

deFilharmonie

**BEHEERSOVEREENKOMST
2017 – 2021**

In uitvoering van het Kunstendecreet van 13 december 2013, artikel 77-80, wordt

tussen

de Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door de Vlaamse Regering, voor wie optreedt
de heer Sven Gatz,
Vlaams minister van Cultuur, Media, Jeugd en Brussel
gevestigd te 1000 Brussel, Koolstraat 35;

en

de organisatie deFilharmonie vzw, als kunstinstelling in het kader van het Kunstendecreet,
Braziliëstraat 15, 2000 Antwerpen, vertegenwoordigd door de heer Hugo Van Geet, voorzitter van de
Raad van Bestuur 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 8.384.000 euro toe te kennen aan de organisatie. Dit is inclusief de bijkomende middelen ten bedrage van 490.000 euro per jaar voor de huisvesting in de Elisabethzaal.

Vanaf 2018 zullen de subsidies die de organisatie in 2017 ontvangt van de provincie toegevoegd worden aan de jaarlijkse subsidie in het kader van deze overeenkomst, en dit voor zover deze middelen ook effectief zijn overgedragen aan de Vlaamse Overheid.

§ 2. De subsidie zal per werkingsjaar worden uitbetaald in 2 voorschotten van 45 % en een saldo van 10 %. Het eerste voorschot wordt betaald vanaf 1 februari, het tweede vanaf 1 juli. Het saldo zal pas worden uitbetaald nadat de bevoegde administratie het ingediende werkingsverslag van het werkingsjaar heeft gecontroleerd en goedgekeurd, en heeft vastgesteld dat de voorwaarden nageleefd werden waaronder de subsidie toegekend werd.

§ 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 stijging van het indexcijfer op basis waarvan de salarissen van de Vlaamse ambtenaren worden berekend, en anderzijds het niet-loonaandeel van de voornoemde subsidie aanpassen aan de tijdens de begrotingsronde gehanteerde werkingsindex.

§ 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 Financiën en Begroting 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 opdrachten 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 minister bevoegd voor Financiën en Begroting opnieuw onderhandeld worden.

Art. 2. De toegekende subsidie wordt aangewend voor de dekking van basis-, 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 15% aan eigen inkomsten verwerven, berekend in verhouding tot de artistieke uitgaven.

Onder 'eigen inkomsten' wordt verstaan alle inkomsten, inclusief de inkomsten uit buitenlandse fondsen, verworven in een werkingsjaar met uitzondering van de subsidies, toegekend door welke overheid ook.

Onder 'artistieke uitgaven' wordt verstaan de som van de artikelen (klassen van de grootboekrekeningen): 60 (grondstoffen, i.c. productiekosten) - 61 (goederen en diensten) - 62 (bezoldigingen) - 63 (afschrijvingen) - 64 (belastingen) - 66 (uitzonderlijke kosten). Dit representeert de som van de totale kosten, uitgezonderd 65 (financiële kosten) - 67 (eventuele belastingen op het resultaat) en 68 (overboekingen).

Art. 4. § 1. De organisatie zal een boekhouding voeren en de jaarrekening opmaken, overeenkomstig de boekhoudwet van 17 juli 1975, zoals gewijzigd.

§ 2. De organisatie verklaart dat zij conform artikel 17, § 5 van de wet van 27 juni 1921 betreffende verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen, één of meer commissarissen dient te belasten met de controle van de financiële toestand, van de jaarrekening en van de regelmatigheid in het licht van de wet en van de statuten, van de verrichtingen die in de jaarrekening moeten worden vastgesteld. De commissarissen worden door de algemene vergadering benoemd onder de leden, natuurlijke personen of rechtspersonen, van het Instituut van bedrijfsrevisoren.

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 het gedeelte van het toegekende subsidiebedrag voor het werkjaar dat de kosten van dat werkjaar overschrijdt, onbeperkt aanwenden voor de aanleg van een reserve binnen de periode van de duur van deze overeenkomst.

§4. De gecumuleerde met subsidies opgebouwde aangroei van de reserve tijdens de beleidsperiode mag op het einde van de subsidieperiode maximaal twintig procent van het toegekende subsidiebedrag van het laatste werkjaar bedragen. 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 subsidieperiode aanvat en waarbij de reserve of de overgedragen subsidie meer bedraagt dan het percentage, vermeld in artikel §4, dient een gemotiveerd bestedingsplan ingediend te worden bij de door de Vlaamse Regering aangewezen dienst.

Art. 6, §1. De organisatie dient jaarlijks een actieplan in bij de bevoegde administratie ten minste twee maanden voor de aanvang van het jaar waarop dat actieplan betrekking heeft.

In het actieplan zet de organisatie gedetailleerd uiteen hoe ze tijdens het desbetreffende jaar van de meerjarige subsidiëringsperiode haar inhoudelijke en zakelijke beleidsvisie en de afspraken uit de beheersovereenkomst zal realiseren. Het actieplan omvat verder een gedetailleerde begroting en activiteitenkalender.

In het actieplan voor het eerste jaar van de subsidieperiode geeft de organisatie bovendien aan of en waar er afgeweken wordt van het oorspronkelijke aanvraagdossier. De afwijkingen worden gemotiveerd. Het actieplan voor het eerste jaar van de subsidiëringsperiode moet uiterlijk op 15 februari 2017 worden ingediend.

§2. Het actieplan wordt ingediend via KIOSK en volgt de structuur van deze overeenkomst.

§3. De bevoegde administratie kan aan de organisatie aanvullende informatie en documenten over het actieplan vragen.

Titel 2. Werking

2.1. Missie

Art. 7. deFilharmonie is als erkende kunstinstituut van Vlaanderen een hedendaags en innovatief symfonisch orkest, met Antwerpen als thuisbasis, dat een zo groot mogelijk publiek ontroert en inspireert door concertbelevingen van het allerhoogste niveau.

2.2. Profiel

Art. 8 Als kunstinstituut bespeelt de Filharmonie de belangrijkste podia van Vlaanderen, en is het orkest ook een Vlaams cultureel ambassadeur in het buitenland.

de Filharmonie is een **ondernemende organisatie** die zelf concerten en maatschappelijk relevante klassieke muziekprojecten produceert en deze producties landelijk en internationaal verkoopt. de Filharmonie onderhoudt duurzame en constructieve relaties met partners, overheden, de bedrijfswereld en de brede maatschappelijke omgeving.

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. De organisatie werkt daarvoor met artiesten van wereldfaam.

de Filharmonie heeft een sterke lokale verankering in zijn **thuisbasis Antwerpen**, ook dankzij een **maatschappelijk- educatieve werking** voor zeer diverse doelgroepen.

Als Kunstinstituut van de Vlaamse Gemeenschap bezet de Filharmonie verschillende posities tegelijk en bekleedt ze binnen de kunstensector een **voorbeeldfunctie**. De instelling acht het daarom evident om diverse maatschappelijke en culturele verantwoordelijkheden op zich te nemen. **Alle vijf de functies** zijn dan ook duidelijk **vertegenwoordigd** binnen de werking van de organisatie.

de Filharmonie maakt als huisorkest van de nieuwe Elisabethzaal in de eerste plaats **concertproducties** in eigen beheer, waarop ze de luisteraar via kwaliteitsvolle uitvoeringen laat kennismaken met orkestmuziek van vroeger tot nu. Daarnaast produceert ze ook projectgebonden concerten en muziektheatrale concertformules.

In de nieuwe Elisabethzaal is de Filharmonie in staat om naast de klassieke **concertformule** op een innovatieve manier te experimenteren met de omkadering en inleiding van de concerten. Hiermee beoogt ze voor bepaalde concerten een herschepping van de conventionele concert- en publieksbeleving.

Het orkest neemt ook zijn socio-educatieve verantwoordelijkheid op en zet vol in op een **duurzame cultuurbeleving**, die kinderen, jongeren en mensen in kwetsbare posities en met diverse culturele achtergronden in staat stelt om te **participeren** aan klassieke muziek.

de Filharmonie streeft naar steeds meer artistieke kwaliteit en hecht dan ook veel belang aan de **artistieke en technische ondersteuning** van haar orkestmusici. De organisatie hecht eraan optimale omstandigheden te creëren waarbinnen niet alleen de eigen musici, dirigenten, solisten en componisten zich kunnen **ontwikkelen**, maar ook jonge musici aan het begin van hun professionele carrière.

Het orkest ontwikkelt ten slotte een breed aanbod aan initiatieven, van breed toegankelijk tot diepgaand, die de **muziekbeleving verrijken en reflecteren over de rol van klassieke orkestmuziek binnen een actuele context**.

2.3. Kerntaken en werking

Art. 9. Voor de volgende beleidsperiode zijn onderstaande elementen cruciaal binnen de werking;

- De residentie in de nieuwe Elisabethzaal biedt de Filharmonie, binnen de door de KMDA opgelegde parameters, unieke kansen. Met de **nieuwe concertzaal** als belangrijkste meerwaarde voor de artistieke ontwikkeling heeft de Filharmonie nu een belangrijke tool in

handen om de toekomstige artistieke doelen te verwezenlijken. Daaraan gekoppeld doorloopt het orkest een ambitieuze zoektocht naar een **nieuwe chef-dirigent**.

- Als huisorkest van de nieuwe Elisabethzaal is de Filharmonie maatbepalend voor de artistieke uitstraling van deze zaal. Het orkest wil naast de traditionele **concertreeksen** een nieuw publiek aanboren via **nieuwe reeksen en concertformules**. Het totale seizoen aanbod wordt gestructureerd in geprofileerde reeksen en in thematische clusters of (mini)festivals. In haar nieuwe thuishaven beoogt de Filharmonie een analyse en herschepping van de conventionele concert- en publieksbeleving, waardoor de afstand tussen publiek en muziek verkleint.
- Het **bedrijfsleven** zal in de toekomst directer aangesproken en betrokken worden. Partners uit het bedrijfsleven zullen kansen krijgen om naar aanleiding van de aanwezigheid van de Filharmonie in de nieuwe Elisabethzaal een actieve rol als culturele partner op te nemen. Het orkest richt een **ondernemerskring** op en bouwt een **mecenaatswerking** uit. de Filharmonie breidt haar **vriendenwerking** verder uit.
- In het **buitenland** vervult de Filharmonie een toonaangevende rol als ambassadeur van Vlaanderen. de Filharmonie heeft een goede relatie met buitenlandse concertorganisatoren en wordt uitgenodigd door tal van prestigieuze huizen in Europa en Azië. In buurland Nederland bespeelt het orkest alle grote concertzalen op heel regelmatige basis en concerteert het per seizoen minstens een keer in het Concertgebouw in Amsterdam. Het is de ambitie van het orkest om jaarlijks minstens één prestigieuze (Europese of Aziatische) concerttournee te organiseren, waar het orkest als ambassadeur van Vlaanderen optreedt. Daarbij zal de Filharmonie inspanningen leveren om overheden en het Vlaamse bedrijfsleven intensief te betrekken bij haar groeiende aanwezigheid in het buitenland. Op dit moment reiken de plannen tot in 2020 met tournees naar Duitsland, Midden Europa, Zuid-Amerika en Azië.
- Binnen deze internationale context kadert ook de **opnamepolitiek**. de Filharmonie kiest voor een diversifiëring van het repertoire op gerenommeerde labels. Met hoofdirigent Philippe Herreweghe wordt gefocust op het grote repertoire voor koor en orkest en zullen integrales verschijnen van Schubert- en Schumann-symfonieën op PHI. Met BIS, Hyperion en PentaTone bestaan overeenkomsten om specifiek repertoire op te nemen waarin de Filharmonie excelleert. de Filharmonie zal vanaf seizoen 2017/2018 ruimte maken in de planning voor media-producties. Tijdens deze productieweken maakt het orkest in samenwerking met een productiehuis een video/audio-opname die vervolgens voor verschillende platforms (thema-zenders, streamingkanalen, DVD, eigen youtube-kanaal, etc.) worden uitgegeven en al dan niet commercieel verdeeld.
- Onder de noemer **Educatie & Outreach** is een veelheid aan inhoudelijke initiatieven gebundeld, waarmee de Filharmonie binnen de klassieke muzieksector een eersterangs rol speelt op vlak van maatschappelijk engagement. de Filharmonie bouwt aan een duurzame cultuurbeleving door kinderen, jongeren en mensen in kwetsbare posities en met diverse culturele achtergronden te laten participeren aan klassieke muziek. Onder de noemer Educatie en Outreach is een veelheid aan inhoudelijke initiatieven gebundeld, van breed initiërend tot zeer intensief participatief, enerzijds focussend op jongeren en anderzijds op diversiteit. Bij het uitwerken van haar Educatie & Outreachprojecten stelt de Filharmonie de

artistieke kwaliteit steeds voorop. Ze streeft naar een verdere uitbreiding en ontwikkeling van deze initiatieven, al dan niet in samenwerking met partners.

- deFilharmonie neemt ook haar verantwoordelijkheid op in het nieuwe jeugdorkestenbeleid dat als opdracht werd toegekend aan Brussels Philharmonic.
- Tevens start deFilharmonie een doorgedreven samenwerking op met het orkest van het Kunsthuis.
- Ook op vlak van **marketing** ontwikkelt de organisatie nieuwe initiatieven en ambieert het orkest een voortrekkersrol. deFilharmonie hanteert een moderne commerciële, merk- en productstrategie die in alle deeldomeinen van de marketingcommunicatie wordt doorvertaald. De online strategie vormt het fundament van de marketing, door middel van een verregaande monitoring van de effectiviteit van de gehanteerde communicatiekanalen. Tot slot hanteert deFilharmonie een doorgedreven partnerstrategie: ze gaat allianties aan met bedrijven om gemeenschappelijke promotieacties te voeren, vooral om nieuw publiek te werven.

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

Ontwikkeling

deFilharmonie is van nature begaan met de artistieke ondersteuning van haar **orkestmusici**. Op basis van gedetailleerde en specifieke arbeidsovereenkomsten en een aanbod aan bijscholingsprogramma's kunnen de orkestmusici zich artistiek en technisch permanent ontwikkelen. Dankzij haar succesvolle kamermuziekreeks in AMUZ kan deFilharmonie haar musici bovendien de kans bieden om in kleine of grote ensembles intens samen te werken aan oud en nieuw repertoire. Met regelmaat krijgen aanvoerders uit het orkest de kans om op bepaalde concerten hun solistische kwaliteiten te laten horen. Met het Re-Mix Orchestra en opMaatorkest heeft deFilharmonie ten slotte duurzame projecten ontwikkeld om kinderen, jongeren en mensen in kwetsbare posities betekenisvolle muzikale ervaringen te geven. Orkestmusici die zich inspannen voor deze projecten, worden onder meer door Paul Griffiths, internationaal gerenommeerde autoriteit op het vlak van outreach en community, begeleid in het verwerven en intensifiëren van muziekpedagogische skills.

deFilharmonie 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. deFilharmonie streeft ernaar om bij al haar producties het repertoire en de specifieke expertise van dirigenten steeds op elkaar af te stemmen. Binnen die context is de langdurige samenwerking met hoofdirigent Philippe Herreweghe de meest opmerkelijke. Herreweghe heeft zijn expertise inzake de historische uitvoeringspraktijk overgebracht op het orkest, dat in staat is om met een modern instrumentarium een authentiek klankideaal, gebaseerd op historisch onderzoek en experiment, te bereiken.

Productie

De symfonische concerten die deFilharmonie produceert, bestaan uit de vertolking van de **historische canon** van het symfonische repertoire. Daarnaast staan er ook regelmatig premières of (wereld)creaties van **actuele muziek** op het programma, waarvan het repetitieproces vaak verloopt

in aanwezigheid van de componist. Ten slotte spelen de orkestmusici ook in **kamermuziekverband**: hier staan de musici zelf in voor het programma en de kwaliteit van hun creatieve prestatie.

