



BEHEERSOVEREENKOMST  
2023 – 2027

In uitvoering van het Kunstendecreet van 23 april 2021, artikel 75 en artikel 76, wordt

tussen

de Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door de Vlaamse Regering, voor wie optreedt  
de heer Jan Jambon,

Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management  
gevestigd te 1000 Brussel, Martelarenplein 19,

en

de organisatie Antwerp Symphony Orchestra vzw, hierna ook “Antwerp Symphony”, als  
kunstinstituut in het kader van het Kunstendecreet van 23 april 2021, Carnotstraat 10, 2060  
Antwerpen, vertegenwoordigd door de heer Paul Cools, voorzitter van het bestuursorgaan en de  
heer Joost Maegerman, intendant,

de volgende overeenkomst gesloten:

## **Titel 1. Subsidiëring**

Artikel 1. §1. De Vlaamse Regering verbindt er zich toe, binnen de perken van de daartoe in de algemene uitgavenbegroting van de Vlaamse Gemeenschap ingeschreven kredieten, jaarlijks een werkingssubsidie van minstens 9.139.920,20 euro toe te kennen aan de organisatie.

De betrokken partijen verbinden zich ertoe om de toepasselijke bepalingen in het Kunstendecreet van 23 april 2021 (hieronder: het Kunstendecreet) en het besluit van de Vlaamse Regering van 16 juli 2021 tot uitvoering van het Kunstendecreet na te leven.

§2. De subsidie wordt per werkingsjaar integraal uitbetaald. Indien de bevoegde administratie bij de controle van de ingediende verantwoording vaststelt dat niet aan de voorwaarden werd voldaan waaronder de subsidie werd toegekend kan een maatregel zoals vermeld in onderstaand artikel 12, §6 worden opgelegd.

§3. Bij de aanvang van elk werkingsjaar zal de Vlaamse Regering enerzijds het loonaandeel van de voornoemde subsidie aanpassen ter financiering van de extra personeelsuitgaven die voortvloeien uit de evolutie van het prijsindexcijfer dat berekend en benoemd wordt voor de toepassing van artikel 2, §1, van het koninklijk besluit van 24 december 1993 ter uitvoering van de wet van 6 januari 1989 tot vrijwaring van 's lands concurrentievermogen, en anderzijds voor het gedeelte

werkingskosten van de werkingssubsidie, vermeld in §1, wordt het prijsindexcijfer beperkt tot 75%, tenzij de Vlaamse Regering een ander percentage bepaalt.

§4. Wanneer de subsidie om welke reden dan ook verminderd wordt, zullen ook de afspraken, waartoe de organisatie zich op basis van onderhavige beheersovereenkomst verbonden heeft, kunnen herzien worden.

§5. In geval van vereffening op initiatief van de organisatie kunnen er bij een negatief resultaat geen bijkomende aanspraken op overheidsmiddelen gevorderd worden van de Vlaamse Gemeenschap.

§6. Indien zich tijdens de duur van de overeenkomst ingrijpende wijzigingen voordoen hetzij in de maatschappelijke omgeving waarin de organisatie actief is, hetzij in de beleidsopties, hetzij door een interventie door de Vlaamse minister bevoegd voor het budgettair beleid in overleg met de Vlaamse Regering ten gevolge van een belangrijke wijziging van het financiële engagement van de Vlaamse Regering tijdens de duur van de beheersovereenkomst, en deze wijzigingen de taken van de organisatie dermate veranderen dat deze veranderingen niet kunnen ingepast worden in de vigerende afspraken tussen de partijen, dan kan de beheersovereenkomst op vraag van één van de ondertekende partijen of van de Vlaamse minister bevoegd voor het budgettair beleid opnieuw onderhandeld worden.

Art. 2. De toegekende subsidie wordt aangewend voor de dekking van de personeels- en werkingskosten van de organisatie en zal conform de doelstellingen van de organisatie worden aangewend zoals in deze beheersovereenkomst wordt bepaald.

Art. 3. De organisatie moet tijdens de gesubsidieerde periode per werkingsjaar gemiddeld minimum 20 procent aan eigen opbrengsten verwerven, berekend in verhouding tot de totale kosten, met uitzondering van eventuele afschrijvingen op kapitaalsubsidies.

Onder 'eigen opbrengsten' wordt verstaan alle opbrengsten, zoals bepaald in artikel 76, tweede lid, van het besluit van de Vlaamse Regering van 16 juli 2021 tot uitvoering van het Kunstendecreet.

Art. 4. §1. De organisatie zal een boekhouding voeren en de jaarrekening opmaken, conform de bepalingen betreffende de jaarrekening in het Wetboek van vennootschappen en verenigingen van 23 maart 2019.

§2. De organisatie verklaart dat zij zich zal houden aan de bepalingen inzake de wettelijke controle van de jaarrekeningen conform het wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Art. 5. Reserve- en overdrachtsmogelijkheden

§1. De organisatie kan een reserve aanleggen.

Een reserve wordt geregistreerd op de volgende rekeningen, vermeld in de minimumindeling van het algemeen rekeningenstelsel, dat als bijlage is gevoegd bij het koninklijk besluit van 19 december 2003 betreffende de boekhoudkundige verplichtingen en de openbaarmaking van de jaarrekening van bepaalde verenigingen zonder winstoogmerk, internationale verenigingen zonder winstoogmerk en stichtingen:

1° de rekening 13: bestemde fondsen;

2° de rekening 14: overgedragen resultaat.

De organisatie neemt een met subsidiemiddelen opgebouwde reserve afzonderlijk op in de balans als een onderdeel van het eigen vermogen.

§2. De organisatie kan onbeperkt een reserve aanleggen met eigen opbrengsten.

§3. De organisatie mag daarnaast maximaal 20% van het op jaarbasis toegewezen subsidiebedrag aanwenden voor de aanleg van reserves.

§4. Doorheen en op het einde van de beleidsperiode mag de gecumuleerde reserve opgebouwd met subsidies maximaal 50% van het jaarlijkse subsidiebedrag zijn. De aangroei van de reserve tijdens de beleidsperiode wordt berekend met als startbasis het bedrag van de opgebouwde reserves aan het einde van de vorige beleidsperiode.

§5. Indien de organisatie een nieuwe beleidsperiode aanvat en daarbij de reserve of de overgedragen subsidie meer bedraagt dan het percentage, vermeld in §4, dient de organisatie een gemotiveerd bestedingsplan in bij de door de Vlaamse Regering aangewezen dienst (de administratie). Op basis van een advies van de administratie kan de bevoegde minister afwijken van het in §4 vermelde percentage.

Art. 6. §1. De organisatie dient een geactualiseerd beleidsplan in voor de periode 2023-2027 bij de administratie. In het geactualiseerde beleidsplan zet de organisatie gedetailleerd uiteen hoe ze tijdens de subsidieperiode haar inhoudelijke en zakelijke beleidsvisie zal realiseren. In het geactualiseerde beleidsplan geeft de organisatie bovendien aan waar er afgeweken wordt van het oorspronkelijke aanvraagdossier. Het geactualiseerde beleidsplan omvat verder een gedetailleerde begroting en activiteitenkalender voor het eerste werkingsjaar.

§2. Het geactualiseerde beleidsplan maakt deel uit van deze overeenkomst.

§3. Bij de controle van het geactualiseerde beleidsplan door de administratie, zoals bepaald in artikel 72 van het besluit van de Vlaamse Regering van 16 juli 2021 tot uitvoering van het Kunstendecreet en bij het toezicht op de uitvoering van deze overeenkomst en het geactualiseerde beleidsplan zoals bepaald in artikel 74 van het besluit van de Vlaamse Regering van 16 juli 2021 tot uitvoering van het Kunstendecreet, zal rekening worden gehouden met de veranderende economische situatie en de mogelijke impact ervan op de plannen en de werking van de organisatie.

Art. 7. §1. De volgende functie, of de hiermee overeenstemmende functie indien de functietitel zou veranderen, is een mandaatfunctie (conform art. 53 van het Kunstendecreet):

1. intendant

§2. Een mandaatfunctie heeft een duur van zes jaar en is één keer verlengbaar voor een duur van maximaal zes jaar.

§3. De mandaatfunctie is van toepassing op alle nieuwe aanstellingen voor de functies zoals bepaald in §1, vanaf 1 januari 2019. Contracten die voor deze functies zijn afgesloten voor 1 januari 2019 kunnen behouden blijven inclusief eventuele verlengingen.

## **Titel 2. Werking**

### **2.1. Missie**

Art. 8.

