

BEHEERSOVEREENKOMST  
2023 – 2027

In uitvoering van het Kunstendecreet van 23 april 2021, artikel 75-76, 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 Concertgebouw Brugge, afgekort als Concertgebouw, als kunstinstelling in het kader  
van het Kunstendecreet, 't Zand 34 8000 Brugge, vertegenwoordigd door de heer Hugo Vandamme,  
voorzitter van het bestuursorgaan en mevrouw Katrien Van Eeckhoutte, algemeen directeur,

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 subsidie van minstens 4.917.865,27 euro toe te kennen aan de organisatie, waarvan minstens 689.648,15 euro wordt toegekend voor het beheer van de infrastructuur.

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

§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 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 wordt op het gedeelte

werkingskosten van de subsidies, vermeld in §1, het prijsindexcijfer beperkt tot 75%, toegepast 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 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 het budgettair beleid 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 30 procent aan eigen inkomsten verwerven, berekend in verhouding tot de totale kosten, met uitzondering van de infrastructuurkosten en eventuele afschrijvingen op kapitaalsubsidies.

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.

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 subsidieperiode aanvat en waarbij 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 diende een geactualiseerd beleidsplan in voor de periode 2023-2027 bij de administratie.

In het geactualiseerd beleidsplan zette de organisatie gedetailleerd uiteen hoe ze tijdens de subsidieperiode haar inhoudelijke en zakelijke beleidsvisie zal realiseren. In het geactualiseerd beleidsplan gaf de organisatie bovendien aan waar er afgeweken wordt van het oorspronkelijke aanvraagdossier. Het geactualiseerd beleidsplan omvat verder een gedetailleerde begroting en activiteitenkalender voor het eerste werkjaar.

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

Art. 7. §1. De volgende functies of de hiermee overeenstemmende functies indien de functietitel zou veranderen, zijn mandaatfuncties (conform art. 53 van het Kunstendecreet):

1. Algemeen directeur
2. Artistiek directeur

§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**

Concertgebouw Brugge streeft ernaar de werking verder succesvol uit te bouwen cfr. onderstaande krachtlijnen en doelstellingen en engageert zich voor de realisatie van de smart geformuleerde doelstellingen onder voorbehoud van een volwaardige financiering en van het voortbestaan van de gezamenlijke projecten in het kader van de diverse partnerships.

### **2.1. Missie**

Art. 8.

Concertgebouw Brugge is een internationaal kunstenhuis voor muziek, hedendaagse dans en klankkunst. De inspirerende architectuur biedt ook ruimte voor beeldende kunst, literatuur, fotografie en film. Het Concertgebouw verwelkomt als open huis een diversiteit aan kunstenaars, publiek en partners uit binnen- en buitenland en is met zijn werking ook op andere plekken in de stad

actief. Door in te zetten op creatie, creativiteit en interactie met kunstenaars in elke fase van hun loopbaan wil het Concertgebouw vernieuwende impulsen geven aan de kunsten en een verscheiden publiek raken, betrekken en helpen ontdekken. Concertgebouw Brugge geeft zo een internationale uitstraling aan de stad Brugge en aan Vlaanderen.

Als cultureel ondernemer vertaalt het Concertgebouw zijn rol als open huis ook naar derden, en stelt het zijn infrastructuur en expertise ter beschikking voor congressen, bedrijfsevents en culturele gastproducties.

## **2.2. Profiel**

Art. 9.

Concertgebouw Brugge bouwt een werking uit rond vijf functies en drie hoofddisciplines: muziek, hedendaagse dans en klankkunst. Als nevendisciplines en in samenwerking met partners besteedt het programma ook aandacht aan fotografie, literatuur en film.

Het Concertgebouw biedt kunstenaars op elk moment van hun carrière kansen tot ondersteuning.

Concertgebouw behoudt in de komende beleidsperiode drie huisartiesten. Met De Makers introduceren we een middellang traject voor mid-career artiesten: uitvoerende of scheppende kunstenaars die een volgende stap in hun carrière willen zetten.

Binnen de functie presentatie doet het Concertgebouw met zijn programmering aan storytelling. Voor de periode 2023-2027 wordt voor het eerst een cyclus van thema's vastgelegd, waarbij vanaf het seizoen 23-24 een van de fasen uit een mensenleven het artistiek vertrekpunt wordt. De keuze voor een universele seizoensdramaturgie ondersteunt de verbindende dialoog tussen de westerse canon en niet-westerse culturele tradities, die in het programma steeds prominenter wordt. Het programma wordt opgebouwd rond internationale festivals, topstukken, Talent telt, een familieprogramma, tentoonstellingen... We leggen een focus op out-of-the-box-projecten en introduceren met Close Connections een meerjarige samenwerking met drie internationale toporkesten. Het Concertgebouw wil een belangrijke rol spelen in de creatie van nieuw werk en nieuwe presentatievormen en verdeelt zijn inspanningen over eigen producties, opdrachten en coproducties. Het internationale netwerk helpt werk van hier aan buitenlandse partners. Met publicaties en online content, gesprekken/debatten/lezingen, studiedagen en ontmoetingsmomenten geven we impulsen tot reflectie. Concertgebouw is het afgelopen decennium sterk gegroeid in de functie participatie. Na een focus op het onderwijs is de werking gaandeweg verruimd naar andere doelgroepen, met bijzondere aandacht voor personen met een verstandelijke en fysieke beperking. In de komende beleidsperiode willen we met een sociaal-artistiek luik de leuze 'Concertgebouw voor iedereen' verder kracht bijzetten. Deze projecten beogen onder meer om mensen met diverse etnische en sociaal-economische achtergronden te betrekken bij co-creatieprojecten, naast initiatieven die er op andere vlakken zijn om drempels naar beneden te halen. Binnen deze projecten wordt ingezet op een impactvol en verrijkend proces voor elke deelnemer.

Samenwerking is een belangrijk deel van het succes van het Concertgebouw; partners versterken elkaar en realiseren gemeenschappelijke en mekaars doelstellingen, op diverse niveaus binnen de culturele en belendende sectoren in binnen- en buitenland.

## **2.3. Rollen en opdrachten**

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

## **Ontwikkeling.**

*Strategische doelstelling:* de ontwikkeling van kunstenaars heeft in het Concertgebouw heel wat dimensies; van de eerste orkestervaringen voor pre-professionele muzikanten en het belang van voldoende speelkansen op grote podia voor beginnende kunstenaars tot nieuwe richtingen en onderzoek voor (vaak mid-career) artiesten.

*Operationele doelstellingen:* het Concertgebouw ondersteunt vier doelgroepen en gaat daarvoor ook enkele nieuwe samenwerkingen aan:

- Deeltijds Kunst Onderwijs: Concertgebouw biedt ruimte en ondersteuning aan initiatieven zoals VIVA (Bryggen), Musiceerdagen (AMAJ) en het herfstproject van SOV Young. Elk seizoen worden minimaal drie dagen Concertzaal en andere locaties voorzien naast inhoudelijke en productionele ondersteuning en promotie.
- Pre-professionele artiesten: Concertgebouw gaat een jaarlijkse samenwerking aan met P.A.R.T.S. en ad hoc ook met andere kunsthogescholen om pre-professionele artiesten podium- en leeransen te bieden. Met de MA Academy en het Youth Orchestra Flanders presenteert het Concertgebouw twee pre-professionele ensembles die op financiële, productionele en promotionele ondersteuning kunnen rekenen.
- Jong professioneel talent: in het reguliere programma plant het Concertgebouw elk seizoen minimaal twee concerten en een dansvoorstelling met debuterend jong talent.
- Mid-career kunstenaars: met Bits of dance en de nieuwe formule De Makers besteedt het Concertgebouw extra aandacht aan mid-career kunstenaars die zich ontwikkelen in nieuwe richtingen. Elk seizoen ondersteunen we drie Makers voor een traject van twee jaar: twee muzikmakers en één dansmaker.

*Aandachtspunt inzet mid-career kunstenaars:* het Concertgebouw zet sterker in op mid-career artiesten, met onder meer de nieuwe formule De Makers voor individuele kunstenaars in muziek en dans, het coproductietraject met Overtoon rond klankkunst en de verdieping van bestaande projecten als de Makersdag tijdens het festival Bits of dance. Op die manier wil het Concertgebouw sterker inspelen op een behoefte in het Vlaamse kunstenveld, waar makers voor hun volgende stappen in die fase in hun loopbaan (internationalisering, grotere producties of een inhoudelijke shift) vaak ondersteuning ontberen.

## **Productie.**

*Strategische doelstelling:* het Concertgebouw wil een belangrijke rol spelen in de creatie van nieuw werk en nieuwe presentatievormen en verdeelt zijn inspanningen over eigen producties, creatieopdrachten en coproducties. Hiervoor zet het naast financiële middelen ook een toolbox aan ondersteuning in natura in: ruimtes voor residentie, inhoudelijke en productionele begeleiding, opnames en netwerking.

*Operationele doelstellingen:*

- Creatieopdrachten: in de beleidsperiode minimaal 10 creatieopdrachten aan in hoofdzaak componisten, aangevuld met fotografen, schrijvers en choreografen
- Coproducties: in de beleidsperiode minimaal 25 coproducties van in hoofdzaak dans- en muziektheatervoorstellingen, met prioriteit voor de huisartiesten, Makers en festivalproducties. Daarnaast treedt het Concertgebouw ook op als coproducent van opnameprojecten.
- Eigen producties: in de beleidsperiode minimaal 4 nieuwe eigen producties met een focus op participatieve projecten en nieuwe artistieke belevingen

- Residenties: gemiddeld per seizoen worden de zalen in het Concertgebouw ingezet voor 120 onderzoeks-, opname- en repetitiesessies

## **Presentatie.**

*Strategische doelstelling*: het Concertgebouw presenteert een programma rond drie hoofddisciplines muziek, dans en klankkunst. Een continue inhoudelijke vernieuwing wordt bereikt door te werken met een seizoensdramaturgie en een grote aandacht voor out-of-the-box projecten. De keuze voor een cyclus rond de fasen uit een mensenleven is een inspirerend en open vertrekpunt dat een verdere organische groei naar meer culturele diversiteit stimuleert. Met een werking rond Deep listening zet het Concertgebouw in op de luisterervaring en slaat het een brug tussen muziek en klankkunst. Met een rijk gamma festivals brengt het Concertgebouw reliëf aan in het seizoen en werkt het samen met diverse partners in Brugge en Vlaanderen. De grote inzet op publiekswerking wordt verdergezet en organisch vernieuwd naar meer digitale content.

*Operationele doelstellingen*: per seizoen:

- Gemiddeld 90 voorstellingen
- Gemiddeld 2 klankinstallaties en 2 fotografietoonstellingen
- Gemiddeld 40 activiteiten binnen de publiekswerking: inleidingen, nagesprekken, open repetities, luistercursussen enz.
- Gemiddelde verhouding (indicatief) 70% van aantal voorstellingen nationaal – 30% internationaal
- Inzet voor publieksverjonging en -verbreding, met onder meer familievoorstellingen, out-of-the-box concertervaringen en projecten als Iedereen Klassiek

## **Participatie**

*Strategische doelstelling*: het Concertgebouw wil met participatieprojecten actieve deelname bevorderen van een grote diversiteit aan mensen en richt zich na een mooi parcours op het vlak van onderwijs en bijzondere doelgroepen nu ook op een luik sociaal-artistieke werking.

Vijf programmalijnen muziek, dans, klank, beeld en gebouw bevatten een grote verscheidenheid aan korte en langlopende projecten waarbij educatie en co-creatie hand in hand gaan. Het Concertgebouw werkt samen met een uitgebreide reeks gespecialiseerde partners uit het artistieke veld en daarbuiten.

*Operationele doelstelling*: per seizoen:

- minimaal 200 workshops
- gemiddeld drie co-creatieprojecten met sociaal-artistieke focus
- gemiddeld drie meer langdurige trajecten voor doelgroepen onderwijs en personen met een beperking
- gemiddeld één inspiratiedag hoger onderwijs
- werking van jongerenplatform Soundcast

*Aandachtspunt team participatie*: in het beleidsplan werd een nieuwe functie van verbindingsofficier geambieerd. Deze functie is intussen ingevuld onder de noemer medewerker participatie/outreach en versterkt het team participatie. Deze medewerker met een mooie ervaring in sociale verbindingprojecten zal diverse doelgroepen aan het Concertgebouw binden door een combinatie van door het Concertgebouw of zijn partners geïnitieerde projecten enerzijds, en bottom-up gegroeide projecten anderzijds.

## Reflectie

*Strategische doelstelling:* het Concertgebouw werkt elk seizoen een programma uit dat bestaat uit lezingen, gesprekken en lecture-performances en werkt daarvoor met diverse partners en een jaarlijkse Seizoensdenker. Daarnaast is het een partner voor sectordagen in binnen- en buitenland om expertise te (laten) delen.

*Operationele doelstellingen:*

- in deze beleidsperiode vier nationale en internationale sectormomenten
- gemiddeld per seizoen vijftal lezingen en gesprekken
- per seizoen samenwerking met een Seizoensdenker

## Internationale werking

De internationale werking van het Concertgebouw omvat in de komende beleidsperiode volgende onderdelen:

- Samenwerking met internationale partners in netwerken (bv. REMA, Early Music Summit in Brussel en Brugge)
- Samenwerking met internationale partners in functie van gezamenlijke producties met financiële en ecologische voordelen (tournees, coproducties, co-commissies)
- Vijfjarenproject Close Connections waarbij het Concertgebouw een structurele samenwerking aangaat met drie internationale toporkesten uit de buurlanden
- Inzet op internationale promotie en de werving van internationale bezoekers voor festivals als de Bach Academie, GOLD en December Dance

## Samenwerkingen

Samenwerking is een belangrijk deel van het succes van het Concertgebouw; partners versterken elkaar en realiseren gemeenschappelijke en mekaars doelstellingen, op diverse niveaus binnen de culturele en belendende sectoren. Het Concertgebouw heeft een uitgebreide reeks regionale, nationale en internationale partners:

- Het Concertgebouw werkt met alle professionele culturele partners in Brugge samen rond één of meerdere projecten, van MOOOV en Bryggen tot Musea Brugge en De Batterie. Dans in Brugge wordt in de komende beleidsperiode verder uitgebouwd als een uniek stedelijk samenwerkingsverband rondom een discipline, met KAAP en Cultuurcentrum Brugge
- Op nationaal niveau werkt het Concertgebouw samen met presenterende organisaties in bilateraal of ruimer verband rondom gezamenlijke programmering. Er is onder meer een structurele samenwerking met het Klarafestival en gezamenlijke projecten rond de disciplines muziektheater (All Arias, ism. OBV en De Singel), klankkunst (ism. STUK) en dans (ism. Dag van de dans). Ook met gezelschappen is er een structurele samenwerking:
  - o de huisartiesten Anima Eterna Brugge, Rosas en Vox Luminis
  - o de vaste partner van de jaarlijkse Bach Academie is Collegium Vocale Gent
  - o met Brussels Philharmonic is er een uitgebreide relatie waarbij klassieke concerten worden afgewisseld met out-of-the-box projecten zoals Club Surround of de hedendaagse muziekprojecten ism. Ictus
- Op internationaal vlak is er samenwerking met enerzijds structurele partners (bv. copresentatie ism. het Grote Zalen Overleg Nederland, de orkesten binnen het project Close

Connections en het Budapest Festival Orchestra voor een jaarlijks festival). Daarnaast zijn er heel wat ad hoc partners voor copresentaties, co-commissie en coproducties.

### **Landschapsversterkende rol**

De landschapsversterkende rol van het Concertgebouw situeert zich binnen de vijf functies en zet in op onder meer:

- De ondersteuning van kunstenaars in elke fase van hun loopbaan: van jong (pre-) professioneel talent (onder meer samenwerking P.A.R.T.S., Youth Orchestra Flanders, AMAJ ...) tot mid-career kunstenaars die bij hun volgende stappen worden ondersteund (onder meer met De Makers-formule).
- Financiële, inhoudelijke en logistieke ondersteuning van nieuwe creaties door residenties, coproducties en creatieopdrachten
- De samenwerking met diverse kunstorganisaties die middelen en ondersteuning krijgen om hun ambities te verwezenlijken, zoals participatieve organisaties als De Batterie, Musica, ...
- De inzet op verbinding en kennisdeling in de sector door het organiseren van sectormomenten (bv. ECHO ism. Kunstenpunt of het symposium van de participatieve kunsten, ...) en het engagement in netwerken (bv. oKo, Dag van de dans, ISCM Vlaanderen, ...)
- De extra inspanningen op het vlak van klankkunst, een discipline die in Vlaanderen nog te weinig armslag krijgt
- De opbouw van een publiek voor kunstenaars door een uitgebreide publiekswerving
- De inzet op publiekswerking, waarbij toeleiding naar en begrip van artistiek werk bevorderd wordt

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

Het Concertgebouw zet in op verjonging, verbreding en verdieping van het publiek. Het Concertgebouw wil gemiddeld 5% nieuwe klanten per seizoen aantrekken door een actieve publiekswerving. We stimuleren bestaande klanten tot een herhaalbezoek.

Het Concertgebouw speelt gericht in op klantbehoeftes. We willen bij het publiek en de deelnemers aan participatieprojecten nog meer diversiteit door gerichte communicatie en netwerking.

We versterken de internationale uitstraling van het Concertgebouw vanuit een krachtenbundeling cultuur en toerisme in Brugge en Vlaanderen. Het Concertgebouw connecteert waarde-gedreven met partners, stakeholders en publiek.

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

Het Concertgebouw zet het eigen netwerk in voor de promotie van Vlaamse artiesten, onder meer door hulp bij het zoeken van extra coproductoren of speelplekken, en internationale uitnodigingen bij premières. Met de organisatie van internationale sectormomenten haalt het de internationale collega's naar Vlaanderen om kennis te maken (bv. Early Music Summit in 2023).

In de samenwerking met de internationale orkesten zal het Concertgebouw Vlaamse solisten en componisten pitchten.

#### *Aandachtspunt Vlaams muzikaal erfgoed:*

Het Concertgebouw besteedt de komende seizoenen aandacht aan het Vlaams muzikaal erfgoed, op diverse wijze:



- Tweejaarlijks festival GOLD en jaarlijks Topstuk zet de Vlaamse polyfonie centraal, met bijzondere aandacht voor de rijke Brugse context
- Regulier programma: aandacht voor Vlaamse componisten, al dan niet in het kader van een verjaardag: bv. Karel Goeyvaerts in 2023, Vlaamse maçonnieke muziek in 24-25, Luc Brewaeys in 25-26.

### **Zakelijk beleid en beheer**

De vzw streeft naar een duurzame uitbouw van een gezonde financiële structuur, waarbij gebouwgerelateerde kosten worden gedekt door een structurele infrastructuurfinanciering; werkings- en exploitatie-gebonden kosten moeten worden gefinancierd met werkingsmiddelen (toelagen en eigen inkomsten).

De jaarlijkse geïndexeerde werkingssubsidie is noodzakelijk als basisfinanciering en hefboom om (in combinatie met de eigen inkomsten en een adequate infrastructuurfinanciering) de missie waar te maken en als Kunstinstelling de verwachte sleutelrol te kunnen spelen in en voor het kunstenveld en het publiek.

De organisatie wordt bij het afsluiten van de beheersovereenkomst geconfronteerd met een bijzonder hoge inflatie, snel stijgende personeelskosten en extreem hoge energiekosten.

De eigen inkomsten zijn sterk gedaald in 2020 en 2021 als gevolg van de coronacrisis.

Door cultureel ondernemerschap, een performant zakelijk beleid en een (pro)actief en creatief relatiemanagement met publiek, partners en klanten 'Concertgebouwevents' wil het Concertgebouw de hoge eigen inkomsten in de loop van de beleidsperiode zo snel als mogelijk herstellen en verder laten groeien.

Concertgebouw blijft zich engageren om ook binnen de moeilijke economische context maximale inspanningen te doen om een gezond zakelijk beleid te voeren.

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

Het Concertgebouw ambieert als Vlaamse Kunstinstelling naast de beoogde (inter)nationale uitstraling en werking ook een sterke lokale verankering.

Concertgebouw Brugge creëert als landmark veelzijdige meerwaarde voor Brugge en de Bruggelingen. Concertgebouw Brugge neemt ten volle haar rol op als internationaal muziek- en podiumkunsten-centrum, als hedendaags landmark voor Brugge en icoongebouw met de hoogste erfgoedwaarde, waar traditie en vernieuwing elkaar vinden. Concertgebouw wil een reële meerwaarde blijven betekenen voor het welzijn van Bruggelingen en bezoekers, een hefboom voor media-aandacht voor Brugge, een stimulator voor de economie en het leisure- en zakentoeerisme, een partner die Brugge helpt zich (pro)actief te profileren als hedendaagse, levendige en leefbare stad.

De Stad Brugge is een belangrijke partner van het Concertgebouw, met o.m.:

- De Stad Brugge is samen met Vlaanderen de stichtende overheid van het Concertgebouw.
- De Stad Brugge kende een recht van opstal toe aan de vzw Concertgebouw Brugge (voor 50 jaar tot 2049).
- Concertgebouw is als "icoongebouw met de hoogste erfgoedwaarde" ingeschreven in het thematisch rup stadslandschap Brugge.

- De Stad Brugge heeft 2 vertegenwoordigers in het bestuur; de vzw BMCC vaardigt 1 vertegenwoordiger af.
- De Stad Brugge kende kapitaalsubsidies toe voor de bouw van het Concertgebouw en verleent infrastructuur- en werkingssubsidies.

De meerwaarde in en voor Brugge realiseren we (complementair aan het partnership met de Stad Brugge) op diverse vlakken met o.m.:

- Concertgebouw werkt met alle professionele culturele spelers in Brugge samen rond één of meerdere projecten. Bij partnerships vindt er een uitwisseling plaats van expertise, financiële en infrastructuurlele middelen, publiek en netwerken om projecten op een ambitieuzer niveau te realiseren.
  - *Highlight: Dans in Brugge* is de structurele samenwerking rond dans van Concertgebouw Brugge, Cultuurcentrum Brugge en KAAP. Deze alliantie zorgt voor een afgestemde programmering (de juiste voorstelling in de juiste zaal, co-presentatie waar nuttig), de inzet van gezamenlijke middelen voor coproducties en residenties en een gedeelde communicatie via het nieuwe platform dansinbrugge.be. De synergie rondom een kunstdiscipline in één stad is pionierswerk en zorgt voor een fijnmazige ondersteuning van de danssector
- Ook buiten het Concertgebouw als fysieke plek ontstaan samenwerkingen, van de Musea Brugge in hun erfgoedlocaties en het nieuwe BRUSK museum tot de sociaal-artistieke projecten die zich op diverse plaatsen afspelen.
- Het Brugs Cultuuroverleg neemt naast de gesubsidieerde sector ook kleine grassroots organisaties mee in een agenda met gemeenschappelijke uitdagingen.
- Concertgebouw gaat ook cross-sectorale samenwerkingen aan met niet artistieke actoren in Brugge en de brede regio onder de beleidsdomeinen economie, toerisme, klimaat, jeugd, welzijn, onderwijs etc... .
- Concertgebouw is mede-initiatiefnemer en lid van de stuurgroep van het Brugs cross-sectoraal innovatieplatform 'Toekomstmakers'.
- Concertgebouw heeft diverse partnerships met bedrijven uit de regio en Vlaanderen.

### **Organisatie-specifieke opdrachten:**

#### **Infrastructuurbeheer**

Concertgebouw Brugge vzw was – op vraag van de stichtende overheden – bouwheer van het Concertgebouw en is op basis van het toegekende recht van opstal voor (min.) 50 jaar ook verantwoordelijk voor het gebouwenbeheer, naast de werking.

Het infrastructuurbeleid wordt verder uitgebouwd op de volgende krachtlijnen:

- Beheer als 'goede huisvader' (cfr. recht van opstal) impliceert het eco-vriendelijk onderhouden, op peil houden (vervangingsinvesteringen en onverwachte herstellingen) en optimaliseren van de infrastructuurlele en technische troeven.
- Deels in eigen beheer en deels beheer door outsourcing (onderhoudscontracten of regie).

Concertgebouw wil zich engageren voor een gedegen en preventief infrastructuurbeheer o.b.v. een masterplan.

We onderscheiden binnen het infrastructuurbeheer enerzijds de jaarlijkse eigenaarslasten en anderzijds de te voorziene infrastructuurinvesteringen.

### **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**

De vzw Concertgebouw Brugge is een autonome juridische structuur met als stichtende leden de Stad Brugge, de Provincie West-Vlaanderen en de vzw Meeting in Brugge (nu BMCC), met een algemene vergadering, bestuursvergadering, dagelijks bestuur en diverse comités in de schoot van het bestuur.

De vzw wordt bestuurd met grote aandacht voor corporate governance.

In het bestuur is een rijke ervaring en evenwichtige expertise aanwezig (kennis van het kunstenveld en businesservaring) bij personen met diverse artistieke, bestuurlijke, culturele en zakelijke achtergronden.

De organisatie werkt met een statutair bepaalde externe vertegenwoordigingsbevoegdheid, een systeem van getrapte bevoegdheidsverdeling en budgetverantwoordelijkheden, opgenomen in een intern reglement.

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

Als duurzame en veerkrachtige organisatie wil het Concertgebouw er in haar HR-beleid voor zorgen dat mensen in staat en gemotiveerd zijn om duurzaam te presteren en zo waarde te creëren voor zichzelf en de organisatie, de stakeholders en de maatschappij.

Als lerende en inspirerende organisatie wil het Concertgebouw mensen alle kansen geven tot ontwikkeling en persoonlijke groei.

Het Concertgebouw is een inclusieve organisatie die gelooft in de kracht van diversiteit en dit ook uitdraagt.

Concertgebouw Brugge zet in op integriteit en engageert zich voor een fair practice-aanpak onder meer op vlak van artistieke en zakelijke keuzes, beslissingsprocessen, werkmethodeken en -omstandigheden en correcte vergoedingen voor vaste en tijdelijke medewerkers, partners, artiesten, leveranciers, .... De uitgangspunten van fair practice zijn solidariteit, transparantie, duurzaamheid en verantwoordelijkheidszin. Voor de concrete invulling ervan volgt het Concertgebouw de afspraken van "Juist is Juist", het fair practice charter van het Overleg Kunstenorganisaties (OKo). Bovendien spoort het Concertgebouw partners en stakeholders aan dit ook te doen.

### **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 jaarverslag opstellen voor elk werkingsjaar.

§ 2. Het jaarverslag, bedoeld in § 1, voldoet aan de bepalingen in artikel 73 van het Besluit van de Vlaamse Regering tot uitvoering van het Kunstendecreet van 23 april 2021. Het jaarverslag 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 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 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, uitkoopsummen en voordelen in natura voor de personen die op artistiek, technisch, administratief of organisatorisch vlak hebben meegewerkt.

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

Het jaarverslag wordt ingediend via KIOSK en volgt de daarvoor geldende afspraken.

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

De organisatie bezorgt -indien van toepassing- een exemplaar van dit jaarverslag 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 nalaat om binnen de tien werkdagen na de herinnering het jaarverslag alsnog in te dienen, kan de minister bevoegd voor de cultuur op vraag van de bevoegde administratie sancties opleggen zoals bepaald in artikel 16 van het Kunstendecreet.

De minister bevoegd voor de cultuur deelt de beslissing mee aan de minister, bevoegd voor het budgettair beleid, de organisatie en de afgevaardigden van de betreffende Vlaamse ministers.

2° Indien de minister beslist om de subsidiëring van de organisatie geheel of gedeeltelijk te staken, kan dit ten vroegste gebeuren met ingang van de betaling van het tweede voorschot van de jaarlijkse subsidie voor het lopende 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 wordt 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 art. 16 van het Kunstendecreet.

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 de cultuur en een regeringscommissaris aangeduid door de Vlaamse minister bevoegd voor het budgettair beleid.

De regeringscommissarissen van de Vlaamse ministers bevoegd voor de cultuur en voor het budgettair beleid en Begroting 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 ministers bevoegd voor de cultuur en 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 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 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, eerste lid, 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 Concertgebouw Brugge vzw,

de voorzitter van het bestuursorgaan,

de algemeen directeur,

Hugo Vandamme

Katrien Van Eeckhoutte