Als huisorkest van de nieuwe Elisabethzaal is de Filharmonie maatbepalend voor de artistieke uitstraling en profilering van deze zaal. Naast **vertrouwde concertreeksen** (Groot Symfonisch, Grote Solisten, Zaterdagmiddagconcerten, Brunchconcerten,...) zullen nieuwe series opgezet worden. Het orkest zal haar nieuwe huisvesting ten volle gebruiken om nieuw publiek aan te boren via **nieuwe reeksen en concertformules**. Er komen nieuwe kennismakingsformules (clubconcerten) en het bestaande concertaanbod wordt aangevuld met innovatieve producties (cross-over, filmconcerten, etc). De serie **Grote Solisten** focust in het bijzonder op solisten van internationaal topniveau en met een grote reputatie. de Filharmonie geeft ook bijzondere kansen aan **jonge solisten**, ook van eigen bodem en solisten uit het eigen orkest. Het totale seizoenaanbod wordt gestructureerd in geprofileerde reeksen en in thematische clusters of (mini)festivals.

Wat **hedendaagse muziek** betreft, kiest de Filharmonie voor internationaal toonaangevende composities. Per twee jaar wordt minstens één compositieopdracht gegeven aan zowel een Vlaamse als een buitenlandse componist. Sinds het seizoen 2013/2014 is de Antwerpse componist Wim Henderickx 'artist in residence' bij de Filharmonie, en dit tot en met 2018. Voor de komende jaren wordt een portretreeks van levende componist-dirigenten opgezet, waarbij de grote namen zoals John Adams, Heinz Holliger, Thomas Adès, Peter Eötvös en vele anderen hun composities bij het orkest komen dirigeren en toelichten in een innovatief concert-format.

Binnen de programmatie van de Filharmonie gaat ook aandacht uit naar het repertoire van eigen bodem. In samenwerking met het Studiecentrum voor Vlaamse Muziek wordt de **Vlaamse orkestmuziek** uit de negentiende en twintigste eeuw in kaart gebracht en regelmatig uitgevoerd.

Daarnaast zal er meer aandacht worden besteed aan de nieuwe generatie Vlaamse en Belgische componisten.

Verder produceert de Filharmonie ook **projectgebonden concerten**. Het orkest ontwikkelt constant nieuwe projecten met participatieve doeleinden en met specifieke maatschappelijke relevantie. Intensieve projecten als Re-Mix Orchestra en het opMaatorkest vragen per definitie om experimentele en andersoortige werkwijzen. Vanuit historisch standpunt heeft de Filharmonie een sterke traditie opgebouwd rond concerten en voorstellingen voor kinderen en jongeren. OORcolleges (schoolvoorstellingen), muziek-creatieve workshops, Grote Ontmoeting en andere verbredende initiatieven brengen jongeren in schoolverband op een laagdrempelige en kwaliteitsvolle manier in contact met klassieke muziek. Buiten de school ontwikkelt de Filharmonie met producties als KIDconcerten, Re-Mix en Re-Mix XXI weer andere concertformules. Omwille van de arbeidsintensieve en gespecialiseerde aanpak van elk afzonderlijk product doorloopt de Filharmonie diverse creatieprocessen en knoopt het samenwerkingsverbanden aan met gespecialiseerde organisaties en figuren.

Overzicht symfonische concerten/seizoen	
Locatie	Ambitie aantal concerten
Koningin Elisabethzaal	35 (grote reeksen, KIDconcerten, innovatieve producties)

Vlaanderen (De Bijloke, CC Hasselt, Concertgebouw Brugge, BOZAR)	20 (inclusief educatieve/participatieve projecten)
Openluchtconcert (Klassiek in de Stad op het Sint-Jansplein)	1
Kathedraalconcerten (OLV Kathedraal Antwerpen)	1
Componistenhappening (coproductie met deSingel)	1
Kerstconcerten (Carolus Borromeus)	2
Nieuwjaarsconcerten (De Roma)	2
Internationaal (tournees & run-out)	6
Kamermuziek (AMUZ)	9

Presentatie

deFilharmonie krijgt met de **nieuwe Elisabethzaal** naast een concertzaal met top-akoestiek ook een state-of-the-art concertgebouw waar ze haar publiek op gepaste wijze kan ontvangen. deFilharmonie zal de troeven van de nieuwe zaal ten volle benutten om de publieksbeleving op alle vlakken te optimaliseren.

deFilharmonie zet van nature sterk in op de live concertbeleving in de concertzaal, maar uiteraard is ook het omarmen van de **digitale mogelijkheden** cruciaal voor de reputatie en zichtbaarheid van het orkest. Het orkest zal daarom werken aan de eigen online aanwezigheid en de eigen inspanningen op social media intensiveren, vanuit de wens om de dialoog met het publiek aan te gaan en publiek ook aan te moedigen om muzikale ervaringen met deFilharmonie te delen.

Op vlak van **communicatie en promotie** hanteert deFilharmonie zowel eigen kanalen, als betaalde communicatie en earned media (free publicity). Voor de concerten in Antwerpen hanteert deFilharmonie hedendaagse marketing technieken naar haar klanten. Om het eigen bereik te versterken, wordt zoveel mogelijk samengewerkt met partners die via eigen communicatiekanalen ruchtbaarheid geven aan initiatieven van deFilharmonie. De organisatie hanteert een strategie van joint promotion (gemeenschappelijke marketingacties) naast van traditionele sponsoring.

deFilharmonie zet een aantal **bemiddelingsinstrumenten** in die de live concertervaring kunnen uitdiepen of versterken. Programmaboekjes bieden inhoudelijke verdieping en verbinden het programma met andere disciplines als film en literatuur. In de nieuwe Elisabethzaal verzorgt deFilharmonie inleidende lezingen, cursussen die aansluiten bij de programmatie en rondleidingen.

deFilharmonie richtte in 2016 een **vriendenvereniging** op, bestaande uit trouwe fans die aan een democratische prijs vriend kunnen worden. In ruil krijgen de vrienden in primeur een presentatie van

het nieuwe seizoen en kunnen ze als eerst intekenen op de abonnementen. Daarnaast krijgen ze een beperkte inkijk in de werking van het orkest.

deFilharmonie zal ook een **jongerenvereniging** oprichten. Jongeren zijn het toekomstige publiek van de abonnementenseries en moeten in de huidige maatschappelijke context op een specifieke manier worden begeleid naar een symfonisch evenement. Een aantal formats aangepast aan de leefwereld van deze belangrijke doelgroep zullen de volgende jaren worden ontwikkeld, oa clubconcerten met een op maat gesneden dramaturgie en aankleding. Van hieruit wil deFilharmonie een jeugdige community creëren, oa via social media, die als ambassadeur van het orkest in het bijzonder, en de kunstvorm symfonische muziek in het algemeen, naar jongeren toe moet gaan fungeren.

Ondernemers kunnen lid worden van de **ondernemerskring** van deFilharmonie. In ruil voor hun bijdrage krijgen ook zij extra faciliteiten en mogelijkheden. Daarnaast kunnen bedrijven ook tickets voor **business seats** of specifieke **evenementen** kopen. deFilharmonie spreekt bedrijfscontacten aan via gerichte mailings en persoonlijk contact.

Privé personen kunnen deFilharmonie steunen als mecenas en treden hierbij automatisch toe tot de **mecenaskring**.

Participatie

Onder de noemer **Educatie & Outreach** laat deFilharmonie kinderen, jongeren en mensen in kwetsbare posities participeren aan haar concerten en bouwt zo mee aan een duurzame cultuurbeleving. deFilharmonie kiest met zijn Educatie & Outreach initiatieven voor participatie en ontwikkeling in verbreding én verdieping. Er is ruimte voor experiment en vernieuwing, maar er valt ook een grote nadruk op duurzame projecten. Permanente evaluatie en reflectie zijn constanten. Het orkest werkt structureel samen met verschillende partners uit het onderwijsveld en de welzijnssector. Het orkest past zowel kunsteducatieve als sociaal-artistieke methodieken toe.

opMaatorkest geeft kinderen uit Antwerpse lagere scholen, 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 en hun talenten te ontwikkelen. Kinderen leren verantwoordelijkheid opnemen, een engagement aangaan en toekomstgericht werken. Gedurende twee jaar vormt opMaatorkest twee uur per week een onderdeel van het vaste lessenspakket op school. Bij opMaatorkest worden de muziekdocenten door deFilharmonie geselecteerd uit eigen muzikanten en leerkrachten uit het Deeltijds Kunstonderwijs. Muziekdocenten geven wekelijks les en er wordt vanuit deFilharmonie continu bijgestuurd en coaching voorzien. Naast muzikale skills zijn vooral algemeen sociale skills cruciaal binnen dit project. Bij aanvang van deze beleidsperiode zullen er 300 kinderen aan het project participeren. De kinderen spelen minstens éénmaal per seizoen een concert samen met het orkest, om de band met de hele organisatie te versterken.

