgetronde	W25

Beleidsdomein	Beleidsveld
Lerende en culturele stad	Musea

Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

Wettelijk model WT110 – T1

Filters - Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard	
Budgetronde	W25
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Boekjaar	2025
Budgetversie	000 - Versie 000
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee

Jaarrekening/budget	
2021	Aanrekening
2022	Aanrekening
2023	Aanrekening
2024	Aanrekening
2025	Aanrekening
2026	Budget
2027	Budget

Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Exploitatie	0	0	-500	8.662.578	7.502.535	8.796.074	0
Uitgaven	0	0	500	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	8.662.578	7.502.536	8.796.074	0
Investering	0	0	0	133.122	270.764	48.362	48.362
Uitgaven	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	133.122	270.764	48.362	48.362
Financiering	0	0	0	0	325.000	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	1.475.000	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	1.800.000	0	0

Lerende en culturele stad							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Exploitatie	840.139	-1.351.694	620.747	-7.424.862	-4.116.218	-10.164.878	0
Uitgaven	13.017.030	14.898.391	14.491.450	14.248.860	17.942.141	18.340.122	0
Ontvangsten	13.857.169	13.546.697	15.112.198	6.823.997	13.825.923	8.175.244	0
Investing	-42.523	-21.515	-131.231	-258.322	-791.552	-48.362	-48.362
Uitgaven	167.733	168.263	273.006	258.322	946.697	48.362	48.362
Ontvangsten	125.210	146.747	141.776	0	155.145	0	0
Financiering	0	10.000	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	40.000	35.000	0	0
Ontvangsten	0	10.000	0	40.000	35.000	0	0

Opmerking bij dit rapport: de rubriek 'Algemene Financiering' bevat sinds 2024 aanrekeningen en budget, dit betreft de werkingsdotatiedotatie van de stad. Men merkt dus een technische verschuiving van de dotatie van het beleidsdomein 'Lerende en culturele stad' naar Algemene financiering. Er is slechts beperkt investeringsdotatie aangerekend of voorzien in latere jaren. Dit is een gevolg van het feit dat het AGB Kunsten en Design vb. de gebouwen ter beschikking gesteld krijgt van de Stad Gent waardoor onderhoud en investeringen daar in het budget opgenomen zijn. Het AGB Kunsten en Design doet verder geen beroep op financiering via leningen.

Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard

Wettelijk model WT111 – T2

Filters - Ontvangsten en uitgaven naar economische aard	
Budgetronde	W25
Budgetversie	000 - Versie 000
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Boekjaar	2025
Budgettaire Entiteit	AGKU Kunstmusea

Jaarrekening/budget	
2021	Aanrekening
2022	Aanrekening
2023	Aanrekening
2024	Aanrekening
2025	Aanrekening
2026	Budget
2027	Budget

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
I. Exploitatie-uitgaven	13.017.030	14.898.391	14.491.950	14.248.860	17.942.141	18.340.122	0
A. Operationele uitgaven	13.015.383	14.893.443	14.489.890	14.247.996	17.941.430	18.340.122	0
1. Goederen en diensten	7.418.099	9.138.995	8.373.632	7.674.660	10.338.534	10.638.430	0
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	5.588.267	5.746.315	6.101.296	6.511.848	7.529.764	7.694.192	0
a. Politiek personeel	0	0	0	0	0	0	0
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	0	0	0	0	0	0	0
c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	5.376.117	5.523.399	5.857.459	6.256.020	7.229.393	7.603.331	0
d. Onderwijzend personeel tlv het bestuur	0	0	0	0	0	0	0
e. Onderwijzend personeel tlv andere overheden	0	0	0	0	0	0	0
f. Andere personeelskosten	212.149	222.916	243.838	255.828	300.371	90.861	0
g. Pensioenen	0	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	38.000	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	38.000	0	0	0

5. Andere operationele uitgaven	9.018	8.134	14.962	23.489	73.133	7.500	0
B. Financiële uitgaven	1.647	4.948	2.060	864	711	0	0
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	615	802	892	0	0	0	0
- aan financiële instellingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere entiteiten	615	802	892	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	1.032	4.146	1.168	864	711	0	0
C. Rechthebbenden uit overschot van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
II. Exploitatieontvangsten	13.857.169	13.546.697	15.112.198	15.486.575	21.328.459	16.971.318	0
A. Operationele ontvangsten	13.856.937	13.546.186	15.107.003	15.486.523	21.328.436	16.971.318	0
1. Ontvangsten uit de werking	1.538.246	2.213.626	2.032.505	1.715.732	3.560.386	2.956.500	0
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0	0
a. Aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0	0
- Opcentiemen op de onroerende voorheffing	0	0	0	0	0	0	0
- Aanvullende belasting op de personenbelasting	0	0	0	0	0	0	0
- Andere aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0	0
b. Andere belastingen en boetes	0	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	12.014.811	11.146.167	12.717.347	13.540.471	12.852.262	13.911.218	0
a. Algemene werkingssubsidies	10.945.253	10.349.673	12.098.814	7.913.604	7.295.869	8.724.202	0
- Gemeentefonds	0	0	0	0	0	0	0
- Andere algemene werkingssubsidies	10.945.253	10.349.673	12.098.814	7.913.604	7.295.869	8.724.202	0
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	2.861.997	2.982.896	3.088.934	0	0	68.300	0
- van de provincie	0	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	8.083.256	7.366.777	9.009.880	7.913.604	7.295.869	8.655.903	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
b. Specifieke werkingssubsidies	1.069.557	796.494	618.533	5.626.866	5.556.394	5.187.016	0
- van de federale overheid	16.676	16.676	16.676	17.003	17.133	0	0
- van de Vlaamse overheid	482.155	283.499	174.198	4.719.495	4.992.387	4.885.328	0
- van de provincie	0	10.000	0	0	0	0	0
- van de gemeente	334.867	286.526	334.867	748.973	334.867	278.763	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	235.859	199.793	92.792	141.395	212.008	22.925	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0	0

5. Andere operationele ontvangsten	303.881	186.393	357.152	230.320	4.915.788	103.600	0
B. Financiële ontvangsten	232	511	5.194	52	22	0	0
C. Tussenkost door derden in tekort boekjaar	0	0	0	0	0	0	0
III. Exploitatiesaldo	840.139	-1.351.694	620.247	1.237.715	3.386.317	-1.368.804	0

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
I. Investeringsuitgaven	167.733	168.263	273.006	258.322	946.697	48.362	48.362
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	56.474	51.615	109.023	175.870	681.175	48.362	48.362
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	38.618	30.099	62.545	50.671	112.485	48.362	48.362
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	38.618	30.099	62.545	50.671	112.485	48.362	48.362
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	17.856	21.515	46.478	125.200	568.690	0	0
a. Onroerende goederen	17.856	21.515	46.478	125.200	568.690	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	111.259	116.648	163.983	82.452	265.522	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0

- aan intergemeent. samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0	0

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
II. Investeringsontvangsten	125.210	146.747	141.776	133.122	425.908	48.362	48.362
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	125.210	146.747	141.776	133.122	425.908	48.362	48.362
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	0	0	-8.037	0	0	0	0
- van de provincie	0	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	125.210	146.747	149.812	133.122	425.908	48.362	48.362
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
III. Investeringsaldo	-42.523	-21.515	-131.231	-125.200	-520.788	0	0

Saldo exploitatie en investeringen	797.616	-1.373.209	489.017	1.112.516	2.865.529	-1.368.804	0
---	----------------	-------------------	----------------	------------------	------------------	-------------------	----------

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
I. Financieringsuitgaven	0	0	0	40.000	1.510.000	0	0
A. Vereffening van financiële schulden	0	0	0	0	1.475.000	0	0
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	1.475.000	0	0
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0	0
B. Vereffening van niet-financiële schulden	0	0	0	0	0	0	0
C. Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	40.000	35.000	0	0
1. Toegestane leningen	0	0	0	40.000	35.000	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeent. samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	40.000	35.000	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
D. Vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsverminderingen	0	0	0	0	0	0	0

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
II. Financieringsontvangsten	0	10.000	0	40.000	1.835.000	0	0
A. Aangaan van financiële schulden	0	0	0	0	1.800.000	0	0
- opname van leningen en leasings bij financiëleinstellingen	0	0	0	0	0	0	0
- opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	1.800.000	0	0
B. Aangaan van niet-financiële schulden	0	0	0	0	0	0	0
C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	40.000	35.000	0	0
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	40.000	35.000	0	0
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	40.000	35.000	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
D. Vereffening van vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsvermeerderingen	0	0	0	0	0	0	0
F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving vaste activa	0	10.000	0	0	0	0	0
III. Financieringssaldo	0	10.000	0	0	325.000	0	0
Budgettair resultaat van het boekjaar	797.616	-1.363.209	489.017	1.112.516	3.190.529	-1.368.804	0

De investeringsprojecten

Wettelijk model WT112 – T3

Filters - Investeringsprojecten	
Budgetronde	W25
Budgetversie	000 - Versie 000
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaren MJP	2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027
Boekjaar	2025

Investeringsprojecten

OD10201 - Design Museum Gent ontwikkelt zijn identiteit via een artistiek programma dat de collectie verbindt met het heden en de toekomst en dat vanuit een cross-sectoraal netwerk de Belgische designcultuur versterkt. Design Museum Gent voert een waarde gebaseerd collectiebeleid met een zichtbare en professioneel beheerde collectie als motor voor het artistieke programma en voor het onderzoek naar Belgisch design in een internationale context.

