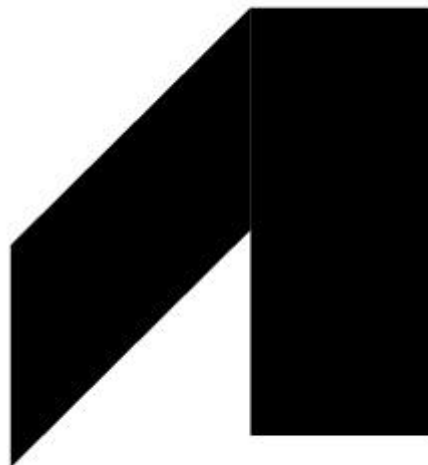




Meerjarenplan AGM 2026-2031





Beleidsverklaring

Achtergronden bij financieel meerjarenplan 2026-2031

Vooraf

AG Museum Leuven – verder afgekort als AGM - vormt een gemeentelijk extern verzelfstandigd agentschap met een eigen rechtspersoonlijkheid, belast met beleidsuitvoerende taken van stedelijk belang. Bij besluit van de gemeenteraad van stad Leuven op 25 juni 2007 is AGM opgericht als autonoom gemeentebedrijf.

In opdracht van de stad ontwikkelt AGM zich als een permanente instelling ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, die de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, beheert, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegen, volgens de internationale maatstaven vastgelegd door de International Council of Museums (ICOM, onderdeel van de UNESCO). AGM streeft culturele en wetenschappelijke doelstellingen na door het realiseren van tentoonstellingen, projecten, publicaties, lezingen... Deze doelstellingen tonen een kwaliteitsontwikkeling aan, geïntegreerd in het museumconcept, waarbij gestreefd wordt naar een kwaliteitsniveau op Vlaams niveau en naar internationale uitstraling. AGM vervult verwervende, bewarende, wetenschappelijke en publiekgerichte functies vervullen, ook de basisfuncties genoemd, en streeft ernaar om een raakvlak te vormen tussen het bewaren, het scheppen en het ontsluiten met als uitgangspunt het stedelijk patrimonium in de ruimste zin van het woord.

Om al deze taken tot een goed einde te brengen, werkt AGM gericht op zeven strategische doelstellingen die we in wat volgt summier toelichten. Belangrijk hierbij is de context waarbinnen deze beleidsverklaring wordt geschreven: welke taken AGM concreet op zich neemt wordt bij elke nieuwe beleidscyclus vastgelegd in een beheersovereenkomst met stad Leuven. De beheersovereenkomst die de afspraken zal verankeren voor de periode 2026-2031, waarover dit meerjarenplan handelt, wordt echter pas gefinaliseerd tegen juni 2026. Desalniettemin hopen we dat onderstaande toelichting de lezer een betere toegang geeft tot de meer technische onderdelen van het meerjarenplan. Daarnaast presenteren we enkele kerncijfers.





Overzicht strategische doelen en kerntaken

Strategische Doelstelling 1 – M wil het geheugen van de samenleving versterken door beheer, ontsluiting en verwerving van waardevolle kunst- en erfgoedobjecten.

M beheert een waardevolle collectie met focus op kunst en erfgoed uit het oude hertogdom Brabant (middeleeuwen en renaissance), de 19^{de}-eeuwse kunstcreatie in de ruime regio en werk van hedendaagse Belgische kunstenaars na WOII. We beheren die collectie als zorgzame rentmeesters, maar niet als eigenaars. M geniet van het vruchtgebruik, maar de eigendomsrechten liggen bij de stad Leuven en verscheidene permanente bruikleengevers. AGM staat daarbij ook in de beleidsperiode 2026-2031 in voor de integrale collectiezorg, zoals vastgelegd in het collectiebeleidsplan van het museum, met aandacht voor alle beheersfuncties: van verzameling en behoud (inclusief registratie-, conservatie- en depotbeleid) tot onderzoek en ontsluiting. Het volledig dossierbeheer van alle verwervingen van kunstvoorwerpen in de ruimste zin van het woord waartoe het college van burgemeester en schepenen beslist valt eveneens onder deze opdracht. Tevens stelt AGM de nodige handelingen voor de uitvoering van noodzakelijke restauraties op basis van de toestand en noden van de stukken.

Strategische Doelstelling 2 – M wil de perspectieven op de kunstgeschiedenis verbreden door wetenschappelijk onderzoek en museologische innovatie.

De presentatie- en onderzoeksprojecten van AGM werpen een nieuwe blik op ontwikkelingen in de kunstgeschiedenis. Vaak herijken deze projecten de waarde van onderbelichte kunstwerken of kunstenaars. Ook de museale omkadering zelf blijft in 2026-2031 het voorwerp van een experimentele aanpak. Zo ontstaan steeds meer museale projecten vanuit een proces van co-creatie met kunstenaars en erfgoedgemeenschappen.

De tentoonstellingen van AGM zijn publiek toegankelijk op de site van het museumcomplex, de St-Pieterskerk of enige andere daartoe geschikte locatie in de stad Leuven. Ook kan AGM betrokken worden op tentoonstellingsprojecten die publiek toegankelijk zijn op locaties buiten de stad Leuven en/of via digitale platformen voor zover deze projecten in overeenstemming zijn met de missie en visie.

Strategische Doelstelling 3 – M wil vernieuwing in het kunstenlandschap aanbrengen door ondersteuning van (jonge) kunstenaars en stimulering van artistiek onderzoek.

Parallel en verweven met de collectie oude kunst realiseert AGM in 2026-2031 een hedendaagse kunstwerking waarbij kunstenaar en onderzoek centraal staan. M is een internationaal platform voor creatie en verspreiding van beeldende kunst, met aandacht voor raakvlakken met andere disciplines. We werken een dynamisch programma uit waarbij ontwikkeling, creatie en





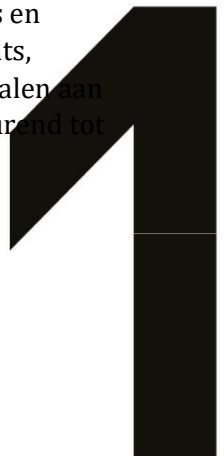
presentatie interageren. Om een betekenisvolle rol in een kunstenaarsloopbaan te spelen, biedt M maatwerk binnen verschillende trajecten en schalen. Als internationale speler zoekt M aansluiting bij de regio. De lokale wortels zijn de basis voor een werking en netwerk op (inter)nationaal vlak. Kunstenaars met een professioneel ontwikkelingsperspectief krijgen in dit perspectief ook een atelierruimte aangeboden in de M-ruimte van Cas-co. Hierbij wordt een geïntegreerd traject afgelegd dat leidt van conceptbepaling tot creatie en een publiek moment. Deze dienstverlening van AGM richt zich in eerste instantie – maar niet exclusief - tot kunstenaars met een Leuvense connectie.

Strategische Doelstelling 4 – M wil kansen creëren om referentiefiguren in de beeldcultuur van alle tijden te ontdekken via presentaties op maat.

In 2026-2031 brengt AGM lokale en internationale bezoekers in aanraking met markante kunstenaars door de eeuwen heen. De hedendaagse beeldende kunstwerking geeft plaats aan oeuvres van kunstenaars die reflecteren over aspecten van de wereld vandaag. AGM kiest ervoor om ruimte te geven aan de artistieke praktijk, met vaak meerdere kunstwerken die die visie van de kunstenaar weergeven, en een mogelijkheid tot nieuwe creaties. Elke tentoonstelling is maatwerk en ontstaat in dialoog met het museum. AGM maakt bewust ruimte voor unieke stemmen vanuit een zowel regionaal als (inter)nationaal perspectief.

Strategische Doelstelling 5 – M wil de blik op de kunst, de wereld en het eigen leven verruimen door de betekenis van kunstwerken te activeren.

AGM wil met haar integrale werking het erfgoed continu naar het heden vertalen en actuele relevantie geven. Dit vertaalt zich op het terrein naar een publiekswerking op maat van verschillende doelgroepen en een doorgedreven synergie tussen soms eeuwenoude collectiestukken en hedendaagse kunstwerken. Kunstenaars van vandaag worden uitgenodigd zich tot de collectie te verhouden, in hun presentaties met collectiestukken aan de slag te gaan of met werken in de collectiepresentatie te infiltreren. De nieuwe beleidscyclus staat in het teken van een programma dat waarin de collectie van M regelmatig met nieuwe confrontaties en nieuwe invalshoeken wordt opgeladen. Ook door de programmering van tijdelijke events, performances in de collectie, optredens in de zalen, kunstenaars die rond collectie verhalen aan de slag gaan... biedt M een geïntegreerde werking waar heden en verleden zich voortdurend tot elkaar verhouden.





Strategische Doelstelling 6 – M wil de veerkracht van mensen versterken in de omgang met de visuele samenleving door uitwisselingen tussen kunstenaars, kunstwerken en gemeenschappen.

In tijden van visuele overload stelt AGM het publiek in de gelegenheid om de eigen kijkpatronen te ontdekken en een persoonlijk perspectief te plaatsen tegenover de dwingende kracht van beelden. Via interactieve formats gaan bezoekers niet alleen in dialoog gaan met kunstbeelden, maar ook met publieksbegeleiders, curatoren, andere bezoekers en kunstenaars tijdens tentoonstellingen, performances, events en debatten. Deze activiteiten stimuleren toeschouwers om zelf betekenissen toe te kennen aan objecten en verhalen door ze te verbinden met hun eigen referentiekader. Vanuit deze visie ontwikkelt AGM in 2026-2031 een onderbouwd publieksbeleid met aandacht voor een duurzame band met de buurt, de stad Leuven (inclusief deelgemeenten) en de uitgebreidere gemeenschap waarbinnen M Leuven is verankerd. Het inclusieve publieksbeleid van AGM leidt tot initiatieven voor een heterogeen publiek, zowel in leeftijd, achtergrond als interessegebied. Naast een uitgebreid educatief programma voor scholen ontwikkelt M doelgroepgerichte initiatieven, onder meer ten behoeve van gezinnen met jonge kinderen, jongeren en studenten en doelgroepen met bijzondere noden op het gebied van toegankelijkheid (fysiek, taal, ...).

Strategische Doelstelling 7 – M ontwikkelt zich als een als performante organisatie die de principes van goed bestuur hanteert en aandacht heeft voor een optimaal beheer van de beschikbare middelen (personeel, financieel en infrastructureel).

AGM engageert zich in 2026-2031 om werk te maken van een waarderend personeelsbeleid en staat daarbij in voor een duurzaam beheer van alle infrastructuur, zowel offline als online. Als autonoom gemeentebedrijf voert M een proactief beleid op het punt van aanvullende financiering, met een professionele aanpak van marketing en communicatie. M scherpt zijn performantie daarbij aan door de doordachte inzet van digitale technologie.

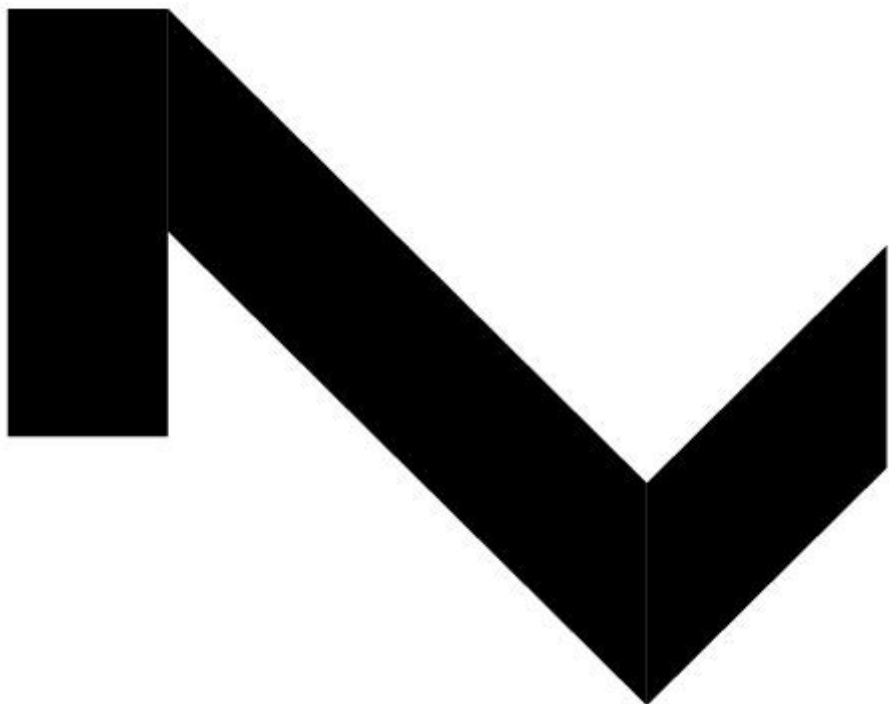




Kerncijfers

AG M Leuven - MJP 2026-2031 - kerncijfers in EUR						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Autofinancieringsmarge	-39.250,88	-33.929,22	145.710,63	-467.426,87	224.161,41	87.668,69
Beschikbaar budgettair resultaat	526.337,39	492.408,17	638.118,80	170.691,93	394.853,34	482.522,03
Financiële schuld per einde boekjaar	14.210.175,46	13.439.052,49	12.701.889,53	11.953.823,50	11.185.646,69	10.388.585,42
Investeringsuitgaven voor materiële en immateriële vaste activa	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
Werkingsubsidies	2.467.120,00	2.418.962,40	2.516.541,65	2.494.872,48	2.533.969,93	2.573.849,33
Ontvangsten uit de prijssubsidie van stad Leuven	5.723.524,53	5.660.299,06	5.990.113,21	6.078.564,15	6.149.515,09	6.214.247,17
Bezoldigingen	4.789.929,13	4.878.877,71	4.974.652,27	5.072.289,47	5.171.822,80	5.273.289,54





Meerjarenplan AGM **2026-2031**

Strategische nota



SN: Strategische Nota

2026-2031

Journaalvolgnummers: 4024

AGM (0896.728.376)

P. Van Overstraetenplein 1, 3000 Leuven

Algemeen directeur: Peter Bary

Financieel directeur:

Overzicht beleidsdoelstellingen

AGM: AGM

AGM

BD000014: Versterken van het geheugen van de samenleving

Versterken van het geheugen van de samenleving

BD000015: Verbreden van de perspectieven op de kunstgeschiedenis

Verbreden van de perspectieven op de kunstgeschiedenis

BD000016: Ondersteuning lokale kunstenaars

Ondersteuning lokale kunstenaars

BD000017: Ontdekken van referentiefiguren van de beeldcultuur

Ontdekken van referentiefiguren van de beeldcultuur

BD000018: Verruimen van de blik op de kunst, de wereld en het eigen leven

Verruimen van de blik op de kunst, de wereld en het eigen leven

BD000019: Versterken van de veerkracht van mensen

Versterken van de veerkracht van mensen

BD000020: Transparante en performante organisatie

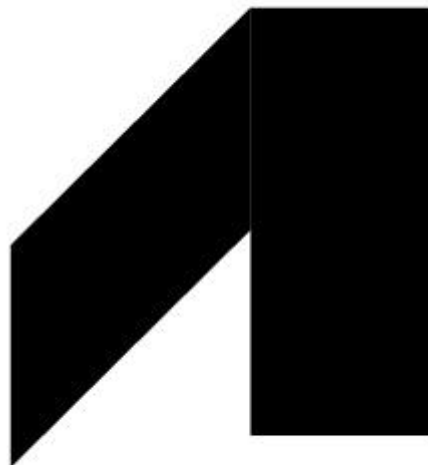
Transparante en performante organisatie

BD000021: Recurrente werking

Recurrente werking

**: Prioritaire beleidsdoelstelling*

Overzicht Doelstellingen, Actieplannen en Acties is te vinden op:
Locatie van Overzicht Doelstellingen, Actieplannen en acties is niet geconfigureerd.



Meerjarenplan AGM 2026-2031

Financiële nota

1. Financiële doelstellingenplan (M1)
2. Staat financiële evenwicht (M2)
3. Overzicht kredieten (M3)



M1: Financieel doelstellingenplan

2026-2031

Journalvolnummers: 4024

AGM (0896.728.376)

P. Van Overstraetenplein 1, 3000 Leuven

Algemeen directeur: Peter Bary

Financieel directeur:

Beleidsdoelstelling: BD000014:Versterken van het geheugen van de samenleving

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	986.700,00	609.700,00	736.700,00	1.161.700,00	557.200,00	736.700,00
Ontvangst	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00

Beleidsdoelstelling: BD000015:Verbreden van de perspectieven op de kunstgeschiedenis

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	169.500,00	169.500,00	181.000,00	181.000,00	161.000,00	181.000,00

Beleidsdoelstelling: BD000016:Ondersteuning lokale kunstenaars

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	20.500,00	56.000,00	56.500,00	55.500,00	21.000,00	56.500,00

Beleidsdoelstelling: BD000017:Ontdekken van referentiefiguren van de beeldcultuur

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	411.000,00	505.000,00	520.000,00	511.000,00	505.000,00	520.000,00
Ontvangst	85.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Beleidsdoelstelling: BD000018:Verruimen van de blik op de kunst, de wereld en het eigen leven

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	701.650,00	586.650,00	586.650,00	701.650,00	736.650,00	586.650,00
Ontvangst	302.500,00	302.500,00	302.500,00	302.500,00	302.500,00	302.500,00

Beleidsdoelstelling: BD000019:Versterken van de veerkracht van mensen

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	153.500,00	173.000,00	173.000,00	168.000,00	173.000,00	173.000,00

Beleidsdoelstelling: BD000020:Transparante en performante organisatie

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	1.481.328,00	1.453.328,00	1.518.327,00	1.558.327,00	1.509.327,00	1.509.327,00
Ontvangst	514.800,00	514.800,00	624.800,00	515.300,00	525.300,00	525.300,00

Beleidsdoelstelling: BD000021:Recurrente werking

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	6.197.187,41	6.285.732,68	6.367.547,23	6.436.087,50	6.541.731,61	6.686.082,81
Ontvangst	9.054.814,53	8.862.681,46	9.233.134,86	9.363.037,63	9.476.270,02	9.584.128,50

Verrichtingen zonder beleidsdoelstelling

Algemeen Totaal

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	10.121.365,41	9.838.910,68	10.139.724,23	10.773.264,50	10.204.908,61	10.449.259,81
Ontvangst	10.082.114,53	9.804.981,46	10.285.434,86	10.305.837,63	10.429.070,02	10.536.928,50

M2: Staat van het financieel evenwicht

2026-2031

Journalvolgnommern: 4024

AGM (0896.728.376)

