

VOORTGANGSRAPPORT 2022

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	2
MISSIE EN VISIE	3
<i>Missie</i>	<i>3</i>
<i>Visie</i>	<i>3</i>
DOELSTELLINGENKADER.....	4
<i>Inhoudelijke strategische doelstellingen.....</i>	<i>4</i>
<i>Organisatorische strategische doelstellingen</i>	<i>4</i>
BESPREKING INHOUDELIJKE DOELSTELLINGEN	5
<i>Realisatie door een vernieuwd personeelsplan</i>	<i>5</i>
<i>Strategische doelstelling 1.....</i>	<i>6</i>
<i>Strategische doelstelling 2.....</i>	<i>11</i>
<i>Strategische doelstelling 3.....</i>	<i>18</i>
<i>Strategische doelstelling 4.....</i>	<i>19</i>
BESPREKING ORGANISATORISCHE DOELSTELLINGEN	22
<i>Strategische doelstelling 1.....</i>	<i>22</i>
<i>Strategische doelstelling 2.....</i>	<i>26</i>
<i>Strategische doelstelling 3.....</i>	<i>27</i>
SLOTBESCHOUWING.....	30

INLEIDING

In het voortgangsrapport 2021 schreven we dat we met ongebreidelde nieuwsgierigheid uitkeken naar 2022: de start van beleidsperiode met een ambitieus nieuw beleidsplan, de toekenning van extra structurele middelen om dat plan te verwezenlijken en volop in de drive van de geslaagde organisatie van de World Choir Games.

Terugkijkend op 2022 zijn we ook blij dat corona geen impact meer kende op de werking van zingend Vlaanderen enerzijds, en de werking van Koor&Stem anderzijds. Geen onverwachte annulaties meer, geen beperkende maatregelen meer en de digitalisering als verrijkende vorm en niet als plaatsvervangend alternatief.

Op basis van het advies van de visitatiecommissie herwerkten we de inhoud van het voortgangsrapport. In plaats van actie- en cijfergericht te rapporteren kiezen we ervoor om uitgebreid de strategische voortgang van de doelstellingen te bespreken, waarbij de gerealiseerde stappen steeds gelinkt worden aan de toekomst om zo de logische lijn te beschrijven in de verdere ontwikkeling van de organisatie.

We wensen hierbij het team van Koor&Stem, zowel de professionele teamleden als de vele vrijwilligers, uitdrukkelijk te danken voor hun dagelijkse inzet. Een aantal hervormingen in 2022, zoals het nieuwe personeelsplan of de hervorming rond de lokale werking, vroeg en vraagt heel wat flexibiliteit in de organisatie. We beseffen maar al te goed dat zo'n veranderingsprocessen niet vanzelfsprekend zijn en willen onze waardering uitspreken voor de manier waarop iedereen hun steentje hierin bijdraagt.

Tot slot mogen we toch niet vergeten dat voor een aantal koren corona het jammerlijke einde betekende van hun werking. Daarom is Koor&Stem nog meer vastberaden om haar doelstellingen te verwezenlijken en het (koor)zingen in Vlaanderen enthousiast, inspirerend en ondersteunend te laten groeien!

Namens de raad van bestuur,

Marc Van den Borre, voorzitter

MISSIE EN VISIE



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

DOELSTELLINGENKADER

Inhoudelijke strategische doelstellingen

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.
2. In 2026 zien we dat mensen levenslang en levensbreed leren en zingen
Met een gevarieerd aanbod 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.
3. In 2026 zien we dat experimenten alle kansen krijgen
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.
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.

Organisatorische strategische doelstellingen

1. In 2026 is Koor&Stem een netwerkorganisatie rond samen zingen
Koor&Stem herdenkt zowel interne structuren als externe relaties binnen een genetwerkte context. De gedefinieerde beleidsdomeinen zijn hierbij houvast als kapstokken waarrond we het personeelsplan uitbouwen, partnerschappen opzoeken en overzicht houden over onze doelgroepen.
2. In 2026 is bij Koor&Stem inclusief denken geïntegreerd
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, dat op zijn beurt de diversiteit opnieuw stimuleert.
3. In 2026 is Koor&Stem op zakelijk vlak een toekomstbestendige organisatie
De inhoudelijke werking van Koor&Stem moet ondersteund zijn door een sterk zakelijk beheer, onderbouwd vanuit strategische keuzes en gericht op een systematisch beleid.

INHOUDELIJKE DOELSTELLINGEN

In dit deel bespreekt Koor&Stem de voortgang op de 4 inhoudelijke strategische doelstellingen: community, levenslang leren, experimenten en organisatorische slagkracht.



BESPREKING INHOUDELIJKE DOELSTELLINGEN

Realisatie door een vernieuwd personeelsplan

In bijlage 3 van het beleidsplan 2022-2026 gaven we meer inzicht in hoe we met het team van Koor&Stem het nieuwe beleidsplan zouden realiseren. We stelden 5 beleidsteams samen, elk verantwoordelijk voor de inhoudelijke realisatie van het corresponderende beleidsteam: artistieke werking, scholenwerking, inclusie & welzijn, wetenschap & onderzoek en organisatie.

Deze teams kennen een hoge mate van autonomie en beslissingsrecht binnen een algemeen richtinggevend kader, en ontwikkelen zich op die manier tot zelforganiserende teams in een groter geheel.

De teams vervullen een opdracht in drie rollen:

1. Beleidsvoorbereidend

In elk beleidsdomein zijn er thema's, onderwerpen en werkpunten te definiëren waar een beleid voor uitgewerkt dient te worden. Dit kan een beleid zijn dat voor het beleidsdomein zelf geldt, maar evengoed voor de volledige organisatie.

Beleidsvoorbereidend betekent dat er een voorstel tot beslissing wordt opgemaakt door het beleidsteam. Afhankelijk van het onderwerp is dit een beslissing die mee door het team, door de directie of door het bestuur wordt gemaakt.

2. Uitvoerend

In elk beleidsdomein zijn er uiteraard heel operationele taken te vervullen: het opzetten van projecten, vormingen, opleidingen, ... tot het verder concreet uitwerken van beleidsmatige beslissingen.

In deze uitvoerende rol heeft een beleidsteam een hoge mate van beslissingsrecht.

3. Netwerkend

Goede interne samenwerking versterken we door structurele samenwerkingen aan te gaan met externe partners. Elk beleidsteam bouwt actief aan een netwerk binnen het bevoegde beleidsdomein, om expertise binnen te trekken, samenwerkingen aan te gaan, ondersteuning te vragen, ...

De bespreking van de voortgang van de strategische doelstellingen 2022-2026 wordt daarom ook op deze manier opgebouwd: een grote focus op de beleidsvoorbereidende items, die bepalend zijn in de verdere uitwerking van de strategie, een vermelding van enkele highlights in de uitvoerende taken¹ en een overzicht van opgebouwde netwerken.

¹ Zie bijlage voor het gedetailleerde jaarplan 2022.

Strategische doelstelling 1

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

We realiseren deze strategische doelstelling aan de hand van volgende operationele doelstellingen:

1. Koor&Stem ontwikkelt en ondersteunt initiatieven die mensen samen brengen om te zingen
2. Koor&Stem verlaagt participatiedrempels
3. Koor&Stem bouwt met haar doelgroepen bottom-up haar werking uit
4. Koor&Stem werkt aan een positief imago van het koorzingen

De community bereiken

Een grote verandering in de werking van Koor&Stem was de omschakeling van een 3-maandelijks papieren tijdschrift voor de aangesloten koren, naar een permanent online aanbod in het **Magazine**² die ze ontsluit voor de brede community van samenzingend Vlaanderen. Deze digitalisering geeft ook de mogelijkheid om variatie te brengen in de manier waarop we de inhoud willen brengen, zoals bv. verrijking door YouTube-video's of SoundCloud-playlists. Een intuïtieve zoekmachine maakt het nieuwe Magazine tot een fijne gebruikers- en leeservaring.

Bovendien wil Koor&Stem de kracht van die community gebruiken om het Magazine te verspreiden. Zo werd het artikel rond het imago-onderzoek veelvuldig gedeeld op Facebook met een bereik van 9958 personen, en werd één van de meest gedeelde posts van Koor&Stem op Facebook. Het Magazine ging van start in oktober 2022 en wordt tweewekelijks aangevuld met artikels. Nieuwe content wisselen we daarbij af met nog steeds actuele artikelreeksen uit de papieren jaargangen van Stemband.

De nieuwe **communicatiestrategie** van Koor&Stem, met de 3 pijlers enthousiasmeren, inspireren en ondersteunen, is er ook op gericht om een breder bereik te genereren. De vertaling van deze strategie gebeurt in een gestructureerde contentplanning per communicatiekanaal. We waken hierbij over een correcte verhouding tussen pijlers en kanalen, in lijn met de ambities van Koor&Stem.

Toekomst

In 2023 ligt de uitdaging voor de organisatie om de digitale mogelijkheden van het Magazine verder te verkennen om zo de artikels nog gevarieerder aan te bieden.

De community kan Koor&Stem bereiken

In 2022 werkten we een beleid uit dat het eigen aanbod bereikbaarder moet maken, en focusten daarbij op **betaalbaarheid** en **bereikbaarheid**³.

² <https://www.koorenstem.be/nl/magazine>

³ cfr. de 7 B's voor inclusie (Konekt vzw)

Vanaf januari 2023 hanteert Koor&Stem een **solidair prijzenbeleid**⁴, gebaseerd op het principe dat de deelnemer betaalt wat die zelf kan betalen. Naast het ledentarief (zangers van aangesloten koren en individuele leden) en het standaardtarief wordt het verminderd tarief en het plustarief ingevoerd. Deze worden evenwel niet getoetst aan objectieve criteria, zoals bv. leeftijd, omdat dit geen indicatie is van de financiële draagkracht van de deelnemer. We doen dus een appel op de solidariteit van de deelnemers en verwoorden het als volgt op de website:

Plustarief: Met een paar euro's extra maak je Koor&Stem betaalbaar voor iedereen.

Verminderd tarief: Voor wie het niet vanzelfsprekend is om het standaardtarief te betalen.

Bovendien werkt Koor&Stem vanaf 2023 structureel samen met UiTPAS, dé voordeelkaart voor vrijetijdsbesteding. Dat maakt dat onze activiteiten ook via het platform uitinvlaanderen.be worden verspreid, en dat deelnemers hiermee punten kunnen sparen. Deze samenwerking resulteert in het 5^e tarief: het **kansentarief**. Deelnemers die recht hebben op het kansentarief, kunnen zo inschrijven aan 20% van de standaardprijs.

Om de bereikbaarheid van de vormings- en projectlocaties in kaart te brengen werd een interne **checklist bereikbaarheid en betaalbaarheid**⁵ opgemaakt. Dit stelt de medewerkers in staat om de locatie te beoordelen op vlak van algemene toegankelijkheidsvoorwaarden, specifieke voorziening voor rolstoelgebruikers en de fysieke bereikbaarheid (openbaar vervoer, fiets, auto, ...).

Koor&Stem wil zo garanderen dat haar vormingen en projecten georganiseerd worden in toegankelijke locaties, of, als dat niet mogelijk blijkt, duidelijk over de toegankelijkheidsbeperkingen communiceren naar de deelnemers. Deze info wordt ook structureel bijgehouden in het CRM-systeem van de organisatie.

Toekomst

In 2023 volgt het beleidsteam Inclusie & Welzijn de implementatie van het solidair prijzenbeleid en de checklist toegankelijkheid verder op. Tegelijk werkt het team beleidsvoorbereidend verder aan de ontwikkeling van een kader rond “begrijpbaarheid” en “betrouwbaarheid”.

De community in Vlaanderen

We zijn er ons van bewust dat niet iedereen in Vlaanderen samen zingt, en dat bereiken zou, wat men noemt, een “big hairy audacious goal” zijn: onmogelijk te realiseren maar wel interessant om na te streven. Het was duidelijk dat Koor&Stem hiervoor een beter zicht nodig had op hoe die community van zingende mensen zich verhoudt tot het brede publiek. Wat maakt dat mensen

⁴ <https://www.koorenstem.be/nl/solidaire-prijzen>

⁵ Zie bijlage

samen zingen, of niet niet? Wat triggert mensen om naar een koorconcert te gaan luisteren? Wat overhaalt een twijfelaar om wel of niet te gaan zingen?



In 2022 liet Koor&Stem daarom **een grootschalig, onafhankelijk imago-onderzoek** uitvoeren naar het imago van koorzingen⁶, waarbij 1000 Vlamingen bevroegd werden naar de bekendheid van het concept 'koorzingen' en naar de triggers en drempels om ofwel zelf te gaan zingen ofwel te gaan luisteren.

Het onderzoek ging alvast niet onopgemerkt voorbij: we werden we uitgenodigd om hierover op Klara te praten.

Toekomst

De resultaten van dit onderzoek hebben geleid tot het opzetten van enkele nieuwe initiatieven in 2023, zoals bv. het **zangersweekend**, het **festival pop-upkoor** en de **Week van het Zingen**. Verder bekijken we ook hoe we vanuit de kennis van deze resultaten de koorwereld kunnen inspireren.

De **Week van het Zingen** is een initiatief van Koor&Stem en vindt plaats in de laatste week van september. Het is een nationale campagne die gedurende een hele week het plezier van samen zingen in de kijker zet. Verenigingen of organisaties die die week iets organiseren rond zingen, kunnen hun activiteit registreren en de herkenbaarheid van hun activiteit verhogen met het label/campagnebeeld van de Week van het Zingen. Een breed publiek wordt uitgenodigd om in eigen regio deel te nemen aan één van de vele zingactiviteiten.

Als belangrijkste doellstellingen zien we:

- Genereren van brede aandacht voor koorzingen en het bereiken van een breed publiek, o.a. via bredere perszichtbaarheid.
- Aanspreken en versterken van de zing-community
- Vergroten én samenbrengen van de mogelijkheden om zingen 'uit te proberen' bij de start van een nieuw schooljaar/koorjaar, om (potentiële) zangers te helpen om een vereniging of organisatie te vinden die bij hen past.
- Verenigingen en organisaties die activiteiten rond zingen organiseren (bv. koren) een duwtje in de rug geven, o.a. ondersteunen in ledenwerving

Community van zingende scholen

⁶ <https://www.koorenstem.be/nl/artikel/het-imago-van-koorzingen-vlaanderen>

Koor&Stem kent al vele jaren een waardevolle werking in en voor het onderwijs, van kleuteronderwijs tot het hoger onderwijs. De bundels Attakamoeva en Doewap zijn ondertussen ingeburgerd in het repertoire van vele scholen, mede ook dankzij de vele schoolzangdagen die in samenwerking met de provinciale afdelingen worden georganiseerd, de vormingen voor schoolteams en de inspiratiedagen voor het hoger onderwijs.

In 2022 werd nagedacht binnen het team Scholenwerking hoe Koor&Stem het zingen op school nog meer op de kaart kan zetten, en hoe ze de verschillende scholen kan verbinden met elkaar: een community van zingende scholen. Daarom werd het label **Zingende School**⁷ geïntroduceerd, dat toegekend wordt aan scholen die bewust bezig zijn met zingen op school. Dat kan op vele manieren: de school heeft een schoolkoor, de leerkrachten gebruiken actief het zingen tijdens de lessen en activiteiten of er bestaat een schoollied, ... Dat het zingen “on top of mind” is binnen de school, is belangrijker dan dat ze een veelheid aan initiatieven kan aantonen.



Met een uniek schoolpoortlogo en een vermelding op de website wil Koor&Stem de beweging verder op gang brengen rond het zingen op school. Momenteel kregen al 65 scholen in Vlaanderen het label toegekend.

Toekomst

In 2023 denken we verder na over een **Award Zingende School**, om zo de inspirerende verhalen nog beter te verspreiden: welke criteria worden gehanteerd, hoe verloopt het keuzeprocess, hoe betrekken we de zingende school en haar community, ... We streven naar een eerste uitreiking worden in het voorjaar 2024 (schooljaar 2023-2024).

Voorts voorzien we enkele **intervisie-momenten** in maart 2023, waarbij we mikken op leerkrachten uit Zingende Scholen die ervaringen uitwisselen, elkaar kunnen inspireren en een workshop met een docent volgen. Koor&Stem blijft ook scholen enthousiasmeren en ondersteunen rond het zingen met **schoolzangdagen**.