Re-Mix is een formule met sociaal-artistiek accent waar deFilharmonie sinds een aantal jaren mee experimenteert. Het concept werkt als een passe-partout voor verschillende doelgroepen en doeleinden en vormt een ideaal middel om heel uiteenlopende groepen te laten participeren aan de werking van deFilharmonie. Diverse deelnemers worden creatief gestimuleerd, maken zelf een eigen compositie en eindigen het project met een publiek toonmoment. De muziek wordt nooit uitgeschreven en is hoofdzakelijk gebaseerd op improvisatie. Tegelijkertijd creëert Re-Mix een

ontmoetingsplaats voor professionele en amateurmusici, voor jongeren en volwassenen en voor mensen uit diverse culturen en met verschillende sociale achtergronden. Re-Mix wordt in goede banen geleid door geëngageerde orkestmusici van de Filharmonie en staat onder de bezielde leiding van de Londense allround muzikant Paul Griffiths pionier van het 'outreach and community'-programma aan de befaamde Guildhall School of Music in Londen. Regelmatig lopen studenten van de Vlaamse conservatoria stage. Elk Re-Mix project slaat op een andere doelgroep, waardoor het proces steeds verschillend is. Re-Mix Orchestra is een project voor muzikale jongeren tussen 11 en 19 jaar, ongeacht niveau of genre. Bij Re-Mix OKAN ligt de nadruk op de samenwerking met anderstalige nieuwkomers in het secundair onderwijs. Cursisten Nederlands tweede taal, organisaties waar kansarmen het woord nemen, inburgeringscursisten, koren, amateurverenigingen en muziekschoolstudenten vormen de deelnemers van Re-Mix XXL.

Daarnaast biedt de Filharmonie een brede waaier aan andere structurele kunsteducatieve projecten met focus op participatie. Voor kleuters stelt de Filharmonie een op maat gemaakte interactieve kennismaking met het orkest voor en voor leerlingen van het Lager Onderwijs spelen de slagwerkers van het orkest een interactieve voorstellingen op school. In samenwerking met de kunsteducatieve organisatie De Veerman ontstond De Grote Ontmoeting, waarop kinderen op een interactieve en creatieve manier kennismaken met de muziek van een bekende componist en een speeddate hebben met orkestmusici. de Filharmonie verleent jaarlijks haar medewerking aan Côté Koer, het Kinderzangfeest van het Muziekcentrum De Bijloke Gent.

Voor andere meer kleinschalige participatieve projecten werkt de Filharmonie regelmatig samen met organisaties als Tutti Fratelli en de Veerman. Per project wordt onderzocht welke partner het meest geschikt is. De nazorg van de deelnemers gebeurt door de partnerorganisaties (Tutti Fratelli, De Veerman, ...) zelf.

Overzicht Educatie & Outreach	
Muzikale bootcamps	opMaatorkest
	reMix Orchestra
	deStudentenfilharmonie (i.s.m. conservatorium Antwerpen en deSingel, gelinkt aan componistenhappening)
Diversiteit	deFilharmonie Mobiel
	reMix XXL
	Open repetities
Schoolprojecten	Kleuterinitiaties
	OORcolleges LO
	workshops ter voorbereiding OORcolleges LO
	Schoolvoorstellingen LO
	De Grote Ontmoeting
	Schoolvoorstellingen SO

Reflectie

deFilharmonie hecht eraan haar kennis, ervaring en expertise inzake klassieke (orkest)muziek te delen met een breed publiek. Ze doet dit door middel van een aanbod aan grote en kleine initiatieven met een meerwaarde-opzet, al dan niet in samenwerking met externe organisaties.

Concertgangers en muzikliefhebbers worden bij deFilharmonie op verschillende manieren geïnformeerd over klassieke (orkest)muziek en het programma-aanbod. Via haar Magazine en sociale media informeert deFilharmonie in de breedte over onderwerpen gerelateerd aan de artistieke agenda. Op haar website wordt inhoudelijke content aangereikt over composities en zorgen online filmpjes met dirigenten, solisten en/of orkestmusici voor een unieke intro op de desbetreffende concerten. Bij de concerten zelf helpen programmaboekjes het publiek op weg om de gespeelde muziek en de componist in een historisch, biografisch en cultuurthematisch perspectief te kunnen plaatsen. Indien een muzikale creatie op het programma staat, wordt in de mate van het mogelijke gezorgd voor een gesprek met de componist op de scène.

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. Samen met partners zoekt deFilharmonie waar nodig ook middelen en kennis bijeen om nieuw uitvoeringsmateriaal van het Vlaamse orkestrepertoire te verzorgen, dat daarna ook door andere uitvoerders gebruikt kan worden.

Het orkest is ook een samenwerking aangegaan met het **Davidfonds** en organiseert voor Davidfonds Academie 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 aandacht willen besteden aan het bestuderen en analyseren van (een deelaspect van) de organisatie.

Verschillende **overlegkanalen** zorgen voor een permanente (interne) evaluatie van de artistieke werking en de kwaliteit van het orkest. Als belangrijkste overlegorganen evalueren de algemene vergadering, de raad van bestuur en de directieraad de artistiek-strategische en beleidsmatige beslissingen. De artistieke waarde van elke productie wordt van tevoren en na afloop besproken door de Artistieke Commissie (bestaande uit intendant, artistiek directeur en afgevaardigde orkestmusici). Door middel van een bevraging van alle musici worden gastdirigenten en solisten geëvalueerd in combinatie met het gespeelde repertoire. Op het Aanvoedersoverleg maken de aanvoeders van het orkest een doorlichting van de muzikale kwaliteit en waken erover dat het samenspel beantwoordt aan de hoogste standaard. Uiteraard worden ook de artistieke visie en kritische mening van chef-dirigent en hoofddirigent mee ingeschakeld in het artistieke beleid.

deFilharmonie wil in haar nieuwe huis **concertinleidingen, interviews en meet and greet** met musici, dirigenten en solisten organiseren, maar ook kritische gastsprekers uitnodigen om concerten op een reflectieve en interactieve manier in te leiden. Er zal ook ruimte zijn om samen met de musici na te praten over het concert.

Open repetities vormen het ideale kennismakingsmoment met het symfonisch orkest. Nu reeds zet deFilharmonie jaarlijks haar repetitiedeuren open voor diverse doelgroepen. Naargelang de

toegankelijkheid van de nieuwe zaal zal de omkadering beter afgestemd kunnen worden op de mogelijkheden en specifieke kenmerken van elke groep.

Onderzocht wordt of het orkest in samenwerking met de musicologie-afdelingen van de Vlaamse universiteiten en conservatoria een twee- of driejaarlijks **colloquium** kan organiseren over de staat van actuele orkestmuziek en de maatschappelijke betekenis van een symfonisch orkest en het muzikale erfgoed in de eenentwintigste eeuw. Zulke colloquia bieden een uitstekende kans om recent verworven kennis, onderzoeksprojecten en beschouwingen van dirigenten en andere artiesten publiek toegankelijk te maken.

Samenwerking

In Antwerpen werkt de Filharmonie op vaste basis samen met de Singel. Jaarlijks coproduceren beide huizen de Componistenhappening, een dagvullend programma waarbij een veelzijdig componist aan bod komt. Via de samenwerking met het Conservatorium van Antwerpen wordt ook een pedagogisch aspect aan de Happening toegevoegd. Onder de vlag de Studentenfilharmonie (zie ook later jeugdorkestenbeleid) staan de studenten van het conservatorium mee op het programma (in kamermuziekverband en/of met orkest), naast de Filharmonie en internationaal gereputeerde solisten en ensembles.

In AMUZ organiseert de Filharmonie kamermuziekconcerten.

De nieuwjaarsconcerten vinden plaats in De Roma.