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	0	0	0	0	0
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0

C. Investerings in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	0	0	0	0
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0

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.

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	53.158	0	0	0	53.158
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	9.634	0	0	0	9.634
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	9.634	0	0	0	9.634
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	9.634	0	0	0	9.634
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	43.524	0	0	0	43.524
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	0	0	0	0
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0

OD10204 - Design Museum Gent werkt aan een performante en flexibele museuminfrastructuur, met oog voor de toekomst.					
	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	168.329	560.691	0	0	729.020
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	168.329	500.688	0	0	669.018
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	61.785	0	0	0	61.785
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	61.785	0	0	0	61.785
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	106.544	500.688	0	0	607.233
a. Onroerende goederen	106.544	500.688	0	0	607.233
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	60.002	0	0	60.002
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	34.356	0	0	0	34.356
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	34.356	0	0	0	34.356

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.

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	21.349	61.878	0	0	83.227
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	21.349	61.878	0	0	83.227
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	0	17.212	0	0	17.212
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	17.212	0	0	17.212
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	21.349	44.666	0	0	66.015
a. Onroerende goederen	21.349	44.666	0	0	66.015
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	0	0	0	0
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0

OD10209 - De collectie van S.M.A.K. als perspectief op toekomst en verleden					
	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	25.396	30.259	0	0	55.655
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	25.396	30.259	0	0	55.655
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	14.136	0	0	0	14.136
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	14.136	0	0	0	14.136
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	11.260	30.259	0	0	41.519
a. Onroerende goederen	11.260	30.259	0	0	41.519
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	0	0	0	0
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0

OD10211 - S.M.A.K. is een habitat voor maatschappelijk debat, met ruimte voor meerstemmigheid en oog voor een duurzame toekomst					
	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	77.127	0	0	0	77.127
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	77.127	0	0	0	77.127
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	3.686	0	0	0	3.686
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	3.686	0	0	0	3.686
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	73.441	0	0	0	73.441
a. Onroerende goederen	73.441	0	0	0	73.441
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	0	0	0	0
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0

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

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	55.495	15.102	0	0	70.597
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	18.341	15.102	0	0	33.444
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	18.341	8.692	0	0	27.033
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	18.341	8.692	0	0	27.033
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	6.410	0	0	6.410
a. Onroerende goederen	0	6.410	0	0	6.410
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	37.154	0	0	0	37.154
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	0	0	0	0
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0

OD10214 - Het zakelijk team versterkt de musea en historische huizen zodat deze zich maximaal kunnen focussen op het uitvoeren van de basisfuncties en eventuele dienstverlenende rol.

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	2.088	826.098	0	96.724	924.909
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	2.088	231.247	0	96.724	330.058
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	2.088	231.247	0	96.724	330.058
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	2.088	231.247	0	96.724	330.058
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	594.851	0	0	594.851
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	825.656	0	96.724	922.380
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	825.656	0	96.724	922.380

OD10215 - Het zakelijk team stimuleert de bewuste dialoog over gezamenlijk aan te pakken thema's. De gezamenlijke aanpak biedt een meerwaarde voor elk museum afzonderlijk en voor beide AGB's, zonder hierbij de eigenheid van elk museum aan te tasten.

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
<i>I. Uitgaven</i>	10.690	7.456	0	0	18.145
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	10.690	0	0	0	10.690
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA	10.690	0	0	0	10.690
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	10.690	0	0	0	10.690
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	7.456	0	0	7.456
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren		Totaal
	vóór MJP	in MJP	in MJP	na MJP	
II. Ontvangsten	0	0	0	0	0
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoed en bedrijfsmatige MVA	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0

Evolutie van de financiële schulden

Wettelijk model WT113-T4

Filters - Evolutie van de financiële schulden	
Budgetronde	W25
Budgetversie	000 - Versie 000
Bestuur/Entiteit	AGB Kunsten en Erfgoed Gent
Jaar	2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027
Boekjaar	2025
Incl. intercompany	Nee
Incl. intracompany	Nee
Jaarrekening/budget	
2021	Aanrekening
2022	Aanrekening
2023	Aanrekening
2024	Aanrekening
2025	Aanrekening
2026	Budget
2027	Budget

Evolutie van de financiële schulden

Financiële schulden op 31 december	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. Financiële schulden op lange termijn	0	0	0	0	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
1. Financiële schulden op 1 januari	0	0	0	0	0	-1.800.000	-1.800.000
2. Nieuwe leningen	0	0	0	0	0	0	0
3. Aflossingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Overboekingen	0	0	0	0	-1.800.000	0	0
5. Andere mutaties	0	0	0	0	0		
B. Financiële schuld LT binnen het jaar vervallen	0	0	0	0	1.800.000	1.800.000	1.800.000
1. Financiële schulden op 1 januari	0	0	0	0	0	1.800.000	1.800.000
2. Aflossingen	0	0	0	0	0	0	0
3. Overboekingen	0	0	0	0	1.800.000	0	0
4. Andere mutaties	0	0	0	0	0		
C. Financiële schulden op korte termijn	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	0	0	0	0	0	0	0

Toelichting bij de balans**Wettelijk model WT114 – T5**

Filters - Toelichting bij de balans

Bedrijfsnaam	AGB Kunsten en Erfgoed
Jaar	2025

Toelichting bij de balans

Mutatiestaat van de vaste activa	Boekwaarde op 1/1	Aankopen	Verkopen	Overboeking	Herwaardering	Afschrijving en waardevermindering	Andere Mutaties	Boekwaarde op 31/12
B. Financiële vaste activa	375	0	0	0	0	0	0	375
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	375	0	0	0	0	0	0	375
C. Materiële vaste activa	402.840	681.175	0	0	0	-199.694	0	884.320
1. Gemeenschapsgoederen	101.909	112.485	0	0		-82.095	0	132.299
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0		0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0		0	0	0
c. Installaties, machines en uitrusting	18.403	0	0	0		-6.353	0	12.050
d. Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel	83.506	112.485	0	0		-75.742	0	120.249
e. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0		0	0	0
f. Erfgoed	0	0	0	0		0	0	0
2. Bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0		0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0		0	0	0
b. Installaties, machines en uitrusting	0	0	0	0		0	0	0

c. Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel	0	0	0	0		0	0	0
3. Andere materiële vaste activa	300.931	568.690	0	0	0	-117.599	0	752.022
a. Terreinen en gebouwen	300.931	568.690	0	0	0	-117.599	0	752.022
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Immateriële vaste activa	277.352	265.522	0	0		-147.973	0	394.902

Mutatiestaat van het nettoactief					
A. Kapitaalsubsidies en schenkingen	Boekwaarde op 1/1	Toevoeging	Verrekening	Andere mutaties	Boekwaarde op 31/12
AGB Kunsten en Erfgoed	340.387	425.908	-189.347	0	576.948
Totaal	340.387	425.908	-189.347	0	576.948
B. Gecumuleerd overschot of tekort	Boekwaarde op 1/1	Overschot of tekort van het boekjaar	Tussenkost gemeente aan OCMW	Andere mutaties	Boekwaarde op 31/12
AGB Kunsten en Erfgoed	4.899.629	3.088.460	0	0	7.988.089
Totaal	4.899.629	3.088.460	0	0	7.988.089
C. Herwaarderingsreserves	Boekwaarde op 1/1	Toevoeging	Terugneming	Andere mutaties	Boekwaarde op 31/12
AGB Kunsten en Erfgoed	0	0	0	0	0
Totaal	0	0	0	0	0
D. Overig nettoactief	Boekwaarde op 1/1	Wijziging kapitaal		Andere mutaties	Boekwaarde op 31/12
AGB Kunsten en Erfgoed	309.604	0		0	309.604
Totaal	309.604	0		0	309.604
Totaal nettoactief	Boekwaarde op 1/1			Mutatie	Boekwaarde op 31/12
AGB Kunsten en Erfgoed	5.549.620			236.561	5.786.181
Totaal	5.549.620			236.561	5.786.181

Overzicht van de financiële risico's

Risico's met betrekking tot het schuldbeheer en liquiditeit

Risico 1: Schuldbeheer

Omschrijving van het risico:

Het financiële risico met betrekking tot schuldbeheer van het AGB Kunsten en Design is beperkt. Hoofdrede daartoe is het ontbreken van financiële vaste activa of leningen op lange termijn. Door het ontbreken van vreemd vermogen zijn er geen risico's rond solvabiliteit, en ook kredietrisico en renterisico zijn hier niet van materiële aard.

Middelen en mogelijkheden om dit risico af te dekken:

Niet van toepassing gezien de geringe kans van dit risico.

Risico 2: Voorfinanciering loonlast AGB-medewerkers

Omschrijving van het risico:

De musea moeten een deel van hun personeelsdotatie voorfinancieren, aangezien pas na afloop van een jaar duidelijk is welk deel van de personeelsdotatie nodig was voor de betaling van ter beschikking gesteld en uitgeleend personeel. Het resterende deel, inzetbaar voor de loonlast van AGB-medewerkers, is pas dan definitief gekend en betaalbaar. De voorfinanciering was makkelijk realiseerbaar in de beginperiode gezien het overwicht aan ter beschikking gesteld en uitgeleend personeel in het personeelsbestand. Voor deze medewerkers is de voorfinanciering niet van toepassing aangezien zij op de loonlijst van de Stad Gent staan. Ondertussen wordt het aandeel AGB-medewerkers ten opzichte van de ter beschikking gestelde en uitgeleende medewerkers steeds groter, waardoor het voor te financieren deel ook stijgt maar omdat we nu steeds een voorschot krijgen, is dit risico onder controle.

Middelen en mogelijkheden om dit risico af te dekken:

Samen met het Departement Financiën wordt de thesaurie opgevolgd. Aangezien het deel van de personeelsdotatie dat effectief doorstroomt naar het autonoom gemeentebedrijf steeds groter wordt, is het aangewezen om in het lopende jaar reeds schrijven van de personeelsdotatie uit te

betalen. Maandelijks wordt door het Departement Financiën van de Stad gerapporteerd over de thesaurie. Op basis van deze rapportering wordt afgesproken wanneer welke schijven van de personeelsdotatie zullen uitbetaald worden. In de nieuwe beheersovereenkomst tussen de Stad en het autonoom gemeentebedrijf is deze werkwijze verankerd. Dat mechanisme werkt zeer vlot.

Algemene Middelen en mogelijkheden om financiële risico's omtrent schuldbeheer en liquiditeit af te dekken:

Het algemene financiële risico wordt verder beperkt doordat zowel de boekhouding als de thesaurie van het AGB door het departement Financiën van de Stad beheerd en strikt opgevolgd wordt. De boekhouding wordt daarenboven ook gecontroleerd door de commissaris-revisor. Er werden bij de opmaak van de jaarrekening 2025 geen materiële opmerkingen gemaakt.

Ratio's met betrekking tot de liquiditeit

De openstaande korte termijn schuld is sterk gestegen tegenover 2024, voornamelijk door openstaande schuld aan Stad Gent op 31/12/24 ten bedrage van 2.362.594,15 euro. Dit is impact gevend in de interpretatie van de ratio's.

- 1) Current ratio: Met deze ratio krijg je een inzicht of een bedrijf zijn (kort)lopende schulden kan betalen uit de vlottende activa. Hierbij wordt een ratio lager dan 1 als negatief beschouwd, hoger dan 2 als goed. Alle ratio's daartussen kunnen als neutraal worden beschouwd.

2020	2021	2022	2023	2024	2025
2,72	2,89	1,87	1,46	1,60	1,83

- 2) Quick ratio: Deze ratio geeft eenzelfde inzicht als de current ratio, maar hier wordt geen rekening gehouden met de voorraden, aangezien deze vaak niet geheel worden verkocht, met potentieel verlies indien deze toch gedwongen worden verkocht.

2020	2021	2022	2023	2024	2025
3,06	2,79	1,81	1,44	1,58	1,82

Een ratio hoger dan 1 wordt als gezond beschouwd.

Merk dat er zeer weinig verschil is tussen de ratio's, door de beperkte voorraad (museumshop) die de musea aanhouden.

Ratio met betrekking tot de solvabiliteit (lange termijn)

- 1) Langetermijngraad van financiële onafhankelijkheid: Deze geeft een inzicht in de mate dat een bedrijf kan voldoen aan het aflossen van haar schulden op langere termijn. Het geeft een beeld in hoeverre het bedrijf afhankelijk is van schuldeisers. Bij deze berekening betekent een hogere ratio, een gezondere situatie.

Voor 2024 bedroeg de solvabeiteitsratio 40,69%. Deze bedraagt voor 2025 49%, dankzij een toegenomen positief resultaat.

Risico's met betrekking tot verleende borgstellingen, zekerheden en participaties

Er zijn binnen het AGB Kunsten en Design geen borgstellingen of participaties van financiële aard.

Risico's met betrekking tot rendabiliteit

Omschrijving van het risico:

De traditionele rendabiliteitsratio is geen evidente ratio voor de musea, aangezien zij per definitie een niet-winstgevend karakter hebben. De relatief grote subsidie- en dotatieafhankelijkheid houdt echter wel risico's in, aangezien het AGB Kunsten en Design op dit vlak afhankelijk is van de Vlaamse Overheid en het stedelijk bestuur. De inkomsten uit verkoop blijven toch relatief beperkt in verhouding met dotaties en subsidies (12%) en dankzij het groter geworden aandeel Vlaamse subsidies is deze verhouding dus lager dan vorig jaar (15%).

Middelen en mogelijkheden om dit risico af te dekken:

Het verhogen van de eigen inkomsten:

Elk van onze musea zet intussen sterk in op een gezonde bedrijfsvoering met meer eigen inkomsten. Individueel door een aantrekkelijke programmering, ondersteund door een sterke merk- en marketingstrategie. Maar ook gezamenlijk met de musea uit het AGB Kunsten en Design en de andere Gentse musea, o.a. door samen initiatieven uit te werken zoals museumnacht en de late donderdagen en een (semi) gedeeld CRM systeem uit te rollen, dat gekoppeld is aan het kassasysteem en het online reservatieplatform. De gezamenlijke website is vernieuwd en groepen

kunnen nu ook in meerdere talen hun reservatie online aanvragen. Ticketverkoop blijft de allerbelangrijkste bron van verkoop, naast inkomsten uit de shop, de catering en de verhuur van zalen. De dienstverlening van zalenverhuur en catering is overigens ook tijdsintensief, dus deze moet verrekend worden in een correcte prijszetting. Factoren die we de afgelopen jaren niet in de hand hadden en een sterke impact hadden op het aantal bezoekers, corona bijvoorbeeld, maar ook schommelingen in het algemene welvaartspeil, klimaatextremen, terreurdreiging .. bleven in 2024 gelukkig zo goed als uit, toch voor wat hun impact op bezoek aan onze musea aangaat.

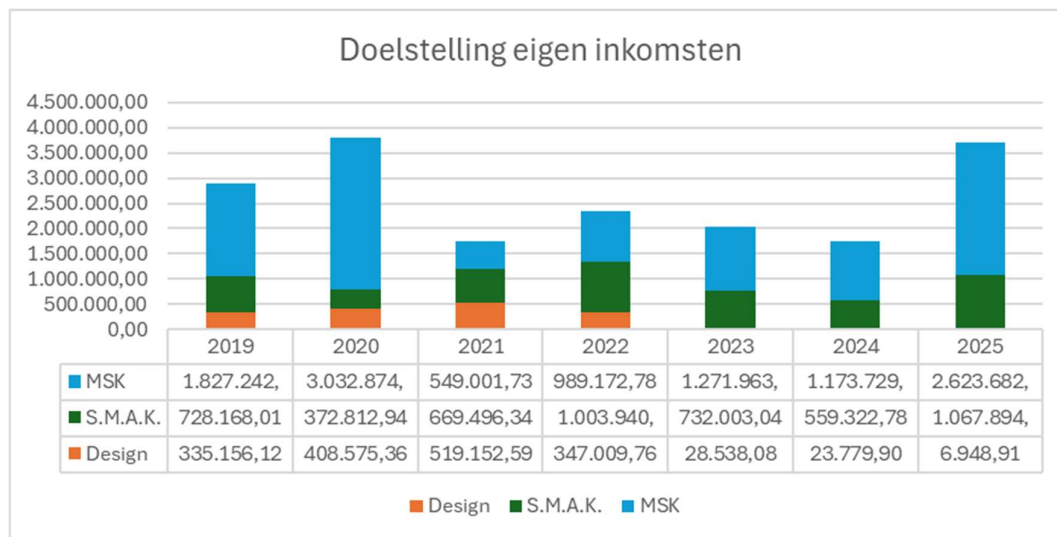
Marketinginstrumenten zoals de museumpas creëren een grotere awareness voor de musea, waardoor het succes van museumpas zeker ook invloed heeft op het aantal bezoeken in onze musea. Daar is anderzijds wel een bezorgdheid dat het vooral bestaande bezoekers zijn die ook een museumpas aanschaffen, waardoor de gemiddelde toegangsprijs voor hen net lager wordt. Zeker duurdere en aantrekkelijke expo's bepalen mee het succes van de museumpas, waardoor het eigen businessconcept ondermijnd wordt. Maar hierover zijn er gesprekken lopende en museumpas heeft zeker oor naar een correcte tegemoetkoming voor dat soort expo's, zonder evenwel het eigen break-even model te ondermijnen.

Detail eigen inkomsten 2025 per museum:

Elk museum heeft een eigen programmatie en dynamiek. Resultaten zijn sterk afhankelijk van het individuele programma, net als de vooruitzichten voor het komende jaar. Toch zijn er ook gezamenlijke tendensen zichtbaar. Aan het begin van het huidige MJP zijn targets op eigen inkomsten bepaald per museum. De ticketprijzen zijn hierop afgesteld maar het bedrag van de dotatie werd hiermee verminderd. Hierbij werd rekening gehouden met de prijszetting, die bewust bedoeld is om blijvend in te zetten op een breed en laagdrempelig publiek, waarbij het voor jongeren gratis blijft en er kansentarief is voor doelgroepen die het nodig hebben. Het aandeel van eigen inkomsten ten opzichte van subsidies blijft evenwel gering en waardoor ze geenszins de structurele kosten van de musea kunnen dekken, die ook aan inflatie onderhevig zijn.