Antwerp Symphony Orchestra is een professionele kunstinstelling die een zo breed mogelijk publiek ontroert en inspireert door (concert)belevingen van het hoogste niveau:

- Het eigen orkest is hét symfonisch orkest van Vlaanderen, en voert concerten uit in zijn thuisbasis de Koningin Elisabethzaal te Antwerpen, en op prestigieuze podia in binnen- en buitenland.

- Complementair hieraan staat Antwerp Symphony in voor het gehele klassieke concertprogramma in de Koningin Elisabethzaal.

## 2.2. Profiel

Art. 9.

### DE ORGANISATIE

Antwerp Symphony bekleedt als Kunstinstelling van de Vlaamse Gemeenschap een belangrijke rol binnen de cultuursector. **Artistieke uitmuntendheid** staat steeds voorop, zowel bij de activiteiten met het eigen orkest als voor de reeksen met concerten met internationale gastorkesten die te gast zijn in de Elisabethzaal. Daarnaast zijn het ondernemend samenwerken met vele partijen en stakeholders, en voortdurend verbeteren als belangrijke kernwaarden ingebed in de organisatie.

Antwerp Symphony wordt geleid door een **sterk en dynamisch management**. De solide financiële situatie van de kunstinstelling is het gevolg van uitstekend zakelijk beleid in combinatie met een bloeiende werking gericht op eigen en aanvullende financiering, zowel vanuit ticketverkoop als fondsenwerving, bedrijfsformules en taks shelter. Antwerp Symphony onderhoudt duurzame en constructieve relaties met partners, overheden, uitgaande en inkomende diplomatieke vertegenwoordigingen, de bedrijfswereld en de brede maatschappelijke omgeving.

Als hoofdgebruiker en orkest in residentie van de **Koningin Elisabethzaal** staat Antwerp Symphony in voor het totale klassieke aanbod van de zaal. Antwerp Symphony produceert jaarlijks meer dan zestig concerten en projecten in eigen beheer en presenteert in zijn residentie ook een **internationale, symfonische concertreeks met toporkesten** (waaronder de Cofena-reeks, in samenwerking met Cofena). Hiermee neemt Antwerp Symphony ook een rol op ten gunste van de culturele diplomatie in het binnenland.

Antwerp Symphony ondersteunt opkomend **jong talent**. Het orkest presenteert debuten met jonge dirigenten en solisten (ook van eigen bodem) en de organisatie zet jaarlijks een pre-professionele orkestacademie op voor conservatoriumstudenten en net afgestudeerde musici.

Als kunst instelling in het hart van grootstad Antwerpen is Antwerp Symphony zeer maatschappelijk betrokken. De **Educatie- en Outreach**-pijlers van Antwerp Symphony staan voor het geheel van muziekattributieve, jongerenparticipatieve en sociaal-artistieke projecten en initiatieven die Antwerp Symphony ontwikkelt, en waarmee het streeft naar meer en betere beleving van (orkest-)muziek voor iedereen, en voor de Antwerpse omgeving in het bijzonder. Hiermee bouwt Antwerp Symphony aan een duurzame cultuurbeleving.

### HET ORKEST

Het Antwerp Symphony Orchestra is het internationale symfonieorkest van Vlaanderen en België, met de nieuwe Koningin Elisabethzaal als vaste residentie. In de komende jaren zal het orkest zijn vooraanstaande nationale positie verder consolideren en als cultureel ambassadeur van Vlaanderen blijven inzetten op zijn prominente rol binnen de internationale orkestenwereld.

Het orkest staat onder leiding van een **dirigententriumviraat** van wereldformaat (Elim Chan, chef-dirigent; Philippe Herreweghe, eredirigent; Jaap Van Zweden, dirigent emeritus) en werkt samen met internationaal gerenommeerde **gastdirigenten en solisten**. Het gevarieerde programma strekt zich uit van de barokmuziek en de romantiek tot het hedendaagse repertoire, met bijzondere aandacht

voor Vlaams muzikaal erfgoed, innovatieve projecten en educatie. Het orkest werkt daarvoor met artiesten van wereldfaam.

Naast zijn residentiële thuisbasis in de Elisabethzaal bespeelt het Antwerp Symphony Orchestra ook **andere locaties in Antwerpen** als tastbare uiting van zijn verbinding met zijn residentiestad. Gehuisvest in het hart van grootstad Antwerpen, besteedt Antwerp Symphony veel aandacht aan de **lokale inbedding**, door middel van specifieke projecten op maat en op basis van een met zorg uitgewerkt doelgroepenbeleid op vlak van publiekswerking. Op die manier maakt een nieuw en jong publiek kennis met klassieke muziek in de Koningin Elisabethzaal.

Het Antwerp Symphony Orchestra is jaarlijks meermaals te gast op de belangrijke podia van **andere Vlaamse provinciehoofdsteden en Brussel**.

Als belangrijke **internationale culturele ambassadeur** van Vlaanderen, de stad Antwerpen en het bedrijfsleven betreft Antwerp Symphony zijn stakeholders actief, zowel bij de regelmatige buitenlandse concerten en tournees als bij de concerten met internationale gasten in eigen land.

Het orkest bouwt actief mee aan het symfonische repertoire van morgen door **compositieopdrachten** te geven aan zowel Vlaamse als buitenlandse componisten. Binnen de programmatie van Antwerp Symphony gaat veel aandacht uit naar het **Vlaamse repertoire**, zowel in de symfonische abonnementsreeksen als in de eigen kamermuziekreeksen.

### **2.3. Rollen en opdrachten**

Art. 10. De werking van de organisatie bestaat minstens uit onderstaande doelstellingen:

#### **Ontwikkeling**

Antwerp Symphony schenkt zeer nadrukkelijk aandacht aan talentontwikkeling binnen de eigen rangen. Het orkest ondersteunt zijn musici in het proces van levenslang leren door zo ideaal mogelijke omstandigheden te creëren. Ook het zorgvuldig gekozen programma, op maat van de expertise van de respectievelijke dirigent, houdt rekening met de ontwikkeling van de musici. Antwerp Symphony heeft vele socio-culturele projecten (opMaatorkest, Re-Mix, Mobiel) waarbij de eigen musici het reguliere podium verlaten en zich op die manier ontwikkelen tot een **breed gevormde hedendaagse orkestmusicus**. Tijdens de jaarlijkse welzijnsdag worden een aantal experts uitgenodigd om te spreken over onderwerpen als gehoorbescherming, fysieke belasting, mentale belasting, algemeen welzijn, stress, etc. en er worden workshops georganiseerd. Er wordt actief in gesprek gegaan met de aanwezige musici en collega's van het kantoorteam.

**Logistiek** stelt de organisatie permanent (24/7) ruimtes ter beschikking voor zelfstudie en repetities.

Antwerp Symphony fungeert ook als een **artistieke werkplaats**, waarin dirigenten, solisten en componisten worden aangemoedigd om te reflecteren over de rol van een orkest in de 21e eeuw.

**Jonge kunstenaars en musici** worden door Antwerp Symphony ondersteund. Antwerp Symphony is genooddaakt om bij elke productie de orkestbezetting aan te vullen met freelance musici. Deze aanvullende musici worden gerekruteerd door middel van audities, waardoor ook studenten of net afgestudeerde musici van de Vlaamse conservatoria de kans krijgen om professionele orkestervaring op te doen. Het orkest engageert regelmatig jonge (Vlaamse) gastdirigenten en solisten die aan het begin van hun carrière staan.

Met de **Antwerp Symphony Orchestra Academy** biedt Antwerp Symphony conservatoriumstudenten en net afgestudeerde musici gedurende één seizoen een intensieve orkestopleiding binnen het orkest aan.

De **jeugdorkestenwerking** en in het bijzonder het Youth Orchestra Flanders is een samenwerkingsproject tussen Brussels Philharmonic, Opera Ballet Vlaanderen en Antwerp Symphony, gesteund door De Singel, Flagey en het Concertgebouw Brugge. Daarnaast overziet Antwerp Symphony elk seizoen een project met het Antwerps Jeugdorkest, in de eigen Koningin Elisabethzaal, waarvoor intensief wordt samengewerkt met de Antwerpse hogescholen en universiteit. Voor de jeugdorkestenwerking wordt structureel samengewerkt met vzw AMAJ.

Voor het **opMaatorkest** worden musici en docenten gerekruteerd waarvoor Antwerp Symphony specifieke coaching voorziet gericht op participatieve muziekeducatie.

Binnen een structurele samenwerking met Impulscentrum Musica wordt tweejaarlijks **SoundMine** georganiseerd, waarbij het werk van **jonge Vlaamse en buitenlandse componisten** wordt uitgevoerd door het Antwerp Symphony Orchestra. De jonge componisten doen daarbij ervaring op in het creëren van nieuw werk voor een symfonisch orkest.

Samen met partners verzamelt Antwerp Symphony waar nodig middelen en kennis om in nieuw **uitvoeringsmateriaal van het Vlaamse orkestrepertoire** te voorzien, dat daarna ook door andere uitvoerders gebruikt kan worden.

Binnen de verschillende afdelingen van de organisatie worden mogelijkheden tot **stage** gecreëerd **voor studenten van diverse universitaire en hogeschoolrichtingen**. Er is regelmatige kennis- en expertisedeling met studenten in het hoger onderwijs en met partners uit het brede (socio-)culturele veld rondom de educatie- en outreachprojecten.

Voor de medewerkers van het **kantoorsteam** is er aandacht voor de permanente ontwikkeling van de competenties door middel van algemene **opleidingen, best-practices uitwisseling en internationale observatiebezoeken** voor groepen van kantoormedewerkers of individuele opleidingen voor bepaalde functie-specifieke competenties.

Ambitie m.b.t. de functie Ontwikkeling	
Locatie	# / seizoen
Deelnemers ontwikkelingstraject Antwerp Symphony Orchestra Academy	6
Extra podiumkansen voor orkestmusici, in kamermuziekverband of als solist (aantal producties)	7
Jonge Vlaamse dirigenten en solisten	2
Educatief project opMaatorkest (ontwikkelingstraject docenten)	1
Project Antwerps Jeugdorkest	1
Project Youth Orchestra Flanders	1
Welzijnsdag	1
Soundmine	tweejaarlijks

## **Productie**

Het seizoenaanbod van Antwerp Symphony is bijzonder gevarieerd en beantwoordt aan de internationale kwaliteitsstandaarden. De organisatie heeft een ruim aanbod aan concertreeksen en individuele concertformats ontwikkeld voor zowel een publiek dat interesse heeft voor het grote repertoire als een publiek dat uit is op muzikale ontdekkingen. Daarnaast worden elk seizoen verschillende projecten en concerten opgezet om een nieuw en jong publiek te laten kennismaken met klassieke muziek.

De hoofdmoot van de symfonische producties (zowel door internationale gastorkesten als door het eigen orkest) bevat de **historische canon van de symfonische muziek**, met daarnaast in de eigen symfonische producties bijzondere aandacht voor het **Vlaamse muzikale erfgoed** en **hedendaagse repertoire**. Per twee jaar worden er compositieopdrachten gegeven aan zowel Vlaamse als buitenlandse componisten. Daarvoor worden samenwerkingen aangegaan met prestigieuze orkesten en instellingen.

Antwerp Symphony integreert minder voor de hand liggend repertoire door het in te bedden in een overkoepelende **seizoensdramaturgie** rond een centraal thema, vaak interdisciplinair. Naast de seizoensdramaturgieën worden neventhema's ontwikkeld, onder meer via componistenjubilea en festivalthema's in samenwerking met artistieke partners. Op deze manier balanceert de organisatie haar kerntaken van het uitvoeren van de symfonische canon en het aanreiken van vernieuwend, vergeten of minder bekend repertoire. Ook het Vlaamse symfonische repertoire wordt in deze logica geïntegreerd.

Naast de reguliere symfonische producties brengt Antwerp Symphony een brede waaier aan bijzondere producties en tradities. Bij het **theaterconcert** ontsluit Antwerp Symphony een groot repertoire aan symfonische toneelmuziek. De **familievoorstellingen** onder de noemer "KID-producties" zijn eigen creaties die worden uitgewerkt in nauwe samenwerking met de betrokken acteurs of het theatergezelschap, waarbij indien mogelijk voorrang gegeven wordt aan jonge dirigenten van Vlaamse bodem. Als "OORcolleges" worden dezelfde programma's ook in de vorm van **lagere schoolvoorstellingen** gebracht.

Het seizoen start jaarlijks met een **gala** met een vocale wereldster, waarna de abonnementsreeksen van start gaan met een **openingsconcert** met een gastsolist van wereldniveau. Begin november staat er een **troostconcert** op het programma. De **kerstconcerten** vinden traditioneel plaats in het barokke kader van de Carolus Borromeuskerk; het traditionele **Nieuwjaarsconcert** trekt een heel eigen publiek naar de Koningin Elisabethzaal. Rond Pasen vindt er telkens een **Passieconcert** plaats in de Koningin Elisabethzaal. Het orkest voorziet jaarlijks een concert in de **Onze-Lieve-Vrouwekathedraal**. Tijdens het **filmconcert** ontdekt het publiek de kracht van een live symfonisch orkest wanneer het Antwerp Symphony Orchestra een bekende film integraal begeleidt. Gedurende het **cross-over popsconcert** vervagen de lijnen tussen verschillende muziekgenres. De **Clubconcerten** op donderdagavond zijn gericht op een jonger publiek en bevatten een kort programma met delen uit het reguliere concertprogramma van die week, op maat van de casual liefhebber. Tijdens het eerste weekend van september brengt het Antwerp Symphony Orchestra jaarlijks een **openluchtconcert op het Sint-Jansplein**. Tijdens deze voorstellingen mikt Antwerp Symphony specifiek op een publiek dat het klassieke concertleven nog moet leren kennen.

Als behoeder van het klassieke aanbod in de Elisabethzaal heeft Antwerp Symphony een nauwe structurele samenwerking met de twee andere gerenommeerde "Elisabeth-instellingen", met name de Koningin Elisabethwedstrijd en de Muziekkapel Koningin Elisabeth in Waterloo. Behalve de regelmatige laureatenconcerten, met de winnaars van de Wedstrijd, is er jaarlijks ook een **Elisabeth-**

**weekend** met een prestigieuze oud-laureaat als solist, waar de drie Elisabeth-instellingen aan gelinkt zijn.

Antwerp Symphony heeft jaarlijks ook een **kamermuziekreeks** in AMUZ. Programma's worden vastgelegd op initiatief van de musici zelf en in samenspraak met de programmatoren. Waar mogelijk wordt een link gelegd met de overkoepelende seizoensthematieken. Ook solisten uit de symfonische werking worden betrokken bij de eigen kamermuziekreeks.

Met **Antwerp Symphony Mobiel** reist een kamerorkest samengesteld uit musici van het Antwerp Symphony Orchestra gedurende een week naar bijzondere locaties waar mensen verblijven die fysiek niet naar de concertzaal kunnen komen. Het orkest speelt telkens een kort en toegankelijk klassiek programma.

Antwerp Symphony werkt met een structureel ingebodde en **doelgerichte programmatie voor elke leeftijdscategorie**. Tijdens de "KIDconcerten" en "OORcolleges" (schoolvoorstellingen) maken **kinderen** kennis met bekend en minder bekend symfonisch repertoire. De Clubconcerten mikken op een publiek van **twintigers en dertigers**. Ook de jaarlijkse film- en popsconcerten hebben een duidelijk **publieksverjongend effect**. Zo ontwikkelt Antwerp Symphony een doorstromingsmodel waarbij verschillende publiekssegmenten blijvend bediend worden.

De **seizoensplanning** van Antwerp Symphony vertrekt vanuit de verschillende abonnementsreeksen in de **eigen residentie** (met zowel de concerten van de **internationale gastorkesten** als de concerten van het eigen Antwerp Symphony Orchestra) en de vastgelegde periodes voor **internationale orkesttours**, aangevuld met de overige **traditionele producties en projecten**. De verschillende eigen abonnementsreeksen, producties en projecten zijn helder geprofileerd. De programma's worden aangeboden aan de belangrijkste concertzalen in de **Vlaamse provinciehoofdsteden en Brussel**, en aan de zalen in de **buurlanden** en het economisch hinterland (Duitsland en Nederland). Hiermee zorgt Antwerp Symphony voor een aanbodspreiding in heel Vlaanderen en treedt het orkest internationaal op als belangrijk cultureel ambassadeur voor Vlaanderen.

Antwerp Symphony heeft een lange traditie van zorgvuldig uitgewerkte **participatieve en educatieve projecten**. Bij deze projecten staat de kwaliteit van de projectbeleving van de deelnemers voorop. Zo resulteert het project "opMaatorkest" aan het einde van het schooljaar in een groot en feestelijk concert waarbij alle deelnemende kinderen worden samengebracht op het podium van de Elisabethzaal. Er vindt elk jaar een groot "Re-Mix"-project plaats in de Elisabethzaal.