De meedenkende community

In 2022 werd de werking van de **adviescommissie** herbekeken. Enerzijds bleek het quasi onmogelijk om de agenda's van alle commissieleden op elkaar af te stemmen, waardoor er op gezamenlijke vergadering steeds meerdere leden niet aanwezig konden zijn. Anderzijds slaagde Koor&Stem er ook niet altijd in om duidelijke thema's te omschrijven, waarover de organisatie input wilde.

⁷ <https://www.koorenstem.be/nl/zingende-school>

Door de nieuwe beleidsvoorbereidende rol van elk team te benoemen, en die ideeën ook in te plannen in een interne jaarplanning, slaagden de teams er in voor het koorseizoen 2022-2023 **enkele thema's** te omlijnen. Bovendien werd niet meer gestreefd naar een volledig aanwezige adviescommissie, maar werden de leden uitgenodigd om mee te denken over **het thema dat het best aansluit bij hun interesses, expertise en ervaring**. Tenslotte werd gekozen voor een **korte schakel** naar de commissieleden, waarbij de betrokken beleidsmedewerker (op basis van het thema) vergaderingen met hen belegt.

Toekomst

De adviescommissie is een adviesorgaan dat al enkele jaren bestaat binnen Koor&Stem. Koor&Stem hoopt dat met de vernieuwde aanpak haar impact groter kan worden op de realisatie van het beleidsplan.

Hoewel de adviescommissie een middel is om bottom-up te werken, beseft Koor&Stem dat dat niet voldoende is. Mede ook in het licht van het traject rond kwaliteitszorg zal de organisatie vanaf 2023 daarom versterkt inzetten op de uitwerking van een beleid om beter de behoeften van haar doelgroepen te capteren, alsook de perceptie over haar werking beter te kennen.

Netwerken

In de realisatie van deze doelstelling werkte Koor&Stem samen met verschillende externe organisaties. Zo organiseerden we **in samenwerking met Opera Ballet Vlaanderen** “Koren voor C(h)oeurs” in het voorjaar 2022. Het werd bijzondere dagen voor de deelnemende koren, blij om opnieuw te kunnen optreden na moeilijke corona-jaren én dat in het fantastische kader van de operagebouwen.

Ook met de **vzw Zaterdag Zondag** (Hans Primusz) werd een samenwerking aangegaan voor de organisatie van de Radio 2 Singalong. Met hen zal ook samengewerkt worden rond de Week van het Zingen, waarvoor ook contacten gelegd worden met **Allez, Chantez** en **Wisper**.

Het bieden van het kansentariaf, in het licht van de betaalbaarheid, was uiteraard niet mogelijk zonder de structurele samenwerking met **UiTPAS**.

Strategische doelstelling 2

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

We realiseren deze strategische doelstelling aan de hand van volgende operationele doelstellingen:

1. Koor&Stem brengt kennis en expertise samen en maakt ze toegankelijk
2. Koor&Stem stimuleert de ontwikkeling van artistiek talent
3. Koor&Stem maakt het leren eigentijds

Een uitgewerkt en gebalanceerd kader

Het leeuwendeel van de operationele werking van Koor&Stem valt onder deze strategische doelstelling: vormingen voor dirigenten, korte of langere opleidingen voor specifieke doelgroepen, projecten voor zangers of trajecten voor componisten of arrangeurs, ... Om intern het overzicht te bewaren, inhoudelijke lijnen te trekken, de externe communicatie over al deze activiteiten te vergemakkelijken en doordachte keuzes te maken bouwden we in 2022 een **raamwerk** van onze activiteiten als basis voor de jaarplanning van de komende jaren.

Vanuit het idee dat Koor&Stem een meerwaarde wil creëren zijn ook verschillende terugkerende initiatieven van andere organisaties mee opgenomen in dit raamwerk. Ten opzichte van die initiatieven kan Koor&Stem dan een ondersteunende rol opnemen, of beslissen om een samenwerking aan te gaan. Vanuit dit brede overzicht is het dan ook gemakkelijker om hiaten te ontdekken, en te bekijken hoe Koor&Stem daar een antwoord kan op bieden.

Toekomst

Door het enthousiasme en de passie van het team van Koor&Stem valt het ons als organisatie zwaar om keuzes te maken, indien de omstandigheden dat vragen. Een algemeen raamwerk van activiteiten zal er voor zorgen dat we doordacht en bewust die keuzes kunnen maken.

Binnen datzelfde kader werken we ook een **coherent meerjarenplan uit voor het aanbod voor de dirigent**, waarbij we vormingen voorzien voor de verschillende profielen, gaande van de beginnende amateurdirigent tot de ervaren professioneel opgeleide dirigent. Hierbij bekijkt Koor&Stem ook wat haar rol is tov. de bestaande opleidingen in DKO en hoger onderwijs. Dit aanbod wordt ontwikkeld in samenspraak met deze partners en vertegenwoordigers uit het veld.

Zingen door kinderen



Koor&Stem organiseert al vele jaren met succes verschillende projecten om het **zingen bij kinderen** te promoten: de Koordagen voor kinderen (paasvakantie), Zinge-Zange-Zon (zomervakantie) en het Jongerenweekend (herfstvakantie) zijn de talrijk bezochte vakantiecampen, waar onder leiding van Vlaamse en internationale docenten wordt gezongen.

Toekomst

“Never change a winning team”, is hier het motto. Het meer dan beproefde concept van deze vakantiecampen blijft dus ook bestaan in 2023. Waar we wel versterkt op kunnen inzetten, is dat meer kinderen de kans krijgen hier aan deel te nemen **door de participatiedrempels te verlagen**.

In 2023 zullen we dus onderzoeken hoe we deze vakantiecampen kunnen integreren in het aanbod “Iedereen verdient vakantie”.⁸

Europa Cantat Junior

Met de komst van het kinder- en jeugdkorenfestival Europa Cantat Junior naar Gent gaat Koor&Stem opnieuw **een internationaal avontuur** aan. We verwachten ca. 1100 zangers uit Europa die een hele week komen samenzingen onder leiding van gerenommeerde dirigenten. Sinds eind 2021 wordt het festival voorbereid, door een internationaal artistiek comité vormgegeven en zakelijk begeleid door een internationale stuugroep.



In het jaar 2022 werd heel wat voorbereidend werk geleverd:

- zoektocht naar en afspraken met goedkoop logement voor de deelnemers;
- zoektocht naar en afspraken met geschikte locaties voor ateliers, choir to choir concerts en slotconcert;
- vormgeven van het artistieke programma van het festival;
- opmaak begroting voor het festival;
- brainstorm over wat Koor&Stem wil toevoegen aan het bestaande concept:
 - o Vlaams voortraject in de provincies;
 - o Singing in the city-concept (tijdens het festival);
 - o Samenwerking met het Gentse Prinses Elizabethziekenhuis (kinderziekenhuis)
- communicatie, met oa. een volledig nieuwe website⁹, inschrijvingsmodule, nieuw logo, ...

Het startschot van de inschrijvingen werd gegeven op 15 oktober 2022. Op amper enkele weken tijd overtrof het aantal aanmeldingen de stoutste dromen!

Toekomst

We verwelkomen in juli 2023 ca. 1100 zangers uit gans Europa in het wondermooie Gent. Het wordt een enorm boeiende week met 11 ateliers, die op het slotconcert op 12 juli 2023 zingen in het Gentse operagebouw. Daarnaast zijn er elke dag ook Open Singings, enkele choir-to-choir concerten en verschillende randactiviteiten.

⁸ <https://iedereenverdientvakantie.be/nl>

⁹ <https://www.ecj2023.be>

Gezien de omvang van het project wordt het volledige team vanaf 2023 nauw betrokken bij de verdere uitwerking van Europa Cantat Junior. Daarom werd beslist om voor 2023 sommige andere activiteiten in aantal te verminderen.

Koor&Stem festivals

Eind oktober 2022 organiseerde Koor&Stem het allereerste Koor&Stem festival in CC Den Egger (Scherpenheuvel). Deze editie focuste op de koren lichte muziek (popkoren) die met geluidsversterking en eventueel uitgebreid instrumentcombo optreden. Het festival was een try-out voor toekomstige festivals, waarvoor het concept tijdens de voorbereiding van de World Choir Games was ontstaan met de organisatie van presentatieconcerten.