P. Van Overstraetenplein 1, 3000 Leuven

Algemeen directeur: Peter Bary

Financieel directeur:

Budgettair resultaat	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	1.064.775,40	1.067.193,75	1.212.873,59	610.639,16	1.322.338,22	1.214.729,96
a. Ontvangsten	9.752.114,53	9.474.981,46	9.955.434,86	9.975.837,63	10.099.070,02	10.206.928,50
b. Uitgaven	8.687.339,13	8.407.787,71	8.742.561,27	9.365.198,47	8.776.731,80	8.992.198,54
II. Investeringsaldo	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00
a. Ontvangsten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b. Uitgaven	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
III. Saldo exploitatie en investeringen	734.775,40	737.193,75	882.873,59	280.639,16	992.338,22	884.729,96
IV. Financieringsaldo	-774.026,28	-771.122,97	-737.162,96	-748.066,03	-768.176,81	-797.061,27
a. Ontvangsten	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
b. Uitgaven	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	-39.250,88	-33.929,22	145.710,63	-467.426,87	224.161,41	87.668,69
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	565.588,27	526.337,39	492.408,17	638.118,80	170.691,93	394.853,34
a. Op basis van meerjarenplan vorig boekjaar	565.588,27	526.337,39	492.408,17	638.118,80	170.691,93	394.853,34
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	526.337,39	492.408,17	638.118,80	170.691,93	394.853,34	482.522,03
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	526.337,39	492.408,17	638.118,80	170.691,93	394.853,34	482.522,03

Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	1.064.775,40	1.067.193,75	1.212.873,59	610.639,16	1.322.338,22	1.214.729,96
II. Netto periodieke aflossingen	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
b. Periodieke terugvordering leningen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Autofinancieringsmarge	-39.250,88	-33.929,22	145.710,63	-467.426,87	224.161,41	87.668,69

Gecorrigeerde Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Autofinancieringsmarge	-39.250,88	-33.929,22	145.710,63	-467.426,87	224.161,41	87.668,69
II. Correctie op de periodieke aflossingen	-94.709,86	-35.691,07	-7.961,24	61.914,87	141.870,93	232.209,53
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
b. Gecorrigeerde aflossingen o.b.v. de financiële schulden	1.198.736,14	1.136.814,04	1.075.124,20	1.016.151,16	956.305,88	894.851,74
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	-133.960,74	-69.620,29	137.749,39	-405.512,00	366.032,34	319.878,22

Geconsolideerd financieel evenwicht	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Beschikbaar budgettair resultaat						
- Autonoom gemeentebedrijf	526.337,39	492.408,17	638.118,80	170.691,93	394.853,34	482.522,03
Totaal beschikbaar budgettair resultaat	526.337,39	492.408,17	638.118,80	170.691,93	394.853,34	482.522,03
II. Autofinancieringsmarge						
- Autonoom gemeentebedrijf	-39.250,88	-33.929,22	145.710,63	-467.426,87	224.161,41	87.668,69
Totale Autofinancieringsmarge	-39.250,88	-33.929,22	145.710,63	-467.426,87	224.161,41	87.668,69
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge						
- Autonoom gemeentebedrijf	-133.960,74	-69.620,29	137.749,39	-405.512,00	366.032,34	319.878,22
Totale gecorrigeerde autofinancieringsmarge	-133.960,74	-69.620,29	137.749,39	-405.512,00	366.032,34	319.878,22

Andere gebruikte dossiers op dit rapport:

Dossiers van andere entiteiten:

/

M3: Overzicht van de kredieten

2026

Journalvolnummers: 4024

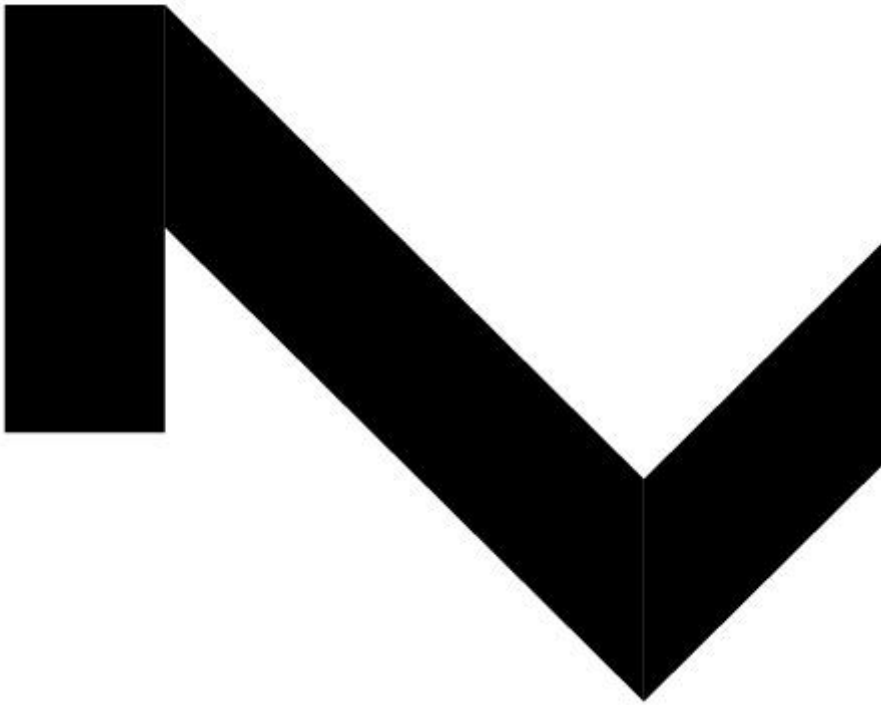
AGM (0896.728.376)

P. Van Overstraetenplein 1, 3000 Leuven

Algemeen directeur: Peter Bary

Financieel directeur:

	2026	
	Uitgaven	Ontvangsten
Kredieten Autonomo gemeentebedrijf		
Exploitatie	8.687.339,13	9.752.114,53
Investerings	330.000,00	0,00
Financiering	1.104.026,28	330.000,00
Leningen en leasings	1.104.026,28	330.000,00



Meerjarenplan AGM 2026-2031

Toelichting

1. Overzicht ontvangsten en uitgaven - functioneel (T1)
2. Overzicht ontvangsten en uitgaven - economische (T2)
3. Financiële schulden (T3)
4. Overzicht investeringen
5. Financiële risico's
6. Beschrijving grondslagen en assumpties
7. Verwijzingen naar plaats waar documentatie beschikbaar is
8. Andere relevante informatie (organogram)



T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

2026-2031

Journalvolgnr: 4024

AGM (0896.728.376)

P. Van Overstraetenplein 1, 3000 Leuven

Algemeen directeur: Peter Bary

Financieel directeur:

Beleidsdomein	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Algemeen Bestuur						
Algemene Financiering						
Uitgaven	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
Ontvangsten	6.053.524,53	5.990.299,06	6.320.113,21	6.408.564,15	6.479.515,09	6.544.247,17
Leven, leren en werken						
Stadsontwikkeling, infrastructuur en wonen						
Veiligheid en Preventie						
Vrije Tijd						
Uitgaven	9.017.339,13	8.737.787,71	9.072.561,27	9.695.198,47	9.106.731,80	9.322.198,54
Ontvangsten	4.028.590,00	3.814.682,40	3.965.321,65	3.897.273,48	3.949.554,93	3.992.681,33
Algemeen totaal						
Uitgaven	10.121.365,41	9.838.910,68	10.139.724,23	10.773.264,50	10.204.908,61	10.449.259,81
Ontvangsten	10.082.114,53	9.804.981,46	10.285.434,86	10.305.837,63	10.429.070,02	10.536.928,50

T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

2026-2031

Journalvolgnommern: 4024

AGM (0896.728.376)

P. Van Overstraetenplein 1, 3000 Leuven

Algemeen directeur: Peter Bary

Financieel directeur:

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal exploitatie-uitgaven	8.687.339,13	8.407.787,71	8.742.561,27	9.365.198,47	8.776.731,80	8.992.198,54
A. Operationele uitgaven	8.681.243,13	8.401.691,71	8.736.465,27	9.359.102,47	8.770.635,80	8.986.102,54
1. Goederen en diensten	3.887.669,00	3.519.169,00	3.758.168,00	4.283.168,00	3.595.168,00	3.709.168,00
2. Bezoldigingen	4.789.929,13	4.878.877,71	4.974.652,27	5.072.289,47	5.171.822,80	5.273.289,54
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	284.195,00	284.195,00	284.195,00	284.195,00	284.195,00	284.195,00
c. Niet vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	4.321.733,13	4.410.681,71	4.506.456,27	4.604.093,47	4.703.626,80	4.805.093,54
f. Andere personeelskosten	184.001,00	184.001,00	184.001,00	184.001,00	184.001,00	184.001,00
5. Andere operationele uitgaven	3.645,00	3.645,00	3.645,00	3.645,00	3.645,00	3.645,00
B. Financiële uitgaven	6.096,00	6.096,00	6.096,00	6.096,00	6.096,00	6.096,00
2. Andere financiële uitgaven	6.096,00	6.096,00	6.096,00	6.096,00	6.096,00	6.096,00