Ambitie aantal symfonische concerten per seizoen	
Locatie	# / seizoen
Koningin Elisabethzaal (reeksen, KIDconcerten, innovatieve producties, internationale gastorkestenreeksen, inclusief de "Cofena"-reeks)	50
Openluchtconcert (Sint-Jansplein)	1
Concerten in de historische monumentale kerken in Antwerpen	3
Vlaanderen (De Bijloke, CCHA, Concertgebouw Brugge, Bozar), inclusief educatieve/participatieve projecten	17



Internationale tournee (min 4 concerten)	1
Internationale concerten (excl. concerten op tournee)	4

Ambitie aantal kamermuziekconcerten per seizoen	
Locatie	# / seizoen
AMUZ (eigen reeks)	6

Ambitie aantal compositieopdrachten en Vlaamse premières per seizoen	
Compositieopdracht Vlaams componist	1
Compositieopdracht Internationaal	1
Vlaamse premières van (internationale) composities	2

### **Presentatie**

Antwerp Symphony staat zelf in voor het publieksonthaal bij de concerten in de eigen thuisbasis in de Koningin Elisabethzaal. Antwerp Symphony zorgt op meerdere manieren en via verschillende media voor een gecontextualiseerd kunstaanbod binnen een actieve publieksbemiddeling, zowel op het vlak van publiekswerving als van publiekswerking.

De **bezoekerscijfers**, die een sterk groeiscenario kenden, hebben significant geleden onder de impact van de corona-periode. Antwerp Symphony wil dit groeiscenario voortzetten, met als eerste prioriteit het consolideren van de huidige bezoekerscijfers en het compenseren van de jaarlijkse natuurlijke uitstroom. Antwerp Symphony heeft de ambitie om de bezoekerscijfers op twee seizoenen tijd terug te brengen naar het pre-coronaniveau, d.w.z. meer dan zestigduizend verkochte tickets voor de concerten in de Koningin Elisabethzaal van het eigen orkest en van de internationale gastorkesten. Het totale publieksbereik, inclusief andere zalen in Vlaanderen en het buitenland, en inclusief de educatieve en outreachprojecten, ligt dan significant boven de honderdduizend.

Als kunstinstelling met residentie in het hart van grootstad Antwerpen beschouwt Antwerp Symphony het als zijn evidente taak om bijzondere aandacht te besteden aan een stedelijke demografie die steeds diverser wordt, met specifieke aandacht voor mensen met een beperking en mensen in kwetsbare posities.

Bij elk concert in de Koningin Elisabethzaal worden er plaatsen vrijgehouden voor rolstoelgebruikers en hun begeleiders. Voor concertgangers met een gehoorbeperking zorgt de ringleiding ervoor dat zij met hun hoortoestel de sprekers of de muziek kunnen horen zonder storende omgevingsgeluiden. Antwerp Symphony werkt structureel samen met verenigingen van slechtzienden. Het Antwerp Symphony-onthaalpersoneel wordt specifiek opgeleid om **mensen met een fysieke beperking** op een aangename wijze te ondersteunen bij hun concertbezoek.

Met het **Antwerp Symphony Orchestra Mobiel** project reist een kamerorkest samengesteld uit musici van het Antwerp Symphony Orchestra gedurende een week naar bijzondere locaties waar mensen verblijven die fysiek letterlijk niet naar de concertzaal kunnen komen. Het orkest speelt telkens een kort en toegankelijk klassiek programma.

T.b.v. de socio-economische toegankelijkheid is het mogelijk om via de A-kaart, voor mensen met een VT-statuuut (“verhoogde tegemoetkoming”) tegen dit **sociaal tarief** tickets te kopen. Dit kan zowel op individuele basis als via de samenwerking met specifieke doelgroeporganisaties.

Op het vlak van **publiekswerving** spreekt Antwerp Symphony een potentieel concertpubliek aan, en overtuigt het om een concert bij te wonen door middel van verschillende communicatie- en promotiekanalen in functie van specifieke demografische selectiecriteria.

Antwerp Symphony experimenteert structureel met vernieuwende concertformats die de traditionele concertervaring verruimen en waarbij de werking van het orkest wordt opengetrokken naar **nieuwe en jongere publieksgroepen**.

Door middel van een breed vertakte **publiekswerking** biedt Antwerp Symphony een gepaste omkadering bij de concerten die het organiseert.

Antwerp Symphony organiseert jaarlijks ook een aantal **ontmoetingen, lezingen of workshops** rond het seizoensthema.

Daarnaast intensiveert het orkest de concertbeleving en betreft het zijn publiek nauwer bij de muzikale ervaring en de werking van de instelling aan de hand van **rondleidingen achter de schermen, meet & greets, cd-verkoop, signeersessies, open repetities en activiteiten voor Vrienden**.

Door in te zetten op sociale media, online video en influencermarketing bereikt het Antwerp Symphony Orchestra een breed en jong publiek dat op deze manier in contact komt met het klassieke concertleven in Vlaanderen.

Type activiteit	Naam en beschrijving project	# / seizoen
Publieksbereik	Aantal concertgangers in KEZ voor eigen orkest en internationale gastorkesten	>60.000
Publieksbereik	Totaal publieksbereik, incl. Vlaanderen en buitenland, incl. educatieve en outreachwerking	>100.000
Publieksbereik	Aantal concerten Antwerp Symphony Orchestra Mobiel (extra muros - concerten voor diegenen die letterlijk belemmerd zijn om een concert bij te wonen in de concertzaal)	5
Publiekswerking	Aantal open repetities, ontmoetingen met artiesten	10
Publiekswerking	Aantal activiteiten voor de Vrienden van het orkest	8
Publieksbemiddeling	Aantal inleidingen, rondleidingen, contextualiserende lezingen of tentoonstellingen	15

### **Participatie**

Als kunstinstelling met residentie in het hart van grootstad Antwerpen beschouwt Antwerp Symphony het ook in zijn participatieve werking als zijn evidente taak om bijzondere aandacht te besteden aan een stedelijke demografie die steeds diverser wordt, met specifieke aandacht voor

mensen in kwetsbare posities. De organisatie werkt hiervoor structureel samen met verschillende partners uit het onderwijsveld en de welzijnssector.

Het **opMaatorkest** geeft kinderen uit vier Antwerpse basisscholen, die zich hoofdzakelijk in sociaal achtergestelde en multiculturele buurten bevinden, de kans om in aanraking te komen met klassieke muziek, in groep een instrument te leren bespelen, samen te zingen en hun talenten te ontwikkelen. Kinderen leren verantwoordelijkheid opnemen, een gedeeld engagement aangaan en toekomstgericht werken. Gedurende twee jaar vormt opMaatorkest een onderdeel van het vaste lessenspakket op school. Het repertoire en de lesdoelen zijn ingebed in en aanvullend op de leerplandoelen van het onderwijs. De lessen worden gegeven door freelance docenten met specifieke didactische expertise. De ganse werking wordt gecoördineerd door Antwerp Symphony: de aankoop en herstelling van de instrumenten, de verloning en de pedagogische ondersteuning. Er wordt nauw samengewerkt met de klasleerkrachten en zorgcoördinatoren. De muziekdocenten evalueren de werking voortdurend en er wordt ingezet op het onderling delen van expertise en coaching. Met dit project worden jaarlijks 370 kinderen tussen 9-11 jaar bereikt. Op het einde van het schooljaar spelen de leerlingen een slotconcert in de Koningin Elisabethzaal, samen met een deel van de vaste orkestleden.

**Re-Mix** is een sociaal-artistieke formule die werkt als een passe-partout voor verschillende doelgroepen en doeleinden en vormt een ideaal middel om heel uiteenlopende groepen muzikaal te laten participeren. Re-Mix kan fungeren als een ontmoetingsplaats voor professionele en amateurmusici, voor jongeren en volwassenen en voor mensen uit diverse culturen en met verschillende sociale achtergronden. Antwerp Symphony werkt hiervoor met uiteenlopende partnerorganisaties worden uitgenodigd om het podium te delen. Deelnemers worden voor, tijdens en na het project begeleid zoals gangbaar is bij de sociale organisatie. Re-Mix wordt mee opgenomen als onderdeel van de Antwerp Symphony Academy leergang. De workshops van de Re-Mix projecten worden vaak mee ondersteund door conservatoriumstudenten die tijdens het project stage lopen.

Daarnaast biedt Antwerp Symphony **een brede waaier aan andere structurele kunsteducatieve projecten** met focus op interactie en participatie. Het educatief aanbod sluit aan bij de leefwereld van de doelgroep en bij de leerplannen van het onderwijsveld.

Voor **kleuters** stelt Antwerp Symphony een op maat gemaakte interactieve kennismaking met het orkest voor. In samenwerking met de kunsteducatieve organisatie De Veerman wordt de De Grote Ontmoeting voorzien, waarop kinderen op een interactieve en creatieve manier kennismaken met de muziek van een bekende componist en een speeddate hebben met orkestmusici.