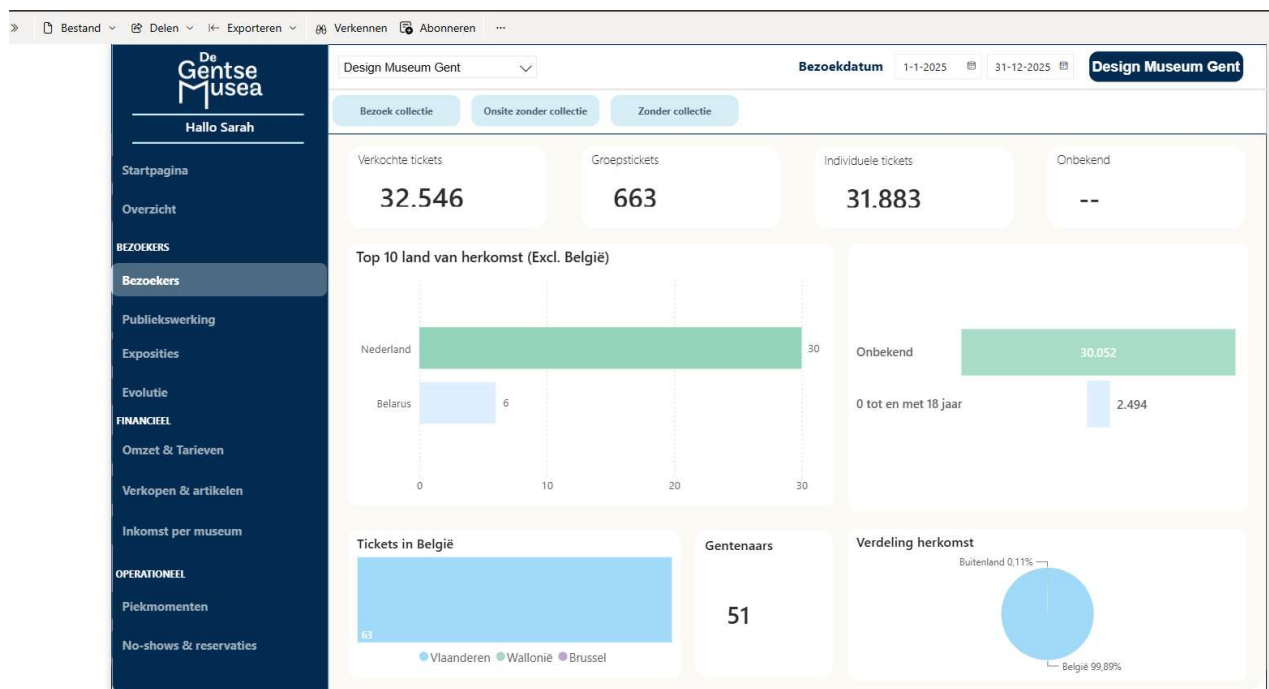
Doelstelling	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Design Museum	€ 13.255,00	€ 18.765,00	€ 7.481,00	€ 26.319,58	€ 93.523,72	€ 119.848,04
S.M.A.K.	€ 19.647,00	€ 61.466,00	€ 65.257,00	€ 129.497,34	€ 138.940,87	€ 167.397,88
MSK	€ 127.211,00	€ 81.245,00	€ 90.110,00	€ 163.566,22	€ 171.802,01	€ 202.889,83

omzet	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Design		335.156,12	408.575,36	519.152,59	347.009,76	28.538,08	23.779,90	6.948,91
S.M.A.K.		728.168,01	372.812,94	669.496,34	1.003.940,30	732.003,04	559.322,78	1.067.894,44
MSK		1.827.242,65	3.032.874,16	549.001,73	989.172,78	1.271.963,45	1.173.729,46	2.623.682,91



Detail eigen inkomsten 2025 per museum:

Design Museum heropent pas in 2026 dus voor 2025 zijn er geen of nauwelijks ontvangsten. Design Museum richtte wel rondleidingen in.



De Gentse Musea - Rapport - Bezoekers en Verkopten | 26-5-26 gegevens zijn bijgewerkt | Zoeken

Delen | Exporteren | Verkennen | Abonneren

Design Museum Gent | Verkoopdatum: 1-1-2025 - 31-12-2025 | Design Museum Gent

Alle selecties o... | Abonnement... | Andere | Bezoek colle... | Financien | Gidsen | Onsite zonde... | Shop | Verhuur | Zonder colle...

Omzet

€ 3.200,00

ArtikelGroepOmschrijving	Inkomsten ticketverkoop
81-GIDSFORFAIT	€ 2.840,00
Expositieartikelen	€ 0,00
Inkomtickets balie zonder bezoek collectie/expo	€ 0,00
Inkomtickets web zonder bezoek collectie/expo	€ 360,00
Totaal	€ 3.200,00