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal exploitatieontvangsten	9.752.114,53	9.474.981,46	9.955.434,86	9.975.837,63	10.099.070,02	10.206.928,50
A. Operationele ontvangsten	9.751.964,53	9.474.831,46	9.955.284,86	9.975.687,63	10.098.920,02	10.206.778,50
1. Ontvangsten uit de werking	7.219.574,53	6.990.599,06	7.323.473,21	7.415.545,15	7.499.680,09	7.567.659,17
b. Andere ontvangsten uit de werking	7.219.574,53	6.990.599,06	7.323.473,21	7.415.545,15	7.499.680,09	7.567.659,17
3. Werkingssubsidies	2.467.120,00	2.418.962,40	2.516.541,65	2.494.872,48	2.533.969,93	2.573.849,33
a. Algemene werkingssubsidies	2.317.120,00	2.268.962,40	2.366.541,65	2.344.872,48	2.383.969,93	2.423.849,33
- Andere algemene werkingssubsidies	2.317.120,00	2.268.962,40	2.366.541,65	2.344.872,48	2.383.969,93	2.423.849,33
- van de Vlaamse overheid	1.842.120,00	1.878.962,40	1.916.541,65	1.954.872,48	1.993.969,93	2.033.849,33
- van andere entiteiten	475.000,00	390.000,00	450.000,00	390.000,00	390.000,00	390.000,00
b. Specifieke werkingssubsidies	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
- van andere entiteiten	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
5. Andere operationele ontvangsten	65.270,00	65.270,00	115.270,00	65.270,00	65.270,00	65.270,00
B. Financiële ontvangsten	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal investeringsuitgaven	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
B. Investerings in materiële vaste activa	295.000,00	320.000,00	275.000,00	315.000,00	315.000,00	315.000,00
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	295.000,00	320.000,00	275.000,00	315.000,00	315.000,00	315.000,00
a. Terreinen en gebouwen	50.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
c. Roerende goederen	245.000,00	290.000,00	245.000,00	285.000,00	285.000,00	285.000,00
C. Investerings in immateriële vaste activa	35.000,00	10.000,00	55.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal financieringsuitgaven	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
A. Vereffening van financiële schulden	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal financieringsontvangsten	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
A. Aangaan van financiële schulden	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
2. Opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00

BUDGETTAIR RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	1.064.775,40	1.067.193,75	1.212.873,59	610.639,16	1.322.338,22	1.214.729,96
II. Investeringsaldo	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00	-330.000,00
III. Saldo van exploitatie en investeringen	734.775,40	737.193,75	882.873,59	280.639,16	992.338,22	884.729,96
IV. Financieringssaldo	-774.026,28	-771.122,97	-737.162,96	-748.066,03	-768.176,81	-797.061,27
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	-39.250,88	-33.929,22	145.710,63	-467.426,87	224.161,41	87.668,69

T3: Evolutie van de financiële schulden

2026-2031

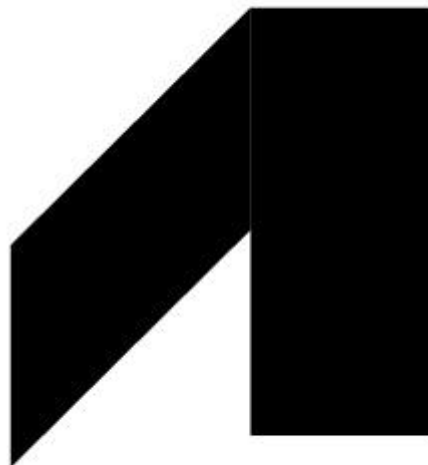
Journaalvolgnummers: 4024
 AGM (0896.728.376)
 P. Van Overstraetenplein 1, 3000 Leuven

Algemeen directeur: Peter Bary
 Financieel directeur:

Geraamde financiële schulden	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A. Financiële schulden op 1 januari	14.984.201,74	14.210.175,46	13.439.052,49	12.701.889,53	11.953.823,50	11.185.646,69
4. Andere leningen	14.984.201,74	14.210.175,46	13.439.052,49	12.701.889,53	11.953.823,50	11.185.646,69
B. Nieuwe leningen en leasings	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
4. Andere leningen	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
C. Aflossingen	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
4. Andere leningen	1.104.026,28	1.101.122,97	1.067.162,96	1.078.066,03	1.098.176,81	1.127.061,27
D. Financiële schulden op 31 december (A+B-C)	14.210.175,46	13.439.052,49	12.701.889,53	11.953.823,50	11.185.646,69	10.388.585,42
4. Andere leningen	14.210.175,46	13.439.052,49	12.701.889,53	11.953.823,50	11.185.646,69	10.388.585,42

Andere gebruikte dossiers op dit rapport:

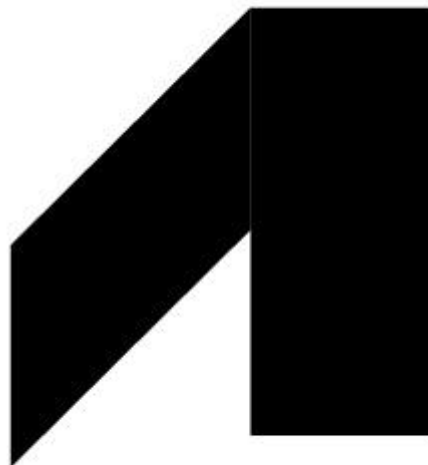
Meerjarenplan:
 MJP_ORIGINEEL_BEGINKREDIET_2026 2026: Alg. 4024



Meerjarenplan AGM **2026-2031**

Toelichting
Investerings





Meerjarenplan AGM 2026-2031

Toelichting
Financiële risico's



Financiële risico's

Het inschatten en opvolgen van de financiële risico's is voortaan een verplicht onderdeel binnen de BBC en wint vanuit het oogpunt van organisatiebeheersing meer en meer aan belang. De decreetgever beoogt met deze bijlage niet alleen het in kaart brengen van de financiële risico's, maar spoort ook aan om na te denken over de middelen en mogelijkheden waarover het bestuur beschikt of kan beschikken om die risico's te dekken.

Financiële instrumenten

AGM Leuven maakt zelf geen gebruik van financiële instrumenten om risico's in te dekken. Korte termijn liquiditeitsproblemen worden opgevangen middels een systeem van cashpooling met stad Leuven.

Debiteuren risico

Het debiteuren risico, het risico dat een debiteur niet aan zijn verplichtingen kan voldoen, wordt nauwgezet opgevolgd door de financiële dienst van AGM Leuven en waar nodig wordt tijdig actie ondernomen.

Fraude in betalingsverkeer risico

Ook rond het dagelijks betaalverkeer vallen een aantal risico's te noteren. Er zijn immers concrete fraudegevallen gekend bij andere besturen waarbij facturen van leveranciers onderschept worden door oplichters, die vervolgens een quasi perfecte kopie overmaken aan het lokaal bestuur met dien verstande dat het rekeningnummer werd aangepast. Op die manier tracht men grote sommen te onderscheppen. Verder is CFO-fraude een gekend fenomeen in de sector, waarbij de oplichter zich in dit geval uitgeeft als een gezaghebbende persoon of tracht op een sluikse wijze te achter halen wie welke tekenbevoegdheid heeft. Vervolgens wordt geprobeerd om medewerkers aan te zetten tot het uitvoeren van financiële transacties richting de bankrekening van de oplichter. Om dit risico te minimaliseren zijn interne procedures vastgelegd, zo kunnen er maar een zeer beperkt aantal medewerkers bankrekeningen toevoegen of wijzigen en wordt er steeds via een externe bron een controle uitgevoerd. Daarnaast worden rond hacking en phishing vanuit de ICT diensten op regelmatige basis bewustwordingscampagnes gelanceerd naar de medewerkers.

Sector en activiteiten risico

De risico's en onzekerheden eigen aan de sector en aan de activiteiten van de vennootschap, worden volgens de raad van bestuur door de deskundigheid en de ervaring van het team van gemotiveerde medewerkers in voldoende mate onderkend en afgezekerd om te vermijden dat een eventuele negatieve impact daarvan een doorslaggevende invloed zou hebben op het resultaat van de vennootschap.

Stijgende materiaal- en energieprijzen en inflatie risico

Ook de fluctuerende energieprijzen n.a.v. de politiek-economische situatie op wereldschaal en de voorgestelde maatregelen in het nieuwe begrotingsakkoord hebben een impact, waardoor de energiekosten een impact kunnen hebben op wat er budgettair voorop werd gesteld. Daarnaast heeft de stijgende inflatie via een verhoogde materiaal- en personeelskost een directe negatieve impact op onze uitgaven.

Ter beheersing van deze risico's zorgt AGM Leuven voor een permanente monitoring van de ontvangsten en uitgaven met daarnaast een update van het financieel evenwicht bij de aanpassing van het meerjarenplan. Tevens wordt gezocht naar aanvullende bronnen van financiering, zoals inkomsten via zaalverhuur of opbrengsten via Vlaamse en Europese projectmiddelen. Daarnaast worden de inkomsten nauwlettend opgevolgd, waarbij ook een verhoging van de toegangsgelden, in lijn met acties die ondernomen worden door sectorgenoten, verder onderzocht en uitgewerkt worden, maar ook wordt gekeken naar inkomstenmogelijkheden via de veelvuldige bezoeken aan de Sint-Pieterskerk waar een belangrijk deel van de historische collectie via M Leuven aan het publiek wordt tentoongesteld.

Verder wordt binnen AGM Leuven ook gekeken naar besparingsmogelijkheden via investeringen in energiebesparende maatregelen en alternatieve energiebronnen. Tenslotte worden besparing in de personeelskosten verder aangepakt door onder andere optimalisatie van werkstromen en taakcombinaties die efficiëntiewinsten genereren, maar ook vermindering van de formatie in de personeelskosten wordt onder de loep genomen.

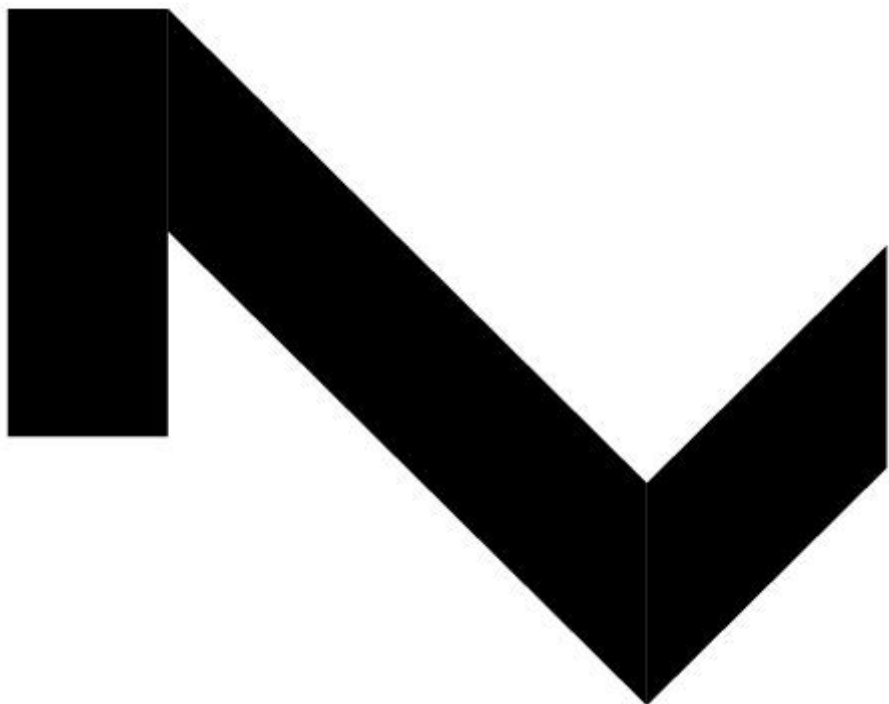
De veronderstellingen die gehanteerd worden bij de waardering geven de informatie zoals die heden beschikbaar was op voorzichtige, redelijke en onderbouwde wijze weer. Hoewel de volledige impact van de energiecrisis op dit moment ongekend is en de voortschrijdende maatregelen niet redelijk kunnen ingeschat worden, is het bestuursorgaan van oordeel dat voldoende maatregelen werden genomen om de impact ervan zoveel als mogelijk in te perken. Het bestuursorgaan wijst hierbij op de mogelijke financiële risico's als gevolg van de uitzonderlijke omstandigheden waarmee de onderneming geconfronteerd kan worden.

Locatie van financiële publicaties:

<https://www.mleuven.be/beleidsdocumenten>

investeringskredieten:

Er is jaarlijks een budget van 330.000 euro aan investeringen voorzien in het MJP 2026-2031 van AGM Leuven die gefinancierd worden met doorgeefleningen via stad Leuven.



Meerjarenplan AGM 2026-2031

Toelichting

Beschrijving grondslagen en assumpties



Beschrijving grondslagen en assumpties voor het meerjarenplan

1. Exploitatie uitgaven en ontvangsten:

De personeelsuitgaven worden ingeschat op basis van de bestaande en verwachte personeelsbezetting, de huidige personeelskosten en de verwachte loonindexevolutie.

Voor de uitgaven aan diensten en diverse goederen wordt er vaak gewerkt met raamcontracten of lange termijncontracten waarbij de prijs van de geleverde goederen en diensten vastligt op basis van de afgesloten overeenkomsten. Jaar na jaar worden deze uitgavenposten bijgestuurd waar nodig.

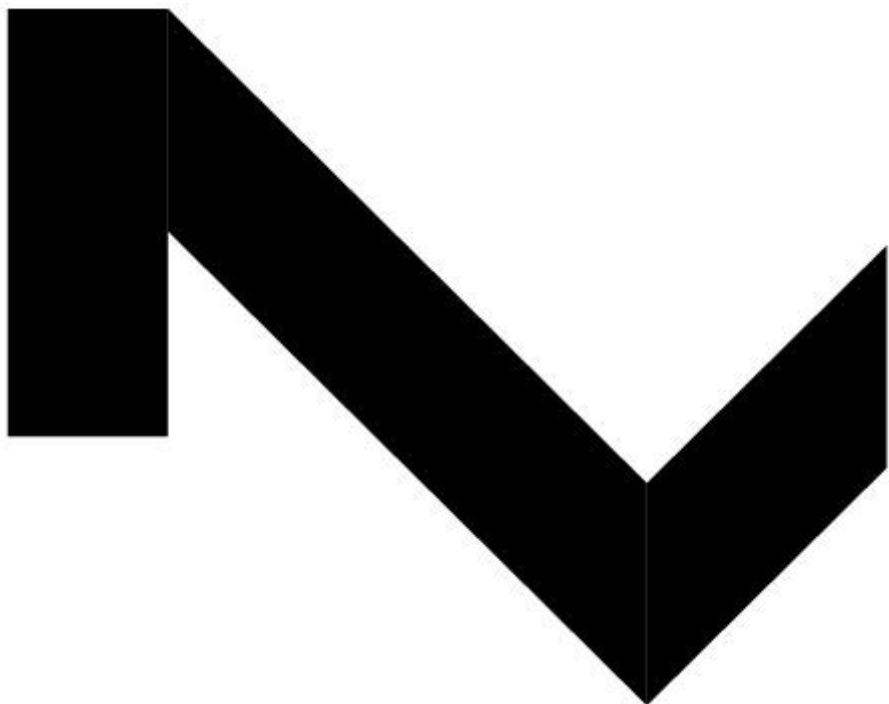
De toegangsgelden, verhuur accommodatie en rondleidingen worden ingeschat op basis van verwachte bezoekers en evenementen.

Voor exploitatie uitgaven wordt er gekeken naar de tentoonstellingen en projecten die geprogrammeerd worden. Zowel personeelskosten als kosten voor onderhoud van gebouw en infrastructuur worden frequent geëvalueerd en bijgestuurd indien nodig.

M Leuven ontvangt een toelage van Vlaanderen binnen het kunstendecreet en erfgoeddecreet. Afhankelijk van de projecten ontvangen we daarnaast ook regelmatig een projectsubsidie.

Van Stad Leuven ontvangt M Leuven een prijssubsidie. De prijssubsidiecoëfficiënt wordt bepaald bij opmaak van het meerjarenplan en bijgestuurd indien nodig.

2. De investeringen die M voorzien heeft in volgende beleidsperiode zijn noodzakelijke investeringen met betrekking tot het onderhoud van het gebouw, de vervanging van apparatuur en de digitalisering van de werking.

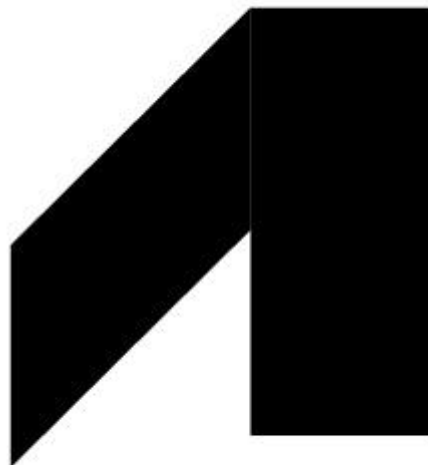


Meerjarenplan AGM 2026-2031

Toelichting

Verwijzing naar plaats waar documentatie beschikbaar is
<https://www.mleuven.be/beleidsdocumenten>





Meerjarenplan AGM 2026-2031

Toelichting

Andere relevante informatie

1. Organogram
2. Omgevingsanalyse





Directie

Peter Bary

Sigrid Bosmans
Marjan Debaene
Eva Wittocx

Staf

Lore Boon
Pol Pardon

Collecties

Ko Goubert

Inge Cloetens
Hannah De Moor
Eveline De Wilde
Benedicte Dierickx
An Jacquemain
Anne Liefsoens
Marnix Steenackers

Communicatie & Gastvrijheid

Marieke Van
Cauwenberge

Simon Blyaert
Malú Grymonprez
Dries Lievens
Myrthe Moorkens
Leda Steegen
Deléilah van Dijke
Elsbeth Vanhoutte
Ellen Verhelle

Kunstenwerking & Programma

Isabelle Van den
Broeke

Ralph Collier
Jolien De Nijs
Saar De Permentier
Goedeke Pulinx
Babette Rummens
Laure Vanrijckeghem
Valerie Verhack

Mensen & Middelen

Carine Van Dyck

Cindy Hermans
Charonne Ngoma
Ingrid Reggers
David Somers
Ludovik Segaeert

Productie, Events & Techniek

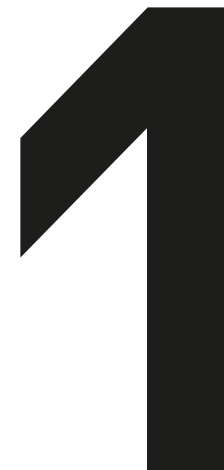
Fien Degrande

Tijmen Bruyndonckx
Filip Casteels
Symen Dodemont
Thomas Dreezen
Lukas Geerens
Sien Hamelryck
Dimitri Indigne
Maarten Janssen
Hans Schoeters

Publiekswerking

Sofie Vermeiren

Petra Delancker
Wies De Vos
Alex Emenogu
Jona Jamart
Kara Kankilic
Gunnar Machtelings
Charlotte Van Peer
Marlies Verreydt



OMGEVINGSANALYSE

Onderstaande omgevingsanalyse wordt geactualiseerd in het kader van een nieuwe beheersovereenkomst tussen AGM en Stad Leuven in 2026.

BEVOLKING

Even een open deur ingooien: onze samenleving is in transitie. We maken geen tijdperk van verandering mee, maar een verandering van tijdperk. Patrick De Rynck: “Alles is in beweging, zeker als we de demografie combineren met andere ingrijpende fenomenen als de digitale revolutie, de globalisering, de horizontalisering, de duurzaamheidsgedachte, de aanhoudende financiële en economische crisis (...) De noden van de bevolking veranderen mee: denk aan zorgvoorzieningen, inburgering, huisvesting, ruimtelijke ordening, het onderwijs en de vrijetijdsbeleving.”

De evoluties in de demografie zijn intussen bij iedereen genoegzaam bekend onder de vorm van de “vijf V’s”:

- vergrijzing (evolutie van een drie- naar een viergeneratiemodel)
- vergroening (meer jonge mensen in de centrumsteden)
- verkleuring (superdiversiteit)
- verdunning (meer alleenstaanden)
- verarming (toenemend duale samenleving)

Er is sprake van een toenemend duale samenleving, met een kloof tussen wie participeert en wie niet participeert aan het maatschappelijke, economische en culturele leven. Een verhoogd risico op armoede doet zich vooral voor bij mensen uit etnisch-culturele minderheden, senioren en alleenstaande ouders.

Respons van M

- We werken inclusief.
- We bouwen M verder uit als therapeutische plek waar kwetsbare groepen op verhaal kunnen komen.
- We moeten meer diversiteit in het team brengen.
- We spelen in op levenservaringen en verwachtingspatronen van diverse erfgoedgemeenschappen.
- We stellen ons over de hele lijn open om verbindingen met de buitenwereld mogelijk te maken.
- We richten ons op samenwerking met actoren uit het onderwijs en de bedrijfswereld om op die manier een meer divers publiek te bereiken.
- We richten ons tot de gemeenschap van nieuwkomers en expats in Leuven.

GLOKALISERING

Zoals in de hele samenleving, lijkt het span van de musea in Vlaanderen steeds meer te worden getrokken door twee paarden die elk een andere richting uitgaan. Er is enerzijds een sterke hang naar internationalisering onder impuls van de digitale mediarevolutie, de grensoverschrijdende mobiliteit van mensen (migratie in diverse vormen) en diensten (multinationals) en de internationale dynamiek van de kunstenscène. Ogenscheinlijk in schril contrast staat hier een beweging tegenover die de eigen lokale omgeving opwaardeert (van de opkomst van culinaire fenomenen als terroir-voedsel tot de ondersteuning van lokale erfgoedgemeenschappen). Op politiek vlak uit dit zich in enerzijds een bevoegdheidsoverdracht op Europees niveau versus een decentralisatietrend met een groeiende actieradius van het lokale niveau.

In de Vlaamse museumsector stellen we vast dat de internationalisering vooral op het persoonlijke vlak wordt gerealiseerd (curatoren actief in internationale netwerken), maar dat er geen overkoepelende visie/strategie met bijbehorende instrumenten is. De verankering in de lokale omgeving zit daarentegen sinds enkele jaren sterk in de lift, o.m. door de invoering van lokale erfgoedcellen en een toenemende belangstelling voor immaterieel erfgoed. Ook wordt erfgoed steeds meer ingezet ten voordele van stadsontwikkelingsprojecten en citymarketing : een ontwikkeling die kansen biedt, maar ook zorgvuldig moet worden geregisseerd om onbedoelde neveneffecten ("invented traditions") te vermijden en de marktcorrigerende functie van erfgoedspelers als centrale waarde te behouden.

Respons van M

- Er is sprake van een valse tegenstelling tussen "lokaal" en "globaal". M moet sterke lokale wortels blijven ontwikkelen om van daaruit ver over de horizon te kijken. Dit vergt een doorgedreven samenwerkingscultuur met goed afgebakende posities en rollen voor alle spelers. M als het museum dat internationale bekendheid geeft aan de stedelijke kunstcollectie en tegelijk internationale ontwikkelingen in de kunstenscène zichtbaar maakt voor de stadsregio en zijn bewoners.
- De band tussen M en de KU Leuven - met andere woorden tussen kunst en wetenschap - kan nog sterker worden ontwikkeld. Ook dit heeft het gewenste dubbele effect: enerzijds het samenbrengen van lokaal aanwezige expertise over alle disciplines heen, anderzijds een verbinding met de internationale facetten van de universiteit (expats, spinoffs, uitstraling).
- Leuven is groot genoeg om kritische massa te creëren, maar ook klein genoeg om beheersbaar te blijven. Hierdoor kan een betere verbinding tussen alle erfgoedactoren in het stedelijk netwerk tot stand worden gebracht. Zo ontstaat niet alleen meer toegevoegde waarde voor lokale burgers (collectieve communicatie, kennismaking met verschillende functies van het erfgoedveld, doorstroming, ...); het is ook een randvoorwaarde om Leuven bij een internationaal publiek van cultuurliefhebbers te profileren.

INDIVIDUALISERING EN NIEUWE GEMEENSCHAPSVORMING

De belangstelling voor erfgoed is in wezen een gemeenschapsvormend gegeven, dat mensen kan binden ("bonding") en een gevoel kan creëren van samenhoren en "delen". Daarnaast heeft erfgoed de potentie om gemeenschappen met elkaar te verbinden ("bridging"). Maar een exclusieve invulling van een erfgoedwerking op die basis zou voorbijgaan aan een belangrijke trend van individualisering. Zelfverwerkelijking en zelfexpressie zijn - vooral in de vrije tijd - een centraal goed geworden in vele levens.

Musea moeten erin slagen om gezien te worden als mogelijke omgeving waar mensen het gevoel hebben dat ze er hun individuele identiteit kunnen opbouwen. Slagen musea niet in dit opzet, dan is de strijd met andere vrijetijdsaanbieders bij voorbaat verloren. Mede als gevolg hiervan krijgt participatie steeds meer een actieve invulling: museumbezoekers verwachten dat erfgoed hun levens oplaadt met betekenissen (nieuwe "ervaringen") en willen zelf bijdragen aan die verrijking. Een actieve publiekswerking op maat van individuele én groepsbezoekers wordt meer dan ooit een *conditio sine qua non* voor een succesvolle strategie.

In dit verband moet ook worden gewezen op snel wijzigende evoluties in het vrijwilligerschap. Mensen verenigen zich steeds meer tijdelijk, los van bestaande structuren, op projectbasis en "peer to peer".

Respons M

- M zal in de kern van zijn werkzaamheden (kunstwerken van vroeger en nu bewaren en tonen) altijd een spiegel voor de samenleving zijn en dus de leefomgeving van mensen kunnen opladen met betekenis. We raken hier het DNA van elk museum.
- M moet zich voortdurend in vraag durven stellen om die rol te blijven opnemen in tijden van veranderende verwachtingspatronen.
- M bouwt verder aan een bruisende M-community, zowel op lokaal als op internationaal niveau. Het aantal leden moet stijgen. Doordat mensen zich verbonden voelen met het museum, ontstaat er meer herhaalbezoek en kunnen bezoekers voldoende vertrouwen tanken om buiten de eigen comfortzone te treden en innovatieve kunstprojecten te verkennen. Bovendien zal een groep van bezoekers zich zo intens betrokken voelen dat ze mee aan de toekomst van M kunnen bouwen.
- M kan zich meer profileren als ontmoetingsplek, zeker als het café anders kan worden ingevuld.
- M ambieert om een aantrekkingspool te zijn voor nieuwe Leuvenaars (kunst = universeel) en nieuwe bezoekers met weinig of geen ervaring met museumbezoek.
- M houdt rekening met de specifieke interesses en referentiekaders van verschillende publieksprofielen.
- M betreft bezoekers bij het co-creatieproces.
- Samenwerking met andere erfgoedpartners is cruciaal voor gemeenschapsvorming.

HORIZONTALISME

Instellingen werkten decennialang “verticaal”: kenners verzamelden wat in hun ogen waardevol was. Zij bepaalden wat “erfgoedwaardig” was. Volksverheffing was het doel, de kennis kwam autoritair van experts. Vandaag zien we een veel intenser tweerichtingsverkeer ontstaan met en binnen erfgoedgemeenschappen. Deze evolutie ligt in lijn met de netwerking die overal ontstaat, tot en met in het bedrijfsleven: een niet-hiërarchisch proces gebaseerd op wederkerigheid en gelijkwaardigheid. Mensen verwachten een inbreng in de processen en de keuzes die hen aanbelangen. Gezagsargumenten ruimen baan voor discussie en uitwisseling.

Ervaringsdeskundigheid van niet-professionals wordt steeds meer gevaloriseerd en ingezet.

In die context moeten erfgoedinstellingen hun legitimatie herijken: de rol die ze spelen in de lokale samenleving, de interactie met burgers, het rendement in bezoekerscijfers en inkomsten, ... worden veel belangrijker dan traditionele autoriteitsargumenten, al blijven specialistische expertise en kennis van cruciaal belang voor collectievorming en programmering. Hierbij komt dat de relatie met het publiek verandert (groeïende impact van peers via social media bij bepaling van vrijetijdskeuzes) en dat de belevingsplekken voor erfgoed veranderen (computer, bioscoop met kunstfilms, locatieprojecten, ...).