Bij de OORcolleges (**schoolvoorstellingen**) wordt er extra educatief materiaal uitgewerkt, zoals een voorbereidende workshop in de klas of een lesmap, om de betrokkenheid en de ervaring van de kinderen bij het concertbezoek te intensifiëren.

**Open repetities** vormen het ideale kennismakingsmoment met het symfonisch orkest. Jaarlijks zet Antwerp Symphony zijn deuren open voor diverse doelgroepen. Zo komen er onder andere anderstalige nieuwkomers langs bij een repetitiebezoek tijdens een 'Stadsklap' georganiseerd door Atlas waar nadien een intercultureel gesprek ontstaat over het symfonische werk dat ze hebben bijgewoond. Voor abonnees worden meermaals per jaar aparte **besloten repetities** georganiseerd, gevolgd door een ontmoetingsmoment.

Type activiteit	Naam en beschrijving project	# / seizoen
Outreach & Community	opMaatorkest	4 scholen
	Re-Mix	1

	Open repetities	3
Educatief aanbod voor scholen en groepen	De Muziekkoffer (kleuters - muziekinitiaties)	20
	OORcolleges (schoolvoorstellingen) & voorbereidende workshops (lager onderwijs)	6 (vorbereidende workshops 150-200)
	De Grote Ontmoeting (lager onderwijs - muzische workshop, open repetitie en speeddates orkestleden)	1 (vorbereidende workshops 3-6)
Repetitiebezoek	Besloten repetities voor abonnees, met ontmoetingsmoment	4

### **Reflectie**

Antwerp Symphony hecht eraan zijn kennis, ervaring en expertise inzake klassieke (orkest)muziek te delen met een breed publiek en doet dit door middel van een aanbod aan grote en kleine initiatieven met een meerwaarde-opzet, vaak ook in samenwerking met externe organisaties.

De organisatie zet aan tot culturele reflectie door haar programmatie in te bedden in een overkoepelende **seizoensdramaturgie** rond een centraal thema. Daarbij worden meer conceptuele concertprogramma's ontwikkeld die niet alleen in hun programmatische samenstelling, maar ook via de daartoe geëigende communicatiekanalen (programmaboekjes, magazine, sociale media ...) in een breder cultureel perspectief worden geplaatst. Naast de seizoensdramaturgieën worden neventhema's ontwikkeld, onder meer via componistenjubilea en festivalthema's van artistieke partners.

In samenwerking met het **Studiecentrum voor Vlaamse Muziek** brengt het orkest de Vlaamse orkestmuziek uit de negentiende en twintigste eeuw in kaart en werkt het mee aan studiedagen en symposia.

Antwerp Symphony werkt samen met **koepels uit het verenigingsleven** en organiseert jaarlijks een aantal dagevenementen, studiedagen en cursussen over klassieke orkestmuziek en de werking van het symfonisch orkest.

De organisatie treedt ook op als stagebegeleider voor **universiteits- en hogeschoolstudenten** die in hun academische eindverhandeling of doctoraat aandacht willen besteden aan het bestuderen en analyseren van (een deelaspect van) de organisatie.

**Extern overleg** gebeurt voornamelijk met de andere Kunstinstituten, en in het bijzonder tussen de drie Antwerpse instellingen, waarbij de best practices van de artistiek-ondersteunende diensten specifieke aandacht krijgen.

Ambitie m.b.t. functie Reflectie	
Locatie	# / seizoen
Organisatie concertinleidingen	10
Organisatie dagevenementen, cursussen en lezingen	2

### **Internationale werking**

Antwerp Symphony heeft een structurele **internationale aanwezigheid**. Het orkest is elk seizoen te gast op meerdere podia in de buurlanden, voornamelijk in Nederland en Duitsland, en organiseert daarnaast aparte concerttournees.

De internationale plannen gaan steeds gepaard met wederzijdse kalenderafstemming met de politieke en zakelijke stakeholders. Antwerp Symphony zet hiermee actief in op **culturele diplomatie**. Antwerp Symphony vervult hiermee een belangrijke rol als cultureel ambassadeur van Vlaanderen, Antwerpen en zakelijke stakeholders.

Een selectie van de concerten wordt live gecapteerd en uitgezonden door radiozender Klara en andere zenders van de European Broadcasting Union. Daarnaast blijft de traditionele cd-opname belangrijk voor de internationale profilering van het orkest.

De concerten van het eigen orkest worden aangevuld met prestigieuze concertreeksen met **internationale toporkesten** in de Koningin Elisabethzaal. Hiermee biedt Antwerp Symphony een platform voor de culturele diplomatie en culturele uitstraling van ons land, in synergie met de buitenlandse concerten van het eigen orkest.

Ambitie aantal internationale concerten, uitzendingen en samenwerking voor nieuwe compositieopdrachten	
Locatie	# / seizoen
Nederland	2
Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland (Duitstalige regio)	2
Tournee in EU (niet Duitstalige regio) (min 4 concerten)	tweejaarlijks
Tournee buiten EU (Asia, USA, South America) (min 4 concerten)	tweejaarlijks
internationale samenwerkingspartners voor nieuwe compositieopdrachten	2
radio-uitzendingen in buitenland	3
internationale persvermeldingen	20
opnames en streaming	3
internationale gastorkesten in de Elisabethzaal	8

### **Samenwerkingen**

In de eigen residentie heeft Antwerp Symphony een intensieve samenwerking met KMDA, eigenaar van de concertzaal en omkaderende ruimtes. Antwerp Symphony staat in voor **het totale aanbod aan klassieke programmering in de Elisabethzaal** en produceert en presenteert de concertreeksen met internationale toporkesten, waaronder de “Cofena”-reeks.

Bij alle **symfonische producties met het eigen orkest** wordt er samengewerkt met toegevoegde freelance musici en met gerenommeerde dirigenten, solisten en/of koren. Met het Collegium Vocale Gent wordt elk seizoen minstens een gezamenlijke productie uitgevoerd. Voor andere producties met koor wordt samengewerkt met Vlaamse en internationale professionele en semiprofessionele koren.

Voor de KIDconcerten en het theaterconcert zijn er samenwerkingen met verschillende individuele acteurs of theatergezelschappen.

Antwerp Symphony Orchestra is **in Vlaanderen** meermaals per seizoen te gast in de belangrijkste concertzalen van de provinciehoofdsteden en Brussel: De Bijloke Gent, Concertgebouw Brugge, CC Hasselt en Bozar. De kamermuziekreeks van zes concerten vindt plaats in Amuz.

**Internationaal** heeft het orkest structureel een samenwerking met het Concertgebouw Amsterdam en TivoliVredenburg in Utrecht. Daarnaast voorziet het orkest elk seizoen een buitenlandse concerttournee. Rond tournees in het buitenland wordt samengewerkt met **overheidsinstanties** zoals lokale en Vlaamse diplomatieke en economische vertegenwoordigingen, Belgische consulaten en ambassades.

Voor de promotie van concerten met buitenlandse dirigenten of solisten, of met repertoire van buitenlandse componisten, wordt vaak samengewerkt met buitenlandse diplomatieke vertegenwoordigingen of hun culturele instituten in België.

Voor het Elisabeth-weekend en de regelmatige laureatenconcerten heeft Antwerp Symphony een nauwe structurele samenwerking met de **Koningin Elisabethwedstrijd** en met de **Muziekkapel Koningin Elisabeth** in Waterloo.

De **jeugdorkestenwerking** en in het bijzonder het Youth Orchestra Flanders is een samenwerkingsproject tussen Brussels Philharmonic, Opera Ballet Vlaanderen en Antwerp Symphony, gesteund door De Singel, Flagey en het Concertgebouw Brugge. Daarnaast overziet Antwerp Symphony elk seizoen een project met het Antwerps Jeugdorkest, in de eigen Koningin Elisabethzaal, waarvoor intensief wordt samengewerkt met de Antwerpse hogescholen en universiteit. Voor de jeugdorkestenwerking wordt structureel samengewerkt met vzw AMAJ.

De **producerende kunstinstellingen van de Vlaamse Gemeenschap**, met name Antwerp Symphony Orchestra, Opera Ballet Vlaanderen en Brussels Philharmonic, doen aan permanente kennisdeling en afstemming van hun werking d.m.v. periodiek overleg tussen de respectievelijke afdelingen van de drie huizen (marketing & communicatie: ticketing, promotie; artistiek: copresentaties, coproducties; logistiek; financieel/zakelijk, etc.). De drie kunstinstellingen voeren onderling met regelmaat zowel ad hoc als structureel strategisch overleg en gaan na in samenwerking met de Vlaamse overheid welke samenwerkingen en synergiën mogelijk zijn.

Ook met de andere **orkestorganisaties in Vlaanderen** vindt regelmatige kennisdeling en afstemming plaats.