Startpagina

Overzicht

BEZOEKERS

Bezoekers

Publiekswerking

Exposities

Evolutie

FINANCIËEL

Omzet & Tarieven

Verkopten & artikelen

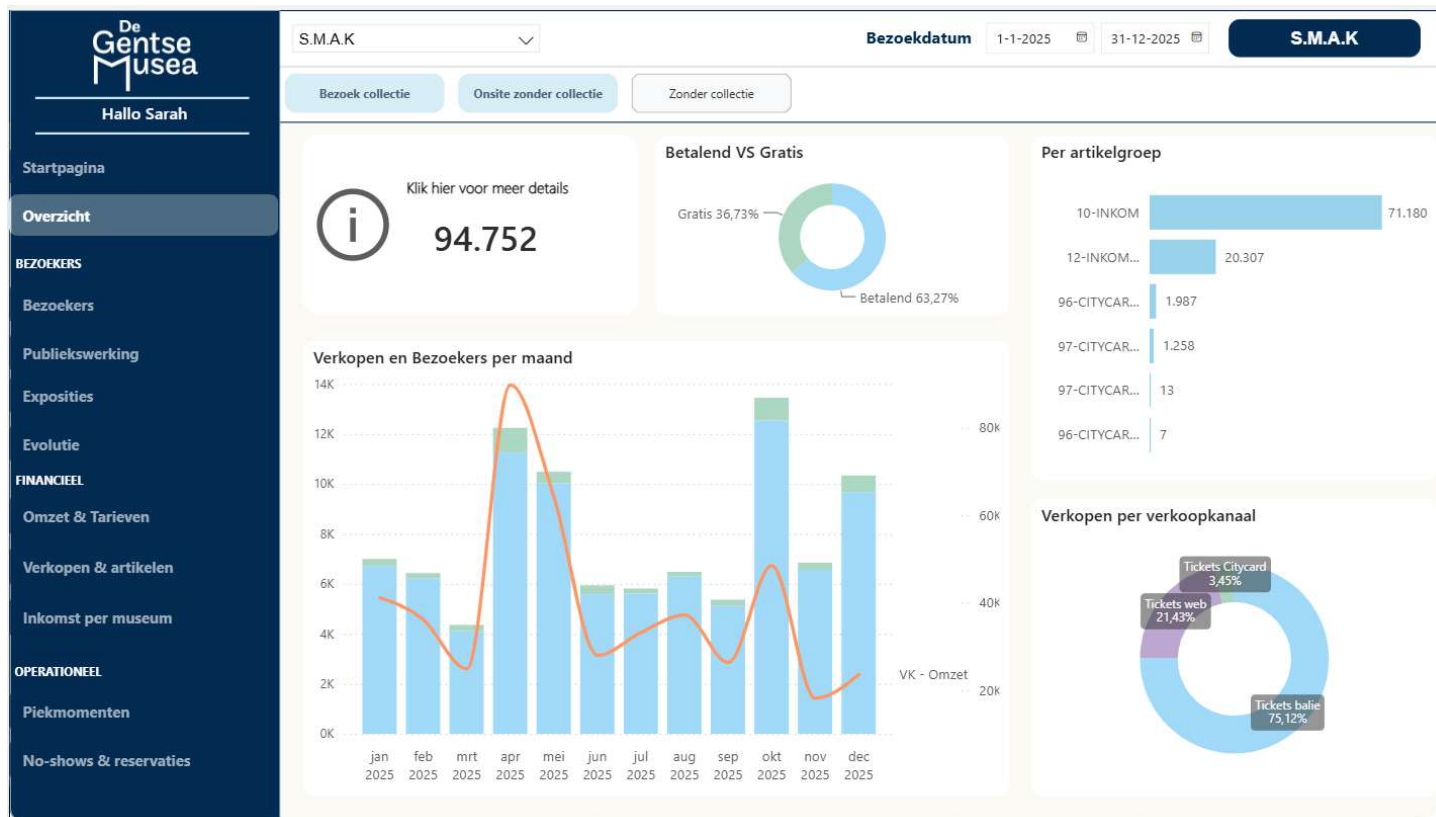
Inkomst per museum

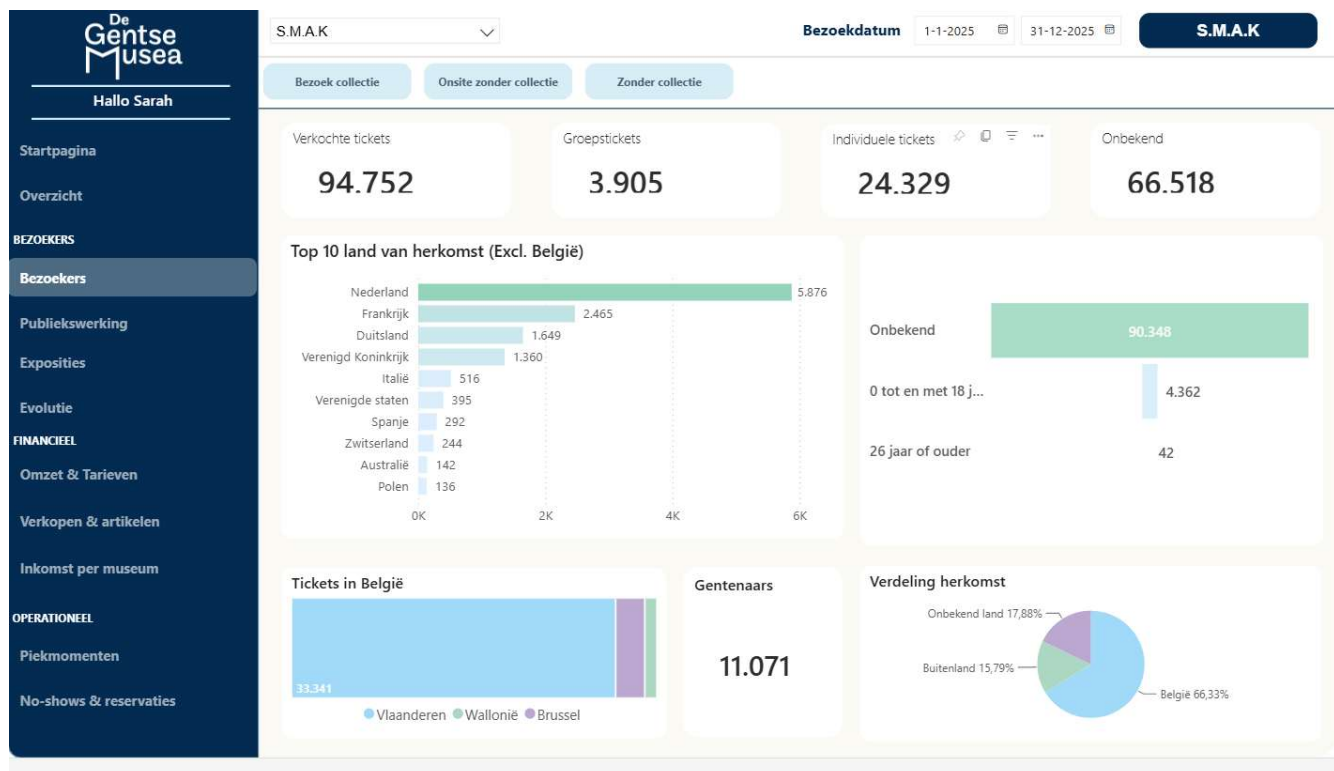
OPERATIONEEL

Piekmomenten

No-shows & reservaties

Het S.M.A.K realiseerde een omzet in 2025 een omzet van 1.067.894 euro mede dankzij de succesvolle expo *Painting after Painting* en haalt hierbij door de jaren heen de targets ten opzichte van 2019.





S.M.A.K. Verkoopdatum: 1-1-2025 - 31-12-2025

Hallo Sarah

Startpagina
Overzicht

BEZOEKERS
Bezoekers
Publiekswerking
Exposities
Evolutie

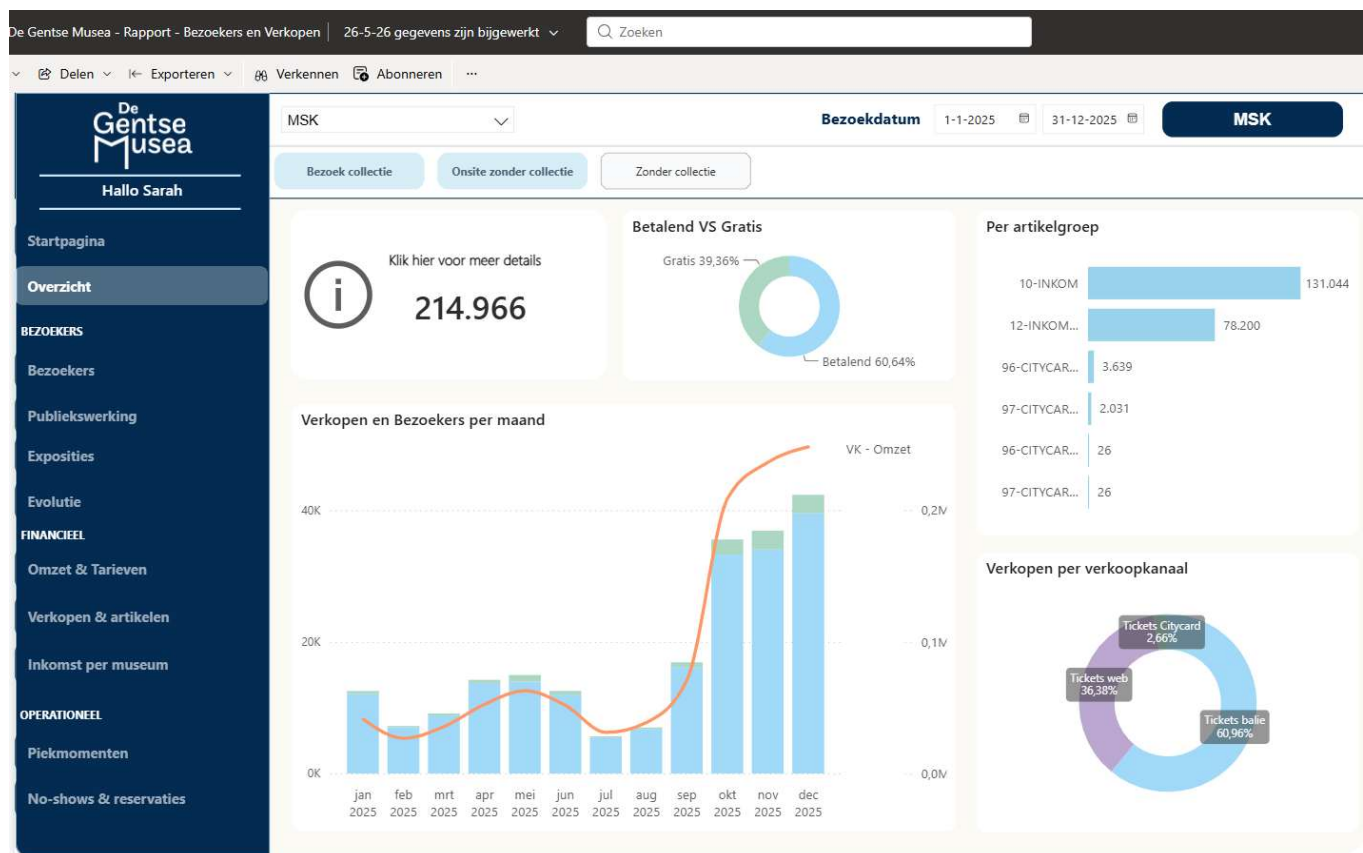
FINANCIEEL
Omzet & Tarieven
Verkopen & artikelen
Inkomst per museum

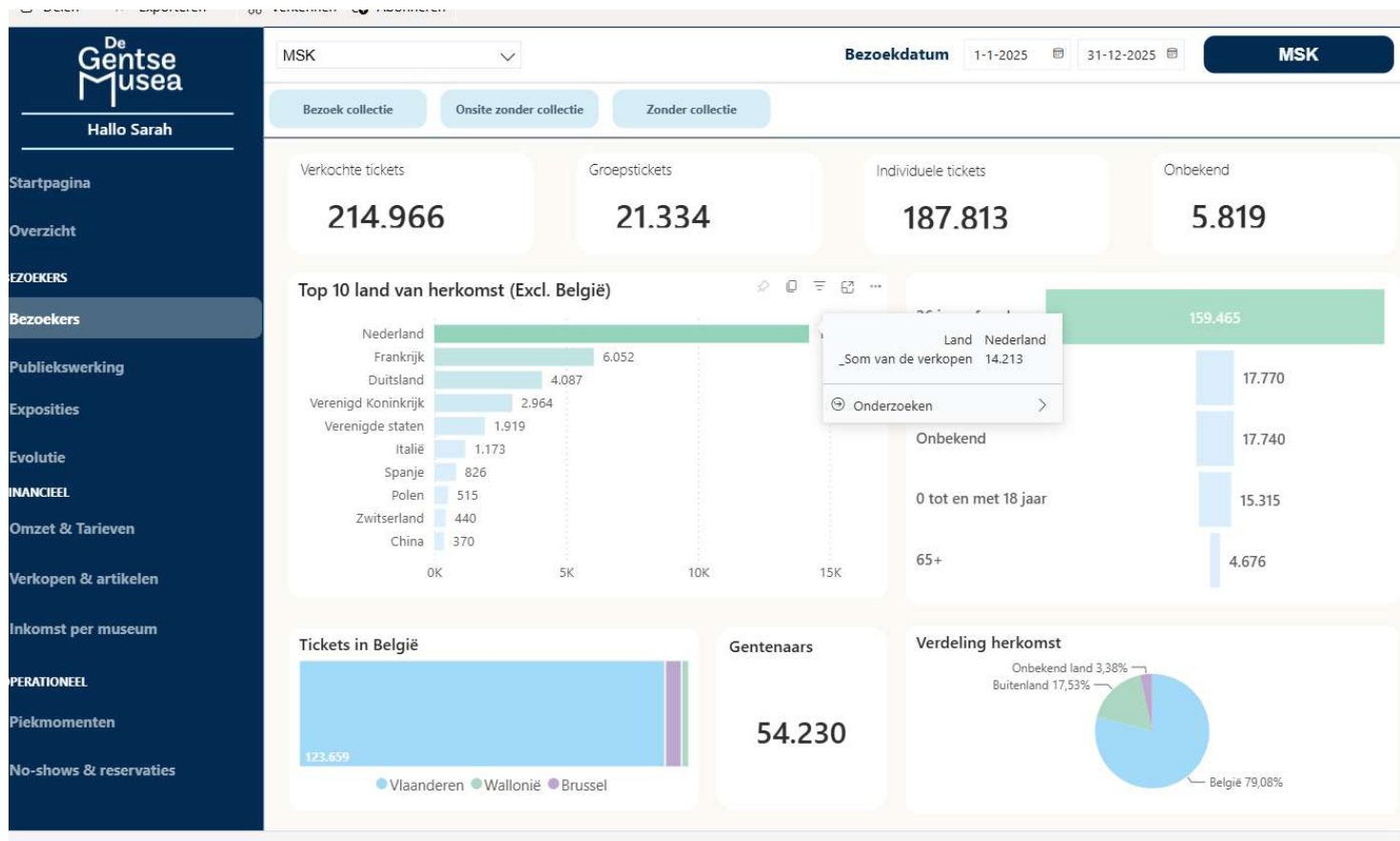
OPERATIONEEL
Piekmomenten
No-shows & reservaties

Omzet
€ 566.804.05

ArtikelGroepOmschrijving	Inkomsten ticketverkoop
	€ 0,00
81-GIDSFORFAIT	€ 33.344,50
Expositieartikelen	€ 0,00
Gidsen	€ 95,00
Inkomtickets balie	€ 430.596,38
Inkomtickets via online verkoop	€ 40.108,27
Museumpas	€ 62.659,90
Totaal	€ 566.804,05

Het MSK realiseerde een omzet in 2025 van 2.623.682,91 euro mede dankzij de succesvolle exo *Transcripts of the Sea* met Stephan Van Fleteren en haalt hierbij door de jaren heen de targets ten opzichte van 2019.





MSK

Verkoopdatum: 1-1-2025 - 31-12-2025

Hallo Sarah

Omzet

€ 1.441.731,50

ArtikelGroepOmschrijving	Inkomsten ticketverkoop
81-GIDSFORFAIT	€ 96.259,00
Bon voor inkomticket (heeft recht op ticket)	€ 14.844,00
Expositieartikelen	€ 0,00
Gidsen	€ 8.100,07
Inkomtickets balie	€ 666.315,19
Inkomtickets via online verkoop	€ 473.185,32
Inschrijvingsparameters	€ 2.130,00
Museumpas	€ 180.627,92
Werkbladen en speurtochten	€ 270,00
Totaal	€ 1.441.731,50

Risico's met betrekking tot de evolutie van de loonlasten en de pensioenlasten.

Risico 4: Personeelsdotatie

Het AGB Kunsten en Design heeft geen statutaire medewerkers in dienst, en kent dus ook geen materieel pensioenrisico. Voor de eigen contractuele medewerkers volgt het AGB Kunsten en Design de tweede pensioenpijler zoals die ook in de RPR van de Stad Gent beschreven staat. De personeelsdotatie van de stad, goed voor meer dan de helft van de structurele dotaties van het AGB, stijgt overeenkomstig de reële indexatie. Door een strikt personeelsbehoefteplan in te bouwen dat gekoppeld is aan de dotaties die het AGB krijgt, beperken we stijgende loonkosten en zorgen we voor een duurzame financiering van het personeelsbestand.

De musea ontvangen van de Stad Gent een personeelsdotatie en een werkingsdotatie. In het kader van het Cultureel Erfgoeddecreet ontvangt elk landelijk erkend museum een werkingsdotatie vanuit de Vlaamse Overheid. De werkingsdotatie van de stad dekken de basiskosten zoals elektriciteit, water, transactiekosten, verzekeringen en dergelijke en laten weinig beleidsvrijheid toe. In het verleden streefden we naar een maximale inzet van ongeveer 60% tot maximaal 80% van het totale volume aan dotaties per museum voor het dragen van structurele personeelskosten. De besparingstarget die bij het begin van deze legislatuur verbonden werd aan de meeropbrengsten van de tariefverhoging leidt tot een vermindering van de personeelsdotatie en dus tot een strakkere handhaving van het personeelsplan. Op uitdrukkelijke voorwaarde dat de eigen inkomsten voldoende gerealiseerd worden op structurele basis, kan er waar mogelijk meer risico genomen worden op het personeelsbudget. Dit vraagt evenwel continu monitoring en voorzichtigheid.

Overige risico's

Organisatiegebonden risico's en ondersteunende dienstverlening

De spilindex voor de overheidswedden en sociale uitkeringen werd sinds de algemene prijsstijgingen van 2022 op geregelde basis overschreden. Dat geeft een onvoorziene druk op de loonkost van alle overheden, ook het AGB en ook die van de Stad Gent. De besparingen bij de ondersteunende departementen van de Stad Gent, die hiervan het gevolg waren, leidden her en der tot een reductie in de dienstverlening voor de komende jaren.

De museale AGB's kunnen 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. Zo moet het AGB vanaf 2025 zelf instaan voor de operationele boekhouding, bovenop ook reeds eigen gestelde targets op eigen inkomsten. Dit zal effect hebben op de nieuw te onderhandelen beheersovereenkomsten, maar ook op het eigen personeelsplan, aangezien het AGB deze taak dan zelf moet opnemen. Gelet op de grote afhankelijkheid van dotaties en beperkte mogelijkheid tot eigen inkomstenverwerving, zet dit het toekomstig personeelsbeleid onder druk. In een tijdsgeest waarin musea een steeds breder pakket aan taken staan en als spiegels interfereren in een steeds complexere maatschappij, geeft dat mogelijk extra druk en onzekerheid bij medewerkers.

Door de continue digitale transformatie is er een grote afhankelijkheid van digitaliseringsprojecten. Het AGB Erfgoed is hiervoor afhankelijk van District09. Het is van groot belang dat specifieke noden voor de musea blijvend gehoord kunnen worden. Het gezamenlijk CRM-project is in 2022 geheel uitgewerkt op de investeringsenveloppe van District09. 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 dekken.

De museale AGB's zullen nu reeds in gesprek gaan met de betrokken departementen om de noodzakelijke dienstverlening en voorzieningen vast te ankeren in de beheersovereenkomst. Hierbij worden de AGB's als 1 partij gezien en vanaf 2026 zal dat ook in de feiten zo zijn. Een ééngemaakte AGB dus, met één ondernemingsnummer en mét inkanteling van IVA Historische Huizen Gent (Gravensteen, Sint- Pietersabdij, Belfort, Sint- Baafsabdij, Hotel d'Hane Steenhuyse en Arnold Vanderhaeghen). Dit biedt kansen om een schaalgrootte te bereiken, ondersteunende dienstverlening op te vangen, efficiëntiewinst in administratieve en bestuurlijke verwerking te bereiken en natuurlijke synergiën te versterken. Zo werken we voor digitale knowhow en expertise nauw samen en proberen we de investeringen collectief te maken waar mogelijk. De inkanteling van Historische Huizen Gent zal de verhouding van de omzet in het nieuwe AGB ook drastisch wijzigen en ook impact hebben op het BTW verhoudingsgetal. Er vanuit gaande dat dezelfde afspraken blijven zoals die nu in de beheersovereenkomst zijn, zal dit het totale exploitatiebudget op AGB dus danig wijzigen, zonder dat de situatie op museumniveau daarvoor echter hoeft te wijzigen.

Anderzijds mag het eengemaakte AGB niet tot een gebrek aan flexibiliteit leiden binnen het AGB en kan dit ook niet als een bijkomende besparing worden beschouwd. Daar zijn de subsidie- overeenkomsten met de Vlaamse Overheid ook zeer duidelijk over.

Waarderingsregels

Waardering houdt de keuze van bepaalde waarderingsgrondslagen in. Waarderingsregels moeten helpen om de financiële rapportering beter te begrijpen. Ze geven een beeld van de belangrijkste waarderingsprincipes toegepast in de boekhouding van het AGB Kunsten en Design .

- de waarderingsregels zijn in principe gebaseerd op continuïteit ('going-concern')
- ze voldoen aan de principes van voorzichtigheid, oprechtheid en goede trouw
- het toepassen van de waarderingsregels dient te leiden tot informatie die een getrouw beeld geeft van het vermogen, de resultaten en de financiële positie
- ze zijn van het ene boekjaar op het andere identiek tenzij ze niet langer aanleiding geven tot een waar en getrouw beeld; in dat geval worden ze aangepast
- de waarderingsregels van het AGB Kunsten en Design zijn conform de BBC regelgeving gebaseerd op IPSAS "International Accounting Standards"; deze standaarden zijn niet bindend, maar gelden als referentie

De vaststelling van waarderingsregels behoort toe aan de Raad van Bestuur van het AGB Kunsten en Design en zij bepalen dus de regels die gelden voor :

1. de waardering van de inventaris van al de bezittingen, vorderingen, schulden en verplichtingen van het bestuur van welke aard ook
2. de vorming en de aanpassing van afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen voor risico's en kosten
3. de herwaarderingen

De waarderingsregels worden opgenomen in de toelichting bij de jaarrekening van het Autonoom bedrijf.

Beginbalans

Het AGB Kunsten en Design werd opgericht per 25/02/2013 en hierin werden bestaande (para-) gemeentelijke VZW's en museale stadsdiensten samengevoegd.

De gemeentelijke VZW's hebben per 1/1/2014 een inbreng om niet van algemeenheid verricht.

Hiermee wordt bedoeld dat het hele vermogen van deze vzw's "om niet", d.w.z. zonder enige vergoeding voor de inbrenger, wordt overgedragen naar de verkrijgende rechtspersoon in casu het autonoom gemeentebedrijf.

Het ingebrachte vermogen van de VZW's wordt opgenomen in de boekhouding van het AGB Kunsten en Design tegen de boekwaarde waarvoor ze op het tijdstip van de inbreng opgenomen stonden in de boekhouding van de VZW's.

De Stad Gent stelt de onroerende, met inbegrip van de daarin aanwezige roerende, goederen en de voertuigen kosteloos ter beschikking van het AGB Kunsten en Design. De museale stadsdiensten hebben dus geen inbreng verricht in het AGB Kunsten en Design.

Bij het inboeken van de ingebrachte vaste activa door de gemeentelijke VZW's op de beginbalans werden volgende assumpties genomen :

- vaste activa met een boekwaarde gelijk aan 0 werden niet overgenomen
- de inbreng wordt geboekt voor de boekwaarde en de resterende gebruiksduur die de activa hadden op de eindbalans van de gemeentelijke VZW's; hierdoor wijkt dit enigszins af van de initiële gebruiksduur die vastgelegd wordt voor de diverse categorieën van vaste activa van het autonoom gemeentebedrijf (dit is echter van uitdovende aard)

Algemene principes

TRANSACTIONMOMENT

Kosten en opbrengsten worden verbonden aan het boekjaar waarin ze werkelijk worden gerealiseerd (= transactiemoment). Voor de toewijzing van een verrichting aan een bepaald boekjaar is het essentieel om te weten wanneer de eigenlijke transactie plaatsvindt. Dat is op het ogenblik dat de economische stroom, de gebeurtenis of een andere omstandigheid plaatsvindt.

In de museale sector zijn er echter een aantal specifieke gebruiken rond de organisatie van tentoonstellingen en de aankoop van kunstwerken waardoor extra verduidelijking bij deze waarderingsregel nodig is.

Voor tentoonstellingen die starten voor balansdatum en doorlopen tot na balansdatum zouden alle kosten volgens bovenstaande waarderingsregel gespreid dienen te worden over de verschillende boekjaren van de duur van de tentoonstelling. Het AGB Kunsten en Design boekt echter de kosten in het boekjaar waarin de dienst gepresteerd wordt of de goederen geleverd worden. De prestaties of leveringen met betrekking tot tentoonstellingen gebeuren grotendeels voorafgaand aan de tentoonstelling en aldus worden dergelijke kosten onmiddellijk geboekt in het boekjaar van de gepresteerde dienst of

levering van de goederen. Bijkomend argument voor deze benadering is dat de kosten niet kunnen gerecupereerd worden indien de tentoonstelling om één of andere reden niet zou doorgaan.

Voor kunstwerken wordt de kost pas ten laste genomen van het AGB Kunsten en Design op het moment dat het juridisch eigenaar is. Het tijdstip waarop het AGB Kunsten en Design juridisch eigenaar wordt is bepalend voor het ten laste nemen van het desbetreffende boekjaar. Kunstwerken worden nl. vaak in bruikleen gegeven en de loutere levering van een kunstwerk is dus onvoldoende om het transactiemoment te bepalen.

Wanneer het niet een bruikleen betreft is er overdracht (koop) wanneer er overeenkomst is omtrent de zaak en de prijs (cfr. BW art 1583) in principe de koopovereenkomst. Op dat ogenblik is er een registratie in de buiten balans rechten en verplichtingen. Op het ogenblik dat de voornaamste risico's van het kunstwerk worden overgedragen in het kader van de koopovereenkomst, zal de kooptransactie in de boekhouding als een verwerving worden geregistreerd. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn indien het werk geleverd is en een eerste schijf werd betaald.

Vooruitbetalingen voorafgaand aan de overdracht van de voornaamste risico's, worden als dusdanig (vooruitbetalingen) geboekt.

Het AGB Kunsten en Design werkt met ontvangstbevestiging om uitgaven op transactiebasis te boeken en dus niet obv ontvangst factuur. Deze boeking gaat gepaard met een boeking op een tegenrekening "Te ontvangen facturen" waarop dus op balansdatum grote bedragen kunnen voorkomen.

INVESTERING OF EXPLOITATIE

Alle vermogensbestanddelen worden uitgedrukt en gewaardeerd aan hun gebruikswaarde. De gebruikswaarde van een activum stemt overeen met de toekomstige economische voordelen of het dienstverleningspotentieel dat het activum voor het autonoom bedrijf zal opleveren.

Alle vermogensbestanddelen worden afzonderlijk gewaardeerd en voor dat bedrag in de balans opgenomen, na aftrek van de desbetreffende afschrijvingen en waardeverminderingen.

Het AGB Kunsten en Design wenst geen gebruik te maken van de uitzondering die wettelijk voorzien is om het meubilair, de kantooruitrusting en het klein materieel die bestendig worden hernieuwd en waarvan de aanschaffingswaarde te verwaarlozen is in verhouding tot het balanstotaal, op te nemen voor een vast bedrag.

Er wordt wel geopteerd om individuele roerende verrichtingen m.b.t. kantooruitrusting, machines en overig investeringsmaterieel van minder dan 5.000 euro (excl. btw) niet als investering te beschouwen, maar op te nemen in het exploitatieresultaat.

AANSCHAFFINGSWAARDE

Als algemene regel geldt dat elk actiefbestanddeel gewaardeerd wordt tegen aanschaffingswaarde en dat de bestanddelen voor dat bedrag opgenomen worden in de balans, onder aftrek van de gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen.

Met de aanschaffingswaarde wordt bedoeld :

- aanschaffingsprijs
- ruilwaarde
- vervaardigingsprijs
- schenkwaarde
- inbrengwaarde

AFSCHRIJVINGEN EN WAARDEVERMINDERINGEN

Afschrijvingen drukken de slijtage uit van het actief met een beperkte gebruiksduur. Voor de bepaling van het jaarlijkse afschrijvingsbedrag van het vast activum, wordt de volgende formule gehanteerd :

$$\frac{\text{boekhoudkundige waarde} - \text{restwaarde}}{\text{resterende gebruiksduur}}$$

Er wordt gekozen voor de lineaire afschrijvingsmethode. De restwaarde wordt hierbij altijd gelijkgesteld aan 0.

Het AGB Kunsten en Design opteert ervoor de initiële afschrijvingsduur voor de diverse categorieën van vaste activa te bepalen zoals opgenomen in bijgevoegde tabel.

Waardeverminderingen worden geboekt op de aanschaffingswaarde van actiefbestanddelen om rekening te houden met al dan niet definitief aan te merken ontwaardingen van activa bij het afsluiten van het boekjaar. Waardeverminderingen blijven niet behouden als de boekhoudkundige waarde van het activum daardoor op het einde van het boekjaar lager is dan de gebruikswaarde. In dat geval worden de waardeverminderingen teruggenomen.

HERWAARDERINGEN

Sommige activa kunnen worden geherwaardeerd om hun boekwaarde in overeenstemming te brengen met de marktwaarde. Herwaardering is conform BBC enkel toegestaan voor financiële vaste activa en overige materiële vaste activa. De overige materiële vaste activa met beperkte gebruiksduur worden op basis van deze geherwaardeerde waarde afgeschreven.

Afwijkingen en specifieke waarderingsregels

GELDBELEGGINGEN EN LIQUIDE MIDDELEN

- waardering tegen nominale waarde
- toepassing van waardeverminderingen als blijkt dat de realisatiewaarde op de datum van de jaarafsluiting lager is dan de nominale waarde
- aanvullende waardeverminderingen toepassen om rekening te houden met de evolutie van hun realisatie- of marktwaarde of met risico's die inherent zijn aan de aard van de producten.

VORDERINGEN OP KORTE TERMIJN

- waardering tegen nominale waarde
- bij twijfel over de invorderbaarheid van bepaalde vorderingen, worden deze overgeboekt naar dubieuze debiteuren; een vordering wordt dubieus indien er geen betaling ontvangen wordt binnen de 3 maand na datum van aangetekend schrijven
- op dubieuze vorderingen wordt er onmiddellijk een waardevermindering geboekt à rato van **100%**
- eveneens toepassing van waardeverminderingen op vorderingen als blijkt dat de realisatiewaarde op de datum van de jaarafsluiting lager is dan de boekhoudkundige waarde

VOORRADEN

- waardering volgens **FIFO** waarbij er gewaardeerd wordt aan de 'recentste' aankooprijzen
- de voorraden van de museumshops (boeken, catalogi, objecten, postkaarten...) worden gewaardeerd aan aanschaffingswaarde en worden in het derde boekjaar na aanschafboekjaar voor 100% afgewaardeerd
- alle voorwerpen die verworven worden voor de collectie worden na de afsluiting van het boekjaar overgedragen aan de Stad Gent. Volgens artikel 162 §2 van de BBC regelgeving worden voorraden die verworven zijn door niet-ruiltransacties en die gratis of tegen een symbolische prijs worden verdeeld, niet gewaardeerd

VORDERINGEN OP LANGE TERMIJN

- worden gewaardeerd tegen nominale waarde
- in geval er twijfel bestaat over de invorderbaarheid van bepaalde vorderingen, dan worden deze overgeboekt naar dubieuze debiteuren; een vordering wordt dubieus indien er geen betaling ontvang wordt binnen de 3 maand na datum van aangetekend schrijven
- op dubieuze vordering wordt er onmiddellijk een waardevermindering geboekt à rato van **100%**

- er worden eveneens waardeverminderingen toegepast als blijkt dat de realisatiewaarde op de datum van de jaarafsluiting lager is dan de boekhoudkundige waarde

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Momenteel is deze rubriek niet van toepassing binnen het Kunsten en Design.

MATERIELE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa worden onderverdeeld in 3 categorieën :

- gemeenschapsgoederen zijn roerende en onroerende activa die worden aangewend binnen het ‘maatschappelijke doel’ van het AGB Kunsten en Design
- bedrijfsmatige activa worden aangewend binnen een bedrijfsmatige context, dat betekent waar een bepaald rendement of zekere productiviteit kan worden gekoppeld aan de aangewende activa
- overige activa worden voor geen van vorige doeleinden aangewend, maar worden aangehouden als ‘(on)roerende reserve’

In de statuten van het AGB Kunsten en Design staat expliciet opgenomen dat er geen commercieel winst oogmerk beoogd wordt, waardoor de categorie van bedrijfsmatige activa niet zal voorkomen op de balans van het AGB Kunsten en Design.

Als algemene regel geldt dat materiële vaste activa gewaardeerd wordt tegen aanschaffingswaarde, onder aftrek van de gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen.

De initiële gebruiksduur die vastgelegd wordt voor de diverse categorieën van materiële vaste activa van het autonoom gemeentebedrijf is als volgt :

Omschrijving	Algemene rekening	Afschrijving	Grensbedrag
Andere machines & overig investeringsmaterieel	2310000	10 jaar	enkel investering indien > 5.000 eur (excl. BTW) per stuk
Meubilair	2400000	10 jaar	
Andere kantooruitrusting	2410000	5 jaar	enkel investering indien > 5.000 eur (excl. BTW) per stuk
Informaticamaterieel	2410000	3 jaar	
Rollend materieel & toebehoren	2420000	10 jaar	

Overige materiële vaste activa – inrichting gebouwen	2610000	10 jaar	
---	---------	---------	--

IMMATERIELE VASTE ACTIVA

- worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde

Omschrijving	Algemene rekening	Afschrijving	Grensbedrag
Concessies, octrooien, licenties, knowhow,...	21100000	5 jaar	
Plannen en studies	21400000	5 jaar	

SCHULDEN

- worden gewaardeerd tegen nominale waarde

VOORZIENINGEN VOOR RISICO'S EN KOSTEN

- worden stelselmatig gevormd voor bestaande verplichtingen die zeker zijn op balansdatum en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden bepaald
- worden niet gehandhaafd als ze op het einde van het financieel boekjaar hoger zijn dan wat vereist is op basis van een actuele beoordeling van de risico's en kosten voor het AGB Kunsten en Design
- voor het enkel en dubbel vakantiegeld wordt een provisie aangelegd van 18.80 % van het brutojaarloon

NETTOACTIEF

- omvat de nominale waarde van de activa, verminderd met de gewaardeerde passiva

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De beschikbare fondsen zijn de enige niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen (094/5-rekening). Deze fondsen worden per museum opgebouwd of afgebouwd met de jaarlijkse budgettaire resultaat van het boekjaar. De grootte van de fondsen is dus gelijk aan het beschikbare budgettaire resultaat. Deze fondsen kunnen worden herleid tot 2 soorten:

- Een **aankoopfonds** voor aankoop of restauratie van objecten voor de collectie van het museum (vb. kunstwerken of erfgoedobjecten)
- Een **projectenfonds** voor de (pre)financiering van belangrijke museale projecten (vb. een tentoonstelling)

Op 31/12/5 zijn deze fondsen als volgt samengesteld:

Museum	Fonds	Resultaat 2024	Reserves eind 2024	Geraamd budgettair resultaat 2025 (MJP bw 2024)	Budgettair resultaat 2025	Vershil	gecumuleerd reserves eind 2025
Design M	aankoopf	-19.454	86.897	-23.027	10.684	33.711	63.870
Design M	projecten	228.899	1.966.052	-662.966	-155.865	507.101	1.303.086
Design M	TOTAAL	209.445	2.052.949	-685.993	-145.181	540.812	1.907.768
Expertis	TOTAAL	126.596	126.596	2.131	158.270	156.139	284.866
MSK	aankoopf	134.192	513.192	0	148.351	148.351	661.543
MSK	projecten	322.614	1.217.699	-87.140	2.609.150	2.696.290	3.826.849
MSK	TOTAAL	456.806	1.730.891	-87.140	2.757.502	2.844.642	4.488.393
S.M.A.K.	aankoopf	2.017	7.100	0	-27.517	-27.517	-20.417
S.M.A.K.	projecten	208.956	856.691	-195.497	337.182	532.679	1.193.873
S.M.A.K.	TOTAAL	210.973	863.791	-195.497	309.665	505.162	1.173.456
Zakelijk t	projecten	108.695	258.670	-68.196	110.273	178.469	368.943
Zakelijk t	TOTAAL	108.695	258.670	-68.196	110.273	178.469	368.943
AGB KUN	TOTAAL	1.112.516	5.032.897	-1.034.695	3.190.529	4.225.224	8.223.426

Verklaring van de materiële verschillen tussen de gerealiseerde ontvangsten en uitgaven en de geraamde ontvangsten en uitgaven

A) Belangrijkste wijzigingen in het budget na de laatst goedgekeurde budgetwijziging

Soms worden er, na de goedkeuring door de Raad van bestuur aan ontvangsten en uitgaven budgetten ingeschreven, waarbij de vereist wordt dat er niet wordt geraakt aan het door de Raad van bestuur goedgekeurde resultaat. Voor 2025 betreft dit budgetten die werden toegekend en uitgegeven inzake de IT werking. Deze wordt gefaciliteerd door het AGB District09. De finale afrekening van de exploitatiekosten en investeringen van jaar X-1 (2023) gebeurt in het volgende jaar. In case leverde dit de volgende bewegingen op:

Functiegebied	Exploitatie/investering/Financiering	U/O	Wijzigingen
	EXP	O	415.088,42
		U	415.088,42
	INV	O	63.546,42
		U	63.546,42
Eindtotaal			957.269,68

B) Belangrijkste verschillen per museum

- Algemeen: De laatste budgetwijziging vond plaats in juni 2024, waardoor verschillen kunnen voorkomen en eventueel groter zijn dan gewoonlijk. Een budget kan enkel rekening houden met de op dat moment gekende informatie en planning.
- Design Museum Gent: In het kader van de bouw van de nieuwe vleugel 'DING' en de voorziene heropening in 2026 werd ook in 2024 heel wat budget voorzien. Deze zijn onder andere door een vertraging op de werf niet allemaal opgenomen kunnen worden, maar zullen moeten worden voorzien in 2025 of 2026. Ongeveer 290.000 euro aan voorzien budget zal dus later worden opgenomen en aangewend.
- MSK: Het grootste verschil tussen budget en de gerealiseerde uitgaven betreft uitgaven op collectie. Er was een bedrag voorzien van 325.000 euro voor kosten in het kader van een mogelijke aankoop van een kunstwerk van Rodin. Daarnaast was er ook 88.000 euro voorzien voor diverse restauraties. Deze zijn nog niet opgeleverd, waardoor er 65.000 euro moet verschuiven naar 2025. 190.000 euro zijn niet gedane uitgaven op de tentoonstellingen in 2025. Daarvan moet een (beperkt) deel nog worden uitgevoerd in 2025. Er werd aan ontvangstenzijde een 95.000 euro meer ontvangen dan voorzien.

- S.M.A.K.: Bij het S.M.A.K. zitten de grootste verschillen op de tentoonstellingen (165.000). De grote najaarstentoonstelling is bijvoorbeeld uitgesteld naar april 2025. Ook op vlak van het team collectie is er minder besteed dan voorzien (140.000 euro).
- Zakelijk team: Daar waren voornamelijk kosten voorzien in het kader van de eenmaking van de AGB's Kunsten en Design en Erfgoed en de inkanteling van Historische Huizen. Aangezien de beslissing pas gevallen is in februari 2025 worden deze kosten pas in 2025 verwacht.

C) Belangrijkste

Toelichting over de kosten, opbrengsten, uitgaven en ontvangsten met een buitengewone invloed op het budgettair resultaat van het boekjaar en het overschot of tekort van het boekjaar

Er zijn geen kosten, opbrengsten of evoluties die in 2025 een buitengewone invloed hadden op het budgettair resultaat van het boekjaar.

Overzicht van de gedeeltes van de kredieten voor investeringen en financiering voor 2025 die overgedragen werden

Er zijn geen gedeeltes van kredieten voor investeringen en financiering voor 5 die overgedragen werden conform art. 258 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur.

Overzicht van de verbonden entiteiten

Er zijn geen verbonden entiteiten.

Overzicht van de opbrengsten per belastingsoort

Niet van toepassing

Toegestane werkings- en investeringssubsidies

Niet van toepassing

Identificatie

Administratieve gegevens

VOOR AGB KUNSTEN EN DESIGN:

Naam:	Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Design
Vestigingsadres:	Botermarkt 1, 9000 GENT
Ondernemingsnummer:	0537.520.055
Type onderneming:	Rechtspersoon
Rechtsvorm:	Autonoom gemeentebedrijf
NIS-code:	Niet van toepassing