Respons M

- Een traject als M3.0 heeft als weerspiegeling van meningen van mensen uit verschillende sociale contexten een horizontaal karakter en moet verder worden gezet.
- M wil dat specialisten hun gading vinden bij M, maar evengoed dat een oningewijd publiek - jong en oud - naar M komt om te leren, te ontdekken en te genieten. In alle gevallen is een cultuur nodig van betrokkenheid en participatie onder alle publieksgroepen want deze hang naar horizontalisme is een algemeen verschijnsel.
- M heeft partnerships met verschillende maatschappelijke actoren, waaronder scholen. Via een klankbordgroep ontvangen we input vanuit deze partners die we laten doorstromen naar het museumbeleid.
- Co-creatie buiten de hiërarchische structuren om is belangrijk om als museum relevant te blijven.

DUURZAME ONTWIKKELING

Duurzaamheid is hét sleutelbegrip van het decennium. Respect voor draagkracht gaat veel verder dan milieuzorg (Planet) alleen; het gaat over daarnaast ook over People en Profit. Een kwaliteitsvolle erfgoedwerking is per definitie duurzaam. De eigenlijke eigenaar van het erfgoed is de volgende generatie, dus elk museum is slechts een tijdelijke rentmeester. Deze belangrijke facetten van het erfgoedwerk (behoud en beheer) vergen echter veel investeringen en zijn moeilijk voor het voetlicht te brengen.

Duurzaam denken en handelen in de erfgoedsector verdient echter een ruimere invulling. Duurzame ontwikkeling gaat gepaard met de mogelijkheid tot actualisering in de bepaling van erfgoedwaardes (herbestemming, ontzaming, ...), de ontwikkeling van een erfgoedreflex in de brede samenleving én de zorg voor een toegankelijke democratische omgang met erfgoed. Iedereen moet er toegang toe krijgen - en ieders erfgoed verdient respect.

Ecologische duurzaamheid moet met name in de erfgoedsector - gezien zijn ethos - gelden als een minimum minimum, met een voorlopersrol in projecten als samenaankoop, materiaal- en infrastructuurbeheer, alternatieve vormen van internationale mobiliteit, enz.

Respons M

Van M wordt verwacht dat de draagkracht van de werking stabiel wordt gehouden en eventueel wordt vergroot. Dit algemeen principe vertaalt zich ook in enkele concrete aanbevelingen:

- Duurzaamheid is een transversaal sleutelbegrip : in de publiekswerking (duurzame band met het publiek, herhaalbezoeken, opbouw symbolisch kapitaal), de werking als kunstenplatform (duurzame impact in loopbanen) en als collectie (duurzame bewaring kunstobjecten).
- Duurzaamheid heeft vooral ook veel praktische consequenties: hergebruik van materialen uit de tentoonstelling, stappen op weg naar een “paperless museum”, installatie WKK, ...
- Meten = weten - en dus een principe van duurzaamheid.

E-CULTUUR

De digitale revolutie biedt een enorm potentieel voor organisaties in zoverre ze e-cultuur strategisch kunnen verankeren en inzetten om hun maatschappelijke meerwaarde te tonen en te creëren. De uitdaging is immens, omdat letterlijk alle menselijke activiteiten die van tel zijn in erfgoedbeleving (kijken, beleven, doen, onderzoeken, ...) plots mogelijk lijken vanuit je handpalm. De verwachtingen van het publiek gaan steeds meer in de richting van “24/7 gratis toegankelijk en herbruikbaar”, wat botst met belangen van rechthebbenden of andere beperkingen. Een fysiek bezoek aan een museum lijkt ook steeds minder compatible met wat je online allemaal kan en evident vindt: linken, sharen, zelf een virtuele privécollectie aanleggen, etc. Oplossingen op dit punt vragen een collectieve visie, een instellingsoverschrijdende schaal en pittige investeringen. Maar de Vlaamse museumsector hinkt op dit punt achterop, ondanks een aantal potentieel waardevolle initiatieven. Extra pijnpunt : kennisdeling en betere opleidingen zijn een dringende noodzaak om de uitdaging én het potentieel te zien - en vooral te benutten.

Pessimistische cultuurfilosofen vragen zich bij dit alles steeds meer af of de technologie niet met de mens aan de haal gaat. Is de kernrol van een museum als plek van reflectie, verdieping en menselijke interactie te verzoenen met de functionele meerwaarde van een snelle app?

Respons M

- M bewaakt dat digitale technologie geen doel op zich vormt, maar ingezet wordt om de missie van het museum te helpen realiseren.
- Digitaal werken betreft alle functies van onze instelling.
- In de e-strategie moet een goed beeld worden geschetst van wat M op eigen kracht kan betekenen en waarvoor wordt samengewerkt met derden (grotere schaal en complexiteit). Afstemming met het digitaal beleid van de stad en van de museumsector is noodzakelijk.
- We ontwikkelen aangepaste content voor elke bezoeker.

HYBRIDISERING

Ontschotting treedt zowel op beleidsniveau als op individueel vlak op. Beleidsmatig zien we een sterke tendens naar meer “geïntegreerd” werken, wat zich onder meer uit in de nieuwe BBC voor gemeenten : aan welke wensen van burgers wil men beantwoorden en hoe kan het cultuurbeleid hierin een rol spelen? Dit impliceert dat veel actoren de eigen sectorlogica loslaten en gaan voor meer convergentie. Bij individuele levenslopen speelt een vergelijkbaar proces : de levensweg was tot één of twee generaties geleden redelijk uitgetekend, maar door toegenomen vrijheid en keuzerijkdom zijn levenskeuzes vandaag veel diffuser en minder definitief (job hopping, echtscheidingen, terugval klassiek verenigingsleven, ...).

In de erfgoedsector leidt deze tendens naar integratie tot een nieuw decreet waarin deelsectoren worden samengebracht en netwerking tussen actoren (bijv bibliotheken, musea en archieven) wordt gepromoot. Het moet tegelijk ook leiden tot meer eenheid in verscheidenheid (samenwerking tussen disciplines, partnerships, taakafspraken). Ook leent erfgoed zich tot crossovers met andere beleidsdomeinen, wat kan leiden tot hechtere relaties met bijv onderwijs, zorg, media of toerisme.

Respons M

- De transhistorische werking van M is op zichzelf een goede illustratie van hedendaagse hybridisering. Maar hierbij moeten we opletten voor vrijblijvendheid of formulematigheid (transhistorisch werken mag geen “truukje” worden).
- We gaan de samenwerking aan met (atypische) partners, maar houden altijd de toegevoegde waarde voor M voor ogen.
- We investeren in programma's op het snijpunt van verschillende disciplines (M-idzomer, Docville, Stad & Architectuur, ...), maar linken deze activiteiten altijd aan de missie van M.
- In tijden van grensvervaging is het extra belangrijk om een dynamische maar herkenbare identiteit op te bouwen.

VERMARKTING EN VERZAKELIJKING

Mechanismen en uitgangspunten van het vrijemarktmodel worden steeds dwingender aanwezig in het “not for profit”-domein : efficiëntie, ROI, meetbaarheid, concurrentieel denken, etc. Volgens sommige bronnen zou dit ten koste gaan van kwaliteit, innovatie, duurzaamheid of kritisch burgerschap. Marktcorrectie blijft in de cultuursector hoe dan ook cruciaal om te ondersteunen wat waardevol is maar wat binnen de wetmatigheden van de markt te weinig kansen maakt.

Voor erfgoedspelers is dit hele spanningsveld ook zeer reëel. Erfgoed biedt “grondstof” voor creatieve en commerciële sectoren (bijv toerisme). Dit ondersteunt het publieke draagvlak, maar gaat niet altijd gepaard met een juiste financiële return (de vruchten worden elders geplukt). Overheidsinvesteringen (slechts 8% van het Vlaamse cultuurbudget, dat zelfs slechts goed is voor 2,5% van de Vlaamse middelen) zijn ontoereikend om het potentieel van de sector te verzilveren, wat op zijn beurt weer leidt tot een grotere aantrekkingskracht van projecten waarin het commerciële de overhand krijgt op het intrinsiek inhoudelijke. De risico's op vervlakking dreigen hierdoor toe te nemen.

Hierbij komt dat:

- (1) de overheid steeds meer uitgaat van evidence-based indicatoren, die zich slecht laten rijmen met de vaak moeilijk verrekenbare erfgoedwaarden
- (2) de theorie dat nieuwe private geldstromen naar Angelsaksisch model naar de cultuursector zouden vloeien als de overheid zich meer terugtrekt vooralsnog niet worden bewaarheid
- (3) veel (jonge) mensen er radicaal van uitgaan dat informatie en culturele producten vrij beschikbaar zijn, wat de totstandkoming van een fair verdienmodel bemoeilijkt

Respons M

- M werkt een beleid uit ten aanzien van aanvullende financiering en publiek-private samenwerkingsprojecten, zonder verlies aan identiteit.
- M ontwikkelt KPI's en andere meetbare parameters om het succes van de organisatie aan af te lezen.
- Het samenwerkingsmodel met Cera is richtinggevend voor een evenwichtige aanpak.