Specifiek **binnen de stad Antwerpen** zijn er samenwerkingen met kunstinstellingen De Singel en Opera Ballet Vlaanderen op vlak van communicatie, IT-projecten en ticketingformules.

Op vlak van **onderzoek en ontsluiting van Vlaams muzikaal erfgoed** werkt Antwerp Symphony structureel samen met het Studiecentrum voor Vlaamse Muziek. Voor het **hedendaagse Vlaamse repertoire** werkt Antwerp Symphony samen met Matrix [Centrum voor Nieuwe Muziek].

Antwerp Symphony heeft een structurele samenwerking met Universiteit Antwerpen en de Antwerp Management School, en treedt ook op als **stagebegeleider voor universiteits- en hogeschoolstudenten**. Het orkest stelt zijn werking ook open voor onderzoeksopdrachten op universitair of doctoraatsniveau.

Wat **opnames** betreft, zijn er structurele samenwerkingen met de platenlabels Outhere Music, PHI, BIS en Linn records. Door de Vlaamse radiozender Klara worden jaarlijks concerten live gecapteerd en uitgezonden.

Voor de **educatieve projecten** wordt samengewerkt met vele partijen. Enerzijds met docenten, coaches en kunsteducatieve organisaties met specifieke expertise in het vakgebied, en anderzijds met scholen uit zowel het lager en secundair onderwijs als het deeltijds kunstonderwijs.

Voor werven van jong talent voor het jongerenorkest of jeugdorkest worden nauwe contacten onderhouden met andere gespecialiseerde partners zoals VLAMO en Amaj, maar ook de Vlaamse conservatoria en de Antwerpse hogescholen en universiteit.

Voor uitwisseling met het brede cultuureducatieve veld in binnen- en buitenland is Antwerp Symphony actief binnen het netwerk Vitamine C van Publiq en RESEO.

Voor de **outreach**-projecten worden samenwerkingen opgezet tussen Antwerp Symphony en vele lokale partners in de onderwijs-, zorg- en sociale sector zoals Atlas Inburgering & Integratie Antwerpen, Recht-Op, OCMW Antwerpen, Ligo, Encora, en verschillende woonzorgcentra en zorginstellingen.

Voor de **communicatie en promotie** wordt gewerkt met specifieke mediapartnerships met partijen zoals De Standaard, Gazet van Antwerpen, Klara en anderen, die samen met de alliantie- en netwerkpartners de initiatieven van Antwerp Symphony verder verspreiden bij een breed publiek. Dankzij een samenwerking met De Lijn kunnen concertgangers op concertdagen gratis gebruik maken van het openbaar vervoer van en naar de concertzaal.

Antwerp Symphony heeft structurele samenwerkingen met de bedrijfswereld via de Ondernemerskring, en met zijn Preferred Partners. Via de Burenpartners wordt het concertaanbod ook verspreid bij potentiële concertgangers via de communicatiekanalen van de werkgevers.

Ook de **publiekswerking** steunt vaak op samenwerkingen. De inleidingen bij de concerten worden waar relevant verzorgd door externe specialisten in het concrete muzikaal domein. Rond de seizoensthema's wordt elk seizoen een lezingenreeks opgestart met externe experts die een aspect van dat thema toelichten.

### ***Landschapsversterkende rol***

Het Antwerp Symphony Orchestra zorgt door zijn werking op verschillende manieren voor een sterker Vlaams cultuurlandschap.

1. Door coproducties en -presentaties met cultuurhuizen in Vlaanderen ondersteunt Antwerp Symphony de artistieke werking van vele partners.
2. Door de vele samenwerkingen met dirigenten, solisten, koren en gastorkesten van internationaal topniveau wordt het potentieel van de Koningin Elisabethzaal verder ontsloten naar concertgangers in binnen- en buitenland.
3. Het Antwerp Symphony Orchestra is met symfonische repertoire van de hoogste kwaliteit te gast op alle grote symfonische podia in Vlaanderen.
4. Antwerp Symphony heeft bijzondere aandacht voor de ontsluiting van Vlaams muzikaal erfgoed.
5. Antwerp Symphony doet aan permanente kennisdeling met het Vlaamse culturele veld.
6. Door bijzondere inzet voor de ontwikkeling van jonge musici en cultuurwerkers bouwt Antwerp Symphony mee aan het Vlaamse kunstenlandschap van morgen.

7. Met zijn grote aandacht voor educatie en outreach, in samenwerking met vele culturele en andere partners, draagt Antwerp Symphony bij aan een brede en diverse cultuurparticipatie in Vlaanderen.

### ***Publieksverbreding, met voldoende aandacht voor het verbreding/vernieuwen van de publieken***

Antwerp Symphony werkt met een structureel ingebede en **doelgerichte programmatie voor elke leeftijdscategorie**. Tijdens de “KIDconcerten” en “OORcolleges” (schoolvoorstellingen) maken **kinderen** kennis met bekend en minder bekend symfonisch repertoire. De Clubconcerten mikken op een publiek van **twintigers en dertigers**. Ook de jaarlijkse film- en popconcerten hebben een duidelijk **publieksverjongend effect**. Zo ontwikkelt Antwerp Symphony een doorstromingsmodel waarbij verschillende publiekssegmenten blijvend bediend worden.

Op commercieel vlak hanteert Antwerp Symphony een getrappt systeem van aankoopformules, met meerdere laagdrempelige instapformules. In samenwerking met universiteiten en hogescholen worden specifieke kennismakingsformules aangeboden aan hun publiek.

De combinatie van de eigen concerten met concerten door internationale orkesten in de Elisabethzaal biedt de kans om een publiek dat op de grote namen afkomt, kennis te laten maken met het eigen orkest en met het eigen repertoire.

Zo ontwikkelt Antwerp Symphony een **doorstromingsmodel** waarbij verschillende publiekssegmenten comfortabel kunnen instromen en blijvend bediend worden.

Antwerp Symphony reflecteert continu over zijn rol in de samenleving en ontwikkelt duurzame relaties met een steeds evoluerend publiek. Dit engagement uit zich in een veelheid aan **participatieve en educatieve initiatieven**, waarmee het orkest op een open en flexibele manier inspeelt op een demografisch snel en grondig veranderende maatschappij. **Sectoroverschrijdende samenwerkingen** met andere instellingen en organisaties zijn daarbij cruciaal. Antwerp Symphony is met projecten als Re-Mix Orchestra en opMaatorkest een voortrekker in de culturele sector en het onderwijsveld in Vlaanderen.

Ook op vlak van **jongerenwerking** bekleedt Antwerp Symphony een leidende positie binnen het orkestenlandschap. Zowel via scholen als buitenschools bereikt Antwerp Symphony meer dan 15.000 kinderen en jongeren per seizoen. Naast verbredende initiatieven ontwikkelt het orkest ook intensieve en verdiepende projecten in samenwerking met gespecialiseerde organisaties.

Antwerp Symphony organiseert jaarlijks ook een aantal **lezingen en workshops** door experts die stof tot nadenken verschaffen rond het seizoensthema. Deze lezingen zijn niet noodzakelijk rechtstreeks gelinkt aan het muzikale programma van de ene concertavond, maar willen de concertgangers laten reflecteren over andere uiteenlopende maatschappelijk relevante thema's die gelinkt zijn aan het overkoepelend seizoensthema.

### ***Opnemen en internationaal uitdragen van het ambassadeurschap van het rijke Vlaams Kunstenlandschap***

Als erkende Vlaamse Kunstinstelling en belangrijke historische speler in het Vlaamse Kunstenlandschap is het Antwerp Symphony Orchestra een belangrijk Vlaams cultureel ambassadeur in het buitenland. Rond tournees in het buitenland wordt samengewerkt met **overheidsinstanties** zoals lokale en Vlaamse diplomatieke en economische vertegenwoordigingen, Belgische consulaten en ambassades.

### ***Internationale gastorkestenreeksen in de Koningin Elisabethzaal***



Antwerp Symphony is hoofdgebruiker en orkest in residentie van de Koningin Elisabethzaal, en staat in voor het totale klassieke aanbod van de zaal. Hierbij streeft Antwerp Symphony naar een coherent en kwalitatief aanbod. Antwerp Symphony produceert een internationale, symfonische concertreeks met toporkesten, waaronder de Cofena-reeks in samenwerking met Cofena. Er komt een overkoepelende visuele identiteit en branding voor de hoogstaande klassieke programmering in de KEZ (concerten Antwerp Symphony, internationale gastorkesten, waaronder de Cofena-reeks, en eventuele andere klassieke gastconcerten met kwaliteitslabel), die compatibel is met de branding van zowel de Cofena als de door Antwerp Symphony georganiseerde concerten. De programmering van de Cofena-reeks wordt afgestemd met een commissie met vertegenwoordigers van Cofena en Antwerp Symphony. De verdere zakelijke, administratieve en promotionele opvolging gebeurt door Antwerp Symphony.