De focus van het festival ligt op **de artistieke talentontwikkeling van koren**, waarbij het optreden voor een jury een belangrijke plaats inneemt. De jury evalueert hun prestatie en bespreekt dit met de vertegenwoordigers van elk koor. De blik is daarbij op de toekomst gericht: waar kan het koor verder op inzetten om de volgende stap in het artistieke proces te zetten? Omwille van dat opzet worden bewust geen punten toegekend, en dus ook geen ranking uitgesproken.



Het festival wordt ook verrijkt door **verschillende workshops** doorheen het weekend, geleid door vooraanstaande docenten. Op de editie 2022 verwelkomden we de Nederlandse Merel Martens, over vocal leadership, Inge Minten, over stemtechniek in lichte muziek, Marieke De Wit over podiumpresentatie en Leander Moens over close harmony zingen. Deze workshops versterken de focus van het festivals als talentontwikkend initiatief.

Voor elk festival engageren we ook een toonaangevend ensemble voor het **openingsconcert**. Dit optreden kan weer nieuwe inspiratie opleveren voor de deelnemende koren, want van luisteren kan je ook leren.

Tegelijk stellen we het festival ook graag open voor de “losse zanger”. Op elke editie organiseren we een **festival pop-upkoor**, waarop iedereen mag intekenen. Deze zangers bereiden partituren op voorhand voor, repeteren die enkele malen voor het festival en maken zich op het festival klaar om het voorprogramma te verzorgen van het avondconcert.

Deze festivals zien we ook als interessante ontmoetingsmomenten tussen Koor&Stem en de koren, maar ook tussen de koren onderling. Community!

Toekomst

Het geslaagde format van de eerste editie overtuigt Koor&Stem er van dat heel wat koren zullen intekenen op deze Koor&Stem festivals. In oktober 2023 staat daarom de **tweede editie** gepland, in CC De Binder (Puurs). Dit festival staat open voor alle genres en bezettingen.

Koor&Stem finaliseert in voorjaar 2023 ook het meerjarenplan Koor&Stem festivals binnen de gewijzigde budgettaire context. Aan de basis van dit meerjarenplan ligt een juiste verhouding tussen algemene festivals en festivals, specifiek gericht op doelgroep, zoals koren lichte muziek en kinder- en jeugdkoren.

Vanuit analyse van het huidig aanbod in Vlaanderen voor koren blijkt er nood aan een format dat meer uitdaging biedt dan de Koor&Stem festivals, maar toch niet zo hoog gegrepen is als internationale koorwedstrijden. Daarom start het team in 2023 met de ontwikkeling van een nieuw format, waarvan de implementatie voorzien wordt in 2025: de **Koor&Stem wedstrijd**.

De losse zanger

In het onderzoek amateurkunsten “Dit doet me wat” (2019) lezen we dat de occasionele amateurkunstenaar meer en meer een belangrijke plaats inneemt in het amateurkunstenveld. Het is die kunstenaar die zich niet (enkel) meer verbindt aan een vast engagement, maar graag ook inspiratie opdoet, ervaring opbouwt en bijleert in andere, lossere contexten. We noemen die zanger de “losse zanger”.

In 2022 deed Koor&Stem onderzoek naar het brede aanbod in Vlaanderen voor zo’n losse zanger: welke genres van muziek worden aangeboden, in welke periodes van het jaar zijn er activiteiten, welke niveaus van de zangers komen aan bod, ... Hieruit distilleerden we welke hiaten er bestonden, of waar Koor&Stem een meerwaarde kon betekenen.

In 2022 kende **BEvocal**, een samenwerking tussen Koor&Stem, A Coeur Joie en Födekam, een druk gevuld werkjaar, met heel wat repetitieweekends en enkele interessante concerten. Met het vooruitzicht van het aflopen van het mandaat van het artistieke team werd ook de toekomst van BEvocal besproken, zowel binnen nieuwe inhoudelijke keuzes en gewijzigde budgettaire contexten.

Toekomst

In 2023 organiseert Koor&Stem een eerste zangersweekend rond vocaal-instrumentale muziek uit de 17^e eeuw. Het geheel staat onder leiding van Wim Becu, een autoriteit in deze muziek. Voor de jaren nadien hanteert Koor&Stem een kader van 2 zangersweekends per jaar.

In 2023 onderzoekt Koor&Stem hoe ze beter kan aanknopen met de oorspronkelijke essentie van BEvocal: een talentontwikkend aanbod voor jonge zangers, die hun opgedane ervaringen

kunnen meenemen naar hun eigen koor. Hoewel een inhoudelijke samenwerking tussen A Coeur Joie en Födekam tot de mogelijkheden behoort, is het voor Koor&Stem belangrijk dat het vernieuwde concept aansluit bij de context van het Vlaamse (jeugd-)koorleven, en zo een artistieke impuls geeft aan de Vlaamse jeugdige zanger.

De Stem van ons Geheugen

Dit waardevolle project werd in 2012 als pilootproject ontwikkeld binnen Koor&Stem. Binnen het nieuwe beleidsplan 2022-2026 werd beslist om deze werking op te nemen in de reguliere werking, beheerd door het team Inclusie & Welzijn.

In 2022 onderzocht het team hoe we de werking rond het zingen met mensen met dementie konden **incorporeren in de reguliere werking**. Aangezien tot eind 2021 een beleidsmedewerker “dedicated” op het project werkte, betekende de inschaling wel dat we keuzes moesten maken. We bevroegen hiervoor de deelnemers van vormingen van de Stem van ons Geheugen om te weten waar hun noden liggen. Anderzijds willen we met Koor&Stem ook tijd en ruimte vrijmaken om andere pionierprojecten binnen zorg/welzijn te onderzoeken.

Het kader voor de toekomst werd tenslotte besproken in de stuurgroep, die de projecten “De Stem van ons Geheugen” en “Ik zal je altijd horen” de laatste jaren begeleidde.

Toekomst

De rol voor Koor&Stem ligt in het enthousiasmeren van de professionals in de sector, om het zingen te integreren in de omgang met mensen met dementie, hen te inspireren en hun werking te ondersteunen.

Vanaf 2023 bieden we 4 gratis webinars per jaar aan om zo de ideeën achter het project verder te verspreiden op een toegankelijke manier, en hopen zo het werkveld te enthousiasmeren om samenhangmomenten op te starten. In 2023 organiseren we ook een studiedag “Zingen in de zorg”, waarbij de focus voor deze editie in eerste instantie ligt op het zingen met mensen met dementie. Na de eerste editie zullen we evalueren of dit een jaarlijks terugkerend evenement kan worden.

Daarnaast zullen we de bestaande werkingen verder ondersteunen door elk jaar een themabundel muziek samen te stellen. De liederen voor zo’n themabundel worden met inspraak van de doelgroep gekozen, en door Koor&Stem voorzien van partituren met tekst en akkoorden. Bovendien zullen deze liederen ook verzameld worden in Spotifylijsten, zodat geleidelijk aan een digitale bibliotheek kan ontstaan.

Koorcoaching

Een belangrijk deel van de artistieke dienstverlening naar de aangesloten koren is de koorcoaching. Hierbij gaan externe coaches naast de dirigent aan de slag op een koorrepetitie rond specifieke onderwerpen. Vaak gaat dit over stemtechniek (vocal coaching), maar andere vormen zijn ook mogelijk, zoals repertoirecoaching of scenische coaching.

Deze dienstverlening viel uiteraard volledig stil gedurende de coronajaren, en ook daarna lieten de aanvragen wel even op zich wachten. Gelukkig zien we dat het aantal aanvragen in 2022 opnieuw gestegen is.

Toekomst

We maakten van deze “aanvraag-luwe” periode gebruik om zowel inhoudelijk als praktisch veranderingen door te voeren in 2023:

- we stimuleren koren om de koorcoaching meer in te zetten als een trajectbegeleiding, en niet enkel productgericht in te schakelen;
- we voorzien een vernieuwd cyclisch evaluatiemodel, waarbij het eindpunt van een koorcoachingstraject meteen ook het startpunt kan zijn van een volgend traject;
- we introduceren 2 nieuwe vormen van coaching: de startcoaching, voor koren die nog niet vertrouwd zijn met het format, en de scancoaching, die koren elke 4 jaar kunnen aanvragen om een soort “algemene doorlichting” te krijgen van hun artistieke werking;
- het aanvragen van koorcoaching gebeurt voortaan via een webformulier, waardoor de administratie zowel voor het koor als voor Koor&Stem vereenvoudigd wordt.

Levenslang leren en zingen op school

Sinds enkele jaren organiseert Koor&Stem de **Dag van de Zingende leerkracht**, rond de periode van de Dag van de Leerkracht. Ook in 2022 organiseerden we twee dagen waarbij de zingende leerkrachten inspiratie konden opdoen bij een externe docente, ervaringen konden uitwisselen met elkaar en zo versterkt konden terugkeren naar hun klas/school. Deze **Dag van de Zingende leerkracht** vormt op die manier ook een realisatie binnen SD1 – Community.

Zo'n realisatie op 2 strategische doelstellingen vinden we ook terug bij de organisatie van de **schoolzangdagen**. Op jaarbasis verzorgen we in alle provincies verschillende schoolzangdagen onder leiding van ervaren docenten. Enerzijds willen we hiermee een impuls geven aan het zingen op school, en leerkrachten van het belang ervan overtuigen en kinderen het plezier laten ervaren (SD1). Omdat we voor elke schoolzangdag didactisch materiaal aanmaken en voorzien, willen we ook de “al zingende” leerkracht verder ondersteunen en inspireren (SD2).

Toekomst

Om deze sterk uitgebouwde werking naar scholen toe beter, efficiënter en impactvoller te ondersteunen bereidt Koor&Stem in 2023 zich voor op de toekomstige implementatie van een

digitaal leerplatform. Dat zal gepaard gaan met het opstellen van user stories, het beschrijven van functionaliteiten die we in het platform willen en ons laten inspireren door good practices bij andere organisaties. Met deze inhoudelijke input zullen we dan een gericht marktonderzoek doen naar de best passende aanbieder.

Netwerken

In de realisatie van deze doelstelling werkte Koor&Stem samen met verschillende externe partners. Zo is er een structurele samenwerking met **Thomas More**, afdeling Logopedie, die jaarlijks een lijst van interessante onderwerpen rond de stem voorstelt aan bachelorstudenten voor hun bachelorproef. Hetzelfde geldt voor de **Universiteit Antwerpen**, waar vaak studenten uit de richting Cultuurmanagement onderzoeksvragen van Koor&Stem behandelen. In 2022 werkten we intensief samen met **Karel de Grote hogeschool**, met begeleiding van 5 studenten die onderzochten hoe we het netwerk lokale vrijetijdsparticipatie konden inzetten om breder te werven voor de meerdaagse kampen van Koor&Stem.

De succesvolle opleiding Zingen met kinderen wordt al jaren georganiseerd in samenwerking met **Podiumacademie Lier**. Om het kader dirigentenaanbod verder te verfijnen zijn er ook structurele contacten met **VerDi**, de vereniging van directeurs podiumkunsten, om zo het DKO-landschap van opleidingen koördirectie in kaart te brengen.

Ook bij de inkanteling van de projectwerking “De Stem van ons Geheugen” en “Ik zal je altijd horen” in de reguliere werking kunnen we blijven rekenen op de steun en advies van het **Expertisecentrum Dementie Vlaanderen, HIK Volwassenenonderwijs en WZC Den Olm**.

Koor&Stem ondersteunde in 2022 het **Internationaal Koorfestival Genk**, waarvan de organisatie tijdens de moeilijke corona-jaren de tijd nam om het concept te herdenken. In die denkoefeningen werd Koor&Stem betrokken vanuit de opgedane ervaring uit de organisatie van de World Choir Games. Het belangrijkste uitgangspunt van de verandering was het verbreden van de doelgroep en het creëren van meer animo rond het festival. De internationale koorwedstrijd bleef centraal, maar het programma van het weekend werd verrijkt door het openingsconcert en bijhorende workshop door VOCES8, de vele podiumkansen op de festivalsite op zondag voor Limburgse koren en het slotmoment waarop maar liefst 1500 koorzangers het nieuw gecomponeerde festivallied zongen.

Strategische doelstelling 3

In 2026 zien we dat experimenten alle kansen krijgen

We realiseren deze strategische doelstelling aan de hand van volgende operationele doelstellingen:

1. Koor&Stem capteert vernieuwende ideeën en projecten
2. Koor&Stem biedt begeleiding en ondersteuning bij het uitproberen van vernieuwende ideeën en projecten

In 2022 realiseerden we nog geen beleidsvoorbereidend werk voor deze strategische doelstelling. Concreet denken we hierbij aan de ontwikkeling van enkele initiatieven en procedures om vernieuwende ideeën te capteren.

Hoewel Koor&Stem in 2022 niet actief aan de slag ging rond deze doelstelling, bleef ze wel **passief verhalen oppikken**. Een mooi voorbeeld is het ensemble CHOREOS uit Duitsland, dat we ontmoetten op een koorconferentie in Berlijn. Het ensemble pakt een pioniersrol in hoe ze met koormuziek omgaan en maken eerder muziektheater met koormuziek dan koormuziek met enscenering. In het Magazine heeft Koor&Stem een artikel hieraan gewijd met de 2 artistieke leiders¹⁰.

Toekomst

Omwille van de organisatie Europa Cantat Junior verwachten we dat we laat in 2023 een voorbereidende stap kunnen zetten, en dat het grootste deel van beleidsvoorbereidend werk pas in 2024 zal gebeuren.

¹⁰ <https://www.koorenstem.be/nl/artikel/choreos-voelen-verbeelden-zingen-en-bewegen>

Strategische doelstelling 4

In 2026 zien we in de koorwereld een sterkere organisatorische slagkracht

We realiseren deze strategische doelstelling aan de hand van volgende operationele doelstellingen:

1. Koor&Stem biedt inspiratie en ondersteuning bij zakelijke optimalisering
2. Koor&Stem stimuleert de ondernemingszin van koren

Een nieuw ledenbeheersysteem



In 2021 startte Koor&Stem de zoektocht naar een nieuw ledenbeheersysteem, waarbij we de focus legden op de meerwaarde ervan voor koren: het nieuwe platform mocht niet enkel een ledenbeheersysteem zijn voor de link met Koor&Stem, maar moest ook functionaliteiten bevatten die een koor dagdagelijks konden ondersteunen. Na een vergelijking van verschillende platformen beslisten we eind 2021 om met **Twizzit** samen te werken.

In juni 2022 werd het platform Twizzit voor alle aangesloten koren geactiveerd. Op dit platform krijgen aangesloten koren binnen het lidmaatschap een basispakket aan functionaliteiten aangeboden:

- Een volledig werkend CRM-systeem (Contact Relation Management), het volledige adresboek van de organisatie, zeg maar
- Een uitgebreide kalenderfunctionaliteit, waarin kooractiviteiten kunnen worden toegevoegd, herinneringen automatisch verstuurd kunnen worden, aanwezigheden kunnen opgevraagd worden, ...
- Een chatmodule, waardoor koorleden via het platform (en de app op smartphone) met elkaar kunnen chatten, en waarmee een koorbestuur ook koorleden rechtstreeks vanuit Twizzit kan mailen
- Een intern nieuwssysteem, zodat niet-dringende meldingen of handige weetjes gedeeld kunnen worden met koorleden via het platform
- De facturen van kooraansluiting en verzekering kunnen rechtstreeks via Twizzit betaald worden (betaalprovider POM)

Het diverse koorlandschap, van jong tot oud, van digitaal geletterd tot minder kundig, maakte van de implementatie van Twizzit een heus karwei. Dankzij een goede begeleiding met een aparte pagina op de website¹¹, verschillende handleidingen, korte video's en webinars slaagde Koor&Stem erin om alle koren gestart te krijgen in Twizzit.

¹¹ <https://www.koorenstem.be/ledenbeheer>

Toekomst

In 2023 gaan we verder met de begeleiding van de koren, waarbij de focus dan komt te liggen op de extra functionaliteiten van Twizzit, zodat koren het platform ten volle leren gebruiken. Daarvoor zal het een grote uitdaging betekenen om koren te overhalen hun koorleden ook toegang te geven tot het platform.

Bovendien zullen koren kunnen intekenen op **Twizzit-uitbreidingspakketten**, zoals bv. een online ticketing-module, een extern nieuwsbriefstelsel of een websitebuilder. Door achterstand in de werkplanning van Twizzit zal dit wellicht pas mogelijk zijn vanaf het nieuwe koorseizoen 2023-2024.

Zakelijke ondersteuning

Koor&Stem bundelt momenteel vele zakelijke informatie in een infomap, die via de webshop gratis kan gedownload worden. Dat kan qua dienstverlening naar onze leden gebruiksvriendelijker: digitaal te raadplegen en met een handige zoekfunctie op trefwoord of thema.

In 2022 werd in het team beslist dat de website een **adviesrubriek** moet hebben en werd nagedacht over de inhoudelijke structuur. Een shortlist van artikels werd samengesteld om prioritair klaar te hebben tegen de lancering van de adviesrubriek.

In 2022 organiseerde Koor&Stem een reeks van 3 webinars rond zakelijke thema's. Uit het enthousiasme van de deelnemers bleek dat er, naast een adviesrubriek, ook nood is aan inhoudelijke verdieping.

Toekomst

De nieuwe **adviesrubriek** zal online gaan rond mei 2023. Het wordt een handig doorzoekbare rubriek, waarbij je ook gemakkelijk gelinkte onderwerpen kan terugvinden. Zoekt de gebruiker bv. iets rond betaling via KVR, zal die ook meteen links naar andere artikels rond vergoedingsvormen (SBK, artikel 17, ...) vinden.

In het raamwerk van activiteiten zal Koor&Stem jaarlijks een **webinarreeks** organiseren rond zakelijke thema's, waarvoor koorbesturen steeds bevroegd zullen worden naar hun behoeften, om zo de juiste inhoud te bepalen.

In datzelfde thema werkt Koor&Stem in 2023 aan een **referentiekader** rond de vergoeding van dirigenten. Uit een bevraging bij koorbesturen en vanuit de eigen veldkennis blijkt een enorme diversiteit, zowel op vlak van koorprofielen als van dirigentprofielen, waardoor het quasi onmogelijk is om enkel een referentielijst van tarieven te publiceren. Daarom kiest Koor&Stem er bewust voor om een kader te ontwikkelen dat de dialoog faciliteert tussen het koor en de dirigent, waarbij (de hoogte van) de vergoeding slechts een onderdeel is.

Netwerken

In de realisatie van deze doelstelling werkte Koor&Stem samen met verschillende externe partners. Het gebruik van **Twizzit** als nieuw platform betekent uiteraard ook dat Koor&Stem nauw met deze bv samenwerkt; immers, het platform dient hier en daar bijgesteld te worden om volledig te voldoen aan onze noden en behoeften. Twizzit is dus niet enkel een leverancier, maar zien we als samenwerkende partner.

Het referentiekader vergoedingen wordt mee vormgegeven met de **Vlaamse Dirigenten Vereniging**. Deze vereniging, ontstaan tijdens de corona-periode, profileert zich als een beroepsvereniging voor dirigenten in Vlaanderen, zowel voor instrumentale als vocale muziek. Precies omdat zij een ander profiel beogen, vinden we het belangrijk om als Koor&Stem met hen samen te werken, om zo meer impact te genereren.

ORGANISATORISCHE DOELSTELLINGEN

In dit deel bespreekt Koor&Stem de voortgang op de 3 organisatorische strategische doelstellingen: netwerkorganisatie, inclusief denken en toekomstbestendigheid.



BESPREKING ORGANISATORISCHE DOELSTELLINGEN

Strategische doelstelling 1

In 2026 is Koor&Stem een netwerkorganisatie rond samen zingen

We realiseren deze strategische doelstelling aan de hand van volgende operationele doelstellingen:

1. Koor&Stem heeft wendbaar werken geïntegreerd in haar werking
2. Koor&Stem heeft structureel een netwerk van partnerschappen uitgebouwd
3. Koor&Stem heeft haar lokale werking hervormd

Een vernieuwd personeelsplan

Zoals beschreven bij de start van dit voortgangsrapport werken de teamleden van Koor&Stem sinds 2022 in een **vernieuwd personeelsplan**. Enkele belangrijke uitgangspunten voor deze nieuwe structuur zijn:

- Een zo vlak mogelijke organisatiestructuur;
- Een natuurlijke interne kennis-, ervarings- en expertisedeling;
- Behoud van autonomie van medewerkers, maar meer in teamverband gedacht;
- Beslissingslijnen verkorten, om zo sneller en adequater te ageren als organisatie.

We onderscheiden in de organisatie 3 generieke functieprofielen: de beleidsmedewerkers, de administratieve medewerkers en de directie.

Elke beleidsmedewerker werkt in 2 of 3 beleidsteams, elk rond een specifiek domein (Artistieke werking, Scholenwerking, Inclusie & Welzijn, Wetenschap & Onderzoek, Organisatie). Deze zelforganiserende teams hebben daarbij een beleidsvoorbereidende, een uitvoerende en een netwerkende rol.

De administratieve medewerkers zijn verantwoordelijk voor de organisatorische administratie van Koor&Stem: onthaal & front-office, ledenadministratie, beheer facility, beheer contracten, ... Naast het behouden van het algemeen overzicht (visie, strategie en voortgang realisatie) is de directie structureel betrokken bij de beleidsteams Artistieke werking en Organisatie. Bij de andere beleidsteams fungeert hij als “vliegende keeper”, en staat hij bij met raad en daad indien nodig of gewenst.

In 2022 was het zowel als team als als individu zoeken naar het juiste evenwicht in deze vernieuwde structuur. Als team moesten we een antwoord zoeken op wat zelforganisatie juist betekent, moesten we af en toe leren vertrouwen op het oordeel van de beslissingen/voorstellen van een ander team en was de vrees voor “vergaderitis” wel gegrond. Ook voor het individuele teamlid betekende deze verandering een aanpassing. Het werd voor sommige collega’s een zoektocht naar wat de nieuwe rol kon zijn en hoe de persoonsgebonden competenties het best aansloten bij de 3 teamrollen.

Deze verandering heeft tijd nodig gehad en bijsturing halverwege het jaar was nodig. Zo bleek bv. dat een strikte opdeling in verantwoordelijkheden binnen het team Artistieke werking niet de beste aanpak leek, of dat het vergaderschema en vergaderinhoud niet optimaal was. Zoals dat hoort in een wendbare organisatie werden deze bezorgdheden besproken en aanpassingen doorgevoerd.

Toekomst

In 2023 nemen we de volgende stap in de uitwerking van het wendbare personeelsplan. Naast de administratie op organisatieniveau wordt **elke administratieve medewerker betrokken bij de werking van een beleidsteam**. De bedoeling is dat zij generiek administratief werk van het beleidsteam hetzij volledig overnemen, hetzij mee ondersteunen, en daarbij steeds de inhoudelijke context kennen. Deze vorm van centralisatie op taakniveau, waarbij de link met de inhoud bewaard wordt, kan leiden tot grotere efficiëntie en betere effectiviteit.

Samenwerken met anderen

Als “netwerkgorganisatie-to-be” focusten we in 2022 vooral op de uitbouw en implementatie van het vernieuwde personeelsplan, en dus de eigen “inrichting” van de organisatie. Die interne organisatie op punt stellen is noodzakelijk om **duurzaam en structureel met andere organisaties samen te werken**. Toch namen we al enkele concrete acties om alvast meer outreachend te werken:

- op de website werd het menu-item “Vormingen” hernoemd naar “Kalender”, om op die manier qua naamgeving duidelijker te maken dat niet enkel de eigen projecten daarin vermeld zijn, maar dat de website een portaal van allerhande zangactiviteiten wil worden
- we volgen externe initiatieven van dichterbij op, en geven die pro-actief in in de kalender
- in de contentplanning wordt ook structureel aandacht geschonken aan externe activiteiten

Toekomst

In 2023 ontwikkelt Koor&Stem een **samenwerkingsstrategie**, dat de verbinding zal vormen tussen de eigen organisatiestrategie en de strategie van de eventuele samenwerking.

Eenzijds is dit een intern document dat antwoorden biedt op enkele basisvragen (“waar liggen onze prioriteiten?”, “waarvoor hebben wij anderen nodig?”, “met welke type partners werken we wel of niet samen”, ...) en dat ook beschrijft hoe we binnen de organisatie samenwerking organiseren en faciliteren (“welke competenties hebben we hiervoor nodig?”, “wat is de governance voor samenwerkende medewerkers”, “welk mandaat hebben de medewerkers”, ...).

Anderzijds creëert die samenwerkingsstrategie ook éénduidigheid en transparantie, zowel voor bestaande en potentiële partners als voor de eigen medewerkers die opportuniteiten zien voor mogelijke samenwerkingen.

Tenslotte wil de strategie een heel concreet, hands-on kader bieden om als organisatie efficiënt en éénduidig om te gaan met de vele vragen tot ondersteuning van externe initiatieven.

De meerwaarde van Koor&Stem

Specifiek rond de thema's "Zingen op school" en "Zingen met personen met dementie". Werkte Koor&Stem de voorbije jaren heel erg "in het veld": het ondersteunen van scholen bij het zingen met de schoolzangdagen, het intensief begeleiden van nieuw opgerichte contactkoren, projecten uitwerken voor ad hoc vragen rond zingen op school, ...

Dit neemt heel wat operationele tijd in beslag voor de organisatie, wat uiteraard ook betekent dat er tijd ontbreekt voor het bedenken van nieuwe concepten. Bovendien stellen we ons de vraag of Koor&Stem zo lokaal moet werken, en of ze niet beter impact op grotere schaal probeert te creëren.

Daarenboven zien we dat "onze" docenten ook vaak voor andere organisaties soortgelijke opdrachten vervullen. Wat maakt dat zowel zij als opdrachtnemer, maar ook de opdrachtgevers zelf loyaal (zullen) blijven aan Koor&Stem?

Toekomst

Specifiek voor onze scholenwerking en de inclusiewerking (zingen als middel) is het noodzakelijk om ons te beraden: **welke rol** moet Koor&Stem nemen, **welke meerwaarde** kan ze betekenen en **welke mate van impact** wil ze daarmee genereren?

Hoe en met wie kan Koor&Stem haar doelstellingen effectiever (de juiste dingen doen) en efficiënter (de dingen juist doen) bereiken?

De kracht van de lokale werking

In 2022 werden de eerste voorbereidende stappen gezet voor de **hervorming van de lokale werking** van Koor&Stem. Na een eerste bijeenkomst in juni met alle voorzitters van de provinciale afdelingen werd een startnota opgesteld. Op basis van de visitatieverslagen, de veranderde politieke context en de vernieuwde visie van Koor&Stem werden hierin de krijtlijnen geschetst waarbinnen de hervorming zal gebeuren. In het najaar stelde Koor&Stem deze startnota in elk bestuur apart voor met ruimte voor vragen, bedenkingen en bezorgdheden.

Dit transparant en participatief traject raakt tot diep in de kern van de organisatie, waardoor het uitermate belangrijk is om het door ervaren procesbegeleiders te laten begeleiden. Uit een marktbevraging werd het trajectvoorstel van Inbetween Changes aanvaard.

Toekomst

In 2023 gaan we effectief van start met het traject rond de hervorming van de lokale werking, waarbij veel aandacht is voor de participatie, zowel van de huidige vrijwilligers van de provinciale afdelingen als van team- en bestuursleden van Koor&Stem. Belangrijk is dat we ook een stem zullen (proberen) geven aan de brede koorwereld in deze hervorming, om zo potentieel nieuwe vrijwilligers alvast warm te maken om met ons mee te werken aan de vernieuwde lokale werking.

Aan het eind van dit traject willen we een structuur uitgetekend hebben, die beantwoordt aan de veranderde context. Dat moet Koor&Stem in staat stellen beter samen te werken met lokale werkingen, het lokale netwerk te verbreden, meer koren en zangers te bereiken, zowel fijnmaziger als grootschaliger impact te creëren en de lokale werkingen meer slagkracht te geven.

Netwerken

In de realisatie van deze doelstelling werkte Koor&Stem samen met verschillende externe partners. Voor de procesbegeleiding bij het hervormingstraject kiezen we voor de expertise en ervaring van **Inbetween Changes**.

Het opstellen van de samenwerkingsstrategie gebeurt in samenspraak met **Prepared Mind**.

Strategische doelstelling 2

In 2026 is bij Koor&Stem inclusief denken geïntegreerd

We realiseren deze strategische doelstelling aan de hand van volgende operationele doelstellingen:

1. Teamleden en vrijwilligers werken in een inclusief en duurzaam HR-klimaat
2. Inclusie is een deel geworden van de organisatiecultuur

Vrijwilligers

Koor&Stem mag al jaren bouwen en steunen op vele vrijwilligers: het bestuur en de algemene vergadering van de koepelvereniging bestaat uit vrijwilligers en ook alle provinciale afdelingen bestaan dankzij de inzet van vele vrijwilligers. Ook bij projecten kunnen we vaak beroep doen op vrijwillige helpende handen. Desondanks bestond er in de organisatie nog geen uitgewerkt vrijwilligersbeleid, wat zorgde voor soms heel verschillende manieren van aanpak.

Koor&Stem stelde daarom een **vrijwilligerscoördinator** aan, die het eigenaarschap neemt over de vrijwilligerswerking van de organisatie. Zij is verantwoordelijk voor de uitwerking en opvolging van het algemene vrijwilligersbeleid, coördineert de wervings- en waarderingsacties en onderhoudt de contacten met de vrijwilligers van onthaal- tot uitwifgesprek. Dit resulteerde in 2022 in een algemene visie op het werken met vrijwilligers, een algemene onthaalbrochure, een engagementsverklaring en een uitgewerkt registratiesysteem in Twizzit.

Vanuit de succeservaring van de World Choir Games enerzijds, en het vooruitzicht op toekomstige grote projecten anderzijds, beseffen we dat vele vrijwilligers zo'n projecten mee mogelijk willen maken: de evenement-vrijwilligers. Daarom werkten we een **gedetailleerder beleid uit voor deze doelgroep**, oa. met een duidelijk afsprakenkader rond vergoeding van vrijwilligers, duidelijke richtlijnen voor projectmedewerkers, ...

Toekomst

In 2023 volgen we de implementatie van het vrijwilligersbeleid voor de evenement-vrijwilligers verder op: wordt het steeds correct toegepast, hoe wordt dit onthaald bij de vrijwilligers en zijn er bijstellingen of aanpassingen nodig?

Verder werken we een **coherent HR-beleid uit voor iedereen die in, met en voor Koor&Stem werkt**. We willen een gestroomlijnd en herkenbaar proces opzetten met volgende belangrijke 'touchpoints': werving en selectie, onthaal en begeleiding, waardering en motivatie en evaluatie en exit. In elk van deze touchpoints zullen we ook bewust omgaan met en inpassen van de waarden van inclusiviteit.

Strategische doelstelling 3

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

We realiseren deze strategische doelstelling aan de hand van volgende operationele doelstellingen:

1. Kwaliteitszorg is verduurzaamd in een organisatiebrede kwaliteitscultuur
2. Koor&Stem is een financieel gezonde organisatie
3. De externe communicatie is onderbouwd vanuit een heldere communicatiestrategie

Kwaliteit onder de loep

In het najaar van 2022 kozen we definitief voor het kwaliteitszorgmodel **EFQM2020**, om kwaliteit in de organisatie op te volgen. Wat ons in dit model aantrok, was enerzijds de duidelijke opdeling “waarom, hoe en wat” – zoals het beleidsplan opgebouwd is – en anderzijds het sterke belang aan de perceptie van de belanghebbenden. Volgens dit model lieten we een quick scan uitvoeren om zo’n beter beeld te krijgen waar de grootste werkpunten binnen de organisatie liggen.



Toekomst

In 2023 werken we een actieplan uit waarbij de focus wordt gelegd op de externe belanghebbenden. Kennen we hun behoeften? Weten we wat zij van ons verlangen? Bevragen we wat ze van en over ons denken?

Transparant financieel beheer

Sinds de laatste visitatiecommissie (2019) maakte Koor&Stem al werk van een betere zakelijke organisatie, oa. ook op het financieel beheer. Een loonoptimalisatie werd doorgevoerd, een systeem van kwartaalrapporteringen werd ingevoerd en jaarlijks werd het lopend budget bijgestuurd op basis van kwartaalrapportering en bijgewerkte projectbegrotingen.

In 2022 schakelde Koor&Stem over naar een **nieuw boekhoudpakket**, Exact Online. We kozen voor dit pakket omdat het veel mogelijkheden biedt om financiële processen te automatiseren: automatisch inlezen van CODA-bestanden, betaalbestanden aanmaken en doorsturen naar de bank, zelflerend herkenningsoftware zodat boekingen steeds eenvoudiger worden, een digitale facturatie-box, ... Helaas hebben we heel wat problemen ondervonden met de implementatie ervan, waarbij we zelfs tot op het managementniveau van Exact Online met onze klachten terecht kwamen.

Sinds 2021 is de algemene begroting voor elke medewerker raadpleegbaar, met uitzondering van de gedetailleerde personeelsbegroting. De resultaten van het afgelopen boekjaar worden ook steeds in team besproken. Deze transparantie geeft aan alle medewerkers, die eigenaarschap hebben over de eigen projectbegrotingen, zicht op het totaalbeeld en biedt perspectief.

Toekomst

De escalatie naar het management van Exact Online zorgde voor een kentering, waardoor we er vertrouwen in hebben dat de software in 2023 ons meer zal helpen dan tegenwerken. Zodra we merken dat we kunnen vertrouwen op de software, zullen we ook de module “debiteurenbeheer” activeren, zodat we efficiënter controle kunnen houden op openstaande posten bij klanten en leveranciers.

De vele indexaties in 2022 zet, zoals bij veel organisaties, heel wat druk op de begroting voor de komende jaren. Meer dan ooit is dit een uitdaging die niet enkel door bestuur en directie moet gekend zijn, maar waarbij de medewerkers ook actief mee kunnen denken over oplossingen.

In 2023 onderzoeken we welke mogelijkheden er bestaan om de financiële balans van de organisatie positief te houden: aanvullende financieringsmogelijkheden, vernieuwd lidmaatschaps- en/of abonnementsmodel, versterkende samenwerkingen, langdurige partnerschappen, ... Specifiek rond de vraag van aanvullende financiering zullen we bijgestaan worden door de studenten Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen.

Communiceren is teamwork

Op basis van de nieuw opgestelde communicatiestrategie eind 2021 werkte Koor&Stem een sjabloon uit om een goede communicatie- en contentplanning te voeren. Dit sjabloon geeft alle kanalen weer waarmee de organisatie kan communiceren: **social media** (Facebook, Instagram, Instagram reel, Tiktok), **gerichte** mailings, algemene **nieuwsbrieven**, **nieuwsberichten** op de site en het **Magazine**. Wekelijks wordt de beschikbare content geplaatst bij het passende communicatiekanaal/de passende communicatiekanalen, dit telkens voor een periode van 2 weken.

Hierbij houden we ook in het oog dat we met onze content effectief ook onze communicatiestrategie vervullen. **Enthousiasmeren** we voldoende (bv. zanginitiatieven in de kijker)? Biedt het voldoende **inspiratie** (bv. werving voor interessante repertoiredagen)? Voorzien we genoeg **ondersteunende** boodschappen (bv. een reminder aan deadlines subsidierondes)?

Zoals voorzien in het financieel behoefteplan wierven we in 2022 ook een extra **beleidsmedewerker communicatie** aan. Die kreeg het beheer over de contentplanning en was specifiek verantwoordelijk voor de social media. We voelden echter aan dat een nieuwe aanwerving niet voldoende was om alle mogelijke content in en buiten de organisatie te proberen capteren. Na ruggespraak met het consultantbureau besloten we daarom om een 6^e beleidsteam toe te voegen aan het personeelsplan: het communicatie-team.

Het **communicatieteam** bestaat uit de 2 beleidsmedewerkers communicatie, aangevuld met 3 andere beleidsmedewerkers die zo de andere beleidsteams vertegenwoordigen. Hun voornaamste

taak bestaat erin om de content van hun beleidsteam (artistieke werking, scholenwerking, organisatie, inclusie & welzijn, wetenschap & onderzoek) te verzamelen en mee te brengen naar de communicatievergaderingen. Verder zorgen zij soms ook voor de content-creatie (bv. leveren van teksten) en helpen ze actief mee met het opzetten van gerichte mailings en nieuwsberichten.

Op deze manier slaagt Koor&Stem erin om structureel content te capteren, snel te verwerken en strategisch te communiceren.

Toekomst

Momenteel gebeurt de communicatie van eigen activiteiten te vaak ad hoc, waardoor de kalender niet consistent overkomt naar de buitenwereld. In 2023 herbekijken we daarom de interne procedures.

Vanuit een analyse van de huidige situatie (wat werkt wel en wat werkt niet?) bepalen we per (soort) activiteit in de tijd enkele ‘touch points’, waarbij een communicatie aangewezen is. Denk daarbij aan een save-the-date, start inschrijvingen, de activiteit zelf en een terugblik. Bij de opmaak van de inhoudelijke jaarplanning kunnen deze touch points meteen ook ingepland worden in de jaarlijkse contentplanning, waardoor het overzicht beter behouden wordt.

Een aangepaste website

Onze huidige website is gebouwd in Drupal 7. Deze programmeertaal zal eind 2023 niet meer technisch ondersteund worden, waardoor een upgrade noodzakelijk is om een veilige, performante en up-to-date site te hebben.

Daarom passen we nu onze website slechts **incrementeel** aan, met hoogst noodzakelijke aanpassingen. Zo werd de “wie is wie”-pagina aangepast, zodat het vernieuwde personeelsplan en de projectverantwoordelijken duidelijk zijn voor externen. Voor Europa Cantat Junior maakten we bovendien een volledig nieuwe festivalwebsite, volledig in de nieuw ontworpen stijl en branding van het festival.

Toekomst

Nieuwe keuzes of verschoven accenten binnen het nieuwe beleidsplan hebben ook een impact op hoe we onszelf voorstellen via onze website. Dat maakt dat de website-journey die een bezoeker nu aflegt, niet meer helemaal op punt staat en niet altijd meer naar de essentie leidt waar Koor&Stem mee bezig is. De voorziene upgrade naar de laatste Drupal-versie biedt dus tegelijk het momentum om de website grondig te herdenken en aan te passen.

Gezien de omvang van het project plannen we dit pas in 2024. Wel voorzien we in 2023 een beperkte herziening van de websitenavigatie, zodat we de gebruikerservaring van onze websitebezoeker verbeteren en meer in lijn brengen met deze vernieuwde keuzes en accenten.

SLOT



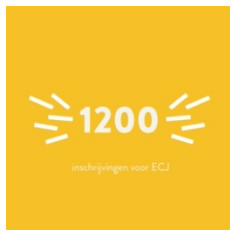
SLOTBESCHOUWING



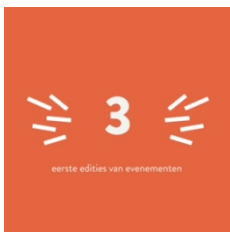
Met dit rapport wilden we bewust terugkijken op wat was én al vooruitblikken op wat komen zal. Door zowel een zicht te bieden op welke successen we al konden en mochten vieren, als een blik op wat we nog niet voldoende konden oppikken, motiveert en inspireert het ons als organisatie om verder aan de slag te gaan.



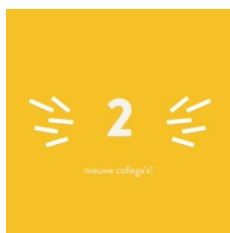
Ik ben trots op wat Koor&Stem dit afgelopen jaar gerealiseerd heeft.



Er zijn zowel bergen verzet als kleine steentjes verlegd. Het vernieuwd vrijwilligersbeleid, het solidair prijzenbeleid, de voorbereidende organisatie van Europa Cantat Junior, het label Zingende School en de eerste editie van het Koor&Stem festival, om er maar enkele op te noemen, tonen duidelijk aan dat we met volle goesting in de nieuwe beleidsperiode zijn gestapt.



Uitzonderlijk dankbaar ben ik op onze teamleden die dit meer dan ooit mee mogelijk maakten. Met aandacht en respect voor ieders competenties, ervaring en expertise werden beleidsmatige kaders ontwikkeld, nieuwe ideeën ontwikkeld en bestaande projecten verder verfijnd. Het vermogen van dit team om zich aan te passen, opnieuw uit te vinden en zichzelf te herdenken, is opmerkelijk.



Vol vertrouwen kijk ik dan ook uit naar de verdere realisatie van het beleidsplan!



Jeroen Keymeulen
directeur

Koor&Stem vzw
Pater Pirestraat 50
2018 Antwerpen

www.koorenstem.be
www.facebook.com/koorenstemvzw

