

BEHEERSOVEREENKOMST  
2023 - 2027

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

tussen

de Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door de Vlaamse Regering, voor wie optreedt  
de heer Jan Jambon,  
Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management  
gevestigd te 1000 Brussel, Martelarenplein 19,

en

de organisatie Kaaitheter vzw, als organisatie met een werkingssubsidie voor twee beleidsperiodes,  
in het kader van het Kunstendecreet van 23 april 2021, Akenkaai 2 - 1000 Brussel, vertegenwoordigd  
door mevrouw Bénédicte Lobelle, voorzitter van het bestuursorgaan en door mevrouw Agnès  
Quackels en mevrouw Barbara Van Lindt, de algemeen en artistiek coördinatoren,

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 2.828.666,88 euro toe te kennen aan de organisatie.

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

§ 2. De subsidie wordt per werkingsjaar uitbetaald in 2 voorschotten van 45% en een saldo van 10%. Het eerste voorschot wordt betaald vanaf 1 februari van het werkingsjaar, het tweede vanaf 1 juli van het werkingsjaar. Het saldo wordt uitbetaald nadat de bevoegde administratie de ingediende verantwoording van het werkingsverslag van het werkingsjaar heeft gecontroleerd, zoals bepaald in artikel 15 van het Kunstendecreet en heeft vastgesteld dat de subsidievereisten, zoals vermeld in artikel 15 en artikel 17 van het Kunstendecreet, werden nageleefd.

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

§3. Bij de aanvang van elk werkingsjaar zal de Vlaamse Regering enerzijds het loonaandeel van de voornoemde werkingssubsidie 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. Anderzijds wordt voor het gedeelte werkingskosten van de werkingssubsidie, vermeld in §1, het prijsindexcijfer beperkt tot 75%, tenzij de Vlaamse Regering een ander percentage bepaalt.

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

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

§6. Indien zich tijdens de duur van de overeenkomst ingrijpende wijzigingen voordoen hetzij in de maatschappelijke omgeving waarin de organisatie actief is, hetzij in de beleidsopties, hetzij door een interventie door de Vlaamse minister bevoegd voor het budgettair beleid in overleg met de Vlaamse Regering ten gevolge van een belangrijke wijziging van het financiële engagement van de Vlaamse Regering tijdens de duur van de beheersovereenkomst, en deze wijzigingen de 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 Vlaamse minister bevoegd voor het budgettair beleid opnieuw onderhandeld worden.

Art. 2. De toegekende subsidie wordt aangewend voor de dekking van de personeels- en werkingskosten, waaronder ook het beheer van de infrastructuur, 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 20% procent aan eigen inkomsten verwerven, berekend in verhouding tot de totale kosten, met uitzondering van eventuele afschrijvingen op kapitaalsubsidies.

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

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

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

Art. 5. Reserve- en overdrachtsmogelijkheden

§1. De organisatie kan een reserve aanleggen.

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

1° de rekening 13: bestemde fondsen;

2° de rekening 14: overgedragen resultaat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- algemene coördinator

§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 functie(s) zoals bepaald in §1, vanaf 1 januari 2023. Contracten die voor deze functies zijn afgesloten voor 1 januari 2023 kunnen behouden blijven inclusief eventuele verlengingen.

## **Titel 2. Werking**

### **2.1. Missie**

Art. 8. Kaaitheater is een Vlaams podium in Brussel, waar dans, theater, performance, muziektheater en gesprekken op het programma staan. Ontstaan in 1977 als pionier van vernieuwende podiumkunsten, groeide dit huis uit tot een platform voor artiesten van de Vlaamse Golf, midcareer en nieuwe generaties podiumkunstenaren. Van Vlaams en Brussels tot internationaal, van kleine tot grote zaal.

Onder het motto *How to Be Many?* maakt het team van Kaaitheater ruimte voor een breed spectrum aan publieken, artiesten, verhalen en perspectieven, om de meerstemmigheid van de samenleving beter te leren weerspiegelen. Dat doen we in samenwerking met vele partners.

We zetten nieuwe lijnen uit rond participatie en publiekswerking, waarbij we nieuwe generaties en publieken laten kennismaken met hedendaagse podiumkunsten. We stellen middelen ter beschikking van organisaties en groepen die nog te weinig aan bod komen in Brussel en Vlaanderen, met de uitnodiging om zelf artistieke programma's te maken.

We openen zo de weg naar mede-eigenaarschap van kunstenaars en publiek. Kaaitheater beweegt mee met de tijd, wakkert maatschappelijke en artistieke debatten aan en omarmt de pluriforme podiumkunsten van vandaag en morgen.

## 2.2. Profiel

Art. 9. Kaaitheater neemt één vraag mee voor de komende vijf jaar: **How to Be Many?** Het is een engagement naar de organisatie zelf, haar publiek, het Vlaamse podiumkunsten landschap, de artiesten en de samenleving. *How to Be Many?* impliceert een langetermijnengagement op alle niveaus van de werking. Het betekent manieren vinden om op grote schaal:

- tot één publiek programma te komen gemaakt door vele, verschillende organisaties
- artistieke kwaliteit te koppelen aan pluriformiteit
- een duurzaam toegankelijkheidsbeleid te ontwikkelen dat plaatsmaakt voor zoveel mogelijke verschillende soorten mensen
- de ruimtes van de Kaaistudio's en Kaaitheater te delen met vele gebruikers
- te luisteren naar de vele stemmen en generaties binnen de werking
- in gesprek te gaan met de vele publieken die we bereiken
- gesprekken te organiseren over kunst en samenleving waarbij vele stemmen worden gehoord
- de verbeeldingskracht van hedendaagse podiumkunst mee te geven aan een breed publiek

Met deze verdiepende manier van werken wil Kaaitheater een voorbeeldrol opnemen in het brede podiumkunsten landschap.

Kaaitheater zal de komende 5 jaar opereren vanuit **twee radicaal uiteenlopende infrastructurele contexten** die de werking voor een groot deel mee zal bepalen.

Kaaitheater wil in **2025 in een nieuw gebouw** trekken: een unieke site voor de podiumkunsten in Brussel en Vlaanderen met op één locatie 5 verschillende soorten ruimtes.

**2023 en 2024** worden overgangsjaren. De werking zal verspreid plaatsvinden vanuit één standplaats: De Kriekelaar, gemeenschapscentrum in Schaarbeek. Het grootschalige en middelgrote programma komt tot stand in samenwerking met partners uit Brussel en de Vlaamse rand.

De twee uiteenlopende infrastructurele contexten hebben een **grote impact op de werking**; er zijn met betrekking tot personeel, schaal en aantal van de activiteiten, mogelijkheden om eigen inkomsten te werven... significante verschillen. Deze komen naar voor in onderstaande overeenkomst.

## 2.3. Rollen en opdrachten

Art. 10. Kaaitheater vervult vier functies: presentatie, productie, reflectie en participatie. Daarbij is presentatie de belangrijkste functie die het grootste deel van de werking inneemt. Onze lange lijnen, voortkomend uit de vraag **How to Be Many?**, bevatten uiteenlopende activiteiten en doorkruisen die verschillende functies.

How to Be Many on Earth?  
How to Meet in Many Languages?  
How to Tell Many Stories?

Hieronder worden deze activiteiten per functie gegroepeerd.

## PRESENTATIE

Presentatie vormt voor Kaaitheater de eerste en belangrijkste functie. Presenteren is zichtbaarheid genereren, ook voor partner organisaties. Nieuwe samenwerkingsverbanden trekken nieuwe publieken aan. Op deze manier wil het Kaaitheater aanbod recht doen aan de dynamiek binnen het veld, met aandacht voor nieuwe stemmen en iconisch werk, van oudere tot jongere generaties kunstenaars.

Het publiek programma van het Kaaitheater maakt ruimte voor:

- verschillende disciplines (dans, theater, performance, muziektheater en gesprekken)
- de vele generaties van het rijke Vlaamse podiumveld
- een goede balans tussen werken voor de grote zaal, de kleine zaal en occasioneel op locatie
- vaste waardes en repertoire
- experimenteel werk en vernieuwende vormen
- een internationaal aanbod (o.a. via EU Netwerken) met structurele inzet op Nederlandstalige boventitels
- vele samenwerkingen met partners uit het brede artistieke veld van Brussel en Vlaanderen (Het Theaterfestival, Klara Festival, Ictus, etc.)
- een meer inclusief programma dat kruispuntdenken neemt als kader
- dat alles voor een breed en groeiend Vlaams en internationaal publiek

**2023:** minimum 105 activiteiten (voorstellingen in de Kaaistudio's, GC De Kriekelaar, CC Strombeek, CC Westrand (Dilbeek), CC De Factorij (Zaventem), KVS, Théâtre National, Rosas Performance Space... e.a. partners).

⇒ Dit zijn overwegend activiteiten voor kleine tot middelgrote capaciteit.

**2024:** minimum 80 activiteiten (voorstellingen in de Kaaistudio's, GC De Kriekelaar, CC Strombeek, CC Westrand (Dilbeek), CC De Factorij (Zaventem), KVS, Théâtre National, Rosas Performance Space... e.a. partners). Voorafgaand aan de inhuizing voorziet Kaaitheater een programmaluwe periode.

**2025-2027:** gemiddeld 120 activiteiten per jaar (voorstellingen in grote zaal, kleine zaal, in andere ruimtes in het nieuwe gebouw).

⇒ Vanwege de grotere capaciteit zowel in de grote zaal (700 pers) als in de kleine zaal (200 pers), stijgt het volume aan *activiteiten* hier nauwelijks, maar wel de *publieksaantallen* die bereikt worden.

## PRODUCTIE

Met oog op de ontwikkeling en versterking van het podiumkunstenveld in Brussel, Vlaanderen en op internationaal niveau, neemt het Kaaitheater de functie productie op met een breed scala aan soorten ondersteuning:

- Coproducties van Vlaamse en internationale projecten (ook via EU netwerken)
- Korte residenties in de Kaaistudio's met mogelijk technische ondersteuning,
- Lange residenties van 2 à 3 maanden in de repetitiestudio's van het nieuwe gebouw,

- Meerjarige *artists in residence* (min 3 jaar)
- Co-workingspace voor kunstenaars in het nieuwe gebouw
- Infrastructurele ondersteuning van andere organisaties

In de periode 2023-2025 worden de volgende artiesten als artist in residence ondersteund: Ahilan Ratnamohan, collectief bureu (Oshin Albrecht en Melissa Maabesone) en Soa Ratsifandrihana. Dit komt met een jaarlijks co-productiebudget van 10.000 euro, repetitie ruimtes, het tonen van hun werk, het strategisch ondersteunen van artistieke processen en/of meedenken over mogelijkheden om hun praktijk te internationaliseren.

Hun ondersteuning maakt onderdeel van dit overzicht:

**2023:** 11 coproducties

30 tal weken residentie/repetitie in de Kaaistudio's, waarvan 11 met technische ondersteuning

**2024:** 7 coproducties

30 tal weken residentie/repetitie in de Kaaistudio's, waarvan 11 met technische ondersteuning

**2025-2027:** 12 coproducties

Totaal aantal residentieweken: 114, bestaande uit:

- 30 tal weken residentie/repetitie in de Kaaistudio's
- gemiddeld 10 lange termijn residenties (van 2 tot 3 maanden) in 2 nieuwe repetitiestudio's
- de technische ondersteuning van gemiddeld 15 weken wordt verdeeld over de studio's.

Ruimte voor co-working voor *artists in residence* en andere artiesten: 5 werkplekken en een vergaderruimte staat voor hen ter beschikking.

De infrastructurele ondersteuning van andere organisaties bestaat uit:

- Het Theaterfestival houdt kantoor in bureau's van Kaaistudio's gedurende de volledige subsidieperiode
- Kaaitheater beheert de gebouwen waar Workspacebrussels kantoor houdt en residenties aanbiedt. O.L.V. Vaakstraat 82.

Daarnaast biedt Kaaitheater in de Kaaistudio's een 30 tal weken aan voor residenties en presentaties van Workspacebrussels kunstenaars in verschillende ruimtes (theaterzaal, concertstudio, dansstudio, penthouse). Daarvan zijn er gemiddeld 8 met technische ondersteuning door Kaaitheater technici.

De penthouse wordt gebruikt als werk- en kantoorplek voor langere periodes, goed voor een 50-tal residentieweken. Deze worden tevoren verdeeld onder de twee belangrijkste gebruikers Kaaitheater en Workspacebrussels.

## **PARTICIPATIE**

Participatie manifesteert zich via twee engagementen:

- Participatieve cocreaties: één jaarlijkse co-creatie o.l.v. een kunstenaar, en daarnaast de storytelling projecten die Globe Aroma zal presenteren binnen een tweedaags programma.
- Samenwerking met 'open source'-partners (culturele democratie): we stellen gemiddeld 15% van de inkomsten op het artistieke programma beschikbaar aan groepen, organisaties en individuen die tot nog toe minder vertegenwoordigd zijn. We geven ze een mandaat en een budget om publiek programma te maken.

**2023:** één participatieve co-creatie (Samah Hijawi) en de jaarlijkse Storytelling tweedaagse door Globe Aroma. Aantal activiteiten, inclusief Open Source samenwerkingen (5 partners, meerdere avonden, soms meerdere activiteiten op één dag of avond): minimum 20 activiteiten in 2023

**2024:** één participatieve co-creatie en de jaarlijkse Storytelling tweedaagse door Globe Aroma. Aantal activiteiten, inclusief Open Source samenwerkingen (2 partners, telkens een tweedaags programma, meer meerdere activiteiten per dag/avond): minimum 17 activiteiten in 2024

**2025-2027:** één participatieve co-creatie en de jaarlijkse Storytelling tweedaagse door Globe Aroma. Gemiddeld aantal activiteiten, inclusief Open Source samenwerkingen (5 partners, meerdaagse programma's met meerdere activiteiten): minimum 25 activiteiten per jaar in de periode 2025, 2026 en 2027

## REFLECTIE

Met een uitgesproken en internationaal georiënteerde reflectielijn heeft Kaaitheater zich reeds jaren geprofileerd.

Kaaitheater neemt de komende jaren de vraag *How To Be Many on Earth?* als de belangrijke pijler voor de reflectie-initiatieven. Hoe samenleven temidden van een (klimaat)crisis? houdt zowel kunstenaars als wetenschappers bezig. Kunstenaars reflecteren op hun eigen praktijk in het licht hiervan, wetenschappers toetsen hun inzichten graag aan praktijken uit andere contexten.

Op het Kaaiprogramma staan lezingen, gesprekken, uitwisselingen en debatten, samen met partners uit het middenveld, NGO's, ondernemers, de academische wereld en het kunstenveld. Hier worden bruggen geslagen. Voor de periode 23-27 zet het Kaaitheater de functie reflectie verder op deze leest.

- Het merendeel van deze programma's wordt aangeboden als hybride formaat (live en livestream), en wordt gedocumenteerd op de website en die van de partners.
- Door samenwerkingen met vele partners binnen en buiten de podiumkunsten: VUB Crosstalks, Oikos, Brussels Academy, Brussel 2030, Bos+, enz.
- Een nieuw internationaal consortium dat vanaf 2023 de reeks *More Than Human Encounters* mee mogelijk maakt bestaat uit 'koppels' van kunstinstellingen en onderzoeksgroepen aan universiteiten: Kaaitheater en VUB Crosstalks (Brussel), Framer Framed en Universiteit Amsterdam, La Casa Encendida en Artea, interuniversitaire onderzoeksgroep Madrid en Rosendal Theater Trondheim en NTNU: The environmental humanities research group van de Universiteit van Trondheim.

In aanloop van de inhuizing van Kaaitheater in het nieuwe gebouw voert Kaaitheater in samenwerking met Constant vzw een onderzoek rond bestaande protocols en tools om gebouwen en kunstprogramma's toegankelijker te maken voor mensen die niet vanzelfsprekend kunnen deelnemen. Kaaitheater gaat in het werkjaar 2024 in gesprek met doelgroepen (nader te bepalen) om het bestaande aanbod te toetsen aan hun noden en behoeftes. Kaaitheater voorziet hiervoor een jaar en zal dit onderzoek delen met het publiek in het seizoen 2025 - 2026.

- ⇒ 2023: minimum 10 activiteiten (1 x in een grote zaal)
- ⇒ 2024: minimum 5 activiteiten
- ⇒ 2025: minimum 10 activiteiten (2 x in de grote zaal)
- ⇒ 2026: minimum 11 activiteiten (2 x in de grote zaal)
- ⇒ 2027: minimum 12 activiteiten (2 x in de grote zaal)

## INTERNATIONALE WERKING

De blik op de internationale podiumkunsten wereld zit in het DNA van Kaaitheater.

In de periode 2023-2027 zet Kaaitheater in op:

- Het oprichten (samen met Beursschouwburg, Workspacebrussels, en Kunstenwerkplaats Pianofabriek) van een gezamenlijk tweejaarlijks festival (*It Takes A City*) als platform voor internationale zichtbaarheid van Vlaamse makers.
  - Het opzetten van *De Tafel* - een circuit van kunstencentra in Vlaanderen die samen tournées in verschillende regio's in Vlaanderen aanbieden voor werken uit het internationale veld.
  - Het deelnemen aan ten minste één nieuw EU dossier (naast de bestaande ACT en BeMyGuest)
  - Door de samenwerking met Kunstenfestivaldesarts jaarlijks minimaal 2 internationale projecten (co-)presenteren.
  - Het verder programmeren van internationale werken in de grote en kleine zaal - met structurele inzet van Nederlandstalige boventitels.
- ⇒ Gemiddeld 20 % van de artistieke begroting, wordt besteed aan internationale projecten die in Kaaitheater getoond worden.
- ⇒ Concreet gaat dit over minimum:
- 10 internationale voorstellingen in 2023
  - 6 internationale voorstellingen in 2024
  - 12 internationale voorstellingen in 2025
  - 14 internationale voorstellingen in 2026
  - 14 internationale voorstellingen in 2027

### **Samenwerking**

Kaaitheater is een huis voor verschillende soorten publieken en verschillende soorten programma's. Het Kaaitheater deelt zijn ruimten en zijn programma met tal van Brusselse organisaties om ook hun agenda te faciliteren. Kaaitheater maakt programma's samen met partners of stelt haar ruimtes ter beschikking, vaak met technische ondersteuning.

Voorbeelden van langdurige samenwerkingen die verder worden gezet: De Munt, Kunstenfestivaldesarts, Kanal, Klarafestival, Het Theaterfestival, Passa Porta, VUB Cross Talks, Oikos vzw, Platform K., Ictus, Bronks, Mousse...

Voorbeelden van nieuwe samenwerkingen: GC De Kriekelaar, CC Strombeek, CC De Factorij (Zaventem), CC Westrand (Dilbeek), festival *It Takes A City* samen met Beursschouwburg, Workspacebrussels en Kunstenwerkplaats Pianofabriek, *De Tafel* - samen met andere kunstencentra, open source partnerships met Citylab, Mophradat, Mothers&Daughters ...

In de transitie jaren komt meer dan de helft van het publiek programma van Kaaitheater tot stand via samenwerkingen.

Vanaf 2025 zal het aandeel samenwerkingen in de programmatie van Kaaitheater gemiddeld 30 % innemen.

### **Landschapsversterkende rol**

Kaaitheater is een trouwe partner van de vele generaties vernieuwende podiumkunstenaars uit het Vlaamse veld, vooral voor presentatie van hun werk.

Kaaitheater biedt regelmatig een platform voor samenwerkingen met tal van partners uit het Vlaamse en Brusselse podiumkunsten veld. Kaaitheater ondersteunt creatie processen van Vlaamse en Brusselse kunstenaars met korte én (uniek in Vlaanderen) lange residenties van 2 tot 3 maanden in uitgeruste studio's.



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

Kaaitheater werkt met eenzelfde volume aan vte's in de communicatieploeg naar meer, nieuw en een gedifferentieerd publiek toe. Dit zijn de voornaamste doelstellingen en strategieën:

### Jongere generaties bereiken

- door met minder print, en meer digitale communicatie te werken, zal de verspreiding van het programma laagdrempeliger zijn, en via netwerken een groter bereik opleveren bij deze doelgroep.
- door meer scholen te verwelkomen, en een jaarlijkse familievoorstelling te programmeren, creëren we kansen voor jongere generaties om kennis te maken met Kaaitheater

### Breder publiek bereiken

- door te experimenteren met vormen van publiekswerving - en bemiddeling tijdens de overbruggingsperiode, en in te zetten op opleidingen rond marketing, zullen best practices ervoor zorgen dat eenmaal in het nieuwe gebouw, Kaaitheater in staat is meer en breder publiek aan te trekken.
- door het voortzetten van Pay What You Can prijsbeleid, blijven de drempels laag voor iedereen die het Kaaitheater wil bezoeken.
- door vanuit het programma aanknopingspunten te zoeken met grote publieksgroepen, maar ook met bedrijven, organisaties, media enz. kan met andere publieksgroepen een band gesmeed worden.
- door de vele samenwerkingen met uiteenlopende partners garanderen we een bereik dat verder reikt dan het bestaande publiek. We wijzen hier op de vele partners (van KANAL tot De Munt, van Lasso tot Globe Aroma, van Ictus tot Klarafestival), en op de open source programmering.

### Publiek in de Vlaamse rand

- PeriferiK, het samenwerkingsverband met CC Strombeek, CC Westrand (Dilbeek) en CC De Factorij (Zaventem) stimuleert de interesse en mobiliteit van meer publiek in de Vlaamse rand en Brussel. Ook na de intrek in het nieuwe gebouw zal de samenwerking verder gezet worden.

### Publiek dat niet eerder de weg vond naar Kaaitheater

- Twee projecten, Enchanté.e en Wijkjury, werken uitdrukkelijk met publieken die niet eerder de weg vonden naar Kaaitheater en de podiumkunsten in het algemeen.

### Verankering in de veranderende buurt

- gerichte lokale netwerking en samenwerking (met o.a. KANAL) zal resulteren in een verankering in de buurt.

Kaaitheater denkt hiermee **tegen het eind van de subsidieperiode 2023-2027 een stijging van 20% meer publiek te realiseren, met daaraan gekoppeld meer ticketinkomsten** (in absolute cijfers: 77.000 t.o.v. 64.000, het gemiddelde van de afgelopen 10 jaar).

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

Kaaitheater is een uithangbord voor de kwaliteit en experimenteerdrift van de kunstenaars actief in het Vlaamse veld, door hun werk te presenteren en te ondersteunen. Uithangbord zijn van de Vlaamse kunstproductie gaat hand in hand met de internationale werking en multidisciplinaire karakter van het programma van Kaaitheater: naast (tekst)theater ook dans, performance, muziektheater, etc.

Kaaitheater neemt die rol op voor Vlamingen in Brussel en in Vlaanderen en voor de internationale gemeenschap in Brussel, en is daarbij bijzonder gericht naar het internationale kunstenveld.

We gaan dit versterken door bv. het festival ITAC (*It Takes A City*) te organiseren met meerdere partners in Brussel, waarbij we makers en voorstellingen in de vitrine zetten voor internationale collega's en publiek. Ook het internationale consortium rond de reflectie serie More Than Human Encounters, zorgt voor een internationale uitstraling van cross disciplinaire kunstenaarspraktijken van kunstenaars werkzaam in Vlaanderen. Daarnaast fungeert Kaaitheater binnen internationale netwerken, als ambassadeur voor de presentatie, coproductie van projecten van Vlaamse en Brusselse makers. Kaaitheater versterkt dat ambassadeurschap door te communiceren met het professionele veld - zowel informeel, als via een regelmatige nieuwsbrief.

### **Zakelijk beleid en beheer**

De **ticketverkoop** volgens het **Pay What You Can** Principe blijft tijdens de nomadische periode bestaan. De partnerorganisaties in wier infrastructuur er gezamenlijk gepresenteerd wordt, gingen stuk voor stuk akkoord om dit prijsbeleid toe te passen.

- Vanaf 2025 plant Kaaitheater een **aanpassing van de tarievenreeks** om de ticketinkomsten te doen stijgen. Ze blijft het publiek de mogelijkheid bieden een lager bedrag te betalen dan de adviesprijs. De verderzetting van het Pay What You Can systeem wordt jaarlijks geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. **Nauwe rapportering van de ticketverkoop** zorgt voor permanente opvolging van die inkomsten.

Kaaitheater zet in op **projectmatige middelen** (EU, fondsen...) als bron van extra middelen.

- Voor de opening van het gebouw (gepland in 2025) ambieert Kaaitheater **eenmalige projectmiddelen** ten belope van 50.000 euro.
- Kaaitheater volgt opleidingen rond **fondsenwerving** en zet actief in op bijkomende opportuniteiten.

Kaaitheater zet naast de **subsidies van diverse overheden** in op het verwerven van inkomsten die rechtstreeks voortvloeien uit de **verhuur van ruimtes** en horeca.

- In 23-24 kan dit enkel occasioneel in de Kaaitheaterstudio's. Prioritair blijft daar een artistieke invulling door presentatie of residentie (vaak i.s.m. partner workspacebrussels).
- Vanaf 2025 ziet de organisatie opportuniteiten in de verhuur van vergaderruimtes, (theater)zalen en foyer voor evenementen in het nieuwe gebouw. Hiervoor werft ze een personeelslid met ondernemersprofiel aan voor het coördineren van verhuur en horeca.

Kaaitheater heeft trouwe mediapartners (BRUZZ, De Standaard, Klara) waarmee **ruilovereenkomsten** worden aangegaan. Onze communicatie via print wordt minstens 50% teruggedrongen. We ambiëren in de periode 2025-2027 minimum 8.000 € per jaar aan inkomsten dankzij advertentieverkoop, ook online.

**Gemiddeld haalt Kaaitheater in de periode 23-27 net 20% eigen inkomsten. Deze verhouding staat onder spanning zolang Kaaitheater nomadisch werkt. Vanaf de inhuizing stijgt het percentage. Kaaitheater zal alle kansen grijpen om het percentage eigen inkomsten te optimaliseren.**

De zakelijk coördinator van het Kaaitheater stuurt het financieel beleid aan onder supervisie van de algemeen coördinatoren.

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

**Vlaamse Gemeenschapscommissie:** Kaaitheater wordt door de VGC structureel betoelaagd voor een meerjarige werking. Tijdens de periode 2020 - 2022 ging dit over 280.000 euro/jaar.

- ⇒ Kaaitheater dient voor de periode 2023 - 2025 een vraag in voor 300.000 €. Vanaf 2026 zien we dit bedrag graag stijgen naar 325.000 €.

De accenten voor het grootstedelijk VGC beleid zijn:

- Accent op internationalisering en interculturele creatie (verbinding met minderheden, meerstemmigheid in kunstcreatie)
- Accent op zorgzame ondersteuning (fair practice en fair pay)
- Accent op Brussel als laboratorium (nieuwe technieken, verrassende combinaties, verfijnen van digitale skills, ecologisch handelen)

**Brussels Hoofdstedelijk Gewest:** Kaaitheater dient jaarlijks een subsidieaanvraag binnen bij 'Imago Brussel' om een deel van de kosten te dekken voor de organisatie en de promotie van verscheidene activiteiten in het kader van het internationaal aanbod. Meertaligheid is daarbij heel belangrijk.

De afgelopen jaren ging dit over 100.000 euro. Vanaf 2025 rekent Kaaitheater op 130.000 euro/jaar.

Aandachtspunten binnen deze subsidielijnen zijn:

- Gelijke kansen (toegankelijkheid, inclusieve communicatie, veiligheid)
- Duurzame ontwikkeling (geluidsnormen, duurzaam materiaalgebruik, circulaire economie)

**Stad Brussel:** Kaaitheater sloot met de Stad Brussel een structurele samenwerkings- overeenkomst (2020 - 2022) rond drie thema's die de centrale doelstellingen van het lokaal cultuurbeleidsplan belichamen:

- Ontmoetingen creëren
- Verrassende samenwerkingen stimuleren
- Werken aan maatschappelijke relevantie

Concreet engageert Kaaitheater zich om projecten met gespecialiseerde (sociale) partners op te zetten om mensen die moeilijk de weg vinden naar het culturele leven te bereiken; het Kaaitheater creëert ruimte voor lokale organisaties door de infrastructuur ter beschikking te stellen; het Kaaitheater gaat op zoek naar verbinding met ondergerepresenteerde groepen en gemeenschappen om nieuwe samenwerkingen aan te gaan en geeft daarbij een deel van het programma uit handen aan dergelijke organisaties.

Kaaitheater zet actief in op de verbreding van haar publiek via bovenstaande acties en ontvangt hiervoor 60.000 euro per jaar van de Stad Brussel. Ook voor de periode 2023 - 2027 rekent Kaaitheater op deze bijdrage.

### **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**

Kaaitheater geeft invulling aan de tien principes van Goed Bestuur zoals opgenomen in het kunstendecreet.

Deze zijn verankerd in

- een intern reglement;
- een afsprakenkader tussen algemene leiding en bestuur;
- een mandatenrooster;
- een uitgeschreven delegatie van bevoegdheden;
- een competentiematrix die zowel de evenwichtige samenstelling van het bestuur benoemt als de gevraagde competenties van de bestuurders beschrijft;
- een procedure in geval van conflict;
- zelfevaluatie;
- werkgroepen voor bestuursthema's;

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

Kaaitheater verbindt zich ertoe een **gezond, welbewust en respectvol klimaat** te scheppen voor iedereen die betrokken is bij het realiseren van haar missie.

Hiertoe voeren we actief een **integriteitsbeleid** en vertalen we de waarden en principes op vlak van **non-discriminatie, fair practice** en **goed bestuur** consequent naar de praktijk. Dit doet ze in haar gehele werking, zowel in haar interne als externe samenwerkingen.

- Kaaitheater vertaalt haar visie op respectvol gedrag in een **gedragscode**, waarin concreet is benoemd wat grensoverschrijdend gedrag is en wat iemand kan doen wanneer hij/zij/hun hiermee geconfronteerd wordt. Kaaitheater stelt zich hierbij lerend op én leeft de richtlijnen na.
- Minstens 1 maal per seizoen organiseert Kaaitheater **infosessies** voor de medewerkers van het team inclusief de avondploeg waarin het integriteitsbeleid van Kaaitheater toegelicht wordt.
- Kaaitheater maakt ervaringen van ongepast en grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar door het onderwerp actief op de agenda's van de team-overlegmomenten te plaatsen.
- Kaaitheater beschikt over een **vertrouwenspersoon**.
- Kaaitheater steunt *Engagement* en onderschrijft de **Call for engagement to end sexism in the arts**.

Kaaitheater tolereert geen enkele vorm van discriminatie of onderdrukkend gedrag en maakt dit expliciet via een openbaar statement. (<https://www.kaaitheater.be/nl/non-discriminatiebeleid>)

Kaaitheater schaaft zich volmondig achter **de principes en praktijken van Juist is juist**, waarbij solidariteit, transparantie, duurzaamheid en verantwoordelijkheid te allen tijde en in alle (artistieke) samenwerkingen wordt nagestreefd. Ze schat alle werk naar waarde en gebruiken specifieke regelingen enkel waarvoor ze bedoeld zijn en dat in strikte zin.

Dit beleid wordt aan de buitenwereld gecommuniceerd via de website:

<https://www.kaaitheater.be/nl/correct-omgaan-met-mensen-en-middelen>

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

### **4.1. Toezicht**

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

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

- 1° een functionele verantwoording die bestaat uit een overzicht en evaluatie van de werking;
- 2° een verantwoording waaruit duidelijk blijkt dat aan de afspraken uit de beheersovereenkomst werd voldaan;
- 3° de jaarrekening, die bestaat uit de balans, de resultatenrekening en de toelichting;
- 4° de verslagen van de algemene vergadering van de organisatie met betrekking tot de goedkeuring van de rekeningen en van de begroting;
- 5° het verslag van een gecertificeerde accountant of bedrijfsrevisor die niet betrokken is bij de dagelijkse inhoudelijke, organisatorische en zakelijke werking van de gesubsidieerde organisatie in kwestie, met commentaar bij de balans en de resultatenrekening van die organisatie;
- 6° de specificatie van alle bezoldigingen, sociale lasten, vergoedingen, commissie- en erelonen, uitkoopsommen en voordelen in natura voor de personen die op artistiek, technisch, administratief of organisatorisch vlak hebben meegewerkt.

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

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

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

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

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

2° Indien beslist wordt om de subsidiëring van de organisatie geheel of gedeeltelijk te staken, kan dit ten vroegste gebeuren met ingang van de betaling van het tweede voorschot van de 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 geconstateerd dat niet voldaan wordt aan de gemaakte afspraken in deze beheersovereenkomst, dan dient binnen de maand een overlegmoment te worden belegd waarbij alle partijen aanwezig zijn, met de bedoeling om de werking van de organisatie bij te sturen.

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

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

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

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

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

## **4.2. Evaluatie**

Art. 13. § 1. De organisatie zal, conform artikel 76 van het Kunstendecreet in 2025 of 2026 geëvalueerd worden door de bevoegde administratie en een ad-hoc commissie 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-hoc commissie samen zoals bepaald in artikel 85, §3 van het Kunstendecreet.

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

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

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

## **Titel 5. Duur overeenkomst**

Art. 14. 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 13, 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. 15. §1. De erkenning van de organisatie loopt, conform artikel 50, tweede lid, van het Kunstendecreet en het Besluit van de Vlaamse Regering van 24 juni 2022 betreffende de toekenning van werkingssubsidies aan organisaties in uitvoering van het Kunstendecreet van 23 april 2021, tot en

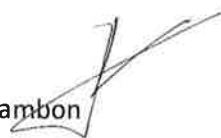
met 31 december 2032. Voor de beleidsperiode 2028-2032 moet door de organisatie een beleidsplan en begroting ingediend worden tegen uiterlijk 1 december 2026, conform de bepalingen in het Kunstendecreet. De Vlaamse Regering zal tegen uiterlijk 30 juni 2027 een beslissing nemen over de werkingssubsidie voor de periode 2028-2032.

§2. 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 Kaaithheater,

de voorzitter van het bestuursorgaan,

de algemeen en artistiek coördinatoren

Bénédicte Lobelle



Agnès Quackels & Barbara Van Lindt