Samen met het Kunsthuis (Opera en Ballet Vlaanderen) organiseert de Filharmonie het openluchtfestival Klassiek in de Stad, jaarlijks het eerste weekend van september op het Sint-Jansplein in Antwerpen. Eenmaal om de twee seizoenen verzorgt de Filharmonie de muzikale begeleiding van een balletproductie van het Ballet van Vlaanderen in Antwerpen en Gent. Het artistieke en productionele initiatief berust hiervoor bij het Kunsthuis. Ook met het koor en kinderkoor van de opera wordt regelmatig samengewerkt. Daarenboven start de Filharmonie met een doorgedreven afstemming en samenwerking met het orkest van het Kunsthuis (zie ook later).

Samen met de Singel en AMUZ is er de intentie om eenmaal per seizoen een grote (thematisch coherente) coproductie van meerdere concerten op te zetten. De drie podia worden – met respect voor hun eigenheid – op die manier samengebracht tot één grote virtuele concertruimte.

de Filharmonie werkt nauw samen met de **diverse (symfonische) concertzalen van Vlaanderen**. Met het Muziekcentrum De Bijloke is de samenwerking het meest intensief. Voor de Filharmonie fungeert De Bijloke als een tweede residentie, met jaarlijks een 15-tal concerten en educatief-participatieve projecten in coproductie. Beide huizen hebben hierover een langlopende overeenkomst afgesloten en de samenwerking wordt duidelijk gecommuniceerd door De Bijloke en de Filharmonie. Beide partners organiseren samen een reguliere concertreeks met groot repertoire, KIDconcerten, OORcolleges en diverse optredens op festivals van De Bijloke zoals Côté Jardin en Côté Koer. de Filharmonie is een vaste gast in het Cultureel Centrum Hasselt met naast een reguliere concertreeks ook jaarlijks één educatief project. de Filharmonie is structureel te gast in het Concertgebouw Brugge (minstens drie concerten per seizoen) en in samenwerking met Bozar worden jaarlijks vijf concerten en sociaal-educatieve projecten georganiseerd. Volgens een beurtrol begeleidt de Filharmonie een van de galaconcerten en de aansluitende laureatenconcerten van de Elisabethwedstrijd in het Paleis voor Schone Kunsten.

de Filharmonie heeft ook **diverse artistieke partners** binnen de klassieke muzieksector. Ze zal haar samenwerking met het Collegium Vocale Gent verder zetten. Voor haar KIDconcerten en

muziektheatrale voorstellingen werkt deFilharmonie samen met theatergroepen als Lazarus, Het Banket, Tutti Fratelli en andere.

Wat **opnames** betreft, zijn er structurele samenwerkingen met de platenlabels Fuga Libera, Hyperion, PentaTone, PHI, uitgeverij Lannoo en met het Vlaamse opnamebedrijf Motormusic voor het huislabel van deFilharmonie en archiefopnames. Door de radiozender Klara worden jaarlijks concerten live gecapteerd en uitgezonden (eventueel ook in EBU), met de tv-zender Canvas wordt ad hoc samengewerkt en met Cultuur7 bestaat een ruilovereenkomst. Ook met Brava wordt een samenwerking opgezet. Ten einde het mediabeleid te verbreden zullen vanaf 2017 ook media-producties in de planning worden opgenomen waarbij content-audio en -video wordt aangemaakt om op verschillende platforms te verdelen (social media, streaming, downloading, betaal-tv, youtube kanaal, ...).

deFilharmonie werkt ook samen met **educatieve en onderzoeksinstellingen**. Ze werkt nauw samen met het Studiecentrum voor Vlaamse Muziek voor het onderzoek naar en het ontsluiten van het negentiende- en twintigste-eeuwse Vlaamse orkestrepertoire, evenals voor het organiseren van studiedagen en symposia rond deze materie. De instelling treedt ook op als stagebegeleider voor universiteits- en hogeschoolstudenten (Katholieke Universiteit Leuven, Karel de Grote Hogeschool) die in hun academische eindverhandeling aandacht willen besteden aan het bestuderen en analyseren van (een deelaspect van) de instelling.

deFilharmonie werkt voor **educatie projecten** structureel samen met kunsteducatieve organisaties als De Veerman en Musica. Belangrijke partners in het onderwijsveld voor opMaatorkest zijn St-Eligiusinstituut, De Schakel, basisschool Aan de Stroom en de Stedelijke basisschool Omnimundo. Daarnaast is er een langdurig samenwerkingsverband in het secundair onderwijs met de onthaalklassen anderstalige nieuwkomers van het Lyceum Quellin. Het orkest start samen met Theater De Spiegel een meerjarig groeitraject op maat van de allerkleinsten. De Spiegel zal orkestleden begeleiden in het ontwikkelen van een uitvoeringspraktijk voor jonge kinderen en samen voorstellingen uitwerken.

Sociale partners zoals Onthaalbureau Inburgering, OCMW Antwerpen, Scholen van Vrede, Moeders voor Moeders, Recht-Op, CVO Encora, Beschut wonen, Open school Antwerpen werken jaarlijks mee aan het participatieproject Re-Mix XXL en/of ontvangen gratis tickets voor concerten. Het orkest ondersteunt sinds jaren Musicfund bij instrumentinzamelacties.

Ook op vlak van **klantenwerving en externe communicatie** werkt deFilharmonie samen met een netwerk van partners. Het orkest gaat allianties aan met mediapartners (VRT, Persgroep, Mediahuis, ...) en socio-culturele verenigingen (Davidsfonds, Femma, Amarant, serviceclubs ...).

De organisatie wil samen met andere orkesten expertise opbouwen rond de toekomstige uitdagingen van klassieke muziek.

- De organisatie wil op regelmatige tijdstippen gezamenlijk overleggen over formats, organisatiestructuren, werkomstandigheden, meetinstrumenten.
- De organisatie deelt die kennis met het brede werkveld van de klassieke muziek.

Zakelijk beleid en beheer

deFilharmonie is een ondernemende organisatie die gemanaged wordt door een **dynamisch directieteam** onder leiding van de intendant. Elke afdelingsdirecteur beschikt over specifieke expertise in zijn of haar vakgebied.

deFilharmonie voert een beleid van **transparant bestuur** waarbij de intendant de raad van bestuur op de hoogte houdt van de dagelijkse werking en de beslissingen en verantwoording aflegt. Daarnaast ziet de raad van bestuur toe op het functioneren van de intendant en van het directieteam.

In de schoot van de raad van bestuur werden drie gespecialiseerde comités opgericht. Deze hebben een adviserende bevoegdheid en brengen na elke vergadering verslag uit aan de raad van bestuur. Het **auditcomité** adviseert de raad met betrekking tot de aansturing van en het toezicht op de financiële verslaggeving, de boekhouding en de administratieve werking van de organisatie. Het monitort eveneens de efficiëntie van de interne controle met in het bijzonder het systeem van risicobeheersing. Het **remuneratiecomité** adviseert de raad met betrekking tot de remuneratie van de directie en de chef-dirigent. Ook de jaarlijkse evaluatie van de directie wordt voorbereid in het remuneratiecomité. Het **strategisch comité** bereidt in opdracht van de raad van bestuur specifieke projecten en opdrachten voor.

Het besturen van de organisatie staat op alle niveaus ten dienste van de doelstellingen van de missie en visie, waarbij rekening wordt gehouden met de interne en externe stakeholders.

De **financiële strategie** van deFilharmonie wordt opgevolgd aan de hand van doelgerichte Key Performance Indicators. De professionele zakelijke werking wordt objectief gemeten, opgevolgd en in directieoverleg bijgestuurd aan de hand van de evolutie van de liquiditeitsratio's: cash flow, investeringen, en de solvabiliteitsratio's (eigen vermogen en langetermijnschulden). Verder worden ook de eigen opbrengsten gedetailleerd opgevolgd, alsook de globale kostenbeheersing vanuit een helikoptervisie (personeelskosten, productiekosten, andere werkingskosten en niet-kaskosten) en de gedetailleerde deelbudgetten vanuit het principe van zero based budgeting. De zelfevaluatie gebeurt formeel aan de hand van financiële kwartaalrapportering waarbij alle overlegorganen betrokken zijn: directieraad, intern auditcomité, raad van bestuur en ondernemingsraad.

Deze permanente kostenbeheersing met bijkomend focus op de eigen opbrengsten, de strikte toepassing van een proactief budgetbeheer met verantwoordelijken per deelbudget, fiscale en parafiscale optimalisering, een gediversifieerd dagelijks cashbeheer, een efficiënt en doelmatig beheer van het (netto)werkkapitaal, focus op de handhaving van de liquiditeit met onder andere structurele aandacht voor debiteuren- en crediteurenbeleid, een selectief investeringsbeleid, financiële projectanalyse op basis van de contributieredenering en een continue bewaking van de solvabiliteit dragen structureel bij aan de aanhoudend gezonde financiële positie van de vzw.

Maatschappelijk engagement en duurzaamheid zijn sleutelwoorden die door deFilharmonie sterk worden gedragen. deFilharmonie gaat op een verantwoorde manier om met haar kernproduct, publiek, personeel, goederen en middelen. Het MVO-beleid maakt deel uit van een langetermijnstrategie, met het oog op een 3P-concept waarin 'People', 'Planet' en 'Profit' centraal staan. Omdat klassieke modellen rond duurzaamheid de artistieke waarden van culturele organisaties weinig zichtbaar maken, hanteert deFilharmonie een eigen variant met 4M's: *Mens, Milieu, Maatschappij en Muziek*.

deFilharmonie ontwikkelde een **werkgelegenheidsplan** voor oudere werknemers dat jaarlijks wordt geëvalueerd. Loopbaanontwikkeling, loopbaanbegeleiding en de ontwikkeling van competenties en kwalificaties van de werknemers kunnen op maat van de werknemer worden ingevuld. Concreet voor administratieve medewerkers gaat het hier over beroepsvervolmaking cursussen en opleidingen binnen het vakdomein waar de werknemer actief is. Concreet voor musici gaat het over de organisatie van kamermuziekconcerten en het toekennen van (onbetaald) verlof voor de deelname aan interessante artistieke activiteiten met een meerwaarde, waardoor de musici regelmatig in de

gelegenheid gesteld worden om beroepsrelevante activiteiten te ontplooiën buiten de functie van de werkgever.

De mogelijkheid voor de aanpassing van de arbeidstijd is voorzien voor werknemers in de administratie. Concreet betekent dit dat de uurroosters in onderling overleg kunnen worden aangepast in functie van de privé-noden van de werknemer. Ook de vraag naar thuiswerk kan in bepaalde gevallen worden gehonoreerd.

Daarnaast heeft de Filharmonie ook aandacht voor de **werkomstandigheden, gezondheid en veiligheid** van alle medewerkers. Zo biedt de organisatie via de samenwerking met een kinesist-osteopaat gratis ondersteuning aan de musici bij acute fysieke problemen, en in samenwerking met een ergonomist wordt voor orkest en administratieve medewerkers gestreefd naar de meest optimale werkomstandigheden. Tijdens de productieweeken worden er gratis yogalessen aangeboden aan alle medewerkers.

de Filharmonie is nauw betrokken bij de oprichting van het expertisecentrum "preventie en behandeling van klachten bij kunstenaars" door het UZA en de Universiteit Antwerpen.

Maatschappelijke rol & diversiteit

Diversiteit is een **centrale waarde** binnen het publieksbeleid van de Filharmonie. Het orkest brengt producties van hoogstaande kwaliteit voor een divers publiek. Dat gebeurt zowel door de diversiteit in de programmering als door de diversifiëring van het prijzenbeleid. Het is de ambitie van de Filharmonie om van haar nieuwe residentie een open en toegankelijk huis te maken met in de programmering "voor ieder wat wils".

Naast **participatieve projecten** als Re-Mix en opMaatorkest, waarbij het artistiek kernproduct volledig aangepast is aan de doelgroep, ontwikkelt het orkest ook initiatieven waar de nadruk meer ligt op deelnemen dan deelhebben. Het project **de Filharmonie mobiel** richt zich tot een heel specifieke groep van de samenleving, die letterlijk belemmerd is een regulier concert bij te wonen. Het gaat om vluchtelingencentra, gedetineerden, inwoners van gesloten instellingen, instellingen voor fysiek zwaar gehandicapten, psychiatrische instellingen, ziekenhuizen,.... Met een dertigtal musici wordt een licht toegankelijk en aangepast muziekprogramma gebracht. Hiervoor werden een aantal muzikale arrangementen gemaakt, waardoor in kamerorkestbezetting toch een symfonisch repertoire kan worden gespeeld. In samenwerking met Bozar worden er jaarlijks minstens twee concerten gespeeld in het Brusselse.

In het kader van een bijzondere overeenkomst met de Stad Antwerpen organiseert de Filharmonie sinds 2005 jaarlijks een gratis openluchtconcert op het Sint-Jansplein. **Klassiek in de Stad** ondersteunt de ontwikkeling van deze zeer etnisch diverse buurt. de Filharmonie presenteert een toegankelijk programma van grote orkestmuziek, gebracht in voor een openluchtconcert optimale omstandigheden. Als voorprogramma staat jaarlijks het Re-Mix Orchestra op de affiche. Het openluchtconcert groeide uit tot een event van 2 dagen, in samenwerking met het Kunsthuis Opera Ballet Vlaanderen.

de Filharmonie werkt reeds jaren als enige culturele partner structureel samen met Onthaalbureau Inburgering. **Stadsklap** is een initiatief van het Inburgering waarbij nieuwkomers die een inburgeringsprogramma volgen kennis maken met de Vlaamse cultuur, traditie en samenleving. Bij de Filharmonie wordt de Stadsklap gekoppeld aan een repetitiebezoek met nadien een rondetafelgesprek met vrijwilligers, studenten en de educatief medewerker van het orkest, waarvoor

steeds een tolk voorzien is. Cursisten krijgen de kans nadien het concert bij te wonen. Iedere groep telt ongeveer 20 cursisten.

Open repetities zijn een ideaal kennismakingsmoment met 'het orkest'. Telkens wordt de omkadering heel gericht afgestemd op de mogelijkheden en specifieke kenmerken van elke groep. Bezoekers aan huis zijn bejaarden, lichamelijk en mentaal gehandicapten, migranten, kansarmen,... Ook op de KIDconcerten nodigt het orkest kansengroepen uit. Dit groeide ondertussen uit tot een succesvolle samenwerking met vaste partners als het OCMW, Scholen van vrede, Moeders voor Moeders, Onthaalbureau Inburgering en Centrum Kauwenberg. OMNIO-statuuthouders kunnen via de Antwerpse A-kaart voor alle concerten in eigen beheer €2-tickets kopen.

Ondersteuning en kennisdeling

deFilharmonie bekleedt een voorbeeldfunctie binnen de sector en beschikt over veel **specifieke expertise** over de verschillende interne afdelingen. Als Kunstinstelling zal ze haar verantwoordelijkheid opnemen en samen met partners initiatieven ontwikkelen om op een actieve manier **kennis te delen met de sector**.

deFilharmonie wordt regelmatig gevraagd om **advies** door collega's uit de sector en stelt steeds binnen de grenzen van het mogelijke haar expertise ter beschikking aan iedereen die daarom vraagt.

Verschillende personeelsleden geven regelmatig **lezingen** over hun vakspecifieke expertise aan hen die daarom vragen.

De **archieven** van deFilharmonie zijn momenteel verspreid ondergebracht in het Filharmonisch Huis, het AMVC Letterenhuis en het Antwerpse Stadsarchief. Het gaat om materiaal in verband met de artistieke, logistieke en financiële werking van de organisatie over de afgelopen zestig jaar, de positie van het orkest binnen het Antwerpse cultuurleven, de samenwerking met de Elisabethzaal en audiovisueel materiaal. In de volgende beleidsperiode zal deFilharmonie een specifiek archiefbeleid ontwikkelen.

Gastprogrammering Elisabethzaal

deSingel organiseert jaarlijks **internationale topconcerten in de Elisabethzaal**. Deze zijn complementair aan het concertaanbod in deSingel en aan dat van deFilharmonie. Hierbij wordt gestreefd naar samenwerking en complementariteit in het landschap. De planning, programmering en prijszetting van deze concerten worden steeds met deFilharmonie afgestemd. deFilharmonie streeft ernaar om een deel van deze concerten te laten aansluiten bij haar eigen programmering en op deze manier het aanbod voor haar publiek te verrijken.

Orkestacademie en jeugdorkestenwerking

Jonge kunstenaars en musici worden door deFilharmonie gesteund door diverse initiatieven,

Het orkest engageert regelmatig **jonge gastdirigenten en solisten** die aan het begin van hun carrière staan en geeft hen de kans om zich in ideale omstandigheden en met feedback van orkestmusici te ontwikkelen. Ook zijn jonge dirigenten steeds welkom om repetities bij te wonen en dirigenten te ontmoeten.

De komende subsidieperiode zal deFilharmonie een **orkestacademie** voor young professionals oprichten in samenwerking met een aantal gespecialiseerde partners. Het doel is om jonge afgestudeerden en zeer getalenteerde studenten uit de hele wereld een kans te geven mee te draaien op het allerhoogste niveau. Na selectie uit een auditieproces worden de kandidaten begeleid

voor iedere week die ze in het orkest spelen en zal er mogelijkheid zijn om de basisopleiding aan te vullen met modules historische uitvoeringspraktijk of nieuwe muziek in samenwerking met vooraanstaande Vlaamse partners.

deFilharmonie zal ook in de nieuwe beleidsperiode het jeugdorkestbeleid in het algemeen en de **jeugdorkesten van Antwerpen** in het bijzonder blijven steunen door faciliterend en adviserend op te treden. Samen met Brussels Philharmonic zal onderzocht worden welke ondersteunende rol deFilharmonie zal spelen bij o.a. de oprichting van een **bovenregionaal jeugdorkest** in Vlaanderen.

deFilharmonie speelt een belangrijke rol in het kader van het door Brussels Philharmonic te ontwikkelen nieuwe jeugdorkestbeleid, o.a. door jeugdorkesten en musiceerdagen voor kinderen en jongeren mee te faciliteren aan gunstige voorwaarden. Met betrekking tot het jeugdorkestbeleid wordt op initiatief van Brussels Philharmonic een aparte overeenkomst opgemaakt tussen alle betrokken instellingen tegen eind juni 2017.

Samenwerking met orkest van het Kunsthuis

Dit betreft het opstarten van een samenwerkingstraject voor de periode 2017-2019 tussen deFilharmonie en het Kunsthuis(orkest). Dit traject heeft de volgende potentiële voordelen als uitgangspunt :

- optimalisatie van het werkkader van alle betrokken musici met als doel een gemeenschappelijk eengemaakt statuut
- verhoging en verbreding van de inzetbaarheid van musici
- nauwere samenwerking tussen 2 van de grootste productiehuisen, gelegen op loopafstand van elkaar
- scherpere profilering in Antwerpen en ver daarbuiten
- positieve impact op het publieksbereik

Los van de uitdagingen die de beide organisaties ieder individueel hebben voor die periode, moeten binnen dit samenwerkingstraject in een eerste fase enerzijds een aantal van de mogelijke hindernissen bij de organisaties voor een effectieve cohabitatatie tussen beide orkesten worden weggewerkt, en anderzijds een aantal gemeenschappelijke trajecten worden opgestart tussen de beide orkesten:

1. wat de bestaande uitdagingen/hindernissen betreft, gaat het op korte termijn minstens over het feit dat deFilharmonie de afspraken met de KMDA rond het gebruik van de Elisabethzaal moet uitklaren/afstemmen.
2. gemeenschappelijke projecten:

De artistieke programmering van beide huizen wordt op mekaar afgestemd en er is bijkomende output die een waardevolle aanvulling betekent op het huidige muzikale aanbod in Vlaanderen. Dit uit zich in het uitwerken van minstens twee artistieke samenwerkingsprojecten per jaar, waarbij een aanzet wordt gegeven hoe de beide orkesten in de toekomst op een structurele manier kunnen gaan samenwerken, dit kan gaan om bv.:

- o samenwerking voor gemeenschappelijke producties

- o het uitwerken van onderlinge uitwisselingsmogelijkheden voor muzikanten
- o het wederzijdse inzetten van de twee orkesten in de beide huizen zónder uitwisseling van individuele musici. Hiermee wordt een artistieke en productionele synergie tussen het Kunsthuis en de Filharmonie bereikt door middel van een jaarlijkse uitwisseling met gesloten beurzen, waarbij het orkest van het Kunsthuis meer op het podium speelt en waarbij de Filharmonie opera-ervaring opdoet.
- o het onderzoeken van mogelijkheden van onderlinge uitwisselingsmogelijkheden voor muzikanten; waaronder impact standplaats en planning.
- Het zoeken naar een nieuwe chef-dirigent/pool van dirigenten die bereid is/zijn en de ervaring heeft/hebben om in de volgende seizoenen ook enkele malen een opera-of balletproductie bij Kunsthuis te begeleiden om zo een eerste stap te zetten naar het beter afstemmen van het artistieke profiel van de orkesten.
- De uitbouw van een gezamenlijke maatschappelijke en/of complementaire educatieve werking.
- Het zoeken naar organisatorische synergiën:
 - o samenwerking – al dan niet projectmatig – op zakelijk vlak, bv. rond taks shelter, rapportering, marketing, communicatie, sponsoring, etc.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het samenwerkingstraject ligt bij de respectieve directies, voorzitters en raden van bestuur van de kunstinstellingen.

De Vlaamse Overheid stelt wel een beperkte internationale expertenraad samen om vanuit hun expertise het proces mee te begeleiden.

Hierover wordt jaarlijks gerapporteerd en de hierboven geformuleerde uitdagingen gelden als resultaatsverbintenis.

Volgende timing wordt hierbij vooropgesteld:

- uitwerken van een concreet en breed samenwerkingstraject
 - o voor een artistieke implementatie ten laatste in de periode 2019 -2020
 - o maatschappelijk/educatieve samenwerking: vanaf 2017
 - o organisatorische samenwerking: vanaf 2017
- uitwerken van de verdere evolutie van de samenwerking tegen einde 2017 zodat dit
 - o nog meer draagvlak creëert voor het samenwerkingstraject
 - o kan meegenomen worden bij het aanvraagdossier voor en de beslissing over de volgende beleidsperiode 2022-2026

Gezamenlijk orkestenoverleg

de Filharmonie zal op structurele manier met Brussels Philharmonic en het Kunsthuis(orkest) overleggen samen met de bevoegde administratie om aan kennisdeling te doen, gemeenschappelijke

uitdagingen te bespreken, eventuele gemeenschappelijke projecten op te zetten, af te stemmen over de programmering, gelijklopende organisatorische en beheersmatige thema's te bespreken etc.

Concrete uitdagingen:

- samenwerken rond muziekbibliotheek/archief
- parallelle administratieve rapportering van de drie orkesten in jaarverslagen
- gezamenlijke IT ontwikkelingen
- jeugdorkestenwerking in Vlaanderen cf. supra

Hierover wordt jaarlijks gerapporteerd en de hierboven geformuleerde uitdagingen gelden als resultaatsverbintenissen.

Titel 3. Goed bestuur

Art. 11. Tegen uiterlijk 30 juni 2019 moet de organisatie voldoen aan de volgende principes van goed bestuur:

1. de organen functioneren in een kader van wederzijdse controle en evenwicht;
2. er is een huishoudelijk reglement dat de deontologische code van de leden van de raad van bestuur bevat;
3. de functionele verhoudingen tussen de raad van bestuur en de algemene vergadering worden vastgelegd in het huishoudelijk reglement;
4. de raad van bestuur wordt samengesteld op basis van a priori bepaalde profielen die rekening houden met de competenties die nodig zijn en waarbij gestreefd wordt naar een gelijkwaardige man/vrouwverhouding;
5. minstens de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet uitvoerende bestuurders en minimaal een derde (afgerond naar beneden) van het aantal stemgerechtigde leden van de raad van bestuur is een onafhankelijk bestuurder. Onafhankelijke bestuurders voldoen aan de volgende criteria:
 - ze hebben geen uitvoerend mandaat, directiefunctie of functie waarin ze belast waren met het dagelijks bestuur uitgeoefend in de organisatie gedurende een periode van twee jaar voorafgaand aan hun benoeming;
 - ze hebben niet meer dan drie mandaten als bestuurder van de vereniging uitgeoefend en de periode waarin ze die mandaten hebben uitgeoefend, bedroeg maximaal twaalf jaar;
 - ze hebben geen significante zakelijke relatie met de vereniging;
 - in de voorbije drie jaar zijn ze geen vennoot of werknemer geweest van de huidige of vorige externe auditor van de vereniging;
 - ze hebben geen echtgenoot, wettelijk of feitelijk samenwonende partner of bloed- of aanverwanten tot de tweede graad die in de vereniging een mandaat van lid van het bestuursorgaan, directiefunctie of functie waarin de persoon belast is met het dagelijks bestuur, uitoefenen;
6. de mandaten van de leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd (maximum twaalf jaar), met een raadpleegbaar rooster van aanstellen en aftreden. Het startpunt voor het berekenen van de termijnen is zoals vastgelegd in de statuten en/of het huishoudelijk reglement en ten laatste 1 januari 2017. De termijnen van de mandaten en de vorm van het rooster zijn vastgelegd in het huishoudelijk reglement.
7. er wordt een overzicht bijgehouden van de overige bestuursmandaten van de bestuurders;

8. de raad van bestuur evalueert zichzelf binnen een bepaalde termijn, vastgelegd in het huishoudelijk reglement;
9. er is een officieel en schriftelijk afsprakenkader tussen de raad van bestuur en de directie;
10. het afsprakenkader tussen de raad van bestuur en de directie bevat minstens een regeling voor de hantering van mogelijke interne conflicten, en een aanwijzing van de eindverantwoordelijkheid in geval van een meerhoofdige directie;
11. de directie (al dan niet met een mandaat beperkt in de tijd) wordt periodiek geëvalueerd op basis van de elementen, opgenomen in het afsprakenkader tussen de raad van bestuur en de directie.

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, het jaarlijkse actieplan en op de aanwending van de middelen die door de Vlaamse Gemeenschap ter beschikking gesteld werden van de organisatie, moet de organisatie een jaarverslag opstellen voor elk werkingsjaar.

§ 2. Het jaarverslag, bedoeld in § 1, bevat minstens:

- 1° een gedetailleerd overzicht van de gerealiseerde activiteiten in het kader van de opdrachten van de organisatie, met vermelding van het publieksbereik;
- 2° een gedetailleerd overzicht waaruit duidelijk blijkt dat aan de beheersovereenkomst werd voldaan;
- 3° de verslagen van de algemene vergadering van de organisatie met betrekking tot de goedkeuring van de rekeningen en van de begroting;
- 4° de jaarrekening, die bestaat uit de balans, de resultatenrekening en de toelichting;
- 5° het verslag van een commissaris, die niet betrokken mag zijn bij de dagelijkse artistieke, organisatorische en zakelijke werking van de organisatie, met commentaar bij de balans en de resultatenrekening van de organisatie;
- 6° organogram van de personeelsleden met vermelding van hun functie;
- 7° een overzicht van de bezoldigingen per functiegroep.

§ 3. Het jaarverslag, bedoeld in § 1, moet uiterlijk op 31 maart van het jaar dat volgt op het jaar waarover het verslag wordt ingediend. Als de organisatie een ondernemingsraad heeft, krijgt zij voor het aanleveren van het verslag een maand extra tijd.

Het jaarverslag wordt ingediend via KIOSK en volgt de structuur van deze overeenkomst.

De bevoegde administratie kan aan de organisatie aanvullende informatie en documenten over het actieplan vragen.

De organisatie bezorgt een exemplaar van dit jaarverslag aan de regeringscommissaris van de Vlaamse minister, bevoegd voor Cultuur en een exemplaar aan de regeringscommissaris van de Vlaamse minister, bevoegd voor Financiën en Begroting, 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 nalaat om binnen de tien werkdagen na de herinnering het jaarverslag alsnog in te dienen, kan de Vlaamse minister bevoegd voor Cultuur op vraag van de bevoegde administratie beslissen tot het al dan niet staken van de subsidiëring overeenkomstig het hierna volgende 2° van dit artikel en/of beslissen tot een andere sanctie die de minister nodig en nuttig acht.

De minister bevoegd voor Cultuur deelt de beslissing mee aan de minister, bevoegd voor Financiën en Begroting, de organisatie en de regeringscommissarissen van de betreffende Vlaamse ministers.

2° Indien de minister beslist om de subsidiëring van de organisatie geheel of gedeeltelijk te staken, kan dit gebeuren met ingang van de betaling van het tweede voorschot van de jaarlijkse subsidie voor het lopende werkingsjaar.

§ 5. De bevoegde administratie oefent ten minste jaarlijks ter plaatse toezicht uit op de naleving van deze beheersovereenkomst, het actieplan van het betreffende jaar en op de aanwending van de door de Vlaamse Gemeenschap aan de organisatie ter beschikking gestelde middelen.

§ 6. Indien één van de betrokken partijen constateert dat de organisatie niet voldoet aan de gemaakte afspraken in deze beheersovereenkomst, dan dient deze partij binnen de maand een overlegmoment te beleggen 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 Vlaamse minister bevoegd voor Cultuur.

Deze remediëring kan zowel het management betreffen en/of een financiële remediëring zijn.

De managementremediëring betreft een remediëring die betrekking zal hebben op de leidinggevende functies binnen de organisatie. Deze managementremediëring kan al dan niet gevolgd worden door een financiële remediëring.

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

Beide 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 Cultuur en een regeringscommissaris aangeduid door de Vlaamse minister bevoegd voor Financiën en Begroting.

De regeringscommissarissen van de Vlaamse ministers bevoegd voor Cultuur en Financiën en Begroting worden tijdig op alle vergaderingen van de bestuursorganen van de organisatie uitgenodigd.

Deze regeringscommissarissen van de Vlaamse ministers hebben een ander statuut dan de commissarissen omschreven onder art.4, §2.

Zij kunnen elke beslissing van de raad van bestuur of de algemene vergadering 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 ministers bevoegd voor Cultuur en Financiën en Begroting kunnen tevens aan de raad van bestuur en de algemene vergadering 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 dient 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 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 in de tweede helft van de beheersovereenkomst een evaluatie organiseren van de eerste drie jaren van de beheersovereenkomst.

§ 2. De evaluatie, bedoeld in § 1, gebeurt op grond van de doelstellingen opgenomen in deze beheersovereenkomst en de criteria uit het Kunstendecreet.

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

§ 4. Voor de evaluatie, bedoeld in § 3, stelt de organisatie een evaluatiecommissie samen die door de minister, bevoegd voor Cultuur, bekrachtigd wordt.

§ 5. De evaluatie, bedoeld in § 1, maakt deel uit van het beleidsplan dat voor de periode 2022-2026 moet worden ingediend.

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

Titel 5. Duur overeenkomst

Art. 15. Deze beheersovereenkomst treedt in werking op 1 januari 2017 en eindigt op 31 december 2021.

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.

Indien alle partijen akkoord gaan, kan de overeenkomst ook worden herzien in functie van het aantreden van een nieuwe intendant.

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, ligt de definitieve beslechting van het geschil bij de functioneel bevoegde minister.

Art. 16. Ten laatste op 31 december 2021, 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.

Brussel,D.2 FEB. 2017

Voor de Vlaamse Gemeenschap,

de Vlaamse minister van Cultuur, Media, Jeugd en Brussel

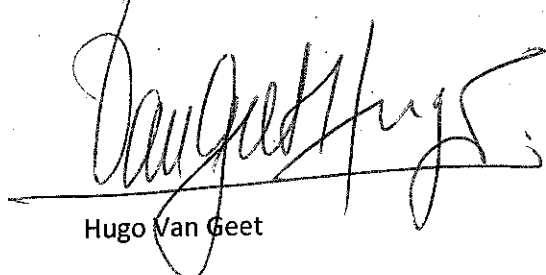


Sven Gatz

Voor de Filharmonie,

de voorzitter van de raad van bestuur,

de intendant,



Hugo Van Geet



Joost Maegerman