POST-TRUTH EN MONOCULTUUR

Onder impuls van een groeiend populisme en een afkeer ten aanzien van genuanceerde berichtgeving die het gelijk van de eigen “interpretatieve gemeenschap” (Glorieux) dreigt te hypothekeren, heeft een fenomeen als “post-truth” postgevat. Elk museum heeft zich hiertoe te verhouden, en een museum dat zich positioneert rond beeldgeletterdheid al helemaal. De combinatie van fact-free parallelle werelden, gevoed door media die minder gedreven worden door waarheidsvinding dan door verkoops cijfers, met een gebrek aan beelddeducatie in het onderwijs stellen musea voor een belangrijke maatschappelijke opdracht. In de woorden van de politicoloog Thomas Homer-Dixon: “Society is simply in need of better institutions to help overcome the unreality and illusion that besets the world.”

De onzichtbare hand van de vrije markt heeft daarbij wereldwijd geleid tot een paradox. Aan de ene kant hebben nooit meer mensen toegang gekregen tot een dergelijke hoeveelheid (digitale) cultuurgoederen, aan de andere kant hebben processen van doorgedreven commercialisering geleid tot een vorm van bewustzijnsvernaauwing. Tegenover een positief effect als de “long tail” staat een alom aanwezige mainstream die eenzelfde reducerende impact heeft op de culturele diversiteit als de consumptiedrift op de biodiversiteit. De dominantie van commercialiseerbare cultuurproducten leidt de facto tot keuzeverarming in plaats van keuzeverrijking. Interessante wetenschappelijke vaststelling uit de musicologie : Spaanse onderzoekers hebben in beeld gebracht dat ondanks het exploderende muziekaanbod het overgrote merendeel van radioluisteraars blootgesteld worden aan veel minder variatie in “pitch” dan 50 jaar geleden. Er is in dit geval sprake van een homogenisering van cultuuruitingen onder druk van de markt. Zoals alle andere culturele instellingen, hebben musea dan ook een belangrijke rol te spelen in het tonen van pluriforme kunstwerken en het genereren van een veelheid aan interpretaties.

Respons M

- M maakt werk van presentaties die inspelen op het visuele bewustzijn van bezoekers. In samenwerking met internationale partners wil M een voorloper zijn als museum dat de beeldgeletterdheid van het publiek stimuleert.

LAATSTE OPFLAKKERING?

Volgens sommige sociologen en trendwatchers komen er gouden tijden aan voor de museumsector door de pensionering van actieve babyboomers met een verhoogde belangstelling voor erfgoed. Hier mogen we ons echter niet op verkijken. Na een periode van bloei dreigt een meltdown scenario als we er in de tussentijd niet in slagen duurzame verbindingen tot stand te brengen met de generaties geboren in de 21ste eeuw. Voor deze groep jonge mensen, die in toenemende mate een superdiverse achtergrond vertonen, zijn de canonieke cultuurvormen die we terugvinden in veel musea (ook in M) vaak betekenisloos geworden, ongeacht hun sociaal-economische status.

Respons M

- M coproduceert samen met partners events met een uitstraling naar jongeren, en dit met een duidelijke link met de inhoudelijke werking van het museum (bijv museumnachten).
- M zet het potentieel van zijn infrastructuur in voor aantrekkelijke formats voor jongeren, en dit met een duidelijke link naar de inhoudelijke werking van het museum (bijv escape room met collectie-gerelateerde opdrachten)
- M houdt de vinger aan de pols via klankbordgroepen met jongeren uit de stad/regio.

BURN-OUT

Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie mogen we verwachten dat stress, angst en depressie de belangrijkste redenen voor afwezigheid zullen worden in de meeste werkomgevingen. Hiërarchische omgevingen dragen hier volgens de meeste onderzoeken in hoge mate toe bij. Er is nood aan een organisatievorm en onderliggende cultuur die meer op maat is van hedendaagse professionals, a fortiori in een sector met een bovengemiddeld hoge inherente motivatie van medewerkers.

Respons M

- M zet verdere stappen om de organisatie nog flexibeler in te richten met efficiënte samenwerkingsprocessen over de afdelingen heen, ruimte voor zelforganiserende teams en groei voor persoonlijke ontwikkeling.

FUNDRAISING

In een streven naar minder financiële afhankelijkheid van een beperkt aantal overheidspartners maken steeds meer culturele organisaties zich op om aanvullende financieringsbronnen aan te spreken. Hiervoor ontwikkelen ze vaak een hele portfolio van fundraising-mogelijkheden. In de museumsector loopt M hierin voor, maar zowel het beleid als de sector zelf stimuleert deze praktijken steeds meer met als gevolg dat een klein aantal vermogende spelers benaderd worden door een steeds groter aantal cultuurorganisaties. Hierbij komt dat er vooralsnog geen bewijs is - zoals onderzoek van de Nederlandse Museumvereniging aantoont - dat een zich terugtrekkende overheid automatisch gecompenseerd wordt door een grotere inbreng van bedrijven, en wel integendeel

Respons M

- Als voorloper in de museumsector moet M de nodige maatregelen uitwerken om te voorkomen dat de wet van de remmende voorsprong toeslaat.

MEER DYNAMIEK, MAATWERK EN EIGEN REGIE

Een uitgebreide toekomstverkenning van het Sociaal-Cultureel Planbureau in Nederland ("De toekomst tegemoet", december 2016) kan in een hypersynthese worden samengevat als een te verwachten drieslag met meer dynamiek, meer maatwerk en meer eigen regie. Steeds minder mensen doorlopen vaste standaardtrajecten maar combineren activiteiten binnen verschillende formele en informele settings. Door digitalisering raken bezigheden daarbij steeds minder gebonden aan vaste plekken of aan vaste momenten op de dag. Vaste rustpunten komen onder druk te staan in een dynamische stroom van activiteiten, berichten en contacten. Voordelen zitten in meer variëteit en mogelijkheden; nadelen in onzekerheid, complexiteit en hectiek. In zo'n wereld vol mogelijkheden volgen steeds meer mensen hun eigen route. Maatwerk wordt een minimumvereiste, wat betekent dat mensen steeds meer zoeken naar een optimale aansluiting van diensten en goederen met hun individuele achtergronden en behoeften. Maar deze zoektocht gaat gepaard met een bijna constante afweging van mogelijkheden, daarom is het nodig dat maatschappelijke instellingen (scholen, cultuurorganisaties, sociale voorzieningen, ...) mensen in staat stellen tot het bereiken van gepersonaliseerd maatwerk. Uit het bovenstaande volgt een beweging naar meer eigen regie. Stuurmanskunsten waarover mensen beschikken worden steeds bepalender voor hoe hun levens uitpakken. Mensen geven vorm aan hun eigen leven, waarvan de kwaliteit steeds meer van henzelf afhangt.

In een "veeleisende samenleving" (Glorieux) of "energieke samenleving" (Hajer), waarin mensen zelf de regie over hun leven voeren, zullen sommigen beter hun weg kunnen vinden dan anderen. Wat voor de een meer ruimte voor zelfontplooiing betekent, kan voor een ander een gevecht zijn om bij te blijven. De lat van zelfredzaamheid ligt des te hoger naarmate de overheid - zoals verwacht - uiteenlopende verantwoordelijkheden naar de samenleving verschuift. De twee grootste uitdagingen voor individu en samenleving die hieruit voortvloeien, liggen in de ontwikkeling van een aangepast educatief traject en de ontzenuwing van risico's op een vergrote duale samenleving. Wat de nood aan aangepaste educatie betreft, ligt het accent op niet-cognitieve vaardigheden die iemands persoonlijkheid en motivatie raken (sociale vaardigheden, interculturele vaardigheden, empathie, zorgvuldigheid, zelfreflectie, doorzettingsvermogen, ...). De huidige maatschappelijke scheidslijn tussen de *haves* en de *havenots* verandert mogelijk in een scheidslijn tussen de *cans* en *cannots*. Slagen we er niet in om deze educatieve uitdaging succesvol aan te pakken voor burgers uit alle bevolkingsgroepen, dan dreigen vandaag reeds bestaande maatschappelijke kloven zich verder uit te diepen in plaats van af te nemen.

Respons M

Als publiek instituut heeft M zich tot deze maatschappelijke evoluties te verhouden. In het bijzonder kunnen we op deze ontwikkelingen o.m. anticiperen door :

- M nog sterker uit te bouwen als een informele leerplek voor jong en oud, met uitgebreide mogelijkheden om een persoonlijk traject af te leggen rond diverse inhoudelijke clusters (offline en online)

- het recent aangevatte traject rond “visual literacy” door te ontwikkelen en gepersonaliseerde leerroutes aan te bieden die het zelfsturend vermogen van mensen verbeteren (leren kijken naar kunstbeelden gaat hand in hand met leren kijken naar de wereld)
- ons 24/7 beschikbare digitale ecosysteem in alle museale facetten (collectiebeheer, beeldgebruik, storytelling, community building, ...) even krachtig te ontwikkelen als ons offline programma. Verstandig gebruik van persoonlijke data van bezoekers helpt om betekenisvolle ervaringen op maat mogelijk te maken. Daarbij blijft het zinvoller dan ooit om het fysieke museumbezoek tegelijk in te richten als een antidotum voor “continuous partial attention”.
- het potentieel van M als plek voor ontmoeting en sociaal bewogen vrijwilligerswerk nog sterker aan te spreken
- de kunsten niet alleen autonoom, maar ook als aanleiding tot een maatschappelijk gesprek in te zetten