Voor de seizoenen 22/23 en 23/24 geldt een uitzonderlijke overgangsregeling. In seizoen 22/23 blijft deSingel de contracterende partij voor de reeds vastgelegde gastorkesten. In seizoen 23/24 is deSingel nog contracterende partij voor drie reeds vastgelegde concerten. Vanaf 24/25 komt de reeks volledig onder het beheer van Antwerp Symphony, in samenwerking met Cofena.

### ***Zakelijk beleid en beheer***

De financiële strategie wordt opgevolgd aan de hand van doelgerichte “Key Performance Indicators”.

Het management heeft bijzondere aandacht voor:

- de permanente kostenbeheersing door middel van een proactief budgetbeheer per afdeling,
- focus op de eigen opbrengsten (ticketing, tax shelter, fondsenwerving)
- een efficiënt en doelmatig beheer van het (netto)werkkapitaal,
- focus op de liquiditeit met o.a. structurele aandacht voor debiteuren- en crediteurenbeleid,
- een continue bewaking van de solvabiliteit,
- een selectief investeringsbeleid,
- financiële projectanalyse op basis van de contributieredenering,
- fiscale en parafiscale optimalisering.

Deze prioriteiten dragen structureel bij aan het handhaven van een solide en flexibele financiële structuur.

### ***Lokale werking en relatie met het lokale bestuur***

Antwerp Symphony Orchestra vzw wordt voor de periode 2021 - 2025 structureel ondersteund door de Stad Antwerpen.

Door het creëren van concerten en muziekproducties van internationaal topniveau die gespeeld worden in Antwerpen, Vlaanderen en het buitenland:

- draagt Antwerp Symphony Orchestra vzw bij aan een kwalitatief hoogstaand, rijk, dynamisch en gevarieerd kunstenlandschap in Antwerpen;
- draagt Antwerp Symphony Orchestra vzw bij aan de lokale, bovenlokale en internationale uitstraling van de stad als culturele hoofdstad van Vlaanderen;
- wendt Antwerp Symphony Orchestra vzw haar thuisbasis aan als concretisering van het maatschappelijk engagement;
- zet Antwerp Symphony Orchestra vzw in op cultuureducatie van de Antwerpse bewoners, zowel kinderen, jongeren als volwassenen en neemt initiatieven om het publiek intensiever met het artistieke werk en de achterliggende beweegredenen in contact te brengen;

- ontwikkelt Antwerp Symphony Orchestra vzw participatieve projecten en acties die kunst en maatschappij met elkaar verbinden;
- heeft Antwerp Symphony Orchestra vzw oog voor de grootstedelijke eigenheid van de stad Antwerpen, culturele en sociale diversiteit.

De doelstellingen waarbinnen de overeenkomst met de Stad Antwerpen kadert zijn opgenomen in de beheersovereenkomst met de Vlaamse Gemeenschap.

Antwerp Symphony Orchestra vzw is een Vlaamse Kunstinstituut met thuisbasis Antwerpen. In die hoedanigheid

- neemt Antwerp Symphony constructief deel aan gestructureerd en niet-gestructureerd overleg met cultuurpartners binnen de stad Antwerpen;
- werkt Antwerp Symphony constructief en complementair maximaal samen met culturele actoren binnen het Antwerpse kunsten- en cultuurlandschap;
- stelt Antwerp Symphony haar kennis en expertise op vraag van stedelijke diensten kosteloos ter beschikking.

### **Titel 3: Goed bestuur, fair practices en integriteit**

Art. 11. De organisatie voldoet aan alle criteria rond goed bestuur, fair practices en integriteit zoals deze zijn opgenomen in artikel 15 van het Kunstendecreet en artikel 66 van het besluit van de Vlaamse Regering van 16 juli 2021 tot uitvoering van het Kunstendecreet:

#### ***Samenstelling van de bestuursorganen en de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt***

Voor alle budgetten zijn er deelbudgetverantwoordelijken/directieleden (personeel, productie en marketing) die wekelijks intern overleg hebben in de directieraad; zowel met betrekking tot de kostenbeheersing als wat de opvolging van de targets inzake eigen opbrengsten betreft.

Het management voert een dubbele boekhouding en rapporteert kwartaalcijfers met begrotingscontrole aan het auditcomité van het bestuursorgaan. Hiervoor is een dashboard ontwikkeld met "Key Performance Indicatoren" die permanent worden opgevolgd.

Het intern auditcomité waakt ook over de correcte toepassing van de bedrijfsregels die schriftelijk zijn vastgelegd in overleg met de directie.

Het management maakt een jaarrekening op volgens het uitgebreid volledig schema en rapporteert aan de Ondernemingsraad, het interne auditcomité, het bestuursorgaan, de Algemene Vergadering, de Vlaamse overheid en de Stad Antwerpen en maakt de jaarrekening en jaarverslag openbaar voor derden via de Balanscentrale van de NBB.

De externe commissaris van Deloitte voert met zijn team jaarlijks een interim- en final audit uit en rapporteert over hun werkzaamheden aan het auditcomité van het bestuursorgaan, de jaarlijkse algemene vergadering en de ondernemingsraad.

Het bestuursorgaan telt elf leden en twee regeringscommissarissen. Zeven leden, waaronder de voorzitter, en de twee regeringscommissarissen worden aangeduid door de Vlaamse overheid, volgens de geldende evenwichten. De onafhankelijke bestuurders worden benoemd door de politiek aangeduide bestuurders, volgens een openbaar gepubliceerd competentieprofiel. Het intern reglement van het bestuursorgaan beschrijft het afsprakenkader binnen dewelke de algemene vergadering, het bestuursorgaan en de regeringscommissarissen functioneren.

***Kwaliteit van het personeelsbeleid, met bijzondere aandacht voor de correcte vergoeding van kunstenaars, de principes van fair practices en integriteit***

Alle samenwerkingen worden geformaliseerd in een schriftelijk modelcontract; werknemer onbepaalde duur, werknemer bepaalde duur of zelfstandig kunstenaar. De rechten en plichten van beide partijen worden helder beschreven, alle essentiële bestanddelen van de overeenkomst worden opgenomen en toegelicht zodat de wederzijdse verwachtingen van beide partijen op elkaar zijn afgestemd.

De kunstenaars met een contract voor bepaalde duur worden minstens verloond conform de barema's van de CAO Muziek, PC 304.

De musici met een contract voor onbepaalde duur worden verloond met een maandloon volgens de huisbarema's van het orkest, opgesplitst in 4 loongroepen: instrumentalist, plaatsvervangend aanvoerder, aanvoerder en concertmeester.

Er wordt rekening gehouden met individueel verworven competenties, ambitie, functieweging en ervaring. Deze parameters bepalen het uiteindelijke niveau van inschaling bij aanwerving.

De medewerkers worden op een uniforme wijze verloond, minstens conform de CAO Muziek (vervangers en toegevoegden) en huisbarema's (vaste musici), ongeacht de mate van financiering via tax shelter. Ook voor projecten waarvoor geen tax shelter financiering kan worden opgehaald worden de podiumkunstenaars op dezelfde wijze vergoed.

Ook over naburige rechten worden in elke overeenkomst duidelijke afspraken gemaakt die intern rechtvaardig worden toegepast.

Halfjaarlijks wordt aan de leden van de Ondernemingsraad een analyseverslag bezorgd met het oog op de controle van het toegepaste genderneutraal loonbeleid.

De regelgeving over uitzendarbeid en het werken met SBK's wordt toegepast. Aan derdebetalers worden brutolonen doorgegeven.

## **Titel 4. Toezicht en evaluatie**

### **4.1. Toezicht**

Art. 12. §1. Met het oog op de uitoefening van het toezicht op de naleving van deze overeenkomst en het geactualiseerd beleidsplan en op de aanwending van de middelen die door de Vlaamse Gemeenschap ter beschikking gesteld werden van de organisatie, moet de organisatie een verantwoording opstellen voor elk werkingsjaar.

§2. De verantwoording, bedoeld in §1, voldoet aan de bepalingen in artikel 73 van het Besluit van de Vlaamse Regering tot uitvoering van het Kunstendecreet. De verantwoording bevat minstens:

- 1° een functionele verantwoording die bestaat uit een overzicht en evaluatie van de werking;
- 2° een verantwoording waaruit duidelijk blijkt dat aan de afspraken uit de beheersovereenkomst werd voldaan;
- 3° de jaarrekening, die bestaat uit de balans, de resultatenrekening en de toelichting;

4° de verslagen van de algemene vergadering van de organisatie met betrekking tot de goedkeuring van de rekeningen en van de begroting;

5° het verslag van een gecertificeerde accountant of bedrijfsrevisor die niet betrokken is bij de dagelijkse inhoudelijke, organisatorische en zakelijke werking van de gesubsidieerde organisatie in kwestie, met commentaar bij de balans en de resultatenrekening van die organisatie;

6° de specificatie van alle bezoldigingen, sociale lasten, vergoedingen, commissie- en erelonen, uitkoopsommen en voordelen in natura voor de personen die op artistiek, technisch, administratief of organisatorisch vlak hebben meegewerkt.

§3. De verantwoording, bedoeld in §1, moet uiterlijk op 31 mei van het jaar dat volgt op het jaar waarover het verslag betrekking heeft worden ingediend.

De verantwoording wordt ingediend via KIOSK en volgt de daarvoor geldende afspraken.

De administratie kan aan de organisatie aanvullende informatie en documenten over de verantwoording vragen.

De organisatie bezorgt -indien van toepassing- een exemplaar van de verantwoording aan de afgevaardigde van de Vlaamse minister, bevoegd voor de cultuur en een exemplaar aan de afgevaardigde van de Vlaamse minister, bevoegd voor het budgettair beleid, en dit binnen dezelfde termijn.

§4. 1° Indien niet voldaan wordt aan de voorwaarde uit §3, zal de bevoegde administratie de organisatie hieraan herinneren. Wanneer de organisatie uiterlijk 30 juni van het jaar dat volgt op het jaar waarover de verantwoording betrekking heeft, geen verantwoording heeft ingediend, wordt overgegaan tot terugvordering.

Als slechts een gedeeltelijke verantwoording is ingediend op 30 juni, wordt in proportie voor het niet verantwoorde gedeelte overgegaan tot terugvordering.

2° Indien beslist wordt om de subsidiëring van de organisatie geheel of gedeeltelijk te staken, kan dit ten vroegste gebeuren met ingang van de betaling van de jaarlijkse subsidie voor het volgende werkingsjaar.

§5. De bevoegde administratie oefent jaarlijks toezicht uit op de naleving van deze beheersovereenkomst en het geactualiseerd beleidsplan en op de aanwending van de door de Vlaamse Gemeenschap aan de organisatie ter beschikking gestelde middelen.

§6. Indien geconstateerd dat niet voldaan wordt aan de gemaakte afspraken in deze beheersovereenkomst, dan dient binnen de maand een overlegmoment te worden belegd waarbij alle partijen aanwezig zijn, met de bedoeling om de werking van de organisatie bij te sturen.

Wanneer de organisatie binnen de drie maanden volgend op dit overlegmoment nog steeds niet voldoet aan de gemaakte afspraken in deze beheersovereenkomst, kan de Vlaamse Regering besluiten om over te gaan tot het opleggen van een remediëring op voorstel van de minister bevoegd voor de cultuur, zoals bepaald in artikel 16 van het Kunstendecreet.

Deze remediëring betreft een bijsturing op beleidsniveau, na overleg met het Bestuursorgaan, al dan niet gevolgd door een financiële remediëring.

De financiële remediëring betreft het geheel of gedeeltelijk staken van de subsidiëring aan de organisatie.

Remediëringen zijn ten vroegste uitvoerbaar met ingang van het volgende kalenderjaar.

§7. De bevoegde administratie mag op ieder ogenblik aanvullende informatie en documenten opvragen aan de organisatie met het oog op de uitvoering van §5.

Art. 13. De Vlaamse Gemeenschap benoemt voor de controle op de inkomsten en uitgaven, de beheersovereenkomst en het toezicht op de werking van de organisatie een regeringscommissaris aangeduid door de Vlaamse minister bevoegd voor de cultuur en een regeringscommissaris aangeduid door de Vlaamse minister bevoegd voor het budgettair beleid.

De regeringscommissarissen van de Vlaamse minister, bevoegd voor de cultuur en van de Vlaamse minister, bevoegd voor het budgettair beleid worden tijdig op alle vergaderingen van de bestuursorganen van de organisatie uitgenodigd.

Zij kunnen elke beslissing van de bestuursorganen aangaande de hierboven vermelde materies binnen vijf werkdagen doen schorsen. De Vlaamse minister die zij vertegenwoordigen nodigt binnen de twintig werkdagen de organisatie uit een nieuwe beslissing te nemen.

De regeringscommissarissen van de Vlaamse minister, bevoegd voor de cultuur en van de Vlaamse minister, bevoegd voor het budgettair beleid kunnen tevens aan de bestuursorganen alle opmerkingen maken die zij nodig achten.

Zij kunnen alleen ontzet worden uit hun functie door de betrokken Vlaamse minister. Zij blijven hun functie waarnemen tot de Vlaamse Regering in hun vervanging voorziet.

De organisatie is ervan op de hoogte dat alle beslissingen genomen door de organisatie die invloed kunnen hebben op een degelijke uitvoering van deze beheersovereenkomst en/of afwijken van deze beheersovereenkomst, binnen een redelijke termijn door de regeringscommissaris van de Vlaamse minister aan de bevoegde minister dienen te worden gemeld met een kopie aan de andere betrokken minister, de bevoegde administratie en de regeringscommissaris van de andere Vlaamse minister.

Er zal bovendien op geregelde tijdstippen overleg worden gepleegd tussen de betrokken partijen en de regeringscommissaris van de Vlaamse minister bevoegd voor de cultuur over de uitvoering van deze beheersovereenkomst. Dit gebeurt minstens één keer per jaar, bij voorkeur in het vierde kwartaal van het kalenderjaar.

#### **4.2. Evaluatie**

Art. 14. §1. De organisatie zal, conform artikel 76 van het Kunstendecreet in 2025 of 2026 geëvalueerd worden door de bevoegde administratie en een ad-hoccommissie van experts. Die evaluatie heeft de volgende doelstellingen:

1° nagaan of de organisatie nog voldoet aan de van toepassing zijnde voorwaarden en bijkomende beoordelingscriteria, vermeld in het Kunstendecreet;

2° nagaan op welke manier de beheersovereenkomst wordt uitgevoerd.

§2. De evaluatie gebeurt op basis van een zelfevaluatie door de organisatie.

§3. Voor de evaluatie, bedoeld in § 1, stelt de bevoegde administratie, na consultatie van de organisatie, een ad-hoccommissie samen zoals bepaald in artikel 85, §3 van het Kunstendecreet.

§4. De conclusies van de evaluatie worden door de administratie uiterlijk op 1 juni 2026 aan de organisatie bezorgd en de organisatie verwerkt deze in het beleidsplan en de begroting voor de volgende beleidsperiode, 2028-2032.

§5. Op verzoek van de organisatie of van de administratie, kan er een overlegmoment betreffende de evaluatie tussen de betrokken partijen georganiseerd worden.

§6. Als uit de evaluatie blijkt dat niet meer voldaan is aan de voorwaarden, vermeld in §1, kan de Vlaamse Regering een of meerdere maatregelen opleggen zoals opgenomen in artikel 16 van het Kunstendecreet.

#### **Titel 5. Duur overeenkomst**

Art. 15. Deze beheersovereenkomst treedt in werking op 1 januari 2023 en eindigt op 31 december 2027.

Indien alle partijen akkoord gaan, kan de overeenkomst jaarlijks worden herzien met ingang van 1 januari van het jaar volgend op het jaar waarin de evaluatie, bepaald in artikel 14, gebeurde.

In het geval van geschil zal een commissie van deskundigen, bestaande uit twee gemachtigde afgevaardigden van de Vlaamse Regering en twee afgevaardigden van de organisatie trachten tot een oplossing te komen. Indien deze commissie niet in haar opdracht slaagt, neemt de functioneel bevoegde minister een beslissing. Als de organisatie deze beslissing betwist, kan de organisatie hiertegen in beroep gaan bij de bevoegde hoven en rechtbanken.

Art. 16. Ten laatste op 31 december 2027, wordt een nieuwe beheersovereenkomst afgesloten. Indien de nieuwe overeenkomst niet tijdig wordt afgesloten en op voorwaarde dat de subsidiëring niet wordt stopgezet, wordt deze overeenkomst met zes maanden verlengd.

Voor de Vlaamse Gemeenschap,

de Vlaamse minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management



Jan Jambon

Voor Antwerp Symphony Orchestra vzw,

de voorzitter van het bestuursorgaan,

de intendant,

DocuSigned by:  
  
6B26E12BBE2441C...

Paul Cools

DocuSigned by:  
  
24F6EEA4417D49E...

Joost Maegerman