



# BELEIDSPLAN 2022-2026

## INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL .....	2
INLEIDING.....	4
WAAROM?.....	5
EXTERNE ANALYSE.....	6
Een brede blik op Vlaanderen.....	6
Een blik op amateurkunst in Vlaanderen.....	8
Een blik op cultuur met externe experts .....	10
INTERNE ANALYSE .....	12
Bereik, bekendheid en inclusie .....	12
Educatie en talentontwikkeling .....	13
Ontmoeting, uitwisseling en internationalisering.....	14
Vernieuwing, onderzoek en innovatie .....	14
Zakelijk beleid.....	15
MISSIE EN VISIE .....	16
Missie .....	16
Visie .....	16
GROEIKANSEN .....	17
Aan de slag met diversiteit.....	17
Zingen en welzijn.....	17
Een nieuwe innovatieflow .....	17
Nodige netwerking en cross-over .....	18
HOE?.....	19
SAMEN STERK IN EEN NETWERK.....	20
EEN ADAPTIEF DOELGROEPENBELEID.....	22
EEN KADER VAN MEERWAARDECRIPTERIA.....	23
Toekomstbestendige meerwaardecriteria .....	23
Enable, encourage, exemplify and engage .....	24
WAT? .....	26
INHOUDELIJK DOELSTELLINGENKADER .....	27

In 2026 zien we een groeiende community van mensen die samen zingen en waar iedereen zich welkom voelt .....	27
In 2026 zien we dat mensen levenslang en levensbreed leren en zingen.....	30
In 2026 zien we dat experimenten alle kansen krijgen .....	32
In 2026 zien we in de koorwereld een sterkere organisatorische slagkracht.....	34
ORGANISATORISCH DOELSTELLINGENKADER .....	36
In 2026 is Koor&Stem een netwerkorganisatie rond samen zingen .....	36
In 2026 is bij Koor&Stem inclusief denken geïntegreerd .....	38
In 2026 is Koor&Stem op zakelijk vlak een toekomstbestendige organisatie .....	40

## INLEIDING

Zingen doe je samen.

Het is en blijft een slagzin die met 4 eenvoudige woorden weergeeft waar Koor&Stem voor staat. Nog steeds zijn we overtuigd van de kracht ervan en kan je dus gerust stellen dat dit beleidsplan voortbouwt op de kernwaarde van de organisatie. Het behoudt wat goed was, versterkt daar waar kansen liggen en stimuleert de nieuwsgierigheid naar vernieuwing.

Eén van die kansen ligt in de veelheid van sectoren waar we samen kunnen zingen. Het structureel opzetten van zowel projectmatige als duurzame samenwerkingen, het inbedden van verschillende beleidsdomeinen in de organisatie en een adaptief doelgroepenbeleid zal de impactvolle werking van Koor&Stem versterken. Daarenboven kiezen we resoluut voor de uitbouw van een wendbare organisatie, die enerzijds snel kan inspelen op een veranderende wereld en haar behoeften, maar anderzijds ook experimenteren in haar werking durft toelaten.

De “gouden cirkel” van Simon Sinek is krachtig in zijn eenvoud en bruikbaarheid op meerdere niveau’s. In de komende beleidsperiode willen we dit model gaan integreren doorheen onze werking. Daarom kiezen we ervoor om je door dit beleidsplan te leiden via deze cirkels.

Het **waarom** is het kloppende hart van de organisatie: waarom doet ze wat ze doet? Een uitgebreide omgevingsanalyse in combinatie met een interne analyse bracht ons tot een vernieuwde missie en visie, die richtinggevend zal zijn voor de komende jaren. In het daarop volgende deel bespreken we het **hoe**, de manier waarop de organisatie vorm geeft aan haar bedoeling. De transitie van Koor&Stem naar een wendbare netwerkorganisatie staat hierbij centraal, waardoor we met meer impact onze doelstellingen zullen realiseren. De uitwerking van het doelstellingenkader 2022-2026 lees je in het **wat**, waarbij we bewust kiezen om de inhoudelijke doelstellingen te scheiden van de intern organisatorische.

Meer dan ooit zien we het beleidsplan als een richtinggevend werkinstrument.

Daarom kiezen we resoluut voor een open vorm en werken we concrete acties uit in de jaarplannen. Dankzij die helderheid, eenvoud en begrijpbaarheid zal het onze “waardenvolle” houvast zijn voor de komende beleidsperiode en ons keer op keer inspiratie bieden om wendbaar, vernieuwend en coherent te navigeren in een snel veranderende wereld.

Jeroen Keymeulen  
directeur Koor&Stem vzw

Marc Van den Borre  
voorzitter Koor&Stem vzw

## WAAROM?

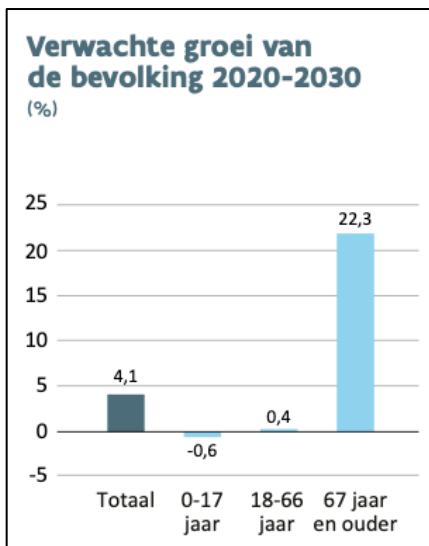
Het waarom is het kloppende hart van de organisatie: waarom doet ze wat ze doet? Een uitgebreide omgevingsanalyse in combinatie met een interne analyse bracht ons tot een vernieuwde missie en visie, die richtinggevend zal zijn voor de komende jaren.



## EXTERNE ANALYSE

Een omgevingsanalyse richt de blik naar buiten, op de omgeving waarbinnen de organisatie werkt. Ontwikkelingen, trends en evoluties, transitie en gebeurtenissen worden geanalyseerd om te zien of en hoe deze een impact hebben op de toekomstige werking.

### Een brede blik op Vlaanderen<sup>1</sup>



Als **demografische evolutie** van 2010 tot 2021 zien we in Vlaanderen een bevolkingsgroei van ongeveer 6,4%. Demografische vooruitzichten geven aan dat die bevolkingsgroei tussen 2020 en 2030 zal dalen tot 4,1%. In absolute cijfers betekent dit een groei van 6,65mio inwoners (2021) naar 6,9mio inwoners.

Opvallend daarbij is dat het aantal 67-plussers blijft toenemen, met een geschatte stijging van 22% voor de periode 2020-2030. De groep 18- tot 66-jarigen blijft quasi stabiel, met een verwachte stijging van 0,4% in 2030. Daartegenover staat wel dat de jongste leeftijdscategorie in de toekomst geen groei meer zal kennen (daling van 0,6%), terwijl deze leeftijdsgroep

tussen 2010 en 2020 nog een toename kende van 5%.

Dat de veroudering zich blijft doorzetten tegenover de status quo op de andere leeftijdsgroepen, versterkt die verouderende tendens: in 2030 zal 1 op 5 inwoners ouder zijn dan 67.

De volledige periode 2010-2020 kenmerkt zich bovendien door een positief migratiesaldo (immigratie > emigratie), maar opvallend is dat die verhouding evolueerde van 33% in 2010 naar 53,8%.

Een toenemende trend op **sociaal-cultureel gebied** is de individualisering, waarvan de betekenis wel genuanceerd begrepen dient te worden. Niet het nastreven van het persoonlijk belang zonder rekening te houden met het gemeenschappelijke goed, maar veeleer betreft het de veranderende invloed van traditionele opvattingen (bv. religie), gedragspatronen (bv. kostwinnersmodel), structuren en sociale verbanden. Door niet meer op deze zekerheden terug te kunnen vallen handelt het individu steeds meer onafhankelijk en vanuit zichzelf. Deze groeiende heterogeniteit van

---

<sup>1</sup> Bronnen: (Vansteen, De Voldere, & Berckmoes, Toekomstverkenning: de blik van sociaal-cultureel volwassenwerk, amateurkunsten en jeugdwerk gericht op 2025, 2013); Vlaamse Regering, Visie 2050. Een langetermijnstrategie voor Vlaanderen, 2016; Statistiek Vlaanderen, Vlaanderen in cijfers 2021, 2021; Hinssen, Peter, The day after Tomorrow, 2017

individuen met bijhorende verschillen in gedrag, attitude, waarden en normen vormt mee de **superdiverse samenleving**.

Een kanttekening hierbij is dat absolute individuele vrijheid niet bestaat. Hoewel een verzwakte invloed van traditionele opvattingen waarneembaar is, blijven enkele structurele kenmerken nog steeds doorzinderen, zoals opleidingsachtergrond, sociaal-economische positie en beroep.

Daarenboven blijft het individu door andere factoren nog steeds beïnvloed; denk maar aan de kracht van sociale netwerken, reclame, marketing, ...

De competenties van de toekomst zijn creativiteit, nieuwsgierigheid, innoverend ondernemerschap en ondernemingszin, en de vaardigheden om informatie te vinden en te selecteren, om oplossingen uit te denken en te verwerken tot nieuwe persoonlijke bekwaamheden.

Superdiversiteit moet dus juist en vooral in zijn volledigheid begrepen worden. Het gaat niet enkel over migratiestromen, maar eveneens over de diversificatie ervan. Het gaat niet meer over enkele meerderheden, maar over een meerderheid van minderheden.

*“Samenlevingen zijn in hoge mate versnipperd geworden: de grote stabiele categorieën van weleer - autochtonen en allochtonen bijvoorbeeld - zijn vervangen door een hele reeks andere kleine, overlappende en verweven categorieën, die daarenboven nog heel snel veranderen ook.”<sup>2</sup>*

Op **wetenschappelijk en technologisch vlak** is er een exponentiële opkomst van technologieën, die mogelijks disruptief kunnen inwerken op de brede maatschappij. We denken hierbij aan de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie, het steeds slimmer worden van machines, de opkomst van virtual en augmented reality, ... Van digital transformation maken we de overstap naar digital flow.

Meer en meer leven we in een hyper-geconnecteerde netwerkwereld (denk maar aan het Internet of Things), waardoor de informatie sneller stroomt dan ooit tevoren. Opkomst van blockchain-technologie en NFT's (non-fungible token) zullen economische modellen veranderen, waarvan we de gevolgen nog te weinig kunnen inschatten.

Er is onmiskenbaar een grote menselijke impact op de natuur. Onze productie- en consumptiepatronen overstijgen de biocapaciteit van de aarde, beïnvloeden negatief het klimaat op drastische wijze en de grootschaligheid en globalisering ervan leggen een enorme druk op het **ecologische systeem**.

---

<sup>2</sup> Bron: Blommaert, Jan, <https://www.sampol.be/2011/11/superdiversiteit>

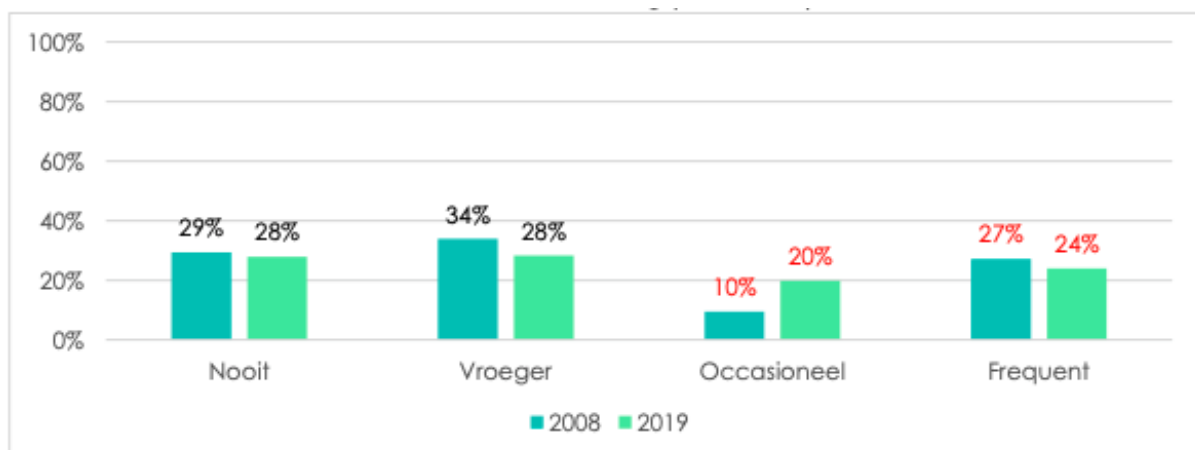
Vanuit **politieke hoek** zet de Vlaamse Regering in op regiovorming die van onderuit opgebouwd en gedragen wordt door de lokale besturen. Het resultaat is een kadernota (maart 2021) die voorziet in de definitieve indeling in 17 referentieregio's en het vervolgtraject vaststelt. Hoe die transformatie zich zal verhouden tot de huidige intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, is nog volop in beweging.

Meer en meer wordt een transformatie van overheden en instellingen verwacht naar innovatie en wendbare organisaties. Zo kunnen zij snel en flexibel antwoord geven op de veranderingen in de omgeving, de verwachting van burgers, bedrijven, ...

### Een blik op amateurkunst in Vlaanderen

De amateurkunsten zitten duidelijk in de lift. Maar liefst 44% van de Vlamingen, ouder dan 14 jaar, is amateurkunstenaar. Dat betekent een stijging van meer dan 7% in vergelijking met de resultaten uit 2008, of in absolute cijfers uitgedrukt: bijna een half miljoen amateurkunstenaars is erbij gekomen.

Een belangrijke tendens zien we als we het aantal occasionele beoefenaars vergelijken met de frequente beoefenaars. Globaal is er **een toename van 10% bij de occasionele kunstbeoefening**, terwijl de frequente een daling kent van ongeveer 3%. De algemene stijging van het aantal amateurkunstenaars is dus vooral toe te schrijven aan de groei van het aantal occasionele beoefenaars.<sup>3</sup>



In termen van participatie zien we een sterkere stijging van amateurkunstbeoefenaars bij de lager opgeleiden, maar stellen we vast dat de sociaaleconomische breuklijn mogelijk verder uitgediept werd: de stijging in amateurkunstbeoefening zet zich enkel door bij groepen met hoger inkomen.

<sup>3</sup> De individualisering en superdiversiteit waarvan sprake in het vorige hoofdstuk, laat zich dus ook blijken binnen de amateurkunstbeoefening.



Opvallend is dat die kloof zich omkeert binnen de discipline zang, en de participatie net bij die groepen met lager inkomen, stijgt.

Vanuit het bevolkingsonderzoek leren we welke motieven aan de basis liggen van amateurkunstbeoefening op een waardeschaal van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 5 (heel belangrijk).

Het **louter ontspannende** (4,1) staat hierbij met stip op de eerste plaats. De amateurkunstenaar wil zich amuseren, zich ontspannen, z'n gedachten verzetten en de stress wegnemen. Dat die ook iets wil bijleren, zichzelf wil uitdrukken of zijn kijk op de wereld wil veranderen, **zijn persoonlijke motieven** (3,4). Op de derde plaats staan **de sociale beweegredenen** (3,0): mensen met gelijkaardige interesses ontmoeten, sociale contacten onderhouden en sociaal engagement aangaan. **Professionele motieven** (2,3) worden het laagst gequoteerd, hoewel een onderverdeling hierin duidelijk aantoont dat erkenning krijgen van een publiek (2,5) of anderen entertainen (2,5) een aanzienlijk motief is.

**Voor de amateur-zanger wegen die sociale motieven (3,4) iets meer door dan hun persoonlijke motieven (3,1)**, een beweging die we trouwens ook zien bij andere eerder groepsgerichte disciplines (theater, dans, muziek).

Met het oog op een vernieuwd amateurkunstendecreet werd door De Federatie en alle amateurkunstorganisaties een nota voorbereid "Richtingsaanwijzers voor een ambitieus amateurkunstenbeleid", waarvan we hier enkele grote krachtlijnen vermelden.

Als sector zien we 3 hoofdrollen voor onze organisaties. Door de amateurkunstenaars te ondersteunen in hun noden en behoeften willen we een **droomfabriek** zijn. Het voortdurend streven naar verbinding, zowel tussen de beoefenaars als tussen disciplines en sectoren, maakt van een amateurkunstenorganisatie een **matchmaker**. De amateurkunstenorganisaties als **expert** zijn het uithangbord en aanspreekpunt voor hun discipline, verzamelen en verspreiden expertise en vervullen een signaalfunctie.

In deze drie rollen formuleerden alle amateurkunstenorganisaties ook **gelijke toekomstambities**: meer beoefenaars, meer samenwerking zowel binnen de sector als over sectoren heen en meer erkenning van de sector.

Door het samengaan van artistieke, sociale en educatieve componenten werken de amateurkunsten steeds **op het kruispunt van verschillende beleidsdomeinen**, en werken zo aan vele vormen van symbiose. Bovenal is het belangrijk dat dit beleid gevoerd wordt met twee voeten in het veld: een amateurkunstenorganisatie is een veldorganisatie met een vogelperspectief.

## Een blik op cultuur met externe experts

Vanuit de DESTEP<sup>4</sup>-analyse kozen we enkele thema's waarover we externen<sup>5</sup> bevroegen over hun mening over impactvolle evoluties, innovaties en good practices binnen de culturele sector.

Koor&Stem wilde peilen naar hoe zij van op een afstand naar ons keken, hoe ze onze rol, en bij uitbreiding die van amateurkunsten in de maatschappij, interpreteerden en welke aanbevelingen zij zagen.

Door **demografische bril** bekeken valt het op dat uitvoerders vaak nog wit zijn, en dat er weinig etnische diversiteit op het podium waar te nemen is. Dit zal een grote impact hebben op het publiek, want over 10 jaar zijn de diverse jongeren de potentiële cultuurparticipanten. Als zij zich niet kunnen herkennen in wie op het podium staat, dan is de kans reëel dat je hen niet kan betrekken. Hierbij wordt echter wel opgemerkt dat de oplossing hiervoor geen éénmalige steekvlam mag zijn. Om rond diversiteit duurzaam te werken moet dit op een natuurlijke manier worden aangespoord, die het best bottom-up begint, geënthousiasmeerd door goede voorbeelden. Samenwerken met andere organisaties is hierbij een must.

Wat de leeftijd betreft valt het op dat het publiek niet altijd verouderd, maar dat er ook verjonging gaande is. De doelgroep die daarentegen het vaakst ontbreekt, zijn de jongvolwassenen.

Waarschijnlijk hebben zij het te druk met een jong gezin, een drukke job en een veelheid aan hobby's en engagementen. Die tendens wordt zowel bij de actieve als receptieve cultuurparticipatie waargenomen.

Men is overtuigd dat zingen mensen verbindt, en zo een **maatschappelijke rol** kan vervullen. Om echte impact te genereren denkt men dat het zingen van jongsaf aan meer geïntegreerd moet worden. Dat kan via het onderwijs (bv. in lerarenopleidingen, zingen in de scholen, ...), bij de opvoeding (bv. zingen bij typische familierituelen, equivalent van "voorlezen") of in de vrijetijdssfeer (bv. jeugdwerking, buurtwerking, ...).

De **technologische vooruitgang** laat zich op vele manieren voelen, gaande van een zaal vol gsm-schermen boven de hoofden tot nieuwe digitale concepten. Men is van mening dat de live-beleving

---

<sup>4</sup> Het DESTEP model staat voor demografische factoren, economische factoren, sociaal/culturele factoren, technologische factoren, ecologische factoren en politiek/juridische factoren. Door deze factoren te analyseren verkrijgt men een beeld van het landschap waarin een organisatie haar werking uitbouwt.

<sup>5</sup> Jan Vandenhouwe, artistiek directeur Opera Ballet Vlaanderen - Lieve Janssen, EVTA, vroeger zangdocent LUCA School of Arts - Vida Razavi, erkend vluchteling en socioloog, werkzaam in de Vrouwenraad - Stef Coninx, voormalig medewerker Internationale Relaties & Klassieke muziek, Kunstenpunt - Eva Wuyts, coördinator Histories - An Rydant, ex- WCG marcom director, ex-directeur de Zwemfederatie - Steven Defoor, cultuurbeleidscoördinator Mechelen - Alain De Ley, artistiek directeur Vlaams Radio Koor - Jelle Dierickx, directeur Festival van Vlaanderen Mechelen

de core-business moet en zal blijven van cultuur, en dat technologie niet mag dienen om die live-beleving te vervangen. Het aantrekken en bereiken van een breder publiek (bv. virtual reality), het verrijken van repetities (bv. internationale coach die online werkt), verbeteren van de beleving voor het publiek (bv. volgen van teksten van liederen, aria's, ... op gsm), het verbeteren van de zangervaring (bv. akoestische technologie), het inzetten op personalisering, ... zijn enkele voorbeelden van **hoe technologie live-beleving kan verbreden en verrijken.**

## INTERNE ANALYSE

De belangrijkste bronnen voor deze interne analyse zijn een inhoudelijke en zakelijke analyse van de voorbije beleidsperiode<sup>6</sup>, een denkdag met interne stakeholders<sup>7</sup>, de aanbevelingen in het Legacy verslag van de Wold Choir Games en de lattenscan<sup>8</sup> die van de organisatie werd gemaakt.

In het najaar van 2021 deed Koor&Stem een workshop<sup>9</sup> onder begeleiding van Konekt vzw en Refu Interim om te reflecteren over de 8 B's: bekendheid, bereikbaarheid, begrijpbaarheid, beschikbaarheid, bestuurbaarheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid en bruikbaarheid. Vanuit de groeikansen die deze dag naar boven kwamen, stelde de organisatie meteen ook een aantal prioriteiten waaraan ze op kortere termijn wenst te werken, namelijk **betaalbaarheid, betrouwbaarheid, bekendheid & bereikbaarheid**.

Met de World Choir Games in 2021 heeft Koor&Stem een impact op lange termijn op gang gebracht, zowel vanuit cultureel als maatschappelijk oogpunt. Uit het uitgebreide legacy-rapport<sup>10</sup> neemt Koor&Stem de belangrijkste conclusies mee en definieert die als groeikansen voor de toekomst.

### Bereik, bekendheid en inclusie

Ook wie vandaag nog niet zingt kan morgen deel zijn van de zangcommunity: **nieuwe doelgroepen** liggen nog open voor Koor&Stem. Om deze te bereiken zal de organisatie echter voort moeten groeien inzake kennis van en beleid rond diverse doelgroepen, toegankelijkheid van het aanbod en publieksactivatie. Belangrijk is daarbij dat Koor&Stem haar kennis en ervaring met **kwetsbare doelgroepen** uit inclusieve projecten in de toekomst gaat vertalen naar haar beleid.

Ook maatschappelijke zichtbaarheid geven aan zingen is daarbij belangrijk. Het opbouwen van een **netwerk met sterke partners** kan Koor&Stem helpen groeien in **bekendheid** bij doelgroepen die tot nu nog te weinig worden bereikt. Sterke, welgekozen partners kunnen tegelijk ook bijdragen aan de **betrouwbaarheid** van de organisatie. Zichtbaarheid brengt ons echter vanzelf ook bij imago. Uit de World Choir Games leerden we duidelijk dat prestigieuze projecten brede aandacht genereren. Maar

---

<sup>6</sup> Zie financieel behoefteplan 2022-2026

<sup>7</sup> Bestaande uit leden van het professionele team, leden van de Raad van Bestuur, leden van de Muziekcommissie en bestuursleden van de Provinciale Afdelingen van Koor&Stem

<sup>8</sup> De lattenscan is een methodiek van Konekt vzw om organisaties te helpen hun toegankelijkheid en inclusiviteit in kaart te brengen.

<sup>9</sup> Zie bijlage 1 – lattenscan voor het volledige verslag

<sup>10</sup> Zie bijlage 2 – Legacy World Choir Games 2021 voor het volledige verslag

ook dat een uitgewerkt **marcom**<sup>11</sup> **beleid** nodig is om alle communicatieve opportuniteiten te kunnen vastnemen en de organisatie, maar ook de koorwereld in haar geheel, sterker in de kijker te zetten.

De coronacrisis toonde aan dat een **digitale aanwezigheid**, zowel qua communicatie als qua aanbod, het bereik van de organisatie sterk kan uitbreiden. Met dit breder bereik kan de organisatie op termijn ook een grotere impact creëren. Digitalisering verbreedt niet alleen het nationale bereik, maar versterkt ook de positionering van Koor&Stem in de **internationale** zangcommunity.

De **bekendheid** en **bereikbaarheid** van Koor&Stem zouden aanzienlijk kunnen groeien met een consequente aandacht voor mogelijke toegankelijkheidsproblemen van deelnemers aan het aanbod. Een transparante en pro-actieve communicatie over de **toegankelijkheid**, en dat vooral ook via de juiste kanalen (waarvan vele nog onverkend), is daarbij onontbeerlijk.

Ook de **betaalbaarheid** van het aanbod van Koor&Stem heeft invloed op de bereikbaarheid van de organisatie. Deze kan verbeterd worden door de invoering van een doordacht **tarievenbeleid**, **versterkt met een solidariteitsprincipe**.

### **Educatie en talentontwikkeling**

Op vlak van **educatie** wordt het (pioniers)werk van Koor&Stem in vorige beleidsperiodes gewaardeerd. Toch zijn er nog opportuniteiten die de impact van de educatieve werking zouden kunnen verhogen. Het blijft bovendien belangrijk dat de organisatie investeert in het educatieve aanbod rond zingen **voor alle leeftijden**.

Daarbij ligt een grote uitdaging in het middelbaar onderwijs: kent de organisatie voldoende de muziekcultuur van de jongeren, om het zingen daar ook te promoten? Er liggen zeker ook kansen om het zingen structureler in te bedden in lerarenopleidingen, of het zingen meer te verbinden met andere kunsttakken of sectoren.

Uit een ledenbevraging in 2019 bleek dat bij de aangesloten koren de interesse in artistieke ondersteuning groot is, maar dit vertaalt zich nog onvoldoende in onze deelnamecijfers. Om iedereen met het juiste aanbod te bereiken kan er nog gewerkt worden aan **drempelverlaging**, gerichte **doelgroepencommunicatie**, een aanbod meer op maat, ...

Vanuit de World Choir Games werd alvast het inzicht versterkt dat een koppeling van evenementenwerking met artistieke ondersteuning elkaar versterkt: artistieke ondersteuning helpt

---

<sup>11</sup> Marcom is een samentrekking van marketing en communicatie. Het betrekken van “marketing” expliciteert dat de organisatie aandacht besteedt aan haar eigen merkpositionering, aan welke noden en behoeften de beoogde doelgroepen hebben en hoe ze dat door goede communicatie kan versterken.

groepen groeien naar een evenement en evenementen motiveren groepen om gebruik te maken van artistieke ondersteuning.

Samenwerkingen met **partners** uit de educatieve sector en de onderzoekswereld bleken de voorbije jaren sterke handvaten te bieden voor innovatie, uitbreiding van expertise en mogelijkheden. Dit kan ook naar andere sectoren worden doorgetrokken om een duurzaam, gedragen en innoverend aanbod te creëren.

### **Ontmoeting, uitwisseling en internationalisering**

Het is duidelijk dat uitwisseling en ontmoeting de sector levend en groeiend houden. Die is zowel op nationaal als op internationaal niveau belangrijk. Het succes van de vriendschapsconcerten die werden georganiseerd in het kader van de World Choir Games, bewijst de nood om met anderen te **connecteren**. Het zal nodig zijn voor Koor&Stem om een nog belangrijkere rol te gaan spelen als **matchmaker**, om uitwisseling en ontmoeting te **faciliteren**, maar vooral ook internationaal zoveel mogelijk deuren te openen voor Vlaamse actoren uit de koorwereld.

Ontmoeting en uitwisseling is ook nodig over de grenzen van de koorwereld heen. Er worden vooral groeikansen gezien in de samenwerking met **diverse amateurkunsten**, maar ook met de **professionele muzieksector**.

Wat de **internationale mogelijkheden** betreft, hebben de World Choir Games een **momentum** gecreëerd dat niet mag worden gemist. Of het nu gaat over de lancering van internationale carrières van koorprofessionals, over Vlaamse koren die hun eerste internationale wedstrijdervaring opdeden en internationale contacten legden of de internationale promotie van de Vlaamse koormuziek, de zaadjes vanuit de World Choir Games moeten ontkiemen en uitgroeien, zodat de internationale banden de komende jaren verder groeien.

### **Vernieuwing, onderzoek en innovatie**

Tot hiertoe ontbrak het de organisatie aan slagkracht in de vorm van tijd, ruimte en investering om **innovatie** écht waar te maken. Er worden zeker kansen gezien in de richting van vernieuwende businessmodellen, waarbij de organisatie geen schrik hoeft te hebben om het zingen te vermarkten. Daarnaast ziet men de organisatie ook graag inzetten op technologische innovaties, zowel in een actief-initiërende als actief-receptieve rol en op publiekswerking.

De relaties die in het verleden, ook tijdens de WCG, werden aangegaan in het kader van onderzoek, kunnen leiden tot **duurzame partnerships** met wetenschappelijke onderzoekscentra om de vinger aan de pols te houden en innovatie geruggesteund te laten verlopen.

Zangers ervaren het keer op keer: zingen heeft een positief effect op het welzijn, zowel van de zanger(s) als de toehoorder(s). Het is misschien vanuit die vanzelfsprekendheid dat Koor&Stem

minder werkte rond het thema **zingen en welzijn**. Het kan echter deuren openen naar nieuwe doelgroepen (bv. HR-afdelingen), nieuwe partnerschappen met welzijnsorganisaties, nieuwe onderzoeksvragen en verbreding van de expertise. Het lijkt een interessante uitdaging voor de komende beleidsperiode om hier structureler meer aandacht aan te besteden, hoewel er steeds een evenwicht dient bewaard te blijven met de core-business van Koor&Stem.

### **Zakelijk beleid**

De organisatie kan haar inhoudelijke groeikansen het beste ondersteunen met een parallelle groei op zakelijk en organisatorisch vlak. Een belangrijke groeikans ligt in de **optimalisering van haar interne processen**, waaronder een systematische kwaliteitszorg, een strategischere rapportering, een performantere uitwerking van haar financieel beleid. Ook een **herziening van de structuur van koepel en provinciale afdelingen** dringt zich op.

De betrouwbaarheid van de organisatie kan groeien op diverse domeinen. Eerst en vooral is het **HR-beleid** van Koor&Stem zelf nog geen weerspiegeling van een diverse maatschappij. Hieraan werken kan ervoor zorgen dat gebruikers zich meer gaan herkennen in de organisatie en er ook meer vertrouwen in hebben. Ook een sterkere **kennisdeling en kwaliteitszorg** binnen de organisatie kan de betrouwbaarheid van de organisatie verbeteren.

Koor&Stem wordt geprezen om haar **vrijwilligerswerking**, maar de relatie tussen de organisatie en haar meest ondernemende vrijwilligers heeft baat bij aangepaste structuren, tools en begeleiding, een uitbreiding naar jongere en diversere doelgroepen en de nodige denk- en experimenteerruimte.

## MISSIE EN VISIE

### Missie

Koor&Stem is een **ambassadeur** voor zingen en bouwt hierrond een **community**, waarin ze samenwerking, ontmoeting, uitwisseling en inspiratie aanwakkert.

De organisatie stimuleert het streven naar **artistieke kwaliteit** door in te zetten op talentontwikkeling, kennisontsluiting, onderzoek en innovatie.

Ze versterkt de **sociale cohesie** door mensen te verbinden via zingen en levert zo een waardevolle bijdrage aan de samenleving.

De bloeiende **koorwereld uit Vlaanderen en Brussel** neemt hierbij een bijzondere plek in.

### Visie

Koor&Stem is een **toegankelijke netwerkorganisatie**. Ze stimuleert connectie tussen mensen en organisaties over sectoren en grenzen heen.

Koor&Stem ontwikkelt haar werking op 3 fundamentele pijlers:

- Door mensen met een gedeelde passie voor zingen samen te brengen laat ze **een levendige community** groeien. Daarbij schenkt ze bijzondere aandacht aan welzijn, diversiteit en inclusie.
- Ze bouwt **een inspirerende academy** uit die inzet op onderzoek, educatie en talentontwikkeling. De academy wil uitgroeien tot een expertisecentrum met een internationale weerklank.
- Ze staat voor **professionaliteit** en zet in op cultureel ondernemerschap, op (digitale) innovatie en op vakkundige omkadering voor de Vlaamse koren.

Doorheen haar hele werking weeft Koor&Stem de meerwaardecriteria impact, innovatie, internationalisering en duurzaamheid als **toetsstenen voor een uitgekiend beleid**



## GROEIKANSEN

Uit de omgevingsanalyse en de analyse van de organisatie komen enkele groeikansen meermaals naar boven, die bijgevolg moeten worden aangepakt in de volgende beleidsperiode. We onderscheiden de volgende.

### Aan de slag met diversiteit

Onze samenleving is superdivers. Naast de feiten van een algemene veroudering en een superdiverse jonge generatie is er ook een duidelijk engagement om de meer kwetsbare mensen deel te maken of te houden van onze samenleving. Dat maakt wel dat voeling houden met de doelgroepen een steeds moeilijkere uitdaging wordt. Om in deze omgeving relevant te blijven en te blijven groeien heeft de organisatie nood aan:

- Een sterke vinger aan de pols
- Overleg en samenwerking met de diverse doelgroepen
- Sterke partners die haar kunnen ondersteunen in het werken met specifieke doelgroepen
- Een sterkere herkenbaarheid binnen de organisatie en dus een meer diverse organisatie
- Een beleid rond toegankelijkheid & drempelverlaging
- Een doordacht communicatieplan

### Zingen en welzijn

Het is duidelijk dat de waarde van zingen voor vele mensen ligt in het welzijn dat er uit voortkomt. De sociale waarde van koren, maar ook de algemene feel good kwaliteit van zingen voor het individu, zijn cruciaal. Om dit als organisatie een belangrijke plaats te blijven geven in de maatschappij, heeft de organisatie nood aan:

- Een explicietere focus op zingen en welzijn
- Nieuwe partnerschappen in o.a. de zorgsector
- Het ondersteunen van diverse (o.a. meer ad hoc) mogelijkheden om samen te zingen
- Een inzet op jong zingen (o.a. scholenwerking)

### Een nieuwe innovatieflow

Technologische veranderingen, niet in het minst op het vlak van media en communicatie, spelen een disruptieve rol. Ze hebben ook een sterke invloed op verwachtingspatronen, op de organisatie van de vrije tijd, management, op economische modellen etc. Het is daarom belangrijk om als amateurkunstensector mee te evolveren. Om de sector te kunnen ondersteunen in deze flow van verandering, heeft de organisatie nood aan:

- Een sterke wendbaarheid
- Zinnvolle partners
- Sterkere digitale aanwezigheid

- Een voortrekkersrol in en ondersteuning voor innoverend ondernemerschap en experiment
- Groter onderzoeksengagement

### **Nodige netwerking en cross-over**

Het is duidelijk dat grenzen alsmaar meer wegvallen en samenwerking noodzakelijk wordt. Of het nu gaat over grenzen tussen landen, regio's, leeftijden, kunstvormen, organisaties, of amateurs en professionals, de toekomst ligt in constructieve en creatieve verbindingen. Om hier als organisatie een belangrijke rol in te spelen, is het nodig in te zetten op:

- Nieuwe partnerschappen, ook internationaal
- Een sterke matchmakersrol
- Cross-over met andere amateurkunsten en andere sectoren

## HOE?



Als netwerkorganisatie bouwt Koor&Stem een extern netwerk uit rond vijf beleidsdomeinen. Een adaptief doelgroepenbeleid en een kader van meerwaardecriteria zal de impact en relevantie van de organisatie garanderen.

Binnen dit raamwerk zal Koor&Stem haar doelstellingen voor de komende beleidsperiode bepalen en uitwerken.

## **SAMEN STERK IN EEN NETWERK**

Koor&Stem ervaart de rijkdom van rond een kunstvorm te kunnen werken, die voor zoveel mensen, zoveel sectoren en zoveel culturen toegankelijk kan zijn. Iedereen heeft een stem, en iedereen kan die gebruiken om te zingen, of het nu voor een topconcert is, of als middel om met elkaar contact te leggen. Het gevaar bestaat echter dat de schittering van die rijkdom een organisatie verblindt voor de valkuil “om alles zelf te doen”.

Omwille van de complexe uitdagingen die voor ons liggen, de snel bewegende wereld waarin we leven en een boost van cultureel ondernemerschap dat resulteert in vele nieuwe initiatieven, maakt Koor&Stem de duidelijke keuze om haar strategische doelstellingen meer en meer te realiseren in, met en door een netwerk.

Dat netwerk bouwt Koor&Stem in haar interne organisatie al uit, door haar werking te organiseren in verschillende beleidsdomeinen. We identificeerden er vijf. Door de beleidsdomeinen structureel te benoemen worden er niet enkel in inhoud, maar ook in werking expliciete keuzes gemaakt voor de organisatie.

### **1. Artistieke wereld**

Dat we zingen in relatie zien tot de brede artistieke wereld, staat buiten kijf. Zingen is steeds artistiek, waarmee men kan verwonderen, confronteren, schoonheid kan scheppen of buiten de lijntjes kan kleuren, zowel vanuit een actieve als receptieve beoefening.

### **2. Scholenwerking**

Dat zingen als vaardigheid graag verder ontwikkeld wordt op een kwalitatieve manier, en liefst van zo jong mogelijk, is logisch. Toch is de educatieve waarde van zingen en muziek veel breder dan dat. Het heeft een positief effect op creativiteit, luistervaardigheid, taligheid, ... Het zingen op een kwalitatieve manier verankeren in het onderwijs, kan een enorme impact genereren.

### **3. Inclusie en welzijn**

De zin die het snelst opvalt op de website van Koor&Stem is ‘zingen doe je samen’. De sociale interactie en het gemeenschapsvormende aspect maken van zingen een adequaat instrument om te verbinden. Bovendien, of net om deze reden, heeft zingen een positief effect op het welzijn. Die kennis wil Koor&Stem promoten en inzetten in de praktijk, door het zingen aan te brengen als welzijnsinstrument in tal van omgevingen en sectoren. Niet voor niets koos Koor&Stem als slagzin voor de World Choir Games 2021 Flanders ‘Sing together, share happiness’.

#### 4. Onderzoek en wetenschap

Het onderwerp 'zingen' binnen het domein wetenschap brengen kan belangrijke inzichten opleveren voor verdere beleidsmatige ontwikkelingen. Niet alleen liggen daar kansen voor de benadering van de activiteit op zich, ook de bredere context waarin zingen zich afspeelt, kan onderzocht worden op thema's zoals bv. sociologie en leiderschap en zo leiden tot nieuwe inzichten

#### 5. Koor&Stem

Een netwerk begint bij jezelf. Daarom definieert Koor&Stem zichzelf als een beleidsdomein om de structureel-organisatorische veranderingen en de organisatiespecifieke uitdagingen systematisch aan te pakken.

Door een werking in beleidsdomeinen zullen zinvolle partners en initiatieven beter in kaart gebracht worden, en tegelijk blinde vlekken in de diverse domeinen sneller duidelijk worden. Rond deze beleidsdomeinen starten binnen Koor&Stem geïntegreerde subteams<sup>12</sup>, die elk een extern netwerk zullen uitbouwen, waaruit kennis, expertise en ervaring kunnen doorstromen naar de volledige organisatie, en zo op haar beurt de andere netwerken verrijken. Een levend ecosysteem dus!

Door samen te werken met andere sectoren, ruimte en aandacht te geven aan andere organisaties en initiatieven en open te staan voor andere ideeën zullen we meer impact genereren.

Deze keuze impliceert dat er bij het begin van deze beleidsperiode een veranderingsproces zal opgestart worden, waarbij volgende vraagstukken een antwoord moeten krijgen:

- Hoe zullen we deze nieuwe mindset in de volledige organisatie verankeren? Een netwerk ontstaat dan wel vaak organisch, maar om het structureel uit te bouwen is er wel een kader nodig waar elk teamlid mee aan de slag kan om het netwerk uit te bouwen.
- Welke gradaties van netwerk definiëren we? Er bestaan vele vormen van "samen": een projectmatige samenwerking, een langdurig partnerschap, een lerend netwerk om kennis en expertise te delen, ... Welke criteria hanteren we om dat te kunnen inschalen? Welke voorwaarden worden gesteld?
- Welke vormen van netwerken bestaan er? In de literatuur<sup>13</sup> vinden we rond governance van netwerken een drietal modellen: zelfregulerend netwerk, leiderorganisatienetwerk en netwerk administratieve organisatie. Hoe kan dat zich vertalen naar onze context?

---

<sup>12</sup> Zie bijlage 3 - Personeelsplan

<sup>13</sup> Provan & Kenis, Modes of Network Governance, 2008

- Wat is de verhouding tussen profit- en non-profit-organisaties binnen een netwerk? Waar liggen de kansen en wat zijn de eventuele valkuilen?
- Welke zakelijke implicaties brengt zo'n netwerk met zich mee? We denken hierbij o.a. procedures voor financieel beleid (begroting, winst/verliesdeling, rapportering, ...), contractuele overeenkomsten, ...

Het mag duidelijk zijn dat de transformatie naar een netwerkorganisatie geen doel op zich is, maar een noodzakelijk middel om onze toekomstambities ten volle te realiseren. Koor&Stem kan op die manier nog meer dan voorheen, en structureler dan ooit, de aanjager zijn van het samen zingen.

## EEN ADAPTIEF DOELGROEPENBELEID

Een limitatieve opsomming geven van de huidig gekende doelgroepen zou te beperkend werken. Dat de wereld steeds in snelle verandering is, dat samen zingen in verschillende sectoren aan belang wint en dat Koor&Stem voor zichzelf een uitdaging ziet om die aanjager te zijn, maakt ook dat de organisatie nood heeft aan een adaptief doelgroepenbeleid.

Dat systeem bestaat uit 2 assen, waarbij de eerste as de mate van verdieping van de doelgroep beschrijft en de tweede as de beleidsdomeinen omvat.

De mate van verdieping werd beschreven in het financieel behoefteplan omdat het de pijlers volgt van onze visie:

- **Community:** de brede zangcommunity van individuen tot organisaties, van zangers tot dirigenten, van workshopleiders tot leerkrachten, van jong tot oud, van amateurs tot professionals, ...
- **Academy:** binnen die brede community zal een deel zijn talent verder willen ontwikkelen. Dit is in de eerste plaats uiteraard artistiek (zang, stemtechniek, dirigeren, componeren, arrangeren, etc.), maar zeker ook ruimer inhoudelijk (onderzoek naar mentaal welzijn, leren werken met diverse doelgroepen, omgaan met kwetsbare doelgroepen, etc.).
- **Professionaliteit:** daarbinnen zal een deel op zoek zijn naar zakelijke professionalisering. We denken hierbij bv. aan koorbesturen, die de koorwerking op zakelijk-organisatorisch vlak willen optimaliseren door gericht vorming en opleidingen te volgen, maar ook aan professionele actoren die zakelijke ondersteuning zoeken.

Het kader dat ontstaat door beide assen met elkaar te kruisen stelt ons niet enkel in staat om huidige doelgroepen gestructureerd in kaart te brengen, maar ook blinde vlekken te capteren en zo

nieuwe doelgroepen te ontdekken. Daarenboven is het een goede tool om eventueel jaarlijks focus te leggen op doelgroepen en hun subdoelgroepen<sup>14</sup>.

Een voorbeeld ter illustratie:

	Artistieke wereld	Scholenwerking	Inclusie & Welzijn	Onderzoek & Wetenschap
Community	Occasionele zangers		Contactkoren in WZC	
Academy	Componisten arrangeurs	Leerkrachten basisonderwijs	Referentie-personen dementie	Studenten hogeschool
Professionality	Koorbesturen			

Kortom, door dit vernieuwde, adaptieve zicht op doelgroepen kunnen we nog gericht inspelen op de noden en behoeften.

## EEN KADER VAN MEERWAARDECRIPTERIA

### Toekomstbestendige meerwaardecriteria

We definiëren 4 meerwaardecriteria waarmee de organisatie in de toekomst een verschil wil maken en een meerwaarde zal genereren: impact, innovatie, internationalisering en duurzaamheid.

Niet elk project of elk aspect in de werking moet aan elk van deze criteria voldoen. Wel zijn het richtingaanwijzers die ons gaandeweg zullen helpen om prioriteiten te bepalen, keuzes te maken of partners te kiezen.

**Impact** gaat in eerste instantie over de resultaten van hetgeen je doet en de effecten daarvan op je omgeving. Toch leert de toenemende aandacht voor impact dat het over meer gaat dan dat. Het is een vorm van engagement om een bredere maatschappelijke bijdrage te leveren.

*Met een impactvolle werking wil Koor&Stem maatschappelijk relevant te werk gaan, maar wil ze ook een grotere erkenning genereren voor de sector.*

---

<sup>14</sup> (bv. bij “koren”, focus op “koren lichte muziek”)

**Innovatie** wijst op vernieuwing, zowel van ideeën, als van producten, diensten of processen, of een combinatie daarvan. Innovatie kan incrementeel zijn (doen wat je doet maar beter), radicaal (nieuw), of disruptief (ontwrichting door vernieuwing). Het is geen doel op zichzelf, maar een middel om effectiever te worden in het bereiken van de eigen doelstellingen.

*Met een innovatieve werking wil Koor&Stem durven evalueren, durven proberen, durven veranderen en vooruitkijken naar de uitdagingen van de toekomst.*

Koor&Stem beweegt zich vandaag al in een breed internationaal netwerk en kreeg met de World Choir Games nog een mooie duw in de rug om een stap verder te gaan in het uitbouwen van internationale contacten. **Internationalisering** werkt in twee richtingen. Enerzijds gaat het over het zich openstellen voor de wereld, daarmee in interactie gaan en iets van elders terugbrengen naar huis. Anderzijds gaat het over over naar de wereld toe gaan en iets meenemen van thuis. Via samenwerking kan deze internationalisering duurzamer worden gemaakt. Op die manier is het een rijke bron van uitwisseling en inspiratie.

*Met een internationale werking wil Koor&Stem bijdragen tot een internationale zangcommunity waarin uitwisseling voorbij de grenzen kan gaan.*

**Duurzaamheid** staat voor soliditeit en sterkte en bijgevolg ook doorgaans voor bestendigheid voor de lange termijn. Duurzaam werken houdt in dat we zoveel mogelijk gaan voor een aanpak die op lange termijn nut en waarde heeft. Duurzaamheid gaat echter ook over efficiëntie en zorgvuldige inzet van middelen en mensen.

*Met een duurzame werking wil Koor&Stem verantwoord, weerbaar en betrouwbaar zijn zowel naar binnen toe als naar buiten.*

### **Enable, encourage, exemplify and engage**

Jones & De Meyere beschrijven het 4E-model<sup>15</sup> om een transitie te maken naar een duurzame reflex: enable, encourage, exemplify en engage. We kunnen deze manier van werken doortrekken naar de andere meerwaardecriteria.

**Enabling** wil zeggen dat je ervoor zorgt dat een aantrekkelijke en eenvoudige impactvolle, innoverende, internationaliserende en/of duurzame optie ter beschikking is.

**Encouraging** wil zeggen dat je de keuze voor impactvolle, innoverende, internationaliserende of duurzame opties aanmoedigt.

---

<sup>15</sup> Jones & De Meyere, Terra Reversa, 2016



**Exemplifying** is een signaal- of voorbeeldfunctie uitoefenen en houdt in dat je zelf het goede voorbeeld geeft in het kiezen voor en uitvoeren van impactvolle, innoverende, internationaliserende en duurzame initiatieven. Door hier keer op keer voor te kiezen, kan je een invloed uitoefenen op de publieke opinie.

**Engaging**, ten slotte, houdt in dat je zoveel mogelijk mensen betreft en sensibiliseert totdat impactvolle, innoverende, internationaliserende en/of duurzame opties als vanzelfsprekend worden aanvaard.

In de werking die Koor&Stem de komende jaren uitbouwt, zal de organisatie minimaal faciliterend werken ten aanzien van de vier meerwaardecriteria, maar vooral op zoek gaan naar opties om meer aanmoedigend en toonaangevend te zijn op het gebied van impact, innovatie, internationalisering en duurzaamheid.

Het mag duidelijk zijn dat de meerwaardecriteria mede zullen bepalen door welke projecten en initiatieven, met welke partners en in welke structuren Koor&Stem haar doelstellingen voor de komende jaren zal realiseren.

## WAT?

Een helder kader van vier inhoudelijke strategische doelstellingen, ondersteund door drie organisatorische strategische doelstellingen.

Met een duidelijke richting voor de komende vijf jaar biedt het inspiratie voor de jaarplannen, en laat het tegelijk voldoende creatieve ruimte om in te spelen op onverwachte opportuniteiten.



## INHOUDELIJK DOELSTELLINGENKADER

### STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

**In 2026 zien we een groeiende community van mensen die samen zingen en waar iedereen zich welkom voelt**

In de toekomst kiezen we er bewust voor om nog meer dan voorheen een ambassadeur te worden van samen zingen. We zien het als onze rol om mensen te laten (gaan) zingen, en ze met elkaar in contact te brengen. Of dit nu een eenmalig groot project is, een wekelijkse koorrepetitie of een avondje samen zingen, het maakt niet uit.

‘Waar iedereen zich welkom voelt’ is een uitdrukking van onze keuze om in te zetten op zingen als middel tot inclusie en welzijn. Dit zal een grote, maar noodzakelijke uitdaging zijn in de superdiverse samenleving waarin we leven.

### OPERATIONELE DOELSTELLING 1

**Koor&Stem ontwikkelt en ondersteunt initiatieven die mensen samen brengen om te zingen**

Vanuit haar DNA ondersteunde Koor&Stem van in het begin de vele koren in Vlaanderen. Aangezien samen zingen traditioneel vaak beoefend werd in een vast, en dikwijls wekelijks repeterend verband, nl. een koor, was dat ook een logische keuze.

Anno 2021 zien we dat er verschillende vormen van samen zingen bestaan. Sommige zijn nog steeds verwant met het koorleven, zoals de werking van een projectkoor of een pop-upkoor, maar andere initiatieven richten zich meer op de occasionele zanger. We willen daarom in de komende beleidsperiode ook deze zanger deelgenoot laten worden van onze grote zingende community.

### Krachtlijnen

- Verspreiding van en medewerking aan het bestaande aanbod van partners
- Ontwikkeling van hands-on en flexibele formats, die door andere partners en organisaties kunnen gebruikt worden om het samen zingen te introduceren en te versterken
- In eigen beheer initiatieven organiseren die een meerwaarde bieden

## OPERATIONELE DOELSTELLING 2

### **Koor&Stem verlaagt participatiedrempels**

We zijn ervan overtuigd dat samen zingen voor iedereen toegankelijk moet zijn. Artistieke, sociale of culturele drempels zijn er om overheen te stappen. Daarbij willen we steeds het uiteindelijke einddoel voor ogen houden: door het zingen inclusieve verbinding leggen tussen diverse zangers.

#### **Krachtlijnen**

- Structurele begeleiding voorzien d.m.v. samenwerking met expertise-organisaties rond toegankelijkheid en inclusie
- Integreren van vier B's in de werking: bereikbaarheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid en bekendheid
- Voorbeeldfunctie vervullen rond zingen met kwetsbare doelgroepen, en hoe deze inclusief te benaderen, door projecten te bestendigen, te ontwikkelen en te verspreiden

#### **Concrete actie**

Het project “De Stem van ons Geheugen” en “Ik zal je altijd horen” zal vanaf 2022 opgenomen worden in de reguliere werking van Koor&Stem.

We nemen vanaf 2022 ook het tarievenbeleid onder de loep, en versterken het met een solidariteitsprincipe.

## OPERATIONELE DOELSTELLING 3

### **Koor&Stem bouwt met haar doelgroepen bottom-up haar werking uit**

Niet alles kennen of weten, is niet erg. Dat niet beseffen, wel. Nog bewuster maken we daarom beleid met de vinger aan de pols. Door rekening te houden met inzichten uit het veld, te vertrouwen op kennis en ervaring van de doelgroepen en in dialoog met hen te gaan, werken we onze blinde vlekken weg. Door dit zowel voor onze permanente werking als voor projecten te doen zullen we een duurzamere en effectievere impact genereren.

#### **Krachtlijnen**

- Werken volgens een transparant participatiekader:
  - Inbreng vragen
  - Advies vragen
  - Samen doen, denken en beslissen
  - Laten doen, denken en beslissen

## OPERATIONELE DOELSTELLING 4

### **Koor&Stem werkt aan een positief imago van het koorzingen**

We stellen vast dat het algemeen beeld van koorzang weinig overeenkomt met de realiteit. Al te vaak worden begrippen als saai, klassiek of kerk ermee verbonden. Dat kan een mogelijke drempel zijn voor mensen om zelf de stap te zetten naar een koor, of zelfs voor zangers om te blijven te zingen in een koor. Het kan voor een potentieel publiek een reden zijn om niet naar een koorconcert te gaan luisteren. Overtuigd dat onbekend onbemind is, zetten we in op een bijstelling van dat imago.

#### **Krachtlijnen**

- Visibiliteit verzorgen van koorzang in al haar verscheidenheid
- Uitbouwen van een gericht pers- en mediabeleid

## STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

### In 2026 zien we dat mensen levenslang en levensbreed leren en zingen

Hier bouwen we onmiskenbaar voort op de ruime ervaring die Koor&Stem heeft in een artistiek vormings- en opleidingsaanbod. We behouden de sterktes ervan door een toegankelijk aanbod van jong tot oud te blijven organiseren, en verrijken het door nog meer aandacht te hebben voor de muzikale verscheidenheid. Zo willen we het levenslang leren en zingen voor iedereen mogelijk maken.

Levensbreed benadrukt het belang van persoonlijke ontplooiing en maatschappelijke participatie. Levensbreed leren heeft dus een bredere, meer horizontale impact in alle levensdomeinen.

Hierbij zal Koor&Stem ook gebruik maken van de kracht van het samenspel van formele en informele leercontexten.

## OPERATIONELE DOELSTELLING 1

### Koor&Stem brengt kennis en expertise samen en maakt ze toegankelijk

We willen een betrouwbaar kennis- en expertisecentrum zijn voor alles wat met het zingen te maken heeft, maar wel vanuit het besef dat we niet alles zelf kunnen weten. We brengen dus mensen samen om hun kennis en expertise te delen, initiëren en begeleiden onderzoek om eigen inzichten uit te diepen en bouwen een nationaal en internationaal netwerk uit om snel toegang te hebben tot externe kennis en expertise.

#### Krachtlijnen

- Toegankelijk aanspreekpunt voor alles wat met het zingen te maken heeft
- Onderzoek, experiment en wetenschap uitbouwen, ontsluiten en verspreiden
- Een inspirerende bibliotheekwerking met aandacht voor de internationalisering van koormuziek uit Vlaanderen (CMFF)
- Internationale uitwisseling en vertegenwoordiging

## OPERATIONELE DOELSTELLING 2

### Koor&Stem stimuleert de ontwikkeling van artistiek talent

Elk talent kan groeien, en mag daar ook alle kansen toe krijgen. Het mooie aan een kunstige ontwikkeling is dat ieder dat op eigen niveau en op eigen tempo kan. Tegelijk geldt ook dat het geheel altijd

meer is dan de som van de delen. De talenten van een groep ontwikkelen is minstens even belangrijk als de individuele ontwikkeling.

Koor&Stem voorziet daarom een talentontwikkelingsaanbod, zowel voor het individu (zanger, dirigent, componist, zanger) als voor de groepen, van basiskoor tot topkoor. Daarbij moet het aanbod evenwichtig uitgebouwd worden op vlak van muziekstijlen, leeftijden en niveaus.

### **Krachtlijnen**

- vormingen en opleidingen
- vernieuwd aanbod van koorcoaching
- uitgewerkt eigen aanbod van podiumkansen (meerkorenontmoetingen, presentatieconcerten, ...)
- toewerken naar een coherent netwerk van koorfestivals en -wedstrijden in Vlaanderen
- koren stimuleren om deel te nemen aan internationale festivals en wedstrijden
- samenwerken met het formele en informele onderwijs

### **Concrete actie**

Een belangrijke mijlpaal in de beleidsperiode 2022-2026 is de organisatie van Europa Cantat Junior in 2023. Met dit festival voor kinder- en jeugdkoren mikken we op een 1000-tal deelnemers die in Gent meer dan een week ondergedompeld zullen worden in interessante ateliers, geleid door nationale en internationale dirigenten.

## **OPERATIONELE DOELSTELLING 3**

### **Koor&Stem maakt het leren eigentijds**

Als organisatie die vorming en opleiding voorziet, willen we steeds de didactische reflex hebben om te onderzoeken hoe je het leren efficiënter kan organiseren, of hoe je dit effectiever kan krijgen en toegankelijker kan maken voor potentiële deelnemers.

Bovendien dien je in zo'n informele leercontext rekening te houden met de achtergrond van je deelnemers: diverse leeftijden, verschillende interesses, mate van tijdsbesteding of flexibiliteit, ...

### **Krachtlijnen**

- inzetten van digitale middelen
- nieuwe vormen van leren introduceren (bv. hybride vormingen, mastery-learning)

### **Concrete actie**

We bouwen een digitaal leerplatform uit.

## STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

### In 2026 zien we dat experimenten alle kansen krijgen

Innovatie is een woord dat steeds vaker opduikt in de culturele wereld. Wat houdt deze term in, wat verstaan we onder innovatie? Hoe zorg je ervoor dat innovatie gestimuleerd wordt? Hoe pak je het aan?

We geloven dat experimenteren een katalysator kan zijn voor innovatie. Dit betekent dat experimenten ook mogen mislukken, en zo waardevolle informatie opleveren. Volgens het principe “fail forward, fail fast, fail better” zal het leiden naar innovatie. Door zelf experimenten te stimuleren, te ondersteunen of te initiëren kunnen we innovatie in onze werking structureel integreren.

## OPERATIONELE DOELSTELLING 1

### Koor&Stem capteert vernieuwende ideeën en projecten

Vanuit onze unieke positionering in de wereld van het samenzingen zien we het als onze taak om een breed overzicht te houden over mogelijke vernieuwende ideeën en projecten, die heel uiteenlopend kunnen zijn: artistieke of educatieve vernieuwingen, vernieuwde inter- of cross-sectorale samenwerkingen, integratie van digitale technologieën, ...

#### Krachtlijnen

- actieve rol: zelf ontwikkelen van ideeën
- faciliterende rol: organisatie van denkdagen, zoals bv. jaarlijkse hackathon rond thema's
- receptieve rol: een bereikbare partner zijn waaraan anderen ideeën pitchten

## OPERATIONELE DOELSTELLING 2

### Koor&Stem biedt begeleiding en ondersteuning bij het uitproberen van vernieuwende ideeën en projecten

#### Krachtlijnen

- eigen tijd, middelen en ruimte voorzien
- matchmaker zijn tussen ideeën en organisaties
- evalueren en resultaten delen

#### Concrete actie



Ter voorbereiding van de World Choir Games werd samen met imec nagedacht over innovatieve lijnen bij het samenzingen. Door de coronacrisis werd het oorspronkelijke idee verlaten om ruimte te maken voor een reële nood: kunnen samen zingen op afstand. Tezamen met partners Muziekmozaiek, VI.BE, VLAMO en Wisper ontwikkelde Koor&Stem de Music Box. Het consortium zal in de toekomst dit concept verder uitwerken: op punt stellen van technologie, een visie definiëren op de gebruiksfinaliteit, ook na corona, en een businessplan ontwikkelen.

## STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

### In 2026 zien we in de koorwereld een sterkere organisatorische slagkracht

Zowel nationaal als internationaal zien we dat er meer en meer aandacht is voor het evenwicht en de wisselwerking tussen een kwalitatieve artistieke leiding en een goed zakelijk beheer van een koor. Het goed op elkaar afstemmen van deze beide aspecten van een koorwerking, zal de koren meer slagkracht geven.

Naast een uitgebreid artistiek aanbod zal Koor&Stem daarom de Vlaamse koren de komende jaren meer en beter begeleiden bij zakelijke aspecten, zoals communicatie en marketing, digitale transformatie, enz.

## OPERATIONELE DOELSTELLING 1

### Koor&Stem biedt inspiratie en ondersteuning bij zakelijke optimalisering

#### Krachtlijnen

- zakelijke tools in het bereik brengen van de koorwereld
- gerichte begeleiding in digitalisering
- kennisdeling stimuleren
- zakelijk opleidings- en vormingsaanbod (bv. rond communicatie)

#### Concrete actie

Koor&Stem vervangt het huidige ledenportaal en implementeert in 2022 een gloednieuw ledenbeheersysteem, Twizzit, meer dan ooit gericht op de praktische ondersteuning van de koorwerking.

Een aangesloten koor krijgt toegang tot een all-in-one omgeving, dat in een basisformule een uitgebreid, volledig werkend CRM (Customer Relationship Management) biedt, met vele praktische tools (agendabeheer, aanwezigheidsmodule, app voor elke zanger). Voor een meerkost kan een koor dit systeem ook uitbreiden met bv. een communicatiemodule, zodat externe nieuwsbrieven versturen en digitale ticketing tot de mogelijkheden behoort.

## OPERATIONELE DOELSTELLING 2

### **Koor&Stem stimuleert de ondernemingszin van koren**

De Vlaamse koorwereld bruist van goesting om “te doen”, zoveel is zeker. We willen helpen om die goesting om te zetten in acties, of anders gezegd, de ondernemingszin omzetten naar ondernemerschap.

#### **Krachtlijnen**

- advies en ondersteuning bij dossiers (bv. subsidiemogelijkheden)
- begeleiding bij “grotere” (zowel nationale als internationale) ambities
- impulssubsidies
- vormingsaanbod (bv. rond aanvullende financiering)

## ORGANISATORISCH DOELSTELLINGENKADER

### STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

#### In 2026 is Koor&Stem een netwerkorganisatie rond samen zingen

Zoals aangegeven in het financieel behoefteplan 22-26 ziet Koor&Stem zich in de toekomst als een netwerkorganisatie, die een adequaat antwoord kan bieden op de snel veranderende en genetwerkte wereld, en dus op de veranderende behoeften van haar doelgroepen.

Daarom zet Koor&Stem de komende jaren stappen om zowel interne structuren als externe relaties te herdenken binnen een genetwerkte context. De gedefinieerde beleidsdomeinen<sup>16</sup> zullen hierbij onze houvast worden en kapstokken zijn waarrond we het personeelsplan uitbouwen, partnerschappen opzoeken en overzicht houden over onze doelgroepen.

#### OPERATIONELE DOELSTELLING 1

##### Koor&Stem heeft wendbaar werken geïntegreerd in haar werking

Bij gelijkwaardigheid telt elke mening, kan elke medewerker<sup>17</sup> zijn/haar zeg doen over onderwerpen waarvan die zelf impact ondervindt. Het betekent dat je een organisatie opzet waarin de wijsheid van de groep naar boven gehaald wordt.

Door gelijkwaardigheid na te streven bouw je vertrouwen in elkaar op. Een tweede belangrijke factor om onderling vertrouwen aan te wakkeren is transparantie. Hoe transparanter de organisatie is, hoe meer vertrouwen gewekt wordt. Dat betekent dat er gestreefd wordt naar een organisatie waar alle informatie toegankelijk is voor iedereen.

Een derde onmisbaar principe is de accountability, waarbij iedereen initiatief neemt of reageert wanneer er iets nodig is en verantwoordelijkheid neemt voor wat er werd afgesproken. Het is een state-of-mind van iedere medewerker om zijn/haar rol ten volle op te nemen binnen de organisatie.

Koor&Stem vormt zich tot een vlakke en wendbare organisatie met zelforganiserende subteams rond beleidsdomeinen<sup>18</sup>. Door volgens deze principes en krijtlijnen te werken, zal de organisatie op natuurlijke wijze in staat zijn de uitdagingen voor de volgende jaren aan te gaan.

#### Krachtlijnen

- Uitbouwen van een nieuw personeelsplan
- Opstellen van een charter voor samenwerking

---

<sup>16</sup> Zie hoofdstuk “Hoe?”

<sup>17</sup> “Medewerker” mag hierbij breed geïnterpreteerd worden van teamleden tot (bestuurs)vrijwilligers.

<sup>18</sup> Zie bijlage 3 - Personeelsplan

- Ondersteund door organisaties met expertise in transitie en opleiding

## OPERATIONELE DOELSTELLING 2

### **Koor&Stem heeft structureel een netwerk van partnerschappen uitgebouwd**

Zoals reeds aangegeven<sup>19</sup> worden partnerschappen meer dan ooit een belangrijke hefboom om de inhoudelijke doelstellingen van Koor&Stem te realiseren. Precies daarom mag dit niet ad hoc gebeuren, maar moet de organisatie een duidelijk beleid hebben, zowel voor de interne transparantie als voor de externe partners.

#### **Krachtlijnen**

- definiëren van verschillende vormen van partnerschappen
- werkbaar kader creëren als houvast voor alle teamleden
- veldverkenning via beleidsdomeinen
- criteria om samen te werken (waardenkader, gemeenschappelijke doelstellingen, ...)

## OPERATIONELE DOELSTELLING 3

### **Koor&Stem heeft haar lokale werking hervormd**

Sinds de start van Koor&Stem is de lokale werking van Koor&Stem per provincie gestructureerd als autonome vzw. In de transitie naar een netwerkorganisatie blijft die lokale verankering een enorme meerwaarde hebben, maar zal die anders ingevuld worden om ten volle de kracht van het netwerkdenken te benutten. Daarenboven neemt Koor&Stem voor deze hervormingen de duidelijke verbeteruggestie van de visitatiecommissie rond transparantie op bestuursmatig, organisatorisch en financieel vlak, als belangrijke leidraad.

Het uiteindelijke doel is om in onze lokale werking nog slagkrachtiger te zijn en zo een grotere landelijke impact te kunnen genereren.

#### **Krachtlijnen**

- in dialoog met betrokken vrijwilligers uit de provinciale werkingen
- meer aansluiting met de Vlaamse plannen rond regiovorming

---

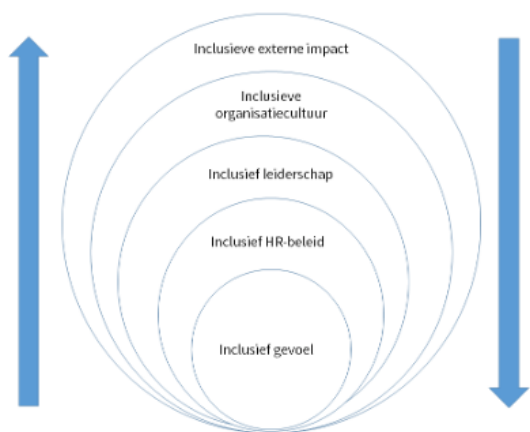
<sup>19</sup> Zie hoofdstuk “Hoe?”

## STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

### In 2026 is bij Koor&Stem inclusief denken geïntegreerd

Inclusie wordt vaak in één adem genoemd met diversiteit. Waar diversiteit gaat over de mix van verschillen, gaat inclusie echter over hoe we met die verschillen omgaan. Beide werken op elkaar in: de aanwezige diversiteit wakkert de zoektocht naar inclusieve werking aan, wat op zijn beurt de diversiteit opnieuw stimuleert.

Om het met de woorden van Konekt vzw te zeggen: “Dé inclusieve organisatie bestaat niet. Het gaat dus niet over een effectief ‘bestaande’ toestand, maar wel over een ‘permanent streven naar’.”



© Konekt vzw

In de komende beleidsperiode zullen we ons verder laten begeleiden door expertise-organisaties rond dit thema en streven naar die inclusieve mindset. Dit doen we gestructureerd op 3 thema's, gebaseerd op een vereenvoudigd model van Ferdman & Deane: werken aan een inclusief HR-beleid, uitwerken van een inclusieve organisatiecultuur en aanzet tot het beogen van inclusieve externe impact.

We kiezen bewust voor een aparte strategische doelstelling rond inclusie op organisatieniveau, zodat we met interne kennis en ervaring de eerste inhoudelijke doelstelling rond community beter zullen kunnen realiseren. “Walk the talk, talk the walk” is het principe.

## OPERATIONELE DOELSTELLING 1

### Teamleden en vrijwilligers werken in een inclusief en duurzaam HR-klimaat

Een hedendaags HR-beleid moet verder gaan dan de klassieke HR-taak waarbij de juiste persoon op de juiste plaats wordt gezet aan het juiste loon. **Duurzame HR richt de blik op de uitdagingen die gepaard gaan met de veranderende wereld:** krapte op de arbeidsmarkt, demografische evoluties zoals bv. diversiteit en veroudering, nieuwe mobiliteit, de work-life balance, ... en heeft zo meer aandacht voor “human” dan voor “resources”.

Koor&Stem is een organisatie die in al haar geledingen mee gedragen wordt door vele enthousiaste, **gepassioneerde en gedreven vrijwilligers:** bestuursvrijwilligers van de koepel en de provinciale

werkingen, vrijwilligers die de koepel ondersteunen oa. in de bibliotheekwerking, de adviescommissie en verschillende klankbordgroepen en de vele helpende handen op projectniveau. Met de organisatie van de World Choir Games 2021 werd duidelijk dat ook die laatste groep een enorme meerwaarde zal betekenen in de verdere werking van Koor&Stem.

Op het huidige vrijwilligersbeleid, waarvoor we lof kregen van de visitatiecommissie, zullen we de komende beleidsperiode verder bouwen, waarbij het HR-klimaat voor professionele medewerkers doorvertaald zal worden, zodat onze vrijwilligers zich meer dan ooit gewaardeerd en erkend voelen in het werk dat zij verrichten.

Specifiek voor de bestuursvrijwilligers van Koor&Stem nemen we in de komende beleidsperiode **het kader voor goed bestuur** onder de loep. De nieuw verschenen “Bestuurscode Cultuur” (2020)<sup>20</sup>, als opvolger van “Leidraad Goed Bestuur” zal daarbij de leidraad zijn.

### Krachtlijnen

- stimulansen tot inclusie integreren in HR-processen
- een transparante loopbaanbegeleiding voor elke medewerker: aanvangsbegeleiding, functioneringsbegeleiding en bijscholing
- een update van het vrijwilligersbeleid, dat een doorvertaling is van het HR-klimaat van de organisatie
- het kader voor goed bestuur aanpassen op basis van de “Bestuurscode Cultuur” (2020)

## OPERATIONELE DOELSTELLING 2

### Inclusie is een deel geworden van de organisatiecultuur

Versterkt door de kern van een inclusief gevoel en de verdere uitbouw van een inclusief HR-klimaat mogen we als organisatie streven naar een inclusieve organisatiecultuur. Het wendbaar werken met zelforganiserende teams, de keuze om bottom-up de inhoudelijke werking uit te bouwen en het betrekken van het vrijwilligersbeleid onder HR-beleid, tonen aan dat de mindset voor inclusief leiderschap, en breder, voor een inclusieve organisatiecultuur juist zit.

### Krachtlijnen

- integratie van het beleid rond 4 B's
- voorbereiden van het beleid rond de overige B's
- oprichting subteam rond beleidsdomein inclusie en welzijn

---

<sup>20</sup> [https://medialibrary.uantwerpen.be/oldcontent/container28663/files/Bestuurscode%20Cultuur%20\(digitaal\).pdf?\\_ga=2.25471412.848186143.1640079959-326760491.1640079959](https://medialibrary.uantwerpen.be/oldcontent/container28663/files/Bestuurscode%20Cultuur%20(digitaal).pdf?_ga=2.25471412.848186143.1640079959-326760491.1640079959)

## STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

### In 2026 is Koor&Stem op zakelijk vlak een toekomstbestendige organisatie

De inhoudelijke toekomstambities liggen hoog, en de goesting is groot om meer dan ooit de aanjager te worden van samen zingen. Die inhoudelijk ambitieuze werking moet ondersteund worden door een sterk zakelijk beheer, onderbouwd vanuit strategische keuzes en gericht op een systematisch beleid.

## OPERATIONELE DOELSTELLING 1

### Kwaliteitszorg is verduurzaamd in een organisatiebrede kwaliteitscultuur

Het proces van plannen, uitvoeren, evalueren en aanpassen (PDCA)<sup>21</sup> is eigen aan wendbare organisaties. Het stelt een organisatie in staat om kort op de bal te spelen, om opportuniteiten in plaats van problemen te zien en keer op keer gefundeerde keuzes te maken gebaseerd op onderbouwde monitoring en evaluatie.

Zoals aangegeven in het visitatieverslag kan Koor&Stem hier versterkt op inzetten. In de komende beleidsperiode zullen we daarom een gefaseerd traject opzetten, waarbij een nulmeting het startpunt zal zijn.

#### Krachtlijnen

- Gefaseerd plan opstellen: van een audit van de huidige werking tot de stapsgewijze implementatie van een nieuw beleid
- Gebruik maken van een kwaliteitsmodel
- Begeleiding door een expertise-organisatie

## OPERATIONELE DOELSTELLING 2

### Koor&Stem is een financieel gezonde organisatie

Een organisatie kan enkel groeien in een financieel gezonde context. Dat Koor&Stem wil groeien, blijkt uit de geformuleerde ambities voor de komende beleidsperiode. Hierbij zal ze zich ook meer en meer ontwikkelen als een culturele ondernemer. Strategisch aandacht hebben voor de financiële gezonde situatie is dus onontbeerlijk.

#### Krachtlijnen

---

<sup>21</sup> Plan, Do, Check en Act zijn de 4 bouwstenen van de kwaliteitscirkel van Deming. Bron: <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/deming-cirkel/>



- Een doordachte begrotingsopmaak op meerdere niveaus
- Een systematische opvolging en rapportering van budgetten en ratio's
- Actieve kostenbeheersing door systematische monitoring van de overheadkosten
- Verkenning van extra mogelijkheden tot aanvullende financiering
- Een extern competitief, maar intern billijk prijzenbeleid
- Verkenning van andere businessmodellen

### **Concrete actie**

Vanaf 2022 implementeren we een nieuw boekhoudpakket, Exact Online. Op vlak van budgetbeheer biedt dit pakket meer mogelijkheden (oa. door een dubbele goedkeuringsflow) en is het op vlak van digitalisering en automatisering volledig mee met de laatste technologie. Dat zal heel wat administratieve taken optimaliseren en zo ruimte te creëren om menselijke middelen efficiënter in te zetten.

## **OPERATIONELE DOELSTELLING 3**

### **De externe communicatie is onderbouwd met een heldere communicatiestrategie**

Koor&Stem zit op vele vlakken op een keerpunt. De organisatie van de World Choir Games met nieuwe inzichten, een nieuwe beleidsperiode vol nieuwe ambities, verschuivingen in het team, de coronacrisis, ... Het laat een nieuw elan door de organisatie gaan, dat zich laat voelen in een grote verscheidenheid in communicatiemix en communicatiekanalen.

Daarenboven heeft de organisatie een werking die heel uiteenlopende doelgroepen aanspreekt. Zoals in het inhoudelijke deel reeds aangegeven willen we het zingen nog toegankelijker maken, wat onvermijdelijk tot een verbreding van doelgroepen zal leiden.

De organisatie heeft daarom nood aan een heldere, toekomstgerichte en gefocuste communicatiestrategie: weten waarom je wat, tegen wie, op welk moment, op welke manier en via welk kanaal vertelt. We laten ons hierbij begeleiden door een expertise-organisatie.

### **Krachtlijnen**

- zie bijlage 4 – Communicatiestrategie

**Koor&Stem vzw**  
Pater Pirestraat 50  
2018 Antwerpen

[www.koorenstem.be](http://www.koorenstem.be)  
[www.facebook.com/koorenstemvzw](https://www.facebook.com/koorenstemvzw)

