

Stichting Koninklijk Concertgebouworkest

Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Inleiding	3
1. Missie, visie, doelstelling en profiel	5
2. Activiteiten 2025	7
2.1 Artistieke ontwikkeling	7
2.1.1 Klaus Mäkelä.....	7
2.1.2 Gastdirigenten en solisten	7
2.1.3 Programmering	8
2.1.4 Kamermuziek.....	11
2.1.5 Artistieke diversiteit en samenwerking	12
2.2 Talentontwikkeling	13
2.2.1 Academie van het Concertgebouworkest	13
2.2.2 Concertgebouworkest Young	16
2.2.3 Sweelinckacademie	18
2.2.4 Ontwikkeling dirigeertalent	19
2.2.5 Ontwikkeling compositietalent.....	19
2.2.6 Pilot talentontwikkeling	20
2.3 Educatie	20
2.3.1 Programma's voor basisscholen.....	20
2.3.2 Programma's voor middelbare scholen	22
2.3.3 Programma's voor het Mbo.....	22
2.4 Publieksverbreding	23
2.4.1 Formatontwikkeling.....	23
2.4.2 Uitbreiding Amsterdamse podia	24
2.4.3 Kinderen, jongeren en families	25
2.4.4 Financiële toegankelijkheid.....	27
2.5 Maatschappelijke projecten	28
2.6 Internationaal	29
3. Publiek: samenstelling en bereik	32
3.1 Samenstelling	32
Inzicht in bezoekersprofiel.....	32
3.2 Bereik	33
Ambitie	33
Strategie	33
4. Development	38
5. Governance en organisatiestructuur	39
5.1 Stichtingsbestuur: samenstelling en rol	39
5.2 Verenigingsbestuur, Vereniging 'Het Concertgebouworkest'	43
5.3 Directie	44
5.4 Beloningsbeleid	44
5.5 Belangenverstrengeling	44
5.6 Wet- en regelgeving, risicobeheersing en controle.....	45
6. Organisatie en HR	46

6.1 Samenstelling en mutaties	46
Bestuur	46
Directie	46
Orkest	46
Staf	46
6.2 HR-beleid en goed werkgeverschap.....	47
Duurzame inzetbaarheid	47
Werving en selectie.....	48
Sociale veiligheid.....	49
Arbeidsvoorwaarden.....	49
Opleiding en ontwikkeling	50
Stageplaatsen	51
Digitalisering	51
D&I-ontwikkelingen staf en orkest.....	51
7. Codes.....	53
7.1 Governance code cultuur	53
7.2 Code Fair practice / Fair pay.....	53
7.3 Code Diversiteit en inclusie	53
7.4 Duurzaamheid	55
7.5 Mensenrechten – tournees en gastartiesten	55
8. Financiële resultaten	56
9. Financiële vooruitzichten	60
Jaarrekening 2025	63

Inleiding

Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft 2025 vol optimisme en in goede gezondheid afgesloten. Zowel artistiek als financieel was het een succesvol jaar.

Met de missie om het leven van mensen te veranderen door de kracht van muziek hebben we in 2025 een breed scala aan activiteiten gerealiseerd. In Het Concertgebouw in Amsterdam en andere toonaangevende concertzalen in binnen- en buitenland bereikten we een groot en trouw publiek, zowel met ons kernrepertoire als met minder bekende werken en avontuurlijke producties. Dankzij de Azië-tournee, de Kerstmatinee en de Mahlersymfonieën onder zijn leiding verdiepte de samenwerking met onze toekomstig chef-dirigent Klaus Mäkelä zich aanzienlijk.

We kijken terug op bijzondere evenementen. Zo was Opening Night, ons gratis toegankelijke openluchtconcert, voor veel Amsterdammers uit Nieuw-West de eerste kennismaking met ons orkest. En met onze concerten in maart in het kader van 750 jaar Amsterdam lieten we met opdrachtcomposities en werken van componisten buiten de traditionele canon het veelzijdige en eigenzinnige karakter van de stad klinken. Vermeldenswaardige successen waren ook de vele buitenlandse optredens, Moesorgski's *Boris Godoenov* bij De Nationale Opera en de lancering van onze componistenworkshop.

Met de komst van onze nieuwe artistiek directeur Elena Dubinets in mei hebben we onze ambities verder kunnen aanscherpen.

In 2025 kreeg de samenleving als geheel te maken had met (internationale) onrust en groeiende polarisatie. Ook het orkest ontkwam hier niet aan: we kwamen in het vizier van demonstranten en werden direct en indirect geconfronteerd met complexe maatschappelijke discussies. Het dwingt ons nog scherper te kijken naar de keuzes die we maken en daarbij intern ruimte te scheppen om met elkaar in gesprek te gaan.

Tot ons grote verdriet overleed op 3 mei Pierre Audi (1957–2025). In onze lange samenwerking bij Nationale Opera en Ballet hebben met name zijn indrukwekkende ensceneringen van Schönbergs opera *Moses und Aron* (1996) en Wagners *Parsifal* (2012) een blijvende indruk op ons gemaakt, evenals zijn waardevolle rol als creatief partner bij ons orkest sinds 2021.

Dit verslag

Naar aanleiding van de evaluatie van onze recente jaarverslagen en op basis de monitorgesprekken met beide subsidiënten hebben we dit eerste verslag van de nieuwe kunstenplanperiode een andere opzet gegeven. We hopen hiermee onze visie op de ontwikkelingen en activiteiten in 2025 duidelijker over het voetlicht te krijgen. Ook maken we van de mogelijkheid gebruik om meer inzicht te geven in onze beleidsafwegingen, in reactie op vragen van de adviesraden bij de beoordelingen van onze subsidieaanvraag 2025-28.

Codes

In hoofdstuk 7 is te lezen dat het Concertgebouworkest de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie onderschrijft. De toepassing van deze codes is elders in het verslag te vinden: een overzicht en uitwerking van de governancestructuur in hoofdstuk 5, en hoe we omgaan met de Fair Practice Code in hoofdstuk 6. De activiteiten en ontwikkelingen die raken aan de Code Diversiteit en Inclusie zijn niet gebundeld, maar door het hele verslag beschreven; de ambitie om als orkest bij te dragen aan een toegankelijke cultuursector is verweven met alles wat we doen. Verwijzend naar de vier pijlers:

Programma – *Hoofdstuk 2.1*: artistieke ontwikkeling: verbreding en vernieuwing van de symfonische canon, diversiteit in artistieke samenwerkingen.

Publiek – *Hoofdstuk 2.3, 2.4, 2.5*: toegankelijkheid voor een breed publiek: educatieprojecten, speciale concertformats, Amsterdamse podia buiten Het Concertgebouw, financiële toegankelijkheid. *Hoofdstuk 3*: toegankelijkheid bevorderen via onze marketingstrategie.

Personeel – *Hoofdstuk 6*: hoe onze organisatie en ons HR-beleid zich verhouden tot de Fair Practice Code.

Partners – *Hoofdstuk 2*: partners met wie het orkest nauw samenwerkt, worden genoemd bij de diverse activiteiten. Op pagina 55 staat een overzicht van de relevante partners.

Digitalisering

Ook ontwikkelingen op het gebied van digitalisering worden verspreid over dit verslag beschreven: in hoofdstuk 3 de marketinginspanningen in het kader van toegankelijkheid en publieksverbreding; in hoofdstuk 6 de systemen die ingezet worden ten behoeve van HR en van Planning en Productie.

1. Missie, visie, doelstelling en profiel

Statutaire doelstelling

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest heeft ten doel de bevordering van de Nederlandse muziekcultuur door het in stand houden van het Koninklijk Concertgebouworkest en het doen geven van muziekkuitvoeringen door dit orkest, alsmede door alle aan dit doel dienstige wettige middelen.

Op basis hiervan kennen wij de volgende beleidsmissie, -visie en -doelstellingen:

Missie

Het Koninklijk Concertgebouworkest wil het leven van mensen veranderen door de kracht van muziek.

Visie

Als toonaangevende kunstinstelling die diversiteit en inclusie binnen haar artistieke- en personeelsbeleid bevordert, verrijkt het Koninklijk Concertgebouworkest het Amsterdamse culturele leven en fungeert het over de hele wereld als ambassadeur van Nederland en Europa. Daarbij koestert het Concertgebouworkest de symfonische kunstvorm op het hoogste niveau terwijl het - als actief onderdeel van de samenleving – mensen van diverse generaties en sociale achtergronden uitnodigt en verbindt.

Doelstelling

Het Koninklijk Concertgebouworkest geeft overal ter wereld symfonische concerten op het hoogste niveau en creëert innovatieve artistieke projecten binnen en buiten Het Concertgebouw. Met een uitgebreid talentontwikkelingsprogramma draagt het orkest bij aan een gezonde toekomst van symfonische muziek, en door middel van partnerships worden scholen en diverse gemeenschappen bereikt. De live-concerten van het Concertgebouworkest worden aangevuld met een breed online aanbod en een groot aantal audio- en video-uitgaven voor een internationaal publiek.

Profiel en positionering

Het Koninklijk Concertgebouworkest is een internationaal boegbeeld van de Nederlandse cultuur- en orkestensector. Wij maken als internationaal opererend top-symfonieorkest deel uit van onze samenleving en realiseren een belangrijk deel van de landelijke uitgaansagenda voor symfonische muziek. Wij willen bereikbaar zijn voor alle muziekliefhebbers en verwelkomen eenieder. Wij onderscheiden ons binnen Nederland vooral als het orkest:

- met een artistieke werking op wereldtopniveau
- waar de wereldwijd belangrijkste dirigenten en solisten hun Nederlandse opwachting maken met meerdere uitvoeringen van hetzelfde programma
- dat internationaal het meest actief is, op de belangrijkste podia en in de artistiek meest relevante series
- dat binnen Nederland het grootste publieksbereik heeft, ook dankzij een sterke media-uitstraling

1. Missie, visie, doelstelling en profiel

- met een sterke focus op het koesteren, vernieuwen en verbreden van het symfonisch erfgoed
- met ruime/ bijzondere aandacht voor talentontwikkeling en educatie
- met een gezonde financiële exploitatie met een gezond aandeel eigen inkomsten.

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest is een onafhankelijke stichting, gevestigd op de Gabriël Metsustraat 16, 1071 EB te Amsterdam en ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 41199917

2. Activiteiten 2025

In 2025 gaf het Concertgebouworkest invulling aan zijn doelstellingen via activiteiten op het gebied van artistieke ontwikkeling, talentontwikkeling, educatie, publieksverbreding, maatschappelijke projecten en internationale tournees.

2.1 Artistieke ontwikkeling

2.1.1 Klaus Mäkelä

Het contract met Klaus Mäkelä loopt tot en met het seizoen 2031/2032. Vanaf seizoen 2027/28 wordt hij officieel de achtste chefdirigent van het Concertgebouworkest, tegelijkertijd met zijn aantreden als *Music Director* van het Chicago Symphony Orchestra.

Met het oog op die nieuwe fase en een succesvolle lancering van hem als chef-dirigent, werken we aan een betekenisvolle artistieke relatie met Klaus Mäkelä. Inmiddels hebben we hierbij ook goed contact met Chicago. De ambities zijn groot: de projecten en uitvoeringen met Mäkelä moeten het Concertgebouworkest helpen nieuwe en diverse publieksgroepen aan te trekken, en moeten beklijven als artistieke hoogtepunten in de geschiedenis van het orkest, onvergetelijk, verrassend en van het hoogste niveau.

In 2025 dirigeerde Klaus Mäkelä het orkest 54 keer. Waaronder meerdere producties die in het bijzonder bijdragen aan het verwezenlijken van onze ambities:

- Onder leiding van Klaus Mäkelä zetten we in 2025 de ingezette programmeringslijn voort waarbij bekend repertoire wordt verbonden met nieuw of onbekend werk (zie paragraaf Repertoireontwikkeling).
- We startten een Schumann-cyclus onder leiding van Klaus Mäkelä met de *Eerste* en *Derde symfonie*. De reeks krijgt zijn vervolg in 2026 en wordt opgenomen en op zijn vroegst in 2027 uitgebracht door Decca.
- Onze samenwerking met Klaus Mäkelä tijdens het Mahlerfestival van Het Concertgebouw, met uitvoeringen van de *Eerste* en *Achtste symfonie*, leverde grote (internationale) zichtbaarheid op. De *Achtste* werd via DECCA uitgebracht op cd en als digital release voor de Aziatische markt. De wereldwijde release volgt op een later moment.
- In 2025 vierden we onder leiding van Klaus Mäkelä de vijftigste Kerstmatinee op (internationale) televisie. Ook de komende jaren zal hij het traditionele kerstconcert dirigeren.
- Internationaal profileerde het orkest zich in 2025 samen met Klaus Mäkelä op de BBC Proms, de Salzburger Festspiele en tijdens een tournee door Japan en Zuid-Korea.

2.1.2 Gastdirigenten en solisten

Het aantrekken van dirigenten en solisten van wereldklasse is essentieel voor het behoud van de artistieke kwaliteit en het internationale profiel van het orkest. Deze samenwerking draagt bij aan nieuwe artistieke inzichten, diversiteit in het repertoire en

creatieve energie binnen het orkest. Daarnaast trekken gerenommeerde dirigenten en solisten publiek en media-aandacht wat onze positie versterkt.

De keuze voor gastdirigenten en solisten is gebaseerd op een aantal vaste uitgangspunten, die in 2025 de volgende invulling kregen:

- Langdurige verbintenissen (titel-dirigenten): met honorair gastdirigent Iván Fischer onderhoudt het orkest een lange en betekenisvolle relatie. In 2025 resulteerde dat in twee producties met zeven concerten. Helaas moest Conductor emeritus Riccardo Chailly om gezondheidsredenen zijn uitvoeringen van Bruckners *Negende symfonie* annuleren.
- Toonaangevende dirigenten: tot de meest gevraagde dirigenten ter wereld die het orkest ontving, behoorden Semyon Bychkov, Maxim Emelyanychev, Barbara Hannigan, Antonio Pappano en Santtu-Matias Rouvali.
- Vrouwelijke dirigenten: om bij te dragen aan meer vrouwelijke dirigenten aan wereldtop programmeert het orkest – binnen de circa 20 weken die voor gastdirecties beschikbaar zijn - momenteel minimaal drie vrouwelijke dirigenten per seizoen. In 2025 waren dat Simone Young, Barbara Hannigan en Han-Na Chang.
- Specialisten op het gebied van repertoire: voor de Matthäus-Passion werkte het orkest samen met Riccardo Minasi, een grote naam in de historische uitvoeringspraktijk.
- Debuten en opkomend talent: Simone Young, Riccardo Minasi, Yu-Lu en Han-Na Chang maakten hun debuut bij het orkest.
- Solisten van wereldklasse: Joyce DiDonato, Renée Fleming, Janine Jansen, Evgeny Kissin, Jean-Yves Thibaudet en Yuja Wang.
- Nederlandse solisten: Lucie Horsch (debuteerde bij het orkest), Olivia Vermeulen, Tania Kross en Janine Jansen (2 programma's).
- Dirigerende componist: Thomas Adès trad op als dirigent van eigen werk.
- Eigen musici in solistenrol: in 2025 soleerden Emily Beynon, Vesko Eschkenazy, Ivan Podyomov, Tatjana Vassiljeva en Santa Vazine.

2.1.3 Programmering

Kernrepertoire

Als symfonieorkest beschouwen we het als onze opdracht het kernrepertoire uit de symfonische traditie op het hoogste niveau te presenteren. Daar heeft het Concertgebouworkest zich sinds zijn oprichting mee onderscheiden en wordt het wereldwijd om geroemd.

- In 2025 was onze bijdrage aan het Mahler Festival met Mahlers *Eerste* en *Achtste symfonie* een hoogtepunt op dat gebied. Mahlers *Vijfde* namen we mee op onze zomertournee.

Door lijnen aan te brengen in onze programmering, nemen we het publiek mee door ons kernrepertoire. ,

- In 2025 sloten we onze Bruckner-cyclus af: in anderhalf jaar speelden we de symfonieën 1 tot en met 9 onder leiding van negen vooraanstaande dirigenten. Met

een inleiding vanaf het podium voorafgaand aan de symfonie en met een podcast die bezoekers voorbereidde op de muziek was het doel de toegankelijkheid van Bruckners muziek te vergroten.

- Als vervolg op de Brahms-cyclus onder leiding van Sir John Eliot Gardiner in seizoen 2023/204 begonnen we in 2025 een Schumann-cyclus onder leiding van Klaus Mäkelä.
- Voor de Kerstmatinee's van 2026, 2027 en 2028 vormen de late symfonieën van Mozart een rode draad.

Repertoireontwikkeling

Het programmeren van hedendaagse muziek is essentieel om het orkest artistiek relevant en toekomstgericht te houden. Het verbindt de symfonische traditie met het heden, daagt het orkest artistiek uit en zorgt ervoor dat ons repertoire een weerspiegeling blijft van de samenleving. Het orkest is niet alleen hoeder van het erfgoed, maar geeft ook actief vorm aan de toekomst van symfonische muziek.

In combinatie met kernrepertoire

In 2025 hebben we op verschillende manieren hedendaagse muziek geïntegreerd in onze kernprogrammering, in al onze abonnementsseries.

Onder kortere openingsstukken waren werken van Seung-Won Oh, Anna Clyne, Esther Mägi (beiden Nederlandse premières) en Golfam Khayam.

In onderstaande 12 concertprogramma's (van de in totaal 32) combineerden we omvangrijke hedendaagse werken met ons kernrepertoire. Daarvan waren er 7 programma's met composities geschreven in opdracht van het orkest (zie ook volgende paragraaf).

- **Jake Heggie:** *Camille Claudel: Into the Fire* (Nederlandse première) - **Hector Berlioz:** *Symphonie fantastique* (8 en 9 jan.)
- **Olivier Messiaen:** *L'Ascension* - **Anton Bruckner:** *Symfonie nr. 6* (16 en 18 jan.)
- **James MacMillan:** *Larghetto for Orchestra* (Nederlandse première) - o.a. **Richard Strauss:** *Vier letzte Lieder* (27, 28 febr. en 2 mrt)
- **Sofia Goebaidolina:** *Offertorium voor viool en orkest* – **Robert Schumann:** *Symfonie nr. 4*. (26, 27 en 28 mrt). Naar aanleiding van het overlijden van Sofia Goebaidolina op 13 maart, droegen we het concert ter nagedachtenis op aan de componiste.
- **Guillaume Connesson:** *Les belles heures* en *Danses concertantes* – **Maurice Ravel:** *Sheherazade* en **Béla Bartók:** *Muziek uit 'De wonderbaarlijke mandarijn'* (16 en 17 apr.)
- **Anders Hillborg:** *Hell Mountain* – **Gustav Mahler:** *Eerste symfonie* (9 en 10 mei)
- **Bernd Richard Deutsch:** *Phantasma* (herneming van opdrachtcompositie) - **Richard Strauss:** *Don Quixote*, **Ludwig van Beethoven:** *Symfonie nr. 4* (19 juli)
- **Luciano Berio:** *Rendering (naar Schubert)* - **Gustav Mahler:** *Symfonie nr. 5* (19 aug. en tournee).

- **Anna Thorvaldsdóttir:** *Archora* (Nederlandse première) - **Camille Saint-Saëns:** *Pianoconcert nr. 5, 'Egyptische'*, **Igor Stravinsky:** *Le sacre du printemps* (17 en 18 sept.)
- **Lotta Wennaköski:** *Vents et lyres* - **Pjotr Tsjaikovski:** *Symfonie nr. 6 'Pathétique'* (15 en 17 okt.)
- **Andrew Norman:** *Play* - **Richard Strauss:** *Don Juan* en *Suite uit 'Der Rosenkavalier'* (29 en 30 okt.)
- **Jörg Widmann:** *Towards Paradise (Labyrinth VI)* en **Gustav Mahler:** *Symfonie nr. 4* (17 t/m 21 dec.)

Composities in opdracht

Ons doel is om per seizoen minstens drie compositieopdrachten te verstrekken aan componisten van over de hele wereld, met een gelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen. Veel van de compositieopdrachten verstrekken we in samenwerking met andere toonaangevende orkesten. Daarmee wordt de zichtbaarheid van de nieuwe werken vergroot. Huidige co-opdrachtgevers zijn onder meer de Berliner Philharmoniker, het Chicago Symphony Orchestra, het London Philharmonic Orchestra, het Boston Symphony Orchestra en het Orchestre de Paris.

De Artistieke Commissie speelt als vertegenwoordiging van het orkest een belangrijke rol in het verstrekken van de opdrachten. In aanloop naar de concerten komt het voor dat individuele orkestleden door de componist benaderd worden voor overleg over bijvoorbeeld de mogelijkheden van hun instrument. In de week dat het werk voor het eerst gerepeteerd wordt, is de componist meestal aanwezig om met dirigent en musici te kunnen overleggen.

In 2025 voerde het orkest negen opdrachtcomposities uit die allemaal hun Nederlandse of wereldpremière bij ons beleefden.

Opdrachtcomposities en (wereld) premières in 2025 (op alfabetische volgorde, mannelijke componisten met een *)

- Nader Adabnejad*: *Towards Infinity* (juni) - wereldpremière
- Thomas Adès*: *Inferno* (december) - Nederlandse première, co-commissie met Los Angeles Philharmonic en Royal Opera House Covent Garden Foundation
- Guillaume Connesson*: *Les belles heures* (april), hoboconcert uitgevoerd door aanvoerder Ivan Podyomov - Nederlandse première, co-commissie met Cincinnati Symphony Orchestra
- Guillaume Connesson*: *Danses concertantes* (april), fluitconcert uitgevoerd door aanvoerder Emily Beynon - Nederlandse première, co-commissie met Tapiola Sinfonietta, New Zealand Symphony Orchestra en Orchestre de Paris-Philharmonie
- Randal Corsen*: *Suite 'Katibu di Shon'*, uit zijn gelijknamige opera uit 2013
- Anders Hillborg*: *Hell Mountain* (mei) companion-piece voor Mahlers *Eerste Symfonie*, uitgevoerd in het kader van het Mahler Festival - wereldpremière, Co-commissie met de Mahler Foundation, Orchestre de Paris – Philharmonie, Oslo Philharmonic en Chicago Symphony Orchestra

- Seung-Won Oh: *Spiri III: Sacred Ritual* (maart) - wereldpremière, met ondersteuning van het Fonds Podiumkunsten
- Calliope Tsoupaki: *Another Day* (maart), in het kader van Amsterdam 750 jaar - wereldpremière, met ondersteuning van het Fonds Podiumkunsten
- Lotta Wennaköski: *Vents et lyres* (oktober), concert voor blokfluiten, mezzosopraan en orkest, geschreven voor - en uitgevoerd door Lucie Horsch - wereldpremière, co-commissie met Lucie Horsch (ondersteund door Borletti Buitoni Trust) en Finnish Radio Symphony Orchestra

Dirigerende componisten

Met de komst van Thomas Adès gaven we invulling aan een langlopende traditie, het uitnodigen van bekende componisten die hun eigen werk dirigeren. In december dirigeerde Adès de première van zijn werk *Inferno*, geschreven in opdracht van het orkest.

Componistenworkshop

In 2025 organiseerden we voor het eerst een componistenworkshop. Vier jonge talentvolle componisten kregen een (betaalde) opdracht en schreven een nieuw stuk van ongeveer acht minuten (zie hfst 2.2 Talentontwikkeling):

Catharina Clement - *Insneeuwing* (pianoconcert)

Thomas van Dun - *Knaldrang*

Primo Ish-Hurwitz - *Fragmenten*

Annija Anna Zarina – *Bloom*

2.1.4 Kamermuziek

Het Concertgebouworkest stimuleert zijn leden om kamermuziek te spelen. Het werken in kleinere ensembles is essentieel voor orkestmusici: het scherpt vaardigheden aan die ook in de grotere bezetting cruciaal zijn, zoals goed luisteren, de balans bewaken en op elkaar inspelen. In een kamermuzieksetting draagt elke musicus een grote verantwoordelijkheid, wat precisie, flexibiliteit en collectief bewustzijn vereist.

Daarnaast biedt het de ruimte om repertoire buiten het symfonische kader te verkennen en versterkt het de artistieke en sociale cohesie binnen de orkestgemeenschap.

De Coördinator kamermuziek produceerde in 2025 zestig activiteiten waar orkestleden kamermuziek uitvoerden ten behoeve van:

- Liveoptredens voor radio en tv (1 optreden)
- Mecenaat en buitenlandse vriendenverenigingen (36 optredens)
- Concertvrienden (Close-up e.a.) (6 optredens)
- De serie Bijlmer Klassiek (5 optredens)
- Overig, bijvoorbeeld, PR-activiteiten (12 optredens)

2.1.5 Artistieke diversiteit en samenwerking

In samenwerking met toonaangevende podia en culturele instellingen in Amsterdam ontwikkelen we genre-overstijgende artistieke producties, van opera-uitvoeringen en multidisciplinaire producties tot het uitvoeren van repertoire van buiten de Westerse symfonische canon. Door samen te werken met musici met uiteenlopende creatieve expertise vergroten we de diversiteit van ons aanbod.

Amsterdam 750

Onder de noemer 'grenzeloos programmeren' verkent het orkest, net als in vorige seizoenen, de grenzen van het traditionele symfonische repertoire met bijzondere producties. In maart gaven we ter gelegenheid van 750 jaar Amsterdam een drietal concerten – waaronder een met het Groot Omroepkoor in de ZaterdagMatinee – rondom de diversiteit en het koloniale verleden van de stad. Naast een wereldpremière van Calliope Tsoupaki speelden we werken van andere Amsterdamse componisten over de stad. Anneke Brassinga droeg een nieuw in opdracht geschreven gedicht voor, Tania Kross zong delen uit de eerste opera in het Papiaments, *Katibu di shon* van de Antilliaanse componist Randal Corsen met een libretto van Carel de Haseth en er klonk muziek van de Surinaamse componist Eddy Vervuurt. Twee van de drie concerten werden voorzien van boventiteling en sfeervolle beelden van Ed van der Elsen en Frouke ten Velden.

Bijlmer klassiek

Sinds 2022 organiseren we samen met het Bijlmer Parktheater een concertserie waarin orkestleden programma's samenstellen met musici van alle mogelijke genres en achtergronden. Bijlmer Klassiek brengt creatieve ontmoetingen tussen artiesten die elkaar in de dagelijkse muziekpraktijk niet tegenkomen en fungeert zo als een laboratorium voor samenwerking en verbinding.

In 2025 vonden de volgende concerten in deze serie plaats:

- 22 februari - *Domoljubje*; verlangen naar thuis, door alumni van Young
- 12 april - *A spicy Odyssey*, Théotime Voisin (contrabas) en Bahghi Yemane (gitaar, zang)
- 8 juni - *Transishon*, Mirelys Morgan (viool) en Vernon Chatlein (percussie, benta)
- 26 oktober - *Ode aan Majoie Hajary* - muziek van deze Surinaamse componiste/pianiste met Ursula Schoch (viool), Kersten McCall (fluit), Arturo den Hartog (tenor) en Marcel Worms (piano)
- 7 december - *Tomorrow & Yesterday*, Leonie Bot (viool) en Olaf Zwetsloot (componist/ saxofoon)

Het programma *Tomorrow & Yesterday* wordt in 2026 herhaald in Theater Meervaart.

Uit (voormalige) overzeese gebiedsdelen

Sinds het uitvoeren van de Surinaamse opera *Het pand der goden* van Johannes Helstone in 2024, hebben we het doel om meer werken uit de (voormalige) overzeese gebiedsdelen op ons programma te zetten. Zo klonk tijdens de concerten in maart ter gelegenheid van 750 jaar Amsterdam werk van Randal Corsen, *Suite 'Katibu di Shon'* en Eddy Vervuurt, *Fantasie* en op 28 juni vond in het kader van Keti Koti een concert plaats

in de Amsterdamzaal met muziek van Surinaamse componisten Johannes Helstone (*Mazurka voor piano*) en Eddy Vervuurt, *de Rode Paloeloe*.

Forbiddenechoes

Tijdens het Holland Festival in het Muziekgebouw speelde een groot ensemble van orkestleden samen met Iraanse musici op Perzische instrumenten nieuwe werken van jonge componisten uit Iran. Onder leiding van André de Ridder klonk *Towards Affinity* van Nader Adabnejad, geschreven in opdracht van het orkest. In het *Concert voor altviool en santur* (2024) van Golfam Khayam uit Teheran soleerden onze altviolist Michael Gieler en santurspeler Kioomars Musayyebi. De delen van Khayams werk werden afgewisseld met die van *Forbiddenechoes*, een liedcyclus van Koerdische componist/zangeres Hani Mojtahedy, geschreven in samenwerking met Andi Toma (van het Duitse elektronische dance-duo Mouse On Mars). Ian Anderson maakte een nieuwe bewerking voor ons.

Opening Night

Tijdens onze Opening Night, dit jaar in het Sloterpark werkten we nauw samen met artiesten uit Nieuw-West: het reART Wereldmuziek Koor & Ensemble en danscollectief ISH. Tijdens het voorprogramma klonk werk van onder anderen Selim Doğru en MAias Alyamani, naast klezmer en traditionele Arabische, Syrische en Turkse muziek (zie ook hoofdstuk 2.4).

Ter gelegenheid van het 750-jarig bestaan van de stad Amsterdam componeerde Selim Doğru een nieuw werk, de *Nieuw-West Rhapsody*, dat in het kader van het festival 'Amsterdam Klinkt!' werd uitgevoerd samen met het publiek.

Opera

Zoals ieder seizoen speelde het orkest in een productie van de Nationale Opera. In juni 2025 stond Vasily Petrenko voor het orkest met *Boris Godoenov* van Modest Moesorgski.

2.2 Talentontwikkeling

Talentontwikkeling is een belangrijke secundaire activiteit van het Concertgebouworkest waarmee het orkest verantwoordelijkheid neemt voor het begeleiden van de nieuwste generatie musici en voor de doorstroom van beroepsopleiding naar beroepspraktijk. In 2025 vonden de volgende activiteiten plaats:

2.2.1 Academie van het Concertgebouworkest

Al bijna 25 jaar is de Academie het talentontwikkelingsinstituut van het Concertgebouworkest. Europese toptalenten verrijken hier hun muzikale opleiding met een persoonlijk ontwikkelingstraject onder de vleugels van ons orkest.

Met de Academie slaat het Concertgebouworkest een brug tussen het conservatorium en de beroepspraktijk. De veelzijdige opleiding levert topmusici af, klaar voor een carrière in een van de internationaal gerenommeerde symfonieorkesten.

Tegelijkertijd is de Academie een kweekvijver voor het orkest zelf. De studenten worden opgenomen en opgeleid in de traditie van onze orkestcultuur en maken zich de specifieke manier van samenspelen eigen: verantwoordelijkheid nemen, vertrouwen hebben, naar elkaar luisteren en risico nemen. Zo geven we door middel van de Academie een belangrijke traditie door. Maar liefst negentien oud-academisten maakten in 2025 deel uit van het Concertgebouworkest.

De academieleergang van het Concertgebouworkest bestond in 2025 uit de volgende onderdelen:

- maximaal vijftien orkestprogramma's onder leiding van vooraanstaande dirigenten, begeleid door mentoren uit het orkest
- kamermuziekconcerten, waarvan enkele met orkestleden; bij het instuderen worden de academisten gecoacht door orkestleden
- Twintig individuele lessen bij aanvoerders en overige leden van het orkest
- (Individuele) lessen Alexandertechniek
- Individuele en groepssessies mentale training
- Een masterclass met een solist en/of dirigent
- Auditietraining, uitmondend in twee proefaudities met auditiegordijn
- Twee projecten op het gebied van educatie en outreach
- Een masterclass met een solist en/of dirigent
- Een project op het gebied van educatie

Alle academisten ontvangen een salaris gelijk aan het wettelijk minimumloon. Positieve afronding van de academieleergang geeft de academist drie jaar recht op een voorrangspostie bij het proefspel voor het Concertgebouworkest.

Een greep uit de activiteiten van de Academie in 2025

Academie 2024/2025, januari - juni

- Masterclasses van Klaus Mäkelä, Alexei Ogrintchouk en Vesko Eschenazy
- Uitwisseling met de BRSO Academy (Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks)
- Diverse kamermuziekconcerten onder meer in Het Concertgebouw, bij Podium Klassiek en op diverse locaties in opdracht van de Foundation.
- Educatie- en outreachprojecten:
 - Samenwerking met de Visio School, school voor blinde en slechtziende kinderen. Gedurende 3 dagen werkten de academisten samen met de middelbare scholieren toe naar een eindvoorstelling voor ouders en leerlingen van de school. Dit alles onder leiding van twee workshopbegeleiders en door middel van improvisatie.
 - Samenwerking met The Mystifiers, een stichting die via muziek de verbinding legt tussen mensen die dagelijks kampen met psychosociale uitdagingen of dakloosheid. Gedurende vier dagen kwamen academisten en musici van The Mystifiers Collective samen om aan de hand van improvisatie nieuw werk te creëren. De samenwerking werd afgesloten met een uitvoering op 10 april in de Amsterdamzaal van RCO house in het bijzijn van een aantal schenkers van de Foundation en genodigden van The Mystifiers.

- Schoolvoorstellingen in de Amsterdamzaal samen met musici van het Concertgebouworkest.

Academie 2025/2026, september - december

- Introductieperiode met diverse sessies mentale training en Alexandertechniek.
- Diverse kamermuziekoptredens voor de Foundation, een Lunchconcert en een Kinderconcert in Het Concertgebouw.
- Diverse workshops: onder meer op het gebied van mindfulness, mentale en praktische voorbereiding op audities en podiumpresentatie.

Het Concertgebouworkest vindt het belangrijk dat de Academie en de academisten zichtbaar zijn voor het publiek. Om die reden werden de nieuwe academisten voor aanvang van het concert op 17 september officieel voorgesteld vanaf het podium.

Beurs voor academisten

Jaarlijks wordt vanuit het Bernard Haitink Fonds voor Jong Talent een beurs uitgereikt aan een van de academisten die een aansprekend projectplan heeft ingediend. Vanaf 2025 maakt het schrijven van een aanvraag onderdeel uit van het curriculum van de academisten. In 2025 werd de Haitink Beurs verdeeld onder twee academisten: trombonist Tomas Ferreira en slagwerker Gerben Jongsma.

Impact van de Academie

De Academie heeft sinds de oprichting in 2003 veel succesvolle beroepsmusici voortgebracht. Maar liefst 19 van hen maken inmiddels deel uit van het Concertgebouworkest. Hiermee is ruim 15% van het zittende orkest afkomstig uit de eigen talentenvijver.

In augustus 2025 begonnen Carlos Brita Ferreira (solo klarinet, academist seizoen 16/17), Lou-Anne Dutreix (lage hoorn, academist seizoen 24/25) en Javier Sanz Pascual (fagot, academist seizoen 24/25) hun proefjaar bij het orkest. Daarnaast spelen voormalig academisten regelmatig als remplaçant mee in het orkest. In 2025 hebben 14 oud-academisten – deelnemers tussen 2018 en 2026 – orkestposities verworven in gerenommeerde internationale orkesten elders.

Van alle deelnemers tot heden, heeft slechts een enkeling (nog) geen vaste positie in een professioneel symfonieorkest gevonden. Van deze kleine groep is er slechts één oud-academist geheel gestopt met de muzikale carrière, de overige spelen kamermuziek, zijn docent aan een conservatorium of actief in management/organisatie van muziekactiviteiten.

Deze successen en het ruime aantal aanmeldingen – 702 kandidaten voor seizoen 2025/2026 – bevestigen de positie van onze Academie als een van de toonaangevende orkestacademies van Europa.

Toekomst

Het streven is om aan de Academie jaarlijks veertien tot zestien jonge musici op te blijven leiden. Een grotere groep vinden we niet wenselijk. We geloven dat het

persoonlijke leertraject het meest effectief gevolgd kan worden met een kleine hechte groep, in nauwe samenwerking met vaste musici uit het orkest. Het daadwerkelijke aantal studenten dat aangenomen wordt, hangt af van de kwaliteit van de aanmeldingen, de ruimte in de programmering en de beschikbare vaste orkestbezetting.

2.2.2 Concertgebouworkest Young

Verborgen talent

Concertgebouworkest Young is het Europese jeugdorkest van het Concertgebouworkest dat tweejaarlijks in de zomer wordt geformeerd. 'Young' geeft jonge getalenteerde instrumentalisten van 14 tot en met 17 jaar de kans zichzelf op hoog niveau te ontwikkelen. Het orkest is vooral bedoeld voor 'verborgen' talenten: jonge musici die een steuntje in de rug verdienen en die te weinig zichtbaar zijn in de Europese jeugdorkesten.

Talentontwikkeling en diversiteit

Het Concertgebouworkest vindt het belangrijk om juist ook in deze leeftijdsfase een rol te spelen bij de ontwikkeling van talent. Het is de periode waarin jongeren beslissende keuzes maken voor hun toekomst.

Doorgeven van speeltraditie, -technieken en -discipline is een wezenlijk onderdeel van het programma. Daarnaast beoogt het orkest met Young via de muziek ook het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling, gemeenschapszin en democratisch denken. Hiervoor is samen met United World Colleges Nederland een programma ontwikkeld. Het idee is dat de deelnemers ambassadeurs worden; dat zij hun liefde voor klassieke muziek uitdragen en dat zij de gedachte achter Young met betrekking tot talentontwikkeling, diversiteit en verbinding met de maatschappij mee terugnemen naar hun eigen land en actief delen. Op deze manier slaat dit jeugdorkest een brug tussen de maatschappij en een cultureel topinstituut.

Alumnibeleid

Inmiddels is er ook een actief alumnibeleid ontwikkeld om oud-Young deelnemers te ondersteunen in hun artistieke en persoonlijke ontwikkeling.

Onderscheidend

Concertgebouworkest Young onderscheidt zich van andere Europese jeugdorkesten omdat het onder de hoede is van één orkest, dat bovendien behoort tot de wereldtop. Daarnaast is de focus op 'verborgen' talent, het sociale programma, en het ontwikkelen van ambassadeurschap uniek.

Editie 2025

De vijfde editie van Concertgebouworkest Young, de Young Summer school, vond plaats van 4 tot 22 augustus in Akoesticum in Ede. Het orkest stond onder leiding van dirigent Elim Chan.

Werving en selectie

Aanmelding en selectie verlopen via een breed Europees netwerk waaruit getalenteerde jongeren voordragen worden die vaak enige afstand hebben tot het reguliere

muziekonderwijs. In 2025 resulteerde dat in 415 kandidaten die een online auditie deden. Daarin presenteerden zij zichzelf en hun muzikale vaardigheden, en werden zij bevraagd op hun motivatie. Uit deze aanmeldingen werd een volwaardige symfonische bezetting samengesteld — in 2025 waren dat 84 jongeren uit 22 landen.

Concerten

- 18 augustus - Het Concertgebouw, Amsterdam
- 20 augustus - SAIL On Stage
- 21 augustus - Elbphilharmonie, Hamburg

Programma 18 en 21 augustus

Met medewerking van Julia Hagen, cello

- Elizabeth Ogonek - *Moondog* (Nederlandse première)
- Edward Elgar - *Celloconcert*
- Dimitri Sjostakovitsj- *Symfonie nr. 5*

Programma SAIL On Stage - 20 augustus

Werken van Sjostakovitsj, Piazzolla, Karsu, Elgar, Bernstein en Lehar, met medewerking van Karsu – zang, Julia Hagen – cello, Laetitia Gerards - sopraan en Lucas van Lierop – tenor.

Kamermuziekconcerten

- 13 augustus - de blazers speelden in Openluchttheater De Pinkenberg in Velp, de strijkers in Akoesticum in Ede
- 14 augustus - verschillende kamermuziekensembles traden gelijktijdig op in het Amsterdam UMC, op de locaties AMC en VUmc

Summer school

Tijdens de Young Summer school volgden de jongeren een intensief programma. Naast de orkestrepetities oefenden ze per instrumentengroep, werden ze gecoacht in kamermuziek en volgden ze masterclasses. Allemaal onder leiding van musici van het Concertgebouworkest. De jongeren volgden ook het eerder genoemde programma op het gebied van groei, democratie en ambassadeurschap dat is ontwikkeld met United World Colleges Nederland.

Betrokkenheid orkestleden

Vanuit het Concertgebouworkest waren 30 musici betrokken bij het selectieproces, individuele masterclasses, groepsrepetities, ensemble coaching en mental coaching.

Evaluatie 2019-2025

Urban Paradoxes heeft als extern onderzoeksbureau Concertgebouworkest Young inmiddels vijf jaar gemonitord en geëvalueerd. Dit onderzoek wordt financieel mogelijk gemaakt door een van de fondsen die Young ondersteunt. Het bureau constateert:

1. Met Young 2025 heeft het Concertgebouworkest de groep ‘verborgen talenten’ opnieuw bereikt, in vergelijkbare mate als in voorgaande edities.¹
2. De ontwikkeling van de muzikale, sociale en persoonlijke vaardigheden van de deelnemers was vergelijkbaar met vorige edities. De waardering op al deze vaardigheden is zeer hoog en het programmaonderdeel wordt zeer positief beoordeeld.
3. In 2025 is het programmaonderdeel over ambassadeurschap van klassieke muziek versterkt waardoor de Young-alumni zich extra ondersteund voelden bij de invulling van deze rol.

Impact Concertgebouworkest Young

Bijna alle deelnemers van de afgelopen vijf edities van Young willen professioneel musicus worden en zijn naar het conservatorium gegaan – een aanzienlijk aantal koos daarvoor een conservatorium in Nederland, mede dankzij hun ervaring bij Concertgebouworkest Young. De betrokkenheid van onze musici is daarin doorslaggevend: de jongeren komen vroeg in aanraking met topkwaliteit, begrijpen wat er nodig is om een goede professional te worden, en omdat hun rolmodellen dichtbij en toegankelijk zijn, inspireert dat velen om daadwerkelijk voor een carrière in de muziek te kiezen.

Twee alumni van de eerste editie van Young in 2019 zijn inmiddels doorgestroomd naar de Academie van het Concertgebouworkest (2024-2025); een mooi voorbeeld van de mogelijkheden van de talentontwikkelingsprogramma’s van het orkest. Eén van deze alumni heeft in 2025 succesvol geauditeerd voor een positie in ons orkest en zal medio 2026 in dienst treden: Francisca Barradas Vaz Galante (altviool).

Vooruitblik 2026-2027

De volgende Young Summer school zal plaatsvinden in augustus 2027. Voor 2026 staat een nieuw alumni-project in de steigers. De jongeren zullen meedoen met het voorprogramma van Opening Night en met het Jubileumconcert van de Academie.

2.2.3 Sweelinckacademie

Het Concertgebouworkest werkt al jaren samen met de Sweelinck Academie, het jongtalentprogramma van het Conservatorium van Amsterdam. In 2025 coachten orkestleden Anna de Veij Mestdagh (viool), Eva Smit (altviool) en Honorine Schaeffer (cello) drie ensembles. Jaarlijks wordt vanuit een Fonds op Naam van het orkest een beurs uitgereikt aan een jong Nederlands talent aan de Sweelinck Academie. Dit jaar won pianiste Yuewen Yin deze Gerda Schunck-Cremers Beurs.

¹ Dit blijkt uit de door het orkest ontwikkelde Hiddenness-index, onderbouwd in het wetenschappelijk artikel uit The Sage Journals [.Who has access to a career in Western classical music? Building a tool to evaluate intersectionality in barriers to music education and careers - Sandra Trienekens, Juan Carlos Escobar Campos, Lili Schutte, Melissa Bremmer, 2024](#)

2.2.4 Ontwikkeling dirigeertalent

Om opkomend dirigeertalent te ondersteunen zette het orkest in 2025 onderstaande drie programma's in. Een vierde initiatief, de Ammodo Masterclass Dirigeren, vindt tweejaarlijks plaats – de volgende editie is in 2026.

Bernard Haitink Conductors Chair

Met de instelling van de Bernard Haitink Conductor's Chair in seizoen 2024/2025 heeft het orkest een tweejarig assistent-dirigentprogramma. De *associate conductor* ondersteunt dirigenten in Amsterdam en op tournee. In het tweede jaar dirigeert de associate conductor een volledig programma tijdens een van de abonnementsweken van het orkest. Aurel Dawidiuk is momenteel onze eerste associate conductor; de audities voor de volgende staan gepland in het voorjaar van 2026.

Nationale Master Orkestdirectie

Het Concertgebouworkest biedt studenten die orkestdirectie studeren en deelnemen aan de Nationale Master Orkestdirectie toegang tot repetities en brengt hen in contact met de dirigenten die zij tijdens die repetities van nabij volgen. Doelstelling is dat zij een beter beeld krijgen van het repetitieproces bij een internationaal toporkest. In 2025 vonden binnen het kader van deze begeleiding ruim 20 repetitiebezoeken plaats.

2.2.5 Ontwikkeling compositietalent

Componistenworkshop

Op 12 juni 2025 organiseerden we voor het eerst een componistenworkshop, een gelegenheid om beginnende componisten ervaring op te laten doen met een symfonieorkest van hoog niveau. Uit een lange lijst talentvolle componisten selecteerde het orkest er vier. Zij kregen een (betaalde) opdracht en schreven alle vier een nieuw stuk van ongeveer acht minuten. In aanloop naar de workshop kregen zij feedback op eerste schetsen van onder anderen orkestleden en componist Detlev Glanert.

De workshop zelf vond plaats in een informele setting in de Grote Zaal van Het Concertgebouw, met een klein publiek van belangstellenden. Componist Brett Dean was aanwezig als mentor, en het orkest werd geleid door Jurjen Hempel. Elke componist kreeg 45 minuten om met het orkest te werken. Muziekuitgever Donemus leverde het speelmateriaal en zal de stukken later uitgeven.

Componisten en hun compositie

Catharina Clement - *Insneeuwing* (pianoconcert)

Thomas van Dun - *Knaldrang*

Primo Ish-Hurwitz - *Fragmenten*

Annija Anna Zarina - *Bloom*

Dit project zal worden voortgezet, tweejaarlijks, afwisselend met de Ammodo Masterclass Dirigeren. We hebben besloten het format iets aan te passen om zo een

breder publiek aan te spreken: in de volgende editie voegen we een publieke uitvoering toe waarbij de componisten ook aan het woord komen over zichzelf en hun muziek.

2.2.6 Pilot talentontwikkeling

Om de kanselijkheid in de toestroom naar de talentopleidingen te vergroten, ontwikkelden we in 2025 samen met de andere AMA-partners², de muziekscholen in Amsterdam en het Conservatorium van Amsterdam een 'pilot talentontwikkeling'. De partners bundelen hun expertise om intensieve ontwikkeltrajecten aan te bieden aan jonge talenten die hier anders geen toegang toe hebben, zodat op termijn de beroepspraktijk een betere afspiegeling van de samenleving vormt.

De pilot start in september 2026: ketenpartners zullen een groep van ongeveer 30 talenten vanaf 7 jaar uit de regio Amsterdam meerjarig begeleiden tijdens hun muzikale ontwikkeling op weg naar een professionele muziekopleiding. De focus ligt op kinderen die om sociale, economische, maatschappelijke of persoonlijke omstandigheden een stap achter staan. Voor het project is een aparte stichting opgericht, met de muziekscholen en de jongtalentenafdelingen van het Conservatorium van Amsterdam als *backbone*.

2.3 Educatie

In de afgelopen acht jaar is ons educatieprogramma voor het basis- en voortgezet onderwijs sterk uitgebreid. We organiseren educatieve activiteiten in ons eigen pand aan de Gabriël Metsustraat en werken daarnaast nauw samen met Het Concertgebouw bij het gezamenlijk uitvoeren van educatieve activiteiten.

2.3.1 Programma's voor basisscholen

Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA)

Het Concertgebouworkest neemt actief deel aan de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam. AMA wil alle leerlingen en leraren uit het Amsterdamse primair onderwijs de kans geven om muziekpodia te bezoeken, zodat zij tijdens hun hele schooltijd de muzikale rijkdom van Amsterdam ervaren. Andere partners in de alliantie zijn Nationale Opera & Ballet, Het Concertgebouw, Nederlands Philharmonisch | Nederlands Kamerorkest, Muziekgebouw aan t IJ, Bimhuis, Oorkaan en het Jazz Orchestra of the Concertgebouw. AMA werkt samen met muziekscholen in Groot-Amsterdam die muziekonderwijs op basisscholen verzorgen, waaronder Muziekschool Amsterdam, Muziekschool Amsterdam Noord, B!Musicschool, Leerorkest en Aslan Muziekeducatie.

Apps

Om ook buiten onze live concerten zoveel mogelijk kinderen te bereiken, hebben we samen met uitgeverij *Follow a Muse* vijf educatieve apps over klassieke muziek ontwikkeld met bijbehorende lesmateriaal passend binnen de doorlopende leerlijn muziek. De apps zijn toepasbaar voor zowel een groepsleerkracht als de vakdocent

² Het Concertgebouw, Nationale Opera & Ballet, Nederlands Philharmonisch | Nederlands Kamerorkest, Muziekgebouw en Bimhuis, Oorkaan en het Jazz Orchestra of the Concertgebouw

muziek. De apps zijn gratis beschikbaar voor basisscholen en worden veelvuldig gebruikt op basisscholen in Nederland en Vlaanderen.

Bereik:

Aantal scholen: 1257 in België en 3306 in Nederland,

Aantal hoofdgebruikers: 7558

Aantal kinderen: ruim 200.000 schoolkinderen per jaar.

We bereiken met onze apps inmiddels de helft van de Nederlandse basisscholen (in 23/24 was dat 40%).

Op dit moment wordt een zesde educatieve app ontwikkeld die in 2027 gelanceerd zal worden.

Schoolconcerten

Amsterdamzaal

In ons pand aan de Gabriël Metsustraat vinden elk seizoen schoolconcerten (kamermuziek) plaats die aansluiten op de apps van het orkest. Alle klassen hebben een voorbereidende les gehad door een vakleerkracht en een musicus van het orkest.

Concerten in 2025:

- 3 en 4 juni *Carnaval der Dieren*, 6 concerten in de Amsterdamzaal
- 5 en 6 juni *Peter en de Wolf*, 6 concerten in de Amsterdamzaal
- 10 en 11 juni *De Vogelvanger*, 6 concerten in de Amsterdamzaal

Bereik:

- Aantal scholen: 19 (inclusief Stichting ThuisZIJN), Uit Amsterdam (8), Purmerend (3), Zwolle (1), Hilversum (2), Middelie (1), Kudelstaart (1), Bussum (1), Kwadijk (1), Warder (1). Van alle scholen waren er 5 uit het speciaal onderwijs.
- Aantal leerlingen: 1121 - uit het basisonderwijs en thuisonderwijs.

ING verzorgde hiervoor het busvervoer voor 556 kinderen van scholen buiten Amsterdam.

Het Concertgebouw

In samenwerking met Het Concertgebouw geeft het orkest concerten voor scholen in de Grote Zaal. Een week per seizoen is voor het orkest als geheel gewijd aan een concertproductie speciaal voor schoolkinderen. In 2025:

- 20 en 21 maart *Commander_n00b*, 5 concerten in de Grote Zaal

Bereik:

Aantal scholen uit Amsterdam en omstreken: 46

Aantal leerlingen uit groepen 7-8 (inclusief begeleiders): 3995

Theater Meervaart

In het kader van samenwerking met Theater Meervaart organiseerden we daar voor het eerst een schoolconcert met een ensemble uit het orkest.

- 23 & 24 november *Don Quichot*, twee concerten in de Blauwe Zaal

Bereik:

Aantal scholen uit Amsterdam: 3

Aantal leerlingen uit groepen 5 en 6 en uit het Speciaal Onderwijs (inclusief begeleiders): 198

Schooltv

Onder de titel 'Het Concertgebouworkest presenteert: 'Tussen je oren' maakten we in 2021 in samenwerking met NTR-schooltv twaalf filmpjes waarin kinderen de hoofdrol spelen. De serie kan in de les gebruikt worden door leerkrachten in het basis- en voortgezet onderwijs. Bij ieder filmpje horen lesbrieven met informatie over het Concertgebouworkest, de componist, het gespeelde werk en het instrument dat in het filmpje centraal staat. Naast de kinderen figureren acteur Rogier van Erkel en musici uit het orkest. De films werden ook in 2025 nog steeds ingezet.

2.3.2 Programma's voor middelbare scholen

In samenwerking met Het Concertgebouw kunnen leerlingen uit het voortgezet onderwijs een repetitie bijwonen van het orkest gecombineerd met een rondleiding door Het Concertgebouw: *On Stage and Backstage*. Ook kunnen middelbare schoolklassen ervoor kiezen een workshop te volgen in combinatie met een concert van het Concertgebouworkest.

Bereik:

On stage and backstage: 1289 deelnemers, inclusief docenten

Workshop met Concert: 121 leerlingen

2.3.3 Programma's voor het Mbo

Mbo-inspiratiedagen

Op 22 april en 3 december 2025 kregen negen mbo-klassen een kijkje achter de schermen bij Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest. De inspiratiedagen laten de studenten zien wat een carrière in de culturele sector inhoudt. De jongeren kregen drie inspiratiesessies van mensen die werken bij Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest. Verder waren ze aanwezig bij een deel van de repetitie van het orkest.

Iconen van de Stad

In het kader van dit Amsterdamse initiatief bezochten twee groepen mbo-studenten RCO house voor een exclusief kijkje achter de schermen.

Bereik:

Mbo-inspiratiedagen: ongeveer 340 studenten (170 per ochtend). De leerlingen kwamen van de mbo-opleidingen uit het hele land.

Iconen van de stad: 12 studenten per keer

2.4 Publieksverbreding

Met vernieuwende concertformats en met concerten buiten Het Concertgebouw werken we aan de toegankelijkheid van klassieke muziek voor een breed publiek. Om daarnaast duurzaam te investeren in het publiek van de toekomst hebben we een speciaal programma ontwikkeld voor het bereiken van kinderen en jongeren.

2.4.1 Formatontwikkeling

Opening Night

Op 12 september opende het orkest het seizoen met de jaarlijkse Opening Night. Met dit gratis toegankelijke openluchtconcert – een cadeau aan de stad – wil het orkest onder meer:

- een financiële drempel wegnemen om het Concertgebouworkest te kunnen horen
- een nieuw publiek trekken
- een connectie leggen met het stadsdeel waar het plaatsvindt aan de hand van artistieke uitwisseling en inzet van lokaal talent
- het orkest positioneren als een orkest dat aantrekkelijk is voor iedereen (*fame beyond the incrowd*)

In 2025 was het openluchtconcert in het Sloterpark in Nieuw-West.

Jong talent en lokale musici

Van 18.45 tot 19.30 was er een voorprogramma met een optreden van de Jonge Strijkers en Blazers Nederland en het reART Wereldmuziek Koor & Ensemble onder leiding van Concertgebouworkest-trombonist Nico Schippers met werken van onder anderen Selim Dođru en MAias Alyamani, naast klezmer en traditionele Arabische, Syrische en Turkse muziek. Met medewerking van de jonge zangeres Ayşe Devrim Özalp, en vioolsolisten Emma Breedveld en Naomi Bach.

Symfonisch toegankelijk | Gastoptreden

Vanaf 20.15 speelde het orkest onder leiding van Stéphane Denève muziek van Bernstein, Ravel, Grieg, Dvořák, Moesorgski en van twee componisten van nu: Karmit Fadael en Claude Chalhoub. Met een gastoptreden van ISH Dance Collective uit Nieuw-West, bij muziek van Tsjajkovski en De Falla.

Bereik:

Er waren ongeveer 7000 bezoekers, waarvan de helft uit het stadsdeel Amsterdam Nieuw-West kwam. De ‘haarvatencampagne’ – om met dit concert mensen uit de buurt te bereiken, is daarmee boven verwachting goed geslaagd.

Mediapartner AVROTROS bracht de concertregistratie op NPO2 en op de radio via NPO Klassiek. Het voorprogramma van Opening Night 2025 werd in het voorjaar van 2026 uitgezonden.

Essentials

De serie Essentials is al vanaf 2014 een succesvolle reeks van inmiddels zes concerten per seizoen waarbij steeds een meesterwerk centraal staat, een stuk dat 'iedereen gehoord moet hebben'. De serie is gericht op bezoekers tussen de 25 en 40 jaar en mensen die niet eerder naar het Concertgebouworkest kwamen luisteren. Presentator Thomas Vanderveken geeft vanaf het podium een toegankelijke toelichting op het programma.

Na afloop van het concert organiseert Entrée, de jongerenvereniging van het Concertgebouworkest en Het Concertgebouw, een borrel met livemuziek. Een van de concerten per seizoen wordt in het bijzonder verkocht aan jongeren onder de noemer Entrée Essentials (16 oktober 2025) waardoor de zaal vrijwel volledig gevuld was met 20 tot 35-jarigen.

Essentials draagt in toenemende mate bij aan een diversifiëring van ons publiek.

Ziggo Dome 2026

Onder de noemer 'Bijzonder Groots' heeft het orkest in 2025 in samenwerking met MOJO Concerts twee concertformats ontwikkeld voor uitvoering in 2026.

Voor het eerst in de geschiedenis speelt het orkest in de Ziggo Dome. Via deze samenwerking hopen we met zo'n 12.500 bezoekers per concert een jongere en meer diverse doelgroep te bereiken. De combinatie van het concertformat, de zaal en de expertise van MOJO op het gebied van grootschalige live-events vergroot daarnaast de zichtbaarheid van het orkest binnen het bredere culturele landschap, onderstreept zijn relevantie in de live-entertainmentmarkt en toont het creatieve aanpassingsvermogen van klassieke muziek.

De twee concertformats zijn:

- Een programma met de Japanse filmcomponist en dirigent Joe Hisaishi (onder meer muziek uit Studio Ghibli-films).
- Een programma met Beethovens *Negende symfonie* onder leiding van Iván Fischer, gekoppeld aan een participatieproject waar het volledige publiek bij wordt betrokken.

In december zijn beide concerten aangekondigd en is de verkoop gestart.

2.4.2 Uitbreiding Amsterdamse podia

Om Amsterdams publiek te bereiken dat niet makkelijk de weg naar Het Concertgebouw vindt, zoeken we de samenwerking met andere podia in de stad.

Bijlmer Parktheater

Onze concertserie in het Bijlmer Parktheater onder de naam Bijlmer Klassiek had ook in 2025 nagenoeg volle zalen. Zie paragraaf 2.1 voor de artistieke invulling van de samenwerking. De bezoekersaantallen zijn meegenomen onder ‘overige activiteiten’ in het kwantitatief activiteitenoverzicht op pagina 95.

Theater Meervaart

In 2025 zijn we een duurzame samenwerking begonnen met Theater Meervaart in Amsterdam Nieuw-West. In november vond het eerste concert plaats: Kinderconcert *Don Quichot*. Vanaf 2026 zullen we minimaal twee concerten per seizoen in het theater geven: een familieconcert en een herneming van een van de concerten in het Bijlmer Parktheater. De bezoekersaantallen zijn meegenomen onder ‘overige activiteiten’ in het kwantitatief activiteitenoverzicht op pagina 95.

SAIL On Stage op de NDSM-werf

Op 20 augustus openden de jonge musici van Concertgebouworkest Young het muzikale programma van SAIL Amsterdam met een concert onder leiding van Elim Chan, met medewerking van celliste Julia Hagen en vocale solisten Karsu, Laetitia Gerards en Lucas van Lierop.

Koper op de A10 – Amsterdam 750

Naast onze concerten in maart in Het Concertgebouw in het teken van 750 jaar Amsterdam, hebben onze koperblazers op 21 juni opgetreden op de autovrije ringweg A10 om samen met duizenden Amsterdammers het jubileum van onze stad te vieren.

2.4.3 Kinderen, jongeren en families

Naast ons educatieprogramma (zie 2.3 Educatie) betrekken we de jongste generatie ook buiten school bij het orkest. Met speciale concertformats en crossmediale middelen laten we hen spelenderwijs de kracht van klassieke muziek ervaren.

Doelgroepenonderzoek toont aan dat onze inspanningen voor bezoekers met jonge kinderen vruchten hebben afgeworpen (zie hoofdstuk 3).

Kinderconcerten

Voor kinderen vanaf zes jaar organiseert het orkest jaarlijks twee Kinderconcerten.

Commander_n00b, 23 maart, Grote Zaal Concertgebouw

De nieuwe voorstelling van het Concertgebouworkest en Släpstick, *Commander_n00b*, onder leiding van Yu Lu werd gepresenteerd als een ‘concert en een game ineen’. Vijf n00bs spelen een spel met de onmisbare hulp van het publiek en het Concertgebouworkest. Minecraft met Monteverdi, Fortnite met Rachmaninoff, The Sims met Stravinsky. Ook met muziek van componisten van nu: Joey Roukens en Vanessa Lann.

Script - Rogier Bosman en Willem van Baarsen

Regie - Titus Tiel Groenestege

Licht - Maarten Hietbrink

Deze productie werd op weekdays ook aangeboden aan basisscholen (zie 2.3 educatie).

Don Quichot, 5 oktober Kleine Zaal Concertgebouw | 23 november Theater Meervaart

In het symfonische gedicht *Don Quixote* van Richard Strauss portretteert de cello de hoofdpersoon, en de altviool zijn knecht Sancho Panza. Voor deze gelegenheid speelden de musici een bewerking van de Nederlandse componist Giel Vleggaar voor kamerorkest onder leiding van Rolf Verbeek.

Tekst en regie: Lotte van Dijck

Acteur: Gijs Nollen

Projectie: Kris Kobes en Jurjen Alkema

Licht: Desiree van Gelderen

Deze productie werd op weekdays ook aangeboden aan basisscholen (zie 2.3 educatie).

Kindermuziekdag

6 april en 26 oktober, Amsterdamzaal

Voor de allerjongsten organiseert het orkest onder de noemer *Kindermuziekdag* elk seizoen een speciaal programma in ons eigen huis aan de Gabriël Metustraat. Een 'muzikale ontdekkingsstocht' voor kinderen van 2 - 4 jaar, in 2025 met actrice Lotte van Dijck, Anneleen Schuitemaker (harp), Johan van Iersel (cello) en Sanne Hunfeld (viool). Het programma bestond uit een interactieve workshop Het Klankkastje, en afsluitend twee slaapliedjes uit de reeks *Ssst...lekker slapen* dat het orkest produceerde in samenwerking met Zwitsal, Unilever.

Familieserie

Voor kinderen in de leeftijdscategorie 8 tot en met 16 jaar is er de Familieserie. Een serie van drie concerten op zondagmiddag met aansprekende concertprogramma's. Abonnementhouders krijgen zitplaatsen op de podia achter het orkest, zodat de kinderen de musici en de dirigent goed kunnen zien. Voorafgaand aan de concerten is er een inleiding speciaal gericht op kinderen. Een workshopbegeleider vertelt over het programma en gaat actief met de groep aan de slag.

Music Game

In samenwerking met de ELJA Foundation en Accenture Song ontwikkelden we een multiplayer game voor het platform Roblox. *Final Score - The Music Game* is voor jongeren van 11 tot 16 jaar. Missie: deze lastig bereikbare doelgroep kennis laten maken met klassieke muziek op een manier dat het hen plezier biedt en ze en-passant iets leert. We zoeken de jongeren daar waar zij veel tijd besteden, op Roblox.

In april 2025 werd de game opgeleverd en in september werd nog een grote update uitgevoerd waarbij er twee nieuwe werelden en een nieuwe minigame zijn bijgemaakt.

Bereik:

De game heeft gemiddeld 5000 bezoekers per dag, is inmiddels meer dan 1 miljoen keer bekeken, en wordt positief gewaardeerd door 95% van meer dan 10.000 stemmen.

Donald Duck

Begin september viel bij alle abonnees van Donald Duck een *special* op de mat over het Concertgebouworkest. In deze editie gaan het Duckstadse 'Kwekgebouworkest' en zijn dirigent Klaus Kwäkkelä op tournee met orkestbode Donald Duck. Een unieke samenwerking van de wereldberoemde eend met het orkest.

Bereik:

Omdat de 'Duckjes' in veel gezinnen en families worden doorgegeven, wordt zo een publiek van 1,5 miljoen lezers van 6 jaar en ouder bereikt. Ook alle schenkers van het orkest kregen een exemplaar toegestuurd en bij al onze producties voor kinderen worden de Duckjes uitgedeeld.

Kinderboekjes

In de achtdelige serie 'Daantje Dirigentje' die het orkest in samenwerking met uitgeverij Rubinstein uitbrengt, is in 2025 een vierde editie verschenen: *Daantje Dirigentje en een pittig peuterpaukje*. Achterin elk boekje staat een QR-code naar een reeks internationale slaapliedjes gespeeld door onze musici.

2.4.4 Financiële toegankelijkheid

Onderstaande activiteiten hebben in 2025 bijgedragen aan het wegnemen of verlagen van de financiële drempel om naar het Concertgebouworkest te kunnen luisteren.

- Opening Night (zie eerder dit hoofdstuk).
- In 2025 vonden er acht gratis toegankelijke lunchconcerten plaats in Het Concertgebouw.
- Samen met de Vrienden organiseerden we drie laag-geprijsde repetitiebezoeken.
- De concerten in de serie Essentials hebben een gereduceerde toegangsprijs (en een verkort programma) om een breder en jonger publiek te trekken. Dit kan alleen in weken waarin we meerdere uitvoeringen van het volledige programma tegen topprijzen kunnen wegzetten.
- Mensen van 30 jaar of jonger kunnen vanaf 4 uur voorafgaand aan een niet-uitverkocht concert voor €18 online één kaartje kopen. Entréeleden van 30 jaar of jonger kunnen dat eerder (8 uur voorafgaand aan een niet-uitverkocht concert) en goedkoper (voor €15) online. De sprintkaarten dragen substantieel bij aan de gerealiseerde verjonging van ons publiek (4.176 bezoeken in seizoen 2024/2025).

Dilemma toegankelijkheid en financieringsmodel.

In lijn met onze visie – het Concertgebouworkest is een orkest dat 'mensen van diverse generaties en sociale achtergronden uitnodigt en verbindt' – hechten we grote waarde aan het toegankelijk maken van het Concertgebouworkest voor een breed publiek. Tegelijkertijd zijn we ons bewust van het spanningsveld tussen dit streven en de ticketprijzen voor met name onze concerten in Het Concertgebouw. Dat spanningsveld

ontstaat doordat het Concertgebouworkest – anders dan de overige orkesten binnen de BIS – een substantieel deel van zijn vaste (personeels)lasten dekt uit de inkomsten uit activiteiten.

De stijging van onze toegangsprijzen wordt daarmee voor het grootste deel bepaald door de ontwikkeling van de vaste personeelskosten (fair practice). Aan de variabele kant overstijgen de locatiekosten (zaalhuur, podiumfaciliteiten) de artistieke investeringen ruimschoots. Ruimte voor zinvolle gedifferentieerde prijsbepaling op basis van programma-inhoud is er daardoor nauwelijks: de keuze voor een bepaalde dirigent of solist heeft een beperkte invloed op het uiteindelijke kostenplaatje en daarmee op de toegangsprijs.

Prijsdifferentiatie is daarmee vooral een middel om de ingeschatte verkoopbaarheid te koppelen aan de optimalisering van de zaalomzet. Ook de inzet van *flexible pricing* vindt plaats ten behoeve van de noodzakelijke omzetoptimalisatie, niet zozeer ten behoeve van toegankelijkheid.

Met behulp van een rangenplattegrond wordt nog enige differentiatie bereikt gericht op toegankelijkheid. Toch behoort het Concertgebouworkest met een laagste toegangsprijs van circa € 25,- (plaatsen met slecht zicht) en topprijzen van circa € 180,- (op de Plus-rang) tot de duurste orkesten van Europa, gemeten naar de prijzen die orkesten op hun eigen thuisbasis hanteren. De hoogte van de subsidie die het Concertgebouworkest ontvangt, ligt in vergelijking met deze orkesten echter ruim onder het gemiddelde.

Wij maken ons zorgen dat de noodzakelijke focus op zaalomzet de toegankelijkheid voor brede publieksgroepen onder druk zet en zo ook afbreuk doet aan het maatschappelijk draagvlak voor onze subsidiëring.

2.5 Maatschappelijke projecten

Elk seizoen maken we ruimte vrij voor projecten die onze artistieke missie verbinden met de bredere samenleving. Met deze initiatieven geven we uiting aan onze maatschappelijke betrokkenheid en zetten we de kracht van klassieke muziek in om culturele participatie te stimuleren en inclusiviteit te bevorderen. Deze projecten – voor het hele orkest, of voor ensembles van orkestleden en academisten – inspireren daarnaast de musici zelf, en verdiepen de band met het publiek. In 2025 vonden de volgende activiteiten plaats:

Lezing met muziek: Orkest in oorlogstijd

Om te herdenken dat Nederland tachtig jaar geleden bevrijd werd, verzorgden de kunstinstellingen aan het Museumplein op 4 mei een speciaal programma onder de naam Oorlog op het Museumplein. In onze Amsterdamzaal vertelde oud-hoboïst van het orkest Jan Kouwenhoven over het lot van de joodse orkestmusici tijdens de Duitse bezetting. Solofluitist Kersten McCall en pianiste Mariken Zandvliet speelden muziek van de joodse componisten Marius Flothuis en Leo Smit. Flothuis schreef zijn fluitsonate in kamp Vught tijdens de oorlog. Hij werd later artistiek directeur van het

Concertgebouworkest. Leo Smit werd vermoord in kamp Sobibor – de *Sonate voor fluit en piano* is zijn laatste werk.

Het programma werd twee keer uitgevoerd.

Concert Keti Koti

Op 28 juni organiseerden we ter gelegenheid van Keti Koti een concert in de Amsterdamzaal met muziek van Surinaamse componisten. Op het programma stonden werken van Johannes Helstone (*Mazurka* voor piano) en Eddy Vervuurt (*De rode paloeloe*). De uitvoering kwam tot stand in samenwerking met het Helstone Fonds, dat zich inzet voor het ontdekken, spelen en behouden van muziek van ‘verloren’ componisten uit de voormalige koloniale gebieden (zie ook hoofdstuk 2.1).

Optreden Prinses Maxima Centrum

Op 25 september trad het Concertgebouworkest onder leiding van Aurel Dawidiuk op voor patiënten en medewerkers van het Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie in Utrecht. Op het programma stond Prokofjevs *Peter en de wolf*, met actrice Diewertje Dir (bekend van Het Klokhuis en Mees Kees) als verteller. Zowel voor de kinderen en hun ouders als voor de musici was het een indrukwekkende middag.

Optredens Young Amsterdam UMC

Op 14 augustus traden verschillende kamermuziekensembles van deelnemers aan Concertgebouworkest Young gelijktijdig op in het Amsterdam UMC, op openbare locaties van het AMC en VUmc. De jonge musici leidden de muziek in of vertelden een kort persoonlijk verhaal waardoor ze contact maakten met publiek dat langsliep, even bleef staan of het hele concertje bleef luisteren.

Samenwerking Academie met de Visio School

Al jaren werkt de Academie van het Concertgebouworkest samen met leerlingen van de Visio-school, een school voor blinde en slechtziende kinderen in Amsterdam. De leerlingen maken kennis met nieuwe instrumenten en ontdekken spelenderwijs ritme en klank. Gedurende drie dagen werkten de academisten samen met twaalf leerlingen in de leeftijd van 13 tot 17 toe naar een eindvoorstelling voor ouders en leerlingen van de school.

Samenwerking Academie en The Mystifiers

Voor het tweede seizoen werkten onze academisten in april vier dagen samen met musici van The Mystifiers – een stichting die via muziek de verbinding legt tussen mensen die dagelijks kampen met psychosociale uitdagingen of dakloosheid. De musici van The Mystifiers werken vanuit een mix van genres met veel ruimte voor improvisatie. In de ontmoeting met de klassiek geschoolde academisten ontstond ruimte voor muzikaal experiment, uitdaging en sociale betrokkenheid.

2.6 Internationaal

Internationale tournees zijn essentieel voor het behoud van het internationale aanzien, de financiële duurzaamheid en de artistieke vitaliteit van het Concertgebouworkest.

Concerten op de gerenommeerde concertpodia wereldwijd bevestigen de artistieke kwaliteit, versterken de reputatie door vergelijking met andere toonaangevende orkesten en dragen bij aan blijvende internationale erkenning. Ze brengen het orkest rechtstreeks in contact met divers en nieuw publiek, critici en culturele netwerken.

Op financieel vlak trekken tournees sponsors aan en openen ze deuren naar nieuwe markten en samenwerkingen. Artistiek gezien scherpt het spelen in wisselende zalen – met uiteenlopende akoestische en culturele omstandigheden – het samenspel van het ensemble en de interpretatieve diepgang aan. Tournees versterken ook de interne cohesie: de gedeelde ervaring van reizen en optreden stimuleert artistieke uitwisseling en een hernieuwd collectief identiteitsgevoel.

Toeslag voor internationale excellentie

Het Concertgebouworkest ontvangt van de Rijksoverheid een toeslag van 10% – zoals benoemd in de Subsidieregeling – vanwege de prestaties van internationaal excellent niveau en de aanwezigheid op relevante internationale concertpodia.

Onze optredens in het buitenland vormen ongeveer 25% van het totaal aantal concerten dat we geven, en de kosten van deze reizen gaan de laatste jaren structureel omhoog. Dit heeft financiële gevolgen. Als we onze tournee-exploitatie berekenen op basis van de variabele kosten is de uitkomst sterk positief. Als de (vaste) personeelskosten echter aan de internationale optredens worden toegerekend is de uitkomst van deze exploitatie negatief. Wij hebben de Rijksoverheid gevraagd om het percentage in de subsidieregeling dat beschikbaar is voor deze toeslag te verhogen naar 25%, te beginnen bij de kunstenplanperiode die start in 2029.

Azië-tournee 2025

Door het contracteren van een nieuwe Koreaanse presenter (Korean Economic Daily) en een onderhandelronde met onze langstandige Japanse partner (Kajimoto Concerts), zijn de condities van de Azië-tournee in 2025 sterk verbeterd. Met beide partijen zijn meerjarige samenwerkingen tot 2030 overeengekomen. Een verbetering van condities zoals in 2025 zal daardoor niet snel opnieuw gerealiseerd kunnen worden.

In 2025 verzorgde het Koninklijk Concertgebouworkest de volgende 30 optredens in het buitenland:

26 januari	Barcelona Palau de la Musica	Spanje
27 januari	Oviedo Auditorio Principe Felipe	Spanje
28 januari	Madrid Auditorio Nacional de la Musica	Spanje
29 januari	Madrid Auditorio Nacional de la Musica	Spanje
14 februari	Keulen Philharmonie	Duitsland
30 maart	Wenen Musikverein	Oostenrijk
31 maart	Wenen Musikverein	Oostenrijk
1 april	Hamburg Elbphilharmonie	Duitsland
2 april	Hamburg Elbphilharmonie	Duitsland
21 augustus	Salzburg Grosses Festspielhaus	Oostenrijk
22 augustus	Keulen Philharmonie	Duitsland
23 augustus	London Royal Albert Hall	Verenigd Koninkrijk

24 augustus London Royal Albert Hall	Verenigd Koninkrijk
30 augustus Berlijn Philharmonie	Duistland
31 augustus Luzern KKL 1 september Luzern KKL	Zwitserland
3 september Wenen Konzerthaus	Oostenrijk
4 september Wenen Konzerthaus	Oostenrijk
20 september Boekarest Sala a Palatului	Roemenië
21 september Boekarest Sala a Palatului	Roemenië
5 november Seoul Arts Center	Zuid Korea
6 november Seoul Lotte hall	Zuid Korea
8 november Seoul Lotte hall	Zuid Korea
9 november Busan Concert hall	Zuid Korea
11 november Kyoto Concert Hall	Japan
13 november Takasaki City Theatre	Japan
15 november Hyogo Nisjinomiya	Japan
16 november Kawasaki Muza	Japan
17 november Tokyo Suntory Hall	Japan
18 november Tokyo Suntory Hall	Japan
18 december Keulen Philharmonie	Duitsland
 Concertgebouworkest Young	
20 augustus Hamburg Elbphilharmonie	Duitsland

3. Publiek: samenstelling en bereik

3.1 Samenstelling

In de tabel op pagina 95 rapporteren we de bezoekcijfers 2025. Hieronder de toelichting van de meest opvallende ontwikkelingen.

Bezoekers concerten Concertgebouw

Het aantal actieve huishoudens dat onze concerten in eigen exploitatie in Amsterdam bezoekt, blijft groeien: van 18.731 in seizoen 2018/2019 naar 24.879 in 2024/2025. We streven ernaar om begin jaren 2030 de grens van 30.000 huishoudens te bereiken – een ambitie die haalbaar lijkt, maar mede afhankelijk is van ontwikkelingen rond prijsperceptie en prijselasticiteit.

De verdeling over leeftijdscohorten binnen onze bezoekerspopulatie wordt steeds gelijkmatiger, met een groeiend aandeel bezoekers tot 35 jaar – mede dankzij de samenwerking met jongerenvereniging Entrée. Oudere bezoekers blijven tot zeer hoge leeftijd gemotiveerd om onze concerten te bezoeken, hetgeen een optische oververtegenwoordiging tot gevolg heeft (het aantal ouderen in de zaal is daardoor groter dan wat men in het straatbeeld verwacht aan te treffen), wij vinden dit een positieve maatschappelijke bijdrage aan het (sociaal) actief houden van ouderen.

Er zijn ten opzichte van 2024 geen opvallende wijzigingen in de gemeten reisafstanden van het publiek naar onze concerten in Amsterdam (ruim 60% komt van verder dan 10km, waarvan iets meer dan de helft een reisafstand van meer dan 50km heeft).

Inzicht in bezoekersprofiel

In 2025 hebben we toegang gekregen tot het *Culturele Doelgroepenmodel*, waarmee we onze database hebben geanalyseerd. Deze analyse laat zien dat tussen seizoen 2018/2019 en 2024/2025 niet alleen het aantal unieke huishoudens dat onze concerten bezoekt sterk gegroeid is, maar dat ook de samenstelling van type huishoudens aantoonbaar diverser is geworden.

Zoals verwacht scoort het Concertgebouworkest goed binnen de hoog-cultuurconsumerende groepen in het model: *Culturele alleseters*, *Kinderrijke cultuurvreters*, *Weelderige cultuurminnaars* en *Klassieke cultuurliefhebbers*. Vergeleken met hun aandeel in de Nederlandse bevolking zijn deze groepen in onze zaal sterk oververtegenwoordigd.

Er is tussen 2018 en 2025 vooral een spectaculaire groei te zien in de representatie van de groep *Kinderrijke cultuurvreters*, met name gemeten in Kinderconcerten en Essentials-concerten maar ook in de overige programmering. Ook de groepen die interessant zijn vanuit diversiteitsoogpunt – *Proevende buitenwijkers* en *Nieuwsgierige toekomstgrijpers* – groeiden bovengemiddeld.

Flanerende plezierzoekers en de *Sociale cultuurhoppers* zijn als groepen ondervertegenwoordigd in ons publiek. Deze doelgroepen kennen over het algemeen een laag cultuurconsumptieniveau. Daarbij lijkt de ondervertegenwoordiging bij onze activiteiten een indicatie van een grote afstand tussen ons aanbod en de cultuurverwachting en -behoefte van deze groepen.

Van de veertien profielen waarmee de gehele Nederlandse samenleving kan worden gekenmerkt, zijn er dus twee sterk ondervertegenwoordigd en vier sterk oververtegenwoordigd. De overige acht profielen bewegen zich rond het gemiddelde.

Op basis van deze nieuwe inzichten zullen we in 2026 aan de hand van vervolgonderzoek en verdere analyse onze marketingactiviteiten aanpassen.

3.2 Bereik

Ambitie

Sinds 2022 hanteert het orkest de overkoepelende merkvisie 'Create fame beyond the incrowd'. Lange tijd sprak het merk 'Concertgebouworkest' vooral fans van het orkest aan, en was het buiten deze doelgroep (nagenoeg) onbekend of – zoals in onderzoek uit 2021³ bleek – dacht men: dat is niks voor mij. Om onze toegankelijkheid te vergroten en in de toekomst voldoende bezoekers, schenkers, sponsors en (online) luisteraars met het orkest te verbinden, is het doel om ook buiten de trouwe fans mensen bekend te maken met het merk Concertgebouworkest. Deze ambitie vormt de basis van onze marketing- en communicatiestrategie.

Onder trouwe fans verstaan we mensen die onze concerten bezoeken, het orkest financieel steunen, naar onze muziek luisteren of die onze media volgen. Deze groep koesteren we en willen we verder uitbouwen door:

- het actief verleiden van muziek- en cultuurliefhebbers die algemene interesse in klassieke muziek en het Concertgebouworkest hebben
- meer onder de aandacht te komen bij muziek- en cultuurliefhebbers die nog denken dat klassieke muziek en het Concertgebouworkest 'niet iets voor mij' is.

Zie **hoofdstuk 2** voor initiatieven die mede voortkomen uit deze ambitie, onder meer: Opening Night, concerten in de Ziggo Dome, de serie Essentials, de ontwikkeling van de online game en de speciale uitgave van de Donald Duck.

Strategie

Vanuit de ambitie 'Create fame beyond the incrowd' zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet om het merk 'Concertgebouworkest' te versterken. De positionering is aangescherpt met de merkwaarden 'wereldklasse', 'bevlogen', 'stijlvol' en 'grensverleggend'. De visuele identiteit is vernieuwd van een vooral grafische vormgeving naar een meer beeldgedreven aanpak. Deze sluit beter aan op digitale toepassingen en speelt meer in op emotie – om zo een breder publiek aan te spreken.

³ Door Hendrik Beerda Brand Consultancy

Onderstaand de acties die in 2025 genomen zijn om het Concertgebouworkest onder een breder publiek onder de aandacht te brengen, om nieuwe concertbezoekers te trekken en het aantal loyale klanten te laten groeien.

Merkcampagne

In 2025 hebben we een overkoepelend merkconcept met bijbehorende merkcampagne ontwikkeld onder de noemer 'Elke keer bijzonder'. Voorheen stonden de campagnes meestal los van elkaar, gericht op de verkoop van losse kaarten. De valkuil van deze aanpak is dat je voornamelijk het publiek bereikt dat het orkest al kent.

Het nieuwe concept geldt nu als basis voor alle campagnes en communicatie, zodat alles wat we doen bijdraagt aan het versterken van het merk Concertgebouworkest. Met een sterk merk vergroten we de herkenbaarheid bij een breder publiek en kunnen we vervolgens onder die groeiende doelgroep interesse wekken voor het orkest. Met gerichte propositiecampagnes zetten we deze mensen daarna aan tot actie. Uiteindelijk hopen we zo een meer diverse groep concertbezoekers in de zaal te krijgen.

In 2025 zijn twee *flights* uitgevoerd van de brede merkcampagne 'Elke keer bijzonder', op tv, radio en online. De campagne presteerde boven verwachting, zowel in bereik als in waardering. Per flight hebben we alleen al met radio en TV zo'n 4,3 miljoen mensen bereikt. Vanuit campagne-effectonderzoek⁴ blijkt dat de campagne heeft bijgedragen aan de geholpen naamsbekendheid van het orkest onder de campagnedoelgroep.

Het uiteindelijke doel: naamsbekendheid vergroten, bezoekingententie verhogen en imago versterken, wordt gemeten via een eerste effectmeting in het voorjaar 2026. Significante effecten verwachten we pas op langere termijn.

Lancering nieuwe website

In juli lanceerden we een nieuwe website, aansluitend op onze vernieuwde merkpropositie. De vernieuwde site moet de conversie verhogen. Door gerichte inzet van zoekmachineoptimalisatie (SEO) streven we naar een groei van het aantal bezoekers en een breder digitaal bereik.

Resultaten sinds 1 juli (lancering nieuwe website)

- Aantal actieve gebruikers: 415K vs. 355K vorig jaar (+17%)
- Aantal sessies: 554K vs. 498K vorig jaar (+11%)
- Pageviews: 1.540K vs. 1.067K vorig jaar (+44%)

De website wordt in 2026 doorontwikkeld, onder meer met de mogelijkheid om conversie te meten.

Online marketing en communicatie

Onze online marketing- en communicatiestrategie is gericht op het steeds meer op maat aanspreken van zowel nieuwe als bestaande doelgroepen.

⁴ Door marktonderzoeksbureau Markteffect

- **Online advertising en marketing**

In 2025 zijn we gestart met een *always-on* aanpak voor online adverteren: doorlopende campagnes die via zoekmachines, sociale media en andere digitale kanalen gericht mensen bereiken met interesse in ons aanbod. Advertenties worden automatisch afgestemd op de actuele zaalbezetting en het profiel van de ontvanger. De eerste resultaten zijn veelbelovend, en we zetten deze aanpak voort in 2026.

- **E-mail automation**

Voor 2025 lag de focus op het ontwikkelen van een klantwaardeprogramma. Met goed ingerichte *customer journeys* kunnen we hogere klantwaarden bereiken en meer loyale klanten voor ons winnen. Zo zullen we de mails met programmatoelichting voorafgaand aan de concerten – tot nu toe vanuit Het Concertgebouw verstuurd – in 2026 zelf gaan verzorgen. Parallel daaraan wordt gewerkt aan een geautomatiseerde welkomstflow om nieuwe bezoekers beter aan ons te binden, ontwikkeld in 2025 en operationeel vanaf 2026.

- **Data-gedreven werken**

In 2025 zijn stappen gezet richting meer data-gedreven werken. Zo zijn dashboards ontwikkeld waarmee de potentie van verschillende klantgroepen in kaart wordt gebracht. Een concrete uitkomst hiervan is de start van de hierboven genoemde welkomstflow voor nieuwe klanten. Daarnaast biedt de bredere inzet op online advertising betere mogelijkheden voor het analyseren van resultaten.

Met deze inzichten kunnen we gericht communiceren en middelen effectiever inzetten.

Social media

Create fame beyond the incrowd ligt aan de basis van de contentstrategie voor de socialmedia-kanalen. Het doel is content te maken die toegankelijk, informatief en gemakkelijk is voor onze fanbase én voor iedereen daarbuiten. Met een mix van muziekgedreven content, *behind the scenes* content en het inspelen op social content trends laten we zien dat het symfonieorkest en klassieke muziek van nu is en voor iedereen.

Een belangrijke nieuwe *metric* is het bereiken van 'volgers vs. niet-volgers': de kpi was gesteld op 20% groei van het bereik van content onder niet-volgers. Door de focus te leggen op contentvormen zoals *reels* en *shorts* – die algoritmisch meer potentie hebben om niet-volgers te bereiken – lag het gemiddelde afgelopen jaar op 40-55%. Een groot succes, het doel is dit percentage vast te houden.

Een andere relevante *metric* is het organische socialverkeer naar de website: dit steeg in 2025 van 3,16% naar 5,71%.

- **Ontwikkeling aantal volgers**

Kanaal	1 jan. '25	31 dec. '25	groei 2025
Facebook	147.000	178.000	(+21%)
Instagram	87.000	105.000	(+20%)
Linkedin	4.100	4.800	(+17%)
X	12.000	12.000	(+0%)
Youtube	116.000	130.000	(+12%)

Op X na zien we groei op alle platformen. In november bereikten we een mijlpaal met 100.000 volgers op Instagram. Het aantal volgers op Facebook is na een jaar slinken toch weer gestegen. Van 165.000 gingen we in 2024 naar een dieptepunt van 145.000, eind 2025 waren het er weer 178.000.

Met de komst van een tweede socialmedia-specialist in september zagen we een versnelde groei van volgers en performance. Deze uitbreiding maakte ook een volgende stap mogelijk: het starten met een TikTok-kanaal begin 2026 om het bereik onder de doelgroep gen Z'ers te vergroten.

Mediaportefeuille

Met onze media-activiteiten vergroten we de zichtbaarheid van het Concertgebouworkest en onze individuele musici, en versterken we onze artistieke identiteit. Tegelijkertijd leggen we een historisch archief aan van onze activiteiten en bouwen we aan langetermijnrelaties met ons publiek.

PR – Bereik free publicity

- Op zondag 9 maart waren strijkers van de Academie van het Concertgebouworkest te gast in Podium Klassiek (NPO2). Aanleiding was dat voor het eerst een deelnemer van een van de edities van het jeugdorkest Concertgebouworkest Young een auditie had gewonnen voor een plek in de Academie.
- FD persoonlijk publiceerde in maart een groot exclusief interview met toekomstig chef-dirigent Klaus Mäkelä, inclusief foto op de cover.
- In april werd de online game *Final Score* gelanceerd. Het leidde tot artikelen in onder meer Kidsweek, NRC, Trouw, Adformatie en de Spaanse krant El País.
- Het Concertgebouworkest lifte mee op alle media-aandacht rond het Mahler Festival in mei. Behalve de concertregistraties van Mahlers *Eerste* en *Achtste symfonie* waren er recensies, krantenartikelen, radio- en tv-aankondigingen waarin het Concertgebouworkest werd vermeld.
- Een interview met onder meer Klaus Mäkelä en Dominik Winterling voor de Amerikaanse Associated Press leverde brede internationale zichtbaarheid op voor het Mahler Festival en het orkest.
- De (aankondigingen van) concertregistraties tijdens de BBC Proms (23 augustus), en in Seoul tijdens de Aziëtournee (4 november) leverden pieken op in mediabereik.
- De uitgave van Mahlers *Achtste symfonie* door Decca leverde extra bereik op tijdens de Aziëtournee (de fysieke release vond plaats in Azië).

Het mediabereik over heel 2025 was 534 miljoen (Clipit). Met als belangrijkste onderwerpen: deelname aan het Mahler Festival, de start van het seizoen 2025/2026

(opgepakt werden vooral de aankondigingen van het optreden van Concertgebouworkest Young tijdens Sail, Opening Night en de Festival tournee met de BBC Proms) en de Aziëtournee met de exclusieve release van Mahlers *Achtste symfonie* op Decca.

Radio NPO Klassiek

Het orkest verzorgde in 2025 weer 25 radio-uitzendingen via NPO Klassiek. Dit resulteerde in ruim 2 miljoen luistercontacten.

Televisie

Inclusief de twee registraties vanaf het Mahler festival was het orkest in 2025 acht keer aanwezig op (internationale) televisie, waarvan vier uitzendingen via NPO2. De overige vier producties werden verspreid via Mezzo/Medici, ARTE Europa, ARTE Korea en NHK. Het concert tijdens de BBC Proms werd opgenomen en uitgezonden door de BBC. In totaal heeft dit geleid tot ongeveer 2,5 miljoen contactmomenten via televisie.

Streaming

De videopagina's op onze websites waarop gratis naar de catalogus aan concertregistraties kan worden gekeken, genereerden in 2025 77.359 streams.

RCO Live audio streaming genereerde via de verschillende audioplatforms 92.579.574 streams.

Webradio

Op ons online radiostation worden 24 uur per dag recente en oudere live-registraties van het orkest uitgezonden. In 2025 genereerde de webradio 400.205 streams.

RCO Live cd/dvd/bd

- In 2025 verscheen op Deutsche Grammophon de complete set symfonieën van Johannes Brahms onder leiding van John Eliot Gardiner.
- Op het eigen label RCO Live werd voorafgaand aan het Mahler Festival 2025 een box set met archiefopnamen van de complete set Mahlersymfonieën uitgebracht onder leiding van voormalig chef-dirigenten.
- Voor Decca werd begonnen met het opnemen van een complete reeks Schumann symfonieën onder leiding van Klaus Mäkelä voor release in 2027.
- Op Apple Music verschenen twee digitale EP's (Loevendie en Morricone) en de afzonderlijke tien symfonieën van Mahler uit de Mahler-box. Deze kwamen drie maanden later beschikbaar op andere platforms.

4. Development

De Foundation Concertgebouworkest

Het Concertgebouworkest is voor de realisatie van zijn artistieke en maatschappelijke ambities in sterke mate afhankelijk van financiering buiten de publieke middelen om. De Foundation Concertgebouworkest is de fondsenwervende zusterstichting van de Stichting Concertgebouworkest en stelt het orkest in staat financiering aan te trekken van particulieren, corporate sponsors en vermogensfondsen.

Werkwijze

De Foundation hanteert een zorgvuldig proces voor de toewijzing van middelen: gelden van begunstigers zijn niet vrij beschikbaar voor het orkest. De directie van het orkest en de directeur van de Foundation stellen gezamenlijk vast voor welke projecten aanvullende financiering nodig is. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele bestedingsdoelen, op basis waarvan een meerjarenbestedingsplan en een jaarplan worden opgesteld. Voor bijzondere nieuwe initiatieven kan het orkest een separate aanvraag indienen bij het bestuur van de Foundation. Voor alle verstrekte bijdragen legt het orkest jaarlijks financiële verantwoording af.

Begunstigers

De Foundation kent een breed en divers netwerk van begunstigers: particuliere schenkers in Nederland, Global Friends die het orkest vanuit het buitenland ondersteunen, vermogensfondsen, global partners – Booking.com, ING en The Magnum Ice Cream Company –, corporate partners en leden van business club De Salon. Samen vormen zij een betrokken gemeenschap die zich inzet voor de toekomst van het Concertgebouworkest.

Schenkingsdoelen

De schenkingsdoelen sluiten aan bij de kernactiviteiten van het orkest, onder meer: artistieke ontwikkeling, talentontwikkeling, educatie en publieksverbreding. Met het recent opgerichte Fonds Toonaangevende Vrouwen dragen schenkers bij aan meer vrouwelijke rolmodellen aan de top van de internationale symfonieorkesten. Corporate partners dragen onder andere bij aan het toegankelijk maken van het orkest voor een breed publiek – met bijvoorbeeld hun bijdragen aan Opening Night.

Wijziging 2026

Met ingang van 2026 zullen de contracten met corporate partners worden overgedragen aan het orkest. De wijziging is tot stand gekomen in overleg met de Belastingdienst. Als logisch gevolg worden vanaf 2026 ook alle kosten voor de werving van corporate partners volledig door het orkest gedragen en gerapporteerd.

Voor een volledig overzicht van activiteiten, begunstigers en financiële verantwoording in 2025 verwijzen wij naar het jaarverslag van de Foundation Concertgebouworkest.

5. Governance en organisatiestructuur

Het Koninklijk Concertgebouworkest onderschrijft de Governance Code Cultuur en past deze toe als leidraad voor goed bestuur, transparantie en zorgvuldige besluitvorming.

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest vormt de juridische en organisatorische basis van het Concertgebouworkest. De stichting hanteert het bestuursmodel, waarbij het stichtingsbestuur eindverantwoordelijk is voor het beleid en toezicht houdt op de uitvoering daarvan. De directie is belast met de dagelijkse leiding en de uitvoering van het vastgestelde beleid binnen de door het bestuur gestelde kaders. De verantwoordelijkheden van de statutaire directie zijn vastgelegd in een directiereglement.

Een bijzonder element binnen het gehanteerde bestuursmodel is de statutair vastgelegde betrokkenheid van orkestleden bij de governance: een derde van de zetels in het stichtingsbestuur is gereserveerd voor personen die worden voorgedragen door het bestuur van de Vereniging 'Het Concertgebouw Orchest'. Deze bestuursvorm sluit aan bij de organisatie van het orkest en de van oudsher verankerde betrokkenheid van orkestleden bij het beleid.

5.1 Stichtingsbestuur: samenstelling en rol

Uit de aard van de activiteiten van de Stichting vormen bestuurlijke ervaring en affiniteit met de doelstellingen en activiteiten van de Stichting de belangrijkste kwaliteiten op basis waarvan de kandidaten voor benoeming en herbenoeming worden geselecteerd. Het bestuur streeft ernaar om in geslacht, leeftijd en herkomst een evenwichtige afspiegeling te vormen van de personeelsopbouw in de eigen organisatie, met het publiek van ons orkest en voor zover mogelijk van de Nederlandse samenleving.

De benoeming van nieuwe bestuursleden behoeft statutaire goedkeuring van het College van Burgemeester en Wethouders van de Gemeente Amsterdam. Een soortgelijke statutaire verplichting is aanwezig ten aanzien van het Ministerie van OCW. Het ministerie heeft echter aangegeven hierop geen prijs te stellen en verzoekt al geruime tijd het artikel met deze statutaire bepaling te verwijderen. Dit is echter onmogelijk zonder de statutair benodigde goedkeuring door Gemeente Amsterdam.

Samenstelling bestuur (per 31-12-2025)

Robbert Dijkgraaf, voorzitter

Hoofdbetrekking:

- Universiteitshoogleraar Universiteit van Amsterdam
- President-elect International Science Council

Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur Stichting MIND Us (onbezoldigd)
- Voorzitter bestuur Van Mierlo Stichting (onbezoldigd)
- Trustee Simons Foundation (onbezoldigd)

Kees Peijster, vice-voorzitter

Hoofdbetrekking: geen

Relevante nevenfuncties:

- Bestuurslid Constanter Foundation (onbezoldigd)
- Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Continuïteit ABN AMRO Bank (bezoldigd)
- Bestuurslid Stichting de Rode Olifant (bezoldigd)

Ewoud Goudswaard, penningmeester

Hoofdbetrekking:

- Directeur Mabuhay Management B.V.

Relevante nevenfuncties:

- Lid RvT Fonds 21 (onbezoldigd);
- Voorzitter bestuur Stichting Beheer SNS Reaal (bezoldigd);
- Voorzitter RvT Hersenstichting (onbezoldigd);
- Lid RvC Nationaal Groenfonds (bezoldigd)
-

Annabelle Birnie

Hoofdbetrekking:

Directeur De Nieuwe Kerk | H'ART Museum

Relevante nevenfuncties:

- Bestuurslid LAM Lisse VandenBroek Foundation (onbezoldigd)
- Bestuurslid/Kunstexpert JK Art Foundation (onbezoldigd);
- Voorzitter bestuur Stichting Van Panhuys (bezoldigd)

Benedikt Enzler

Hoofdbetrekking:

- Eerste plaatsvervangend solocellist Koninklijk Concertgebouworkest

Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter Vereniging Het Concertgebouworkest (binnen dienstverband)

Karien van Gennip

Hoofdbetrekking:

- KVG Advies

Relevante nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen ASML N.V.
- Lid Monitoring Commissie Corporate Governance
- Voorzitter Raad van Advies Deel De Duif

Coraline Groen

Hoofdbetrekking:

- Tweede violist Koninklijk Concertgebouworkest

Relevante nevenfuncties: geen

Olaf Hussein

Hoofdbetrekking:

- Founder en Managing Director OLAF

Relevante nevenfuncties:

- Bestuurslid Concertvrienden (onbezoldigd)

Alexandra Jankovich

Hoofdbetrekking:

- Founder en Managing Partner SparkOptimus B.V.

Relevante nevenfuncties: geen

Jörgen van Rijen

Hoofdbetrekking:

Solotrombonist Koninklijk Concertgebouworkest

Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter Artistieke Commissie Koninklijk Concertgebouworkest (binnen dienstverband)
- Maakt deel uit van het Lucerne Festival Orchestra (bezoldigd)
- Docent bij het Conservatorium van Amsterdam (bezoldigd)
- Gastdocent aan de Royal Academy of Music in Londen (bezoldigd)
- Kamermusicus bij onder andere het Nieuw Trombone Collectief (bezoldigd)
- Kamermusicus bij muzikantencollectief Splendor (bezoldigd)

Geerte Udo

Hoofdbetrekking:

- Eigenaar Bureau Udo, Placemaking, -branding en -marketing door publiek-private samenwerking en storytelling

Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht vereniging Nieuw Amsterdams Verbond: Samen werken aan leefbare stad (onbezoldigd)
- Voorzitter bestuur Vrienden van Stadsherstel (onbezoldigd)
- Bestuurslid (penningmeester) van de Stichting Amsterdam Expo (Amsterdam in Motion) (onbezoldigd)
- Lid van de Raad van Commissarissen Rabobank Amsterdam (bezoldigd)

Mutaties samenstelling

In maart 2025 verleende de Gemeente Amsterdam de goedkeuring voor het aantreden van Kees Peijster, Ewoud Goudswaard en Coraline Groen als opvolgers van drie bestuursleden die in 2024 zijn afgetreden (Snoep, Campagne en Lattuada). Ten behoeve van de bestuurlijke continuïteit waren deze bestuurders eind november 2024 al ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, onder voorbehoud van de statutaire goedkeuring door het College van B&W van de Gemeente Amsterdam.

Op 1 april 2025 traden Karien van Gennip en Olaf Hussein toe tot het bestuur. De statutair benodigde goedkeuring van het College van B&W werd tegelijk met het hierboven benoemde drietal afgegeven in maart 2025.

Bestuursvoorzitter Dorothee van Vredenburg en bestuurslid Carolien Gehrels zijn in 2025 afgetreden vanwege het volbrengen van twee termijnen. Duncan Stutterheim en Tuncer Tuzgöl zijn afgetreden op eigen verzoek. Per 1 november is Robbert Dijkgraaf

5. Governance en organisatiestructuur

toegetreden als nieuwe bestuursvoorzitter en Geerte Udo als bestuurslid. Per ultimo 2025 is het bestuur daarmee volledig bezet en ingeschreven.

Rooster van aftreden

	Naam	Functie	Aantreden	Aftreden
1.	Robbert Dijkgraaf	voorzitter	1 november 2025	1 november 2029
2.	Kees Peijster	vicevoorzitter	28 november 2024	28 november 2028
3.	Ewoud Goudswaard	penningmeester	28 november 2024	28 november 2028
4.	Alexandra Jankovich	lid	9 maart 2020	1 juli 2028*
5.	Annabelle Birnie	lid	1 juli 2023	1 juli 2027
6.	Benedikt Enzler	lid (namens orkest)	15 december 2023	15 december 2027
7.	Jörgen van Rijen	lid (namens orkest)	22 september 2020	22 september 2028*
8.	Coraline Groen	lid (namens orkest)	28 november 2024	28 november 2028
9.	Karien van Gennip	lid	1 april 2025	1 april 2029
10.	Olaf Hussein	lid	1 april 2025	1 april 2029
11.	Geerte Udo	lid	1 november 2025	1 november 2029

*niet-herbenoembaar

Werkwijze van het bestuur

Het Stichtingsbestuur kwam in 2025 vier keer regulier bijeen. Het bestuur werkt aan de hand van een jaaragenda waar elementen uit de Governance Code met regelmaat terugkeren naast de vaste rapportage- en verslagleggingspunten ten behoeve van de subsidieverantwoording.

De voorzitter van de Foundation Concertgebouworkest – in 2025 was dat Anita Nijboer – is qualitate qua aanwezig bij de bestuursvergaderingen als toehoorder.

De vergadering begint standaard met een halfuur zonder aanwezigheid van directie of management waarin het bestuur haar eigen functioneren, werkgeverstaken of afstemming met de medezeggenschapsorganen bespreekt. Voor seizoen 2024-2025 stond een bestuursevaluatie onder begeleiding met een externe deskundige gepland. Deze is echter uitgesteld naar seizoen 2025-2026 vanwege het grote aantal bestuursmutaties en de vertraging die voortkwam uit de behandeling van de statutair vereiste goedkeuring op bestuursvoordrachten door Gemeente Amsterdam. De evaluatie zal in 2026 worden uitgevoerd.

De agenda van de bestuursvergaderingen kent vaste onderdelen – artistiek, financieel, zakelijke organisatie en PR – aangevuld met actuele zaken die aandacht vragen.

In 2025 werd binnen de bestuursagenda extra aandacht gegeven aan:

- Bestuurssamenstelling, governance-model, werkwijze bestuur
- Ontwikkelingen directiesamenstelling, werving, benoeming en evaluatie artistiek directeur
- Bedrijfsvoering 2025, managementbegroting 2026, financiële vooruitzichten 2026-2028, fair practice-issue cao Koninklijk Concertgebouworkest
- Dispensatieverzoek op instellingsverplichting OR bij Sociaal Economische Raad, voortvloeiend uit advies Raad voor Cultuur (ingediend 28 februari 2025)
- Sociale veiligheid
- Ontwikkelingen Development en Foundation Concertgebouworkest
- Liquidatie beleggingsportefeuille (Q1) naar aanleiding van aangescherpte regels omtrent beleggingen in beschikking OCW Kunstenplan 2025-2028. Voor 2026 is een exercitie naar een nieuw treasury statuut voorzien.

De verslagen van het Artistiek Beraad komen standaard aan de orde in de bijeenkomsten van het Stichtingsbestuur.

5.2 Verenigingsbestuur, Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’

Binnen het governance-model van Stichting Koninklijk Concertgebouworkest is de betrokkenheid van orkestleden bij beleid en besluitvorming statutair vormgegeven via een verenigingsbestuur, Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’.

Overleg directie – Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’

Eenmaal per kwartaal vindt er overleg plaats tussen de directie en het Verenigingsbestuur (VB) om binnen ons medezeggenschapsmodel uitvoering te geven aan de inhoud van de WOR. In 2025 hebben vijf contactbesprekingen plaatsgevonden.

In de contactbespreking – elders vergelijkbaar met het overleg tussen directie en OR - wordt de dagelijkse gang van zaken met het voltallige VB doorgenomen, worden relevante financiële rapportages gedeeld en worden belangrijke voorgestelde beleidswijzigingen en -plannen besproken. Op basis van de agenda worden verschillende managers gevraagd om aan te schuiven.

Naast de contactbesprekingen is er regelmatig overleg tussen de voorzitter van het VB en de directie en vindt op gezette tijden overleg ‘op onderwerp’ plaats tussen VB-afvaardigingen met de dossierhouders binnen de directie en/of de manager P&O.

Artistiek Beraad

In het Artistiek Beraad vindt overleg plaats tussen directie, chef-dirigent en de Artistieke Commissie (een commissie van leden van Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’). Het Artistiek Beraad heeft in 2025 zes keer plaatsgevonden, waarvan drie keer in aanwezigheid van toekomstig chef-dirigent Klaus Mäkelä. Het overleg heeft betrekking op het artistieke beleid, het artistiek functioneren van het orkest, de toekomstige programmering en de evaluatie van gerealiseerde producties.

Dispensatieverzoek SER op instelling OR

Als gevolg van de aanwijzing van het ministerie bij de beschikking voor Kunstenplan 2025-2028 om te voldoen aan de WOR is uitgebreid overlegd met de Vereniging over een mogelijke dispensatie-aanvraag bij de SER voor het instellen van een ondernemingsraad.

In dat kader zijn meerdere achterban- en ledenraadplegingen gehouden, waaronder de verplichte personeelsenquête. Daaruit bleek een overweldigend draagvlak voor het indienen van het dispensatieverzoek.

In februari 2025 dienden we bij de Commissie ter bevordering van de medezeggenschap van de SER een uitgebreid en beargumenteerd verzoek in om dispensatie van de verplichting een ondernemingsraad in te stellen. De commissie behandelde het verzoek, maar liet in september 2025 weten de gevraagde dispensatie niet te kunnen verlenen, ondanks sympathie voor de aangevoerde argumenten. Het Concertgebouworkest krijgt van de SER tot 1 januari 2027 de tijd om een ondernemingsraad in te stellen.

In overleg met de Vereniging hebben bestuur en directie besloten geen tweede dispensatieverzoek in te dienen. Nu wordt onderzocht hoe de wettelijke OR-structuur zo in de organisatie kan worden ingebed dat de (mede)zeggenschap van de Vereniging gewaarborgd blijft. Dit traject loopt door in 2026. We verwachten dat bij de start van het seizoen 2026/2027 een ondernemingsraad kan worden geïnstalleerd.

5.3 Directie

Samenstelling directie (per 31-12-2025)

Dominik Winterling, algemeen directeur

David Bazen, directeur bedrijfsvoering

Elena Dubinets, artistiek directeur

(Zie hoofdstuk 6.1 Samenstelling en mutaties)

5.4 Beloningsbeleid

Het bestuur van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest ontvangt geen vergoeding.

Het Koninklijk Concertgebouworkest is onderhevig aan de Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen (WNT). De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest geeft uiteraard conform de door de WNT gestelde kaders uitvoering aan de wet. Zie hiervoor de rapportage op pagina 85.

5.5 Belangenverstremming

Er deden zich in 2025 geen situaties voor waarbij sprake was van (het vermoeden van) belangenverstremming of tegenstrijdig belang.

5.6 Wet- en regelgeving, risicobeheersing en controle

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest heeft de ANBI-status en voldoet aan de daaraan verbonden wettelijke verplichtingen op het gebied van transparantie en verantwoording.

Het bestuursverslag en de jaarrekening 2025 zijn opgesteld in overeenstemming met de geldende richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Dubois & Co. Registeraccountants.

6. Organisatie en HR

6.1 Samenstelling en mutaties

Bestuur

Met de goedkeuring per november 2025 van de voordracht voor benoeming is de gewenste bezetting van het bestuur bereikt. Het bestuur telt elf posities; samenstelling is te vinden in hoofdstuk 5. De leeftijdsverdeling en de balans tussen bestuurlijke ervaring en ontwikkelpotentieel zijn in lijn met onze doelstellingen. Drie bestuurders hebben een migratieachtergrond – voor een stichtingsbestuur een relevante afspiegeling van de Nederlandse samenleving.

Directie

De positie van artistiek directeur was sinds medio 2023 vacant. De bezetting van de directie is sinds mei 2025 weer volledig en bestaat uit drie leden: de algemeen directeur, de artistiek directeur en de directeur bedrijfsvoering (samenstelling zie hoofdstuk 5). De nieuwe artistiek directeur is gestart per 1 mei 2025.

Orkest

In 2025 hebben we zeven nieuwe orkestleden verwelkomd en zijn er vijf uit dienst gegaan.

Ultimo 2025 telde het orkest 118 ingevulde formatieplaatsen op het podium (exclusief academisten). Daarvan hebben 67 leden een migratie-achtergrond. Wij beschikken over onvoldoende gegevens over de herkomst (van de ouders) van ons personeel om de herkomstindeling van het CBS uit 2022 toe te kunnen passen.

Binnen het orkest is de man-vrouw verhouding 69 mannen en 49 vrouwen. Onze musici komen uit 26 verschillende landen. De gemiddelde leeftijd in het orkest is 45,6.

Staf

In 2025 zijn vier stafleden (inclusief één directielid) in dienst gekomen en is één staflid uit dienst gegaan. Ultimo 2025 telde het aantal stafleden (inclusief directie) 63. Hiervan hebben 10 personen een migratie-achtergrond. Ook hier geldt dat wij over onvoldoende gegevens beschikken over de herkomst (van de ouders) van onze stafleden om de herkomstindeling van het CBS uit 2022 toe te kunnen passen.

Binnen de staforganisatie is de man-vrouwverhouding: 20 mannen en 43 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van onze stafleden bedraagt 49,4.

6.2 HR-beleid en goed werkgeverschap

Goed HR-beleid en goed werkgeverschap vormen de basis voor een veilige, inspirerende en toekomstbestendige werkomgeving. Voor ons betekent dit dat we niet alleen zorgen voor juiste naleving van wet- en regelgeving, maar dat we actief sturen op mensgericht beleid dat medewerkers ondersteunt, laat groeien en duurzaam inzetbaar houdt. Strategisch HR-beleid maakt deze principes concreet door ze te vertalen naar duidelijke kaders, regelingen en ontwikkelinitiatieven. In de volgende paragraaf lichten we enkele onderdelen toe om te duiden hoe wij deze uitgangspunten hebben vormgegeven en welke stappen we in 2025 hebben gezet om goed werkgeverschap verder te versterken.

Duurzame inzetbaarheid

Om onze (oudere) medewerkers te ondersteunen gezond en fit hun loopbaan te doorlopen, is voor orkestleden een seniorenregeling vastgesteld met behoud van salaris. Dit houdt in het kort het volgende in:

- Vanaf 10 jaar tot en met 6 jaar vóór de AOW-gerechtigde leeftijd is het seniorenverlof per seizoen 10% van de diensten.
- Vanaf 5 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd is het seniorenverlof per seizoen: 20% van de diensten.

Voor stafleden kennen wij de zogenaamde leeftijdsdagen. Deze extra verlofdagen op basis van leeftijd zijn bedoeld om rekening te houden met veranderende belastbaarheid naarmate werknemers ouder worden. Daarnaast bieden wij musici de mogelijkheid om gebruik te maken van de RVU-regeling zoals die gold tot 31-12-2025; een regeling voor de groep oudere medewerkers die vervroegde uitdiensttreding mogelijk maakt. Deze regeling is (uitsluitend) bedoeld om werknemers van een bepaalde leeftijd financieel in staat te stellen om de periode vanaf uitdiensttreding tot de ingangsdatum van de AOW of de (vroeg)pensioendatum te overbruggen. Deze tijdelijke regeling heeft een looptijd tot en met 31 december 2025 en is van toepassing op oudere medewerkers die binnen drie jaar (na uiterlijk 31 december 2025) hun AOW-gerechtigde leeftijd bereiken. Begin 2026 wordt duidelijk of deze regeling verlengd wordt aangeboden binnen onze organisatie.

Werkdruk

Om onze medewerkers te beschermen, is het van belang voortdurend oog te hebben voor de werkdruk. In 2026 wordt werkdruk daarom meegenomen in een onderzoek in het kader van sociale veiligheid (zie paragraaf sociale veiligheid). Waar nodig kunnen dan concrete maatregelen genomen worden.

Geluidsdruk

Een hoge geluidsdruk is onlosmakelijk verbonden met het werken in een symfonieorkest. Het orkest heeft een wettelijke- én zorgplicht om gehoorschade te voorkomen. In de orkestpraktijk betekent dit onder meer dat we zorgvuldig omgaan met de risico's van geluidsbelasting voor onze musici. Conform de Arbowet voerden we in 2024 geluidsmetingen uit. De uitkomsten hiervan zijn tijdens een bijeenkomst gedeeld met het orkest. In situaties waarin de dagelijkse blootstelling de norm overschrijdt, wordt het dragen van gehoorbescherming voor musici verplicht, waarbij wij als werkgever verantwoordelijk zijn voor toezicht op het juiste gebruik.

Naast het verstrekken van gehoorbescherming nemen we ook organisatorische maatregelen om geluidsblootstelling te beperken. Denk hierbij aan zaalopstellingen, het inzetten van fysieke schermen, het zorgvuldig plannen van repetitieduur en pauzes, en een gebalanceerde programmering. Deze maatregelen passen binnen de arbeidshygiënische strategie uit het Arbobesluit, waarin het voorkomen van blootstelling aan de bron voorop staat. Daarnaast bieden we musici periodiek een gehoortest aan en maken we het vervaardigen van op maat gemaakt gehoorbescherming mogelijk. De kosten hiervan dragen wij als werkgever. Ook in 2025 bleven we investeren in bewustwording, preventie en innovatieve oplossingen voor gehoorbescherming.

Ziekteverzuim

In 2025 was het gemiddelde ziekteverzuim 5,5%. Hiermee zitten we iets onder het landelijk gemiddelde volgens cijfers van het CBS. Voor het orkest gold een verzuimpercentage van 5% en voor de staf 6,6%. In de percentages zijn ook langdurig zieken opgenomen. De verzuimbegeleiding wordt vormgegeven vanuit de verplichtingen op grond van de Wet Verbetering Poortwachter en de geldende procedures. Tweemaandelijks vindt een SMT-overleg plaats tussen de bedrijfsarts, HR en eventueel de relevante leidinggevenden om verzuimdossiers en de risico's en/of trends die de bedrijfsarts ziet te bespreken.

Werving en selectie

Orkest

Voor de werving en selectie van onze musici werken we met een 'proefspelreglement'. Proefspelen vinden plaats volgens een strikte procedure en zijn gericht op selectie van de allerhoogste kwaliteit. In de auditieprocedure spelen kandidaten in de eerste twee auditierondes achter een scherm. Deze anonimiteit draagt bij aan een zo zuiver mogelijke selectie op basis van muzikaal niveau.

In 2025 is onderzocht hoe we ook in de voorafgaande (brief)selectiefase de anonimiteit van kandidaten beter kunnen waarborgen, om onbewuste bias op basis van leeftijd, herkomst of opleidingsachtergrond verder te reduceren. In 2026 wordt hieraan concreet invulling gegeven.

Zie laatste paragraaf van dit hoofdstuk voor meer over diversiteit op het podium.

Staf

Bij de samenstelling van de staf gelden geschiktheid voor de functie, ervaring en affiniteit met onze doelstellingen en klassieke muziek als de belangrijkste criteria voor selectie. Werving vindt plaats op basis van de functieprofielen die onderdeel uitmaken van ons functiehuis. In 2025 is veel aandacht gegeven aan de inclusiviteit van de vacatureteksten en de keuze voor advertentieplatforms.

De selectie verloopt via een vaste, gestructureerde procedure. Een brede selectiecommissie legt op basis van het functieprofiel de prioritering van de selectiecriteria vast. Deze criteria worden in een beoordelingsformulier vastgelegd en

consequent toegepast: bij de briefselectie, tijdens de twee of drie gespreksrondes en in de afsluitende evaluatie. De gespreksrondes verlopen in principe steeds volgens hetzelfde patroon, met per ronde een wisselende samenstelling uit de brede commissie. Deze werkwijze draagt bij aan een objectieve selectie.

Sociale veiligheid

Onderzoek en opvolging

In het voorjaar van 2025 verscheen het rapport naar aanleiding van het landelijke onderzoek naar sociale veiligheid bij de symfonieorkesten, voortgekomen uit de onderhandelingen tussen de Vereniging van Nederlandse Orkesten en de vakbonden voor de Cao Nederlandse Orkesten. De sectorale uitkomsten zijn vertaald naar de eigen organisatie, wat heeft geresulteerd in een plan van aanpak dat vanaf 2026 wordt geïmplementeerd. Zo zal een intern onderzoek plaatsvinden om meer zicht te krijgen op aspecten van sociale veiligheid en een gezonde werkomgeving binnen de eigen organisatie, en om op basis daarvan gericht verbeteringen door te voeren.

In 2025 is een aantal procedures op het gebied van melding en opvolging aangescherpt, waaronder de Klokkeluidersregeling, een Klachtenregeling en het instellen van een klachtencommissie.

Jaarverslag externe vertrouwenspersoon

Op het moment van schrijven hebben we het jaarverslag van de externe vertrouwenspersoon over 2025 nog niet ontvangen. In 2024 namen twee medewerkers contact op met de vertrouwenspersoon met het verzoek om ondersteuning. Eén melder deed een melding van intimidatie. De tweede melding betrof een medewerker/omstander die aangaf getuige te zijn van ongewenste omgangsvormen. In onderstaande tabel de aantallen medewerkers die de vertrouwenspersoon benaderden voor ondersteuning van 2020 t/m 2024.

2024	2
2023	10
2022	4
2021	3
2020	1

De vertrouwenspersoon heeft in het jaarverslag geadviseerd om op een toegankelijke manier hernieuwde aandacht te besteden aan een sociaal veilig werkklimaat. In dat kader zal in 2026 een bijeenkomst plaatsvinden over dit thema, als onderdeel van het eerdergenoemde plan van aanpak sociale veiligheid.

Arbeidsvoorwaarden

Salaris staf- en orkestleden

Per 1 januari 2025 is een salarisverhoging van 3% voor orkest en staf doorgevoerd en per 1 augustus 2025 is een salarisverhoging van 1% doorgevoerd.

Ongelijkheid orkestenbestel

De cao van het Concertgebouworkest is gekoppeld aan de loonstijgingen van de landelijke cao Nederlandse Orkesten. Vanwege de uiteen gegroeide financieringsbasis

van de Nederlandse orkesten is het voor het ons in toenemende mate uitdagend om aan de loonstijgingen uit de landelijke cao – en daarmee aan de volledige uitvoering van de eigen cao – gevolg te geven.

In de periode vanaf 2019 heeft de cao van het Concertgebouworkest door achterblijvende indexaties een ruime groeiachterstand opgelopen ten opzichte van de landelijke cao. Dit zien wij als een serieus toepassingsissue binnen de Code Fair Practice / Fair Pay.

Binnen het Nederlandse orkestenbestel is het Concertgebouworkest in een afwijkende positie terechtgekomen. Waar de collega-orkesten (ruime) dekking uit subsidie ontvangen voor vaste personeelslasten, worden deze lasten bij het Concertgebouworkest voor nog geen 80% afgedekt uit subsidie. Tegelijkertijd gelden voor ons dezelfde subsidievereisten, waaronder de begeleidingstaak 'om niet' – een verplichting die zijn oorsprong vindt in de oorspronkelijk gelijke subsidiedekking van personeelslasten. Deze ongelijkheid vinden we niet te rechtvaardigen binnen een bestel waarbij een gelijk speelveld het uitgangspunt zou moeten zijn. Met het oog op de Kunstenplanperiode van 2029 zoeken wij hierover het gesprek met de betrokken subsidiënten.

Beloning remplaçanten en zelfstandigen

Ieder orkest heeft behoefte aan een flexibele schil rond de vaste krachten op het podium voor het opvangen van ziekteverzuim, verloven en afwijkende orkestbezettingen. Het Concertgebouworkest is ook voor deze flexwerkers graag een zo sociaal en goed mogelijke werkgever. De beloning van gastmusici (replaçanten) is in lijn met de afspraken uit de cao-replaçanten, de betreffende musicus wordt ingedeeld in dezelfde salarisschaal als de vaste musicus die binnen het orkest werkzaam is in een gelijke of gelijkwaardige functie.

Voor werkzaamheden binnen de staforganisatie wordt incidenteel een beroep gedaan op arbeid in de vorm van zzp- of uitzendcontracten. Ook hier willen we een betrouwbare en sociale opdrachtgever zijn; we hanteren marktconforme tarieven.

Dirigenten en solisten worden ingehuurd op basis van overeenkomsten van opdracht en worden betaald per gegeven concert. De concert-fee omvat de individuele voorbereiding op het concert, en ook de voorbereiding en uitvoering in samenwerking met het orkest. Naast genoemde honoraria worden reis- en verblijfkosten in de meeste gevallen separaat door het orkest vergoed.

Opleiding en ontwikkeling

Het Concertgebouworkest hecht grote waarde aan de ontwikkeling van zijn musici en stafleden. We bieden daarom (bij)scholing en trainingen aan, al dan niet op maat, en zijn aangesloten bij het Sociaal Fonds Podium Kunsten dat doorgaans een aanzienlijk deel van de ontwikkelvragen financiert. Daarnaast biedt het orkest ook andere ontwikkelmogelijkheden zoals Nederlandse les voor musici uit het buitenland, coaching

van onze muziekprofessionals en inspiratiesessies en teambuilding binnen de staf. Via een studiefaciliteitenregeling wordt een studie in principe voor 90% vergoed.

Stageplaatsen

In 2025 is stagebeleid binnen de staforganisatie definitief vastgesteld en actief ingezet voor het aantrekken van stagiairs. Het kan gaan om een maatschappelijke stage, een beroepsvoorbereidende (vmbo) of beroepsopleidende (mbo) stage, een leerstage op hbo-niveau of een afstudeerstage op hbo- of wo-niveau.

In 2025 heeft dit geresulteerd in een profielstage (mbo) van 4 maanden, een werkervaringsplaats van 3 maanden (na afronding hbo), een maatschappelijke stage en 3 snuffelstages. Hiervoor was budget opgenomen in de begroting 2025.

Digitalisering

Daywize

In 2025 zijn de voorbereidingen gestart voor de implementatie van HR-systeem Daywize, gepland voor mei 2026. Met dit geïntegreerde e-HRM-systeem worden HR-processen geautomatiseerd en wordt direct aangesloten op de salarisadministratie in Nmbs. Hiermee anticiperen we ook op de noodzakelijke vervanging van de huidige payrollfunctionaliteit van ADP die per 1 januari 2027 stopt. Daywize biedt zowel operationeel als strategisch voordeel: HR kan mutaties automatisch verwerken en dashboards opstellen voor inzicht en sturing; medewerkers en leidinggevenden kunnen eenvoudig verlof aanvragen en goedkeuren, declaraties verwerken en adreswijzigingen doorgeven. Daarnaast ondersteunt Daywize de onboarding van nieuwe medewerkers.

DIESE

In 2025 zijn we na een uitgebreide selectieronde begonnen met de implementatie van DIESE, een nieuw systeem voor planning en productiebeheer van de werkzaamheden van ons orkest. DIESE vervangt het systeem OPAS en biedt meer mogelijkheden om het volledige pakket aan activiteiten van ons orkest binnen één dashboard samen te brengen. Daarnaast is DIESE ook betere te integreren met andere bedrijfssystemen zoals e-HRM en payroll. Medio 2026 moet de uitrol van DIESE afgerond zijn.

D&I-ontwikkelingen staf en orkest

Werkgroep D&I

Er is een werkgroep D&I waarin staf- en orkestleden vertegenwoordigd zijn. In 2025 was onder meer het onderzoek onder de Nederlandse orkesten over sociale veiligheid onderwerp van gesprek. Daarnaast heeft de werkgroep zich aangesloten bij intern overleg over een aantal thema's en producties, zoals het 750 bestaan van Amsterdam, het voorprogramma voor Opening Night, het concert op 4 mei en het concert ter gelegenheid van Keti Koti.

Inspiratiesessie

Als vervolg op de Act en Connect-week in 2024 hebben we de Amerikaanse operazangers Renée Flemming uitgenodigd voor een inspiratiesessie over haar boek 'Music and the Mind', over de bewustwording van de impact van muziek.

Teambuilding

In het kader van teambuilding en het elkaar beter leren kennen hebben we in 2025 via *Profile Dynamics* drijfverenanalyses uitgevoerd binnen de stafteams. Dit gaf teams inzicht in hun eigen dynamiek en bood handvatten voor samenwerking en verdere ontwikkeling.

Diversiteit binnen de staf

Voor het stafpersoneel streven we naar een diversere samenstelling. We passen vacatureteksten aan en zoeken actief andere advertentieplatforms op (zie ook paragraaf 'werving en selectie'), maar het verloop binnen de staf is laag. Wel is het aantal stageplekken gegroeid nadat we in 2025 het stagebeleid binnen de staforganisatie definitief hebben vastgesteld.

Diversiteit op het podium

Het orkest onderschrijft dat op het gebied van diversiteit op het podium nog veel te winnen is. Er is veel talent in de samenleving om ons heen, en meer diversiteit op het podium betekent meer diversiteit in de zaal – het publiek zoekt graag naar herkenning. Ondanks dat het orkest uit 27 nationaliteiten bestaat, de man-vrouw verhouding redelijk in balans is, en er de laatste tien jaar een enorme verjonging heeft plaatsgevonden, kan de samenstelling diverser.

In de (internationale) klassieke muzieksector echter is de aanwas van jonge talenten vooralsnog weinig divers. Met ons project Concertgebouworkest Young willen we bijdragen aan een meer diverse samenstelling van de Europese jeugdorkesten door juist verborgen talenten te scouten – jongeren die vanwege hun achtergrond een steuntje in de rug kunnen gebruiken – en hen te stimuleren professional te worden. In dit kader deden we onderzoek en publiceerden we een verdiepend artikel ^[5] over de barrières voor toegankelijkheid in de (internationale) klassieke muzieksector.

Daarnaast neemt het orkest deel in de discussie over de ontwikkeling van jong toptalent in Nederland. Tenslotte zal er in Amsterdam in september 2026 een pilot starten waarbij 'verborgen' jong talenten uit de regio worden ondersteund in hun muzikale ontwikkeling (zie 2.2.6 - Pilot talentontwikkeling).

⁵ Uit SAGE Journals. [Who has access to a career in Western classical music? Building a tool to evaluate intersectionality in barriers to music education and careers - Sandra Trienekens, Juan Carlos Escobar Campos, Lili Schutte, Melissa Bremmer, 2024](#)

7. Codes

7.1 Governance code cultuur

Het Koninklijk Concertgebouworkest onderschrijft de Governance Code Cultuur en past deze toe als leidraad voor goed bestuur, transparantie en zorgvuldige besluitvorming. De kernprincipes van code worden gevolgd, met uitzondering van een aparte Raad van Toezicht. Het bestuursmodel van het orkest integreert toezicht en bestuursfuncties op een manier die past bij de organisatie en zijn statutaire doelen.

Een volledig overzicht van de governance-structuur, de taken van bestuur en directie en het beleid rondom risicobeheersing en interne controle zijn terug te vinden in hoofdstuk 5.

7.2 Code Fair practice / Fair pay

Het Koninklijk Concertgebouworkest onderschrijft de Code Fair Practice / Fair Pay en past deze toe. Het orkest heeft twee eigen cao's die overeen worden gekomen met de bedrijfsvakbond. Daarnaast is het orkest aangesloten bij landelijke cao-reemplaçanten en bij de cao Sociaal Fonds Podiumkunsten.

Zie voor verdere invulling en ontwikkelingen in 2025 hoofdstuk 6 - Organisatie en HR.

7.3 Code Diversiteit en inclusie

Het Koninklijk Concertgebouworkest onderschrijft de Code Diversiteit en Inclusie en past deze toe. In onze missie en visie dragen we uit dat het orkest – als actief onderdeel van de samenleving – mensen van diverse generaties en sociale achtergronden uitnodigt en verbindt. Daarbij geloven we dat diversiteit op alle fronten belangrijk is voor het Concertgebouworkest. Verschillende perspectieven op wie we zijn en wat we doen, maken onze organisatie veelzijdiger en beter, en vergroten de impact van onze muziek.

Onze concrete activiteiten en inzet op de thema's Programma, Publiek, Partners en Personeel lichten we toe in de respectievelijk hoofdstukken.

In 2025 werkten we binnen het dossier diversiteit en inclusie samen met de volgende partnerorganisaties in Nederland: (op alfabetische volgorde):

ACI Amsterdamse Culturele Instellingen
 Akoesticum Ede
 Allard Pierson Museum
 Alliantie muzikeducatie Amsterdam
 AmsterdamUMC
 Archief ZO
 Aslan Muzikeducatie
 Avrotros
 AZC Dronten
 B!Musicschool

Bijlmerparktheater
Conservatorium van Amsterdam
Donald Duck
Follow a Muse
Game - ??
Helstone Fonds
Het Leerorkest
Holland Festival
Iconen van de Stad
Jazz Orchestra of the Concertgebouw
Jazz Stage
Koninklijk Concertgebouw
Kunsten92
Mojo Concerts
Muziekgebouw aan het IJ
Muziekschool Amsterdam
Muziekschool Waterland
Mysifiers
Nationale Master Orkestdirectie
Nationale Opera en Ballet
NPO Klassiek
Oorkaan
Prinses Maxima Centrum
Rijksmuseum
SAIL
School TV
Stadsdeel Nieuw West
Stadsdeel Zuidoost
Stedelijk Museum Amsterdam
Stichting Johannes Helstone
Sweelinck Academie
Theater Meervaart
Van Gogh Museum
Visio
VvNO
Ziggo Dome

Daarnaast werken wij samen met een breed spectrum aan dienstverleners, zoals onze accountants, schoonmaakdiensten, instrumentbouwers en -leveranciers, productiebedrijven, theatertechnici, platenmaatschappijen, incidentele gastartiesten, acteurs en musici buiten het orkestapparaat.

7.4 Duurzaamheid

In 2024 is met PWC een traject gestart dat voortbouwt op de eerder met hulp van onze partner Arcadis uitgevoerde duurzaamheidsanalyse met betrekking tot de activiteiten van het orkest.

Binnen dit traject is opnieuw bevestigd dat met name het luchttransport tijdens tournees de grootste milieu-impact heeft. Een complicerende factor is dat de luchtvaartbranche eind 2023 is overgestapt op een nieuwe methode voor uitstootberekening. Daardoor moeten de eerder gehanteerde peiljaren 2013-2018 worden herijkt om tot een nieuw afbouwschema richting 2030 te komen. Deze herijking was voorzien voor 2025, maar kon door langdurige uitval van de betrokken medewerker niet worden afgerond. Onderstaande rapportage volgt daarom nog de oorspronkelijke systematiek.

Gerealiseerde uitstoot reisbewegingen tournees (oude calculatiegrondslag)

2021	184 ton CO ₂	(10 concerten buitenland), incl. instrumentenvervoer (covid-19)
2022	78 ton CO ₂	(20 concerten buitenland), incl. instrumentenvervoer (covid-19)
2023	963 ton CO ₂	(29 concerten buitenland), incl. instrumentenvervoer
2024	575 ton CO ₂	(18 concerten buitenland), incl. instrumentenvervoer
2025	1012 ton CO ₂	(31 concerten in het buitenland), incl. instrumentenvervoer

We zijn in overleg met Het Concertgebouw over een toepasbare rekengrondslag voor de uitstoot per concertbezoeker. Daarnaast wordt nader onderzoek gedaan naar het reisgedrag van bezoekers.

In het laatste kwartaal van 2024 is intern onderzoek gedaan naar de CO₂-uitstoot van het woon-werkverkeer van onze medewerkers om daarover in 2025 te kunnen rapporteren. Dit onderzoek is gedaan op basis van een representatieve week. Uit de steekproef blijkt dat de woon-werkgerelateerde CO₂-uitstoot 283 ton per jaar bedraagt. In 2022 kwam een grove schatting uit op 87 ton CO₂/jaar. Wij hebben de rekenbasis die wij hanteren om in 2030 tot 50% reductie te komen aangepast op basis van deze nieuwe gegevens.

7.5 Mensenrechten – tournees en gastartiesten

Het Concertgebouworkest volgt de beleidslijnen van de Rijksoverheid met betrekking tot optredens buiten de landsgrenzen. Uitgangspunt is dat het orkest optreedt in landen waar Nederland op diplomatiek niveau vertegenwoordigd is. Voor een overzicht van buitenlandse optredens in 2025 verwijzen wij naar pagina 30-31.

Ten aanzien van de individuele gastartiesten waarmee het orkest samenwerkt, geldt de volgende beleidslijn:

- Het Concertgebouworkest werkt samen met een scala aan dirigenten, solisten en componisten. Deze kunstenaars worden op hun artistieke kwaliteiten beoordeeld, niet op hun karaktereigenschappen, meningen of politieke voorkeuren.
- Het Concertgebouworkest werkt niet samen met kunstenaars die door de

Nederlandse overheid of de EU vermeld worden op een lijst van personen die onderworpen zijn aan sancties die hen de toegang tot Nederland of lidstaten van de EU ontzeggen.

Deze lijn is ook in 2025 gevolgd.

Sinds de Russische inval in Oekraïne in 2022 inventariseert het Stichtingsbestuur regelmatig de risico's van het boeken van artiesten uit politiek gevoelige landen, en het plannen van orkestreizen naar regio's met een (geo)politiek instabiele situatie of regio's die een zorgwekkende ontwikkeling doormaken op het gebied van mensenrechten.

Chanoeka-concert Het Concertgebouw

In 2025 werden wij geconfronteerd met emotionele publieksreacties op beslissingen van Het Concertgebouw NV rondom het optreden van een voorzanger in een door een zelfstandige huurder georganiseerd Chanoeka-concert. Aangezien het Concertgebouworkest geen direct betrokken partij was in deze kwestie, hebben wij ons in onze publieke reactie beperkt tot het tonen van begrip voor de complexe situatie en medeleven voor hen die zich door deze situatie gekwetst voelden.

8. Financiële resultaten

Exploitatieresultaat 2025 versus begroting 2025

Het jaar werd afgesloten met een voordelig exploitatieresultaat van € 387.366 (begroot: € 235.218). Het saldo uit gewone bedrijfsuitoefening bedroeg € 174.787 (begroot: € 194.718).

De verdelingen van de baten en lasten in boekjaar 2025 zijn als volgt (bedragen x € 1.000):

	Realisatie 2025	Begroting 2025	verschil	Realisatie 2024
Publieksinkomsten binnenland	8.782	8.943	-160	8.900
Publieksinkomsten buitenland	6.260	6.067	193	3.035
Overige directe inkomsten	293	-	293	-
Bijdragen uit private middelen	5.452	5.091	362	4.746
Subsidies	17.588	17.228	361	16.767
Totaal baten	38.376	37.328	1.048	33.447
Beheerlasten materieel	3.480	2.993	-487	2.605
Beheerlasten personeel	4.403	4.244	-159	3.851
Activiteitenlasten materieel	10.369	9.901	-468	8.350
Activiteitenlasten personeel	19.949	19.995	46	18.300
Totaal lasten	38.201	37.133	-1.068	33.105
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	175	195	-20	342
Saldo financiële baten / - lasten	213	59	154	29
Exploitatieresultaat	387	253	134	371

De publieksinkomsten binnenland zijn in 2025 achtergebleven bij de begroting van vorig jaar door een lagere bezettingsgraad van de concerten. De buitenlandconcerten realiseerden daarentegen boven de begroting, met name door prijsaanpassingen. Het aantal tourneeconcerten was fors hoger dan in 2024.

De bijdragen uit private middelen waren hoger dan begroot vanwege een kostendekkende bijdrage van een vermogensfonds voor het verder ontwikkelen van de Music Game, waarvoor in 2024 ook al een bijdrage ontvangen is. Daarnaast was er een hogere bijdrage van de Foundation Concertgebouworkest inzake sponsoropbrengsten. Vanwege het – nog lopende – belastingonderzoek zullen de sponsorcontracten met ingang van 2026 door de Foundation overgedragen worden aan het orkest. Eind 2025 ontving het orkest al enkele bedragen rechtstreeks van sponsors (overige directe inkomsten).

De indexering van het OCW subsidie was te prudent begroot. In 2025 startte een nieuwe kunstenplanperiode, waarin het subsidie van de Gemeente Amsterdam iets naar beneden bijgesteld was.

De materiële beheerslasten realiseerden een half miljoen hoger dan begroot. Dit komt vooral door opname van een voorziening omzetbelasting vanwege het boekenonderzoek door de Belastingdienst en in mindere mate door toename in marketingkosten.

De personele beheerslasten waren anderhalve ton hoger dan begroot, vooral vanwege het stafdeel van de eindejaarsgratificatie. Ten opzichte van voorgaand jaar vond er binnen de staf een kleine uitbreiding plaats en werden enkele vacatures ingevuld.

Materiële activiteitenlasten vielen bijna vijf ton hoger uit dan de begroting, hetgeen op hoofdlijnen verklaard kan worden door de kosten voor de Music Game die gedekt werden door de bijdrage van een vermogensfonds.

Personele activiteitenlasten realiseerden in lijn met de begroting. De meerkosten van de eindejaarsgratificatie vielen weg tegen lagere kosten vanwege vervangingen van solisten en dirigenten en enkele vacatures. Binnen het orkest waren er ten opzichte van voorgaand jaar meer vacatures ingevuld en vond er een indexatie van salarissen plaats.

Voor het jaar 2025 kon een indexatie van alle salarissen met 4% worden gerealiseerd. Voor 2026 is een indexatie met 3% per 1-1-2026 gerealiseerd, met een mogelijke extra stap per 1-8-2026 waarover tegen de zomer van 2026 nog gesproken zal worden.

De financiële baten en lasten van € 212.579 bevatten een gerealiseerd beleggingsresultaat van € 166.166 vanwege de verkoop van alle effecten.

Het resultaat is toegevoegd aan de algemene reserve.

Voornaamste risico's en onzekerheden

Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft de volgende risico's geïdentificeerd, die een bedreiging kunnen vormen voor de continuïteit (zie ook Financiële Vooruitzichten):

- Continuïteit van de subsidies: in 2024 zijn nieuwe subsidiebedragen voor Kunstenplanperiode 2025-2028 vastgesteld door Rijk en gemeente. Bij het Rijk heeft dit plaatsgevonden conform de aangegeven subsidieplafonds uit de Ministeriële regeling op de Basisinfrastructuur. Bij de Gemeente Amsterdam is binnen de aanvraagprocedure het subsidieplafond voor ons orkest om beleidsredenen verlaagd met € 200K per 2025 (prijspeil 2023) en is een volgende structurele bezuiniging à € 175K aangekondigd per 2027. De Gemeente Amsterdam heeft geen invulling gegeven aan de oproep van het Rijk om de middelen ter dekking van de gestegen kosten voortvloeiend uit de Wet Arbeidsmarkt in Balans pro rata het gemeentelijke subsidiedeel aan het subsidie toe te voegen (een relatieve minus van circa € 400K). Wij verwachten in 2027 weer een nieuwe ronde subsidieaanvragen te starten. Het is op dit moment nog niet bekend of en op welke manier er per 2029 invulling wordt gegeven aan de eerder aangekondigde stelselherziening voor de culturele basisinfrastructuur. Wij hebben bij het Ministerie van OCW inmiddels gemeld dat wij het noodzakelijk achten om te kunnen spreken over een opwaartse aanpassing van het in de komende subsidieregeling 2029 op te nemen subsidieplafond voor onze functie.
- Ontoereikende indexatie van de subsidies: wij constateren dat de indexatie van subsidies in de afgelopen vijftien jaar is achtergebleven bij de autonome kostenontwikkeling en verwachten dat dit ook de jaren het geval zal zijn. Dit leidt tot een verdere uitholling van ons financieringsmodel.
- Het niet internationaal marktconform kunnen belonen van de musici brengt als risico met zich mee dat het Concertgebouworkest op termijn talentvolle musici mogelijk niet kan behouden of moeilijkheden zal ondervinden bij het aantrekken van musici van het hoogste niveau. Het huidige salarisoniveau stelt nieuwe musici ook voor grote uitdagingen op de woningmarkt in West-Nederland. Het salarisoniveau is onvoldoende om via een toepasselijke hypotheek een stap op de koopmarkt te zetten, en de huren in de vrije sector zijn dusdanig hoog dat de woonlast binnen het besteedbare salaris een onacceptabel groot deel opslokt.
- Vanwege onder andere de terugtrekkende overheid bestaat het risico dat het Concertgebouworkest een groter beroep moet doen op Foundation Concertgebouworkest, terwijl op haar beurt de Foundation zich in een steeds competitiever landschap van fondsenwerving en sponsoring bevindt. De reserves van de Foundation waarop een beroep kan worden gedaan zijn eindig. Schenkingen aan de foundation zijn in toenemende mate geormerkt voor specifieke (project)bestedingen, de aanwending van mecenaatsgeld voor algemene doeleinden of op algemene titel is hierdoor een uitdaging. Dit beperkt de mogelijkheid om (structureel) overheidsgeld te vervangen door (incidentele) mecenaatsinkomsten.
- Er is een (wereldwijd aanwijsbare) trend in publieksgedrag waarbij abonnementen in belang afnemen ten gunste van de koop van losse kaarten. Dit is een risico voor de systematiek van voorfinanciering die in het abonnementensysteem besloten ligt en die het orkest van een goede liquiditeit voorziet. Losse kaarten worden bovendien 'van onder uit' de rangenplattegrond

gekocht waar abonnementen juist ‘van boven af’ in de rangenplattegrond hun afzet vinden: de losse kaartkoper neemt in belang toe, koopt op het laatste moment en heeft over het algemeen een lagere besteding in zijn hoofd dan de abonnementshouder.

- Rendement van beleggingen: de beschikking voor Kunstenplanperiode 2025-2028 van het Ministerie van OCW bevat een aanscherping van de beperkende mogelijkheden om onze reserves aan te houden in (defensieve) beleggingen. Met de huidige rentetarieven op deposito kan een noodzakelijke risicoreserve op deze wijze onmogelijk op inflatiebestendige wijze worden aangehouden.
- Kredietrisico: Het kredietrisico heeft betrekking op het oninbaar worden van een vordering die het Koninklijk Concertgebouworkest heeft op een tegenpartij.
- Valutarisico: Het valutarisico is het risico van schommelingen in de waarde van in vreemde valuta luidende posten als gevolg van wijzigingen in valutakoersen. Het valutarisico in de effectenportefeuille wordt door het Concertgebouworkest beperkt door de beleggingen te spreiden over vaste en zakelijke waarden die in verschillende wereldregio's (met daaraan gerelateerde valuta) (Europa, Verenigde Staten, Azië en opkomende markten). Het valutarisico binnen onze tournee-exploitatie achten wij acceptabel omdat vrijwel alle contracten in Euro worden overeengekomen. Voor de landen die hierop een uitzondering vormen (Zwitserland, Verenigde Staten, Groot Brittannië) is de impact gering aangezien de lokale inkomsten en de lokaal te maken kosten binnen dezelfde valuta worden verrekend en voor deze markten bovendien vrijwel in balans zijn.
- Renterisico: Renterisico is de invloed die schommelingen in de rente hebben op de toekomstige winstgevendheid. Het renterisico is normaaliter voornamelijk geconcentreerd in de portefeuille vastrentende waarden. Momenteel zijn overtollige middelen geïnvesteerd in spaarfaciliteiten met een beperkt renterisico.

Ter mitigering van bovenstaande risico's is in samenspraak met het bestuur van de Foundation besloten te allen tijde een gezamenlijk buffervermogen van €17 miljoen aan te houden dat bij voorkeur op 50-50 basis wordt verdeeld over Stichting en Steunstichting. Op 31 december 2025 voldoet de aanwezige buffer aan dit interne vermogensbeleid, met een iets verzwaard gewicht van het bufferdeel dat bij het orkest berust. Aanwending van het gedeelte van deze buffer dat berust bij de Foundation is afhankelijk van goedkeuring door het (onafhankelijke) Foundationbestuur.

De continuïteit van de organisatie wordt voorts gewaarborgd door het gevoerde strategisch beleid en de uitstekende reputatie van het orkest bij publiek en andere stakeholders in binnen- en buitenland. Het strategisch beleidsplan is onderdeel geweest van de subsidieaanvraag 2021-2024 en vormde de basis onder de aanvraag voor periode 2025-2028.

Solvabiliteit en liquiditeit

De solvabiliteit, de verhouding tussen eigen vermogen en de totale passiva, is in 2025 toegenomen van 67% naar 76%. Deze verhouding is goed te noemen.

Het orkest is in staat aan al haar verplichtingen te voldoen. De liquiditeit is in het algemeen door vooruit ontvangen subsidies goed en in het bijzonder doordat in 2025 alle effecten verkocht zijn.

Kasstromen en financieringsbehoefte

Afgezien van de in 2016 verstrekte en in 2023 deel terugontvangen lening aan de Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest ten behoeve van RCO House, zijn de kasstromen uit investerings- en financieringsactiviteiten gering te noemen. De effectenportefeuille die vanaf 2018 was aangelegd om overtollige liquide middelen te laten renderen op basis van een lange termijn horizon, is begin 2025 geliquideerd, mede vanwege door subsidiegevers opgelegde restricties rondom beleggingen. Het werkkapitaal van het Koninklijk Concertgebouworkest is positief. De investering in werkkapitaal hangt voor een belangrijk deel af van de rekening-courant positie met verbonden partijen.

Beleggingsbeleid

Het beleggingsbeleid is in de jaarrekening bij de effecten toegelicht.

In Q1 2025 is besloten om over te gaan tot liquidatie van de volledige effectenportefeuille. Deze beslissing werd genomen vanwege tegenvallende (meerjarige) resultaten alsmede de aangescherpte regelgeving op dit gebied zoals geformuleerd in de OCW beschikking voor het subsidie in Kunstenplanperiode 2025-2028.

Bestuur en directie werken aan een herziening van het treasury statuut van de Stichting, dat in 2026 moet worden afgerond.

9. Financiële vooruitzichten

Net als in eerdere jaren benoemen wij hier dat wij ons zorgen maken over de houdbaarheid van ons financieringsmodel – in het bijzonder het subsidiemodel – waarbinnen onze organisatie zich beweegt.

Het Koninklijk Concertgebouworkest neemt ongewild een uitzonderingspositie in binnen de orkestensector in de BIS waarbij de (vaste) personeelslasten in ons geval - en anders dan bij de collega's binnen hetzelfde systeem - voor een substantieel deel *niet* worden gedekt vanuit het ontvangen subsidie.

De gemiddelde dekkingsgraad van de vaste personeelslasten bij de Nederlandse symfonieorkesten ligt boven de 100%. In deze gevallen kan een orkest een beter financieel resultaat bewerkstelligen door minder activiteiten uit te voeren; de vaste lasten worden immers ruimschoots afgedekt uit het subsidie, maar inkomsten uit activiteiten dekken de relevante variabele kosten niet af. Het Concertgebouworkest bevindt zich in een radicaal tegengestelde positie: minder activiteiten vermindert de dekkingsbijdrage aan de vaste lasten. Het orkest ziet zich dus gedwongen om steeds meer concerten tegen een steeds hogere zaalomzet te realiseren. Dit gaat goed zolang de activiteitsvolumes verder kunnen worden geoptimaliseerd, of zolang de prijzen zich

nog in het inelastische deel van de prijscurve begeven. Het orkest loopt echter op beide elementen tegen de grenzen aan.

Het subsidiemodel, dat sinds de jaren tachtig een steeds grotere nadruk heeft gelegd op het verwerven van eigen inkomsten, is achterhaald door het toenemende effect van genoemde dekkingsproblematiek binnen een markt waar de optimalisatiemogelijkheden nu wel zo'n beetje benut zijn. De grondslagen onder het subsidiemodel zijn nooit bijgewerkt of gemoderniseerd waardoor bijvoorbeeld de begeleidingstaak in toenemende mate wordt gefinancierd vanuit de in eigen exploitatie gegenereerde inkomsten (de concertbezoeker in het Concertgebouw betaalt hier dus voor de inzet van ons orkest bij de opera). Stijgende werkgeverslasten worden onvoldoende afgedekt door indexatie van de subsidie. Dit alles leidt er toe dat wij steeds grotere uitdagingen ontmoeten in het verzorgen van voldoende dekking waarbij de kostenzijde weinig ruimte meer biedt tot substantiële optimalisaties.

De Raad voor Cultuur wees in zijn recente advies op de aanvragen 2025-2028 van het Koninklijk Concertgebouworkest op de wettelijke verplichtingen die aan het verstrekte subsidie verbonden zijn. In geval het orkest niet aan deze verplichtingen kan voldoen, kan het subsidie niet worden toegekend. Deze logica wordt problematisch wanneer er geen enkele mogelijkheid bestaat om het subsidieplafond – dat aan de in te schrijven functie wordt verbonden – aan te passen op de aan de bedrijfsvoering verbonden noodzakelijkheden. De tender wordt in dit geval uitgeschreven op een plafondbedrag, niet op de 'best realiseerbare inschrijving'.

Het wordt voor het Koninklijk Concertgebouworkest op deze manier uitermate complex om per 2029 binnen de wettelijke kaders te tenderen op de functie waarvoor wij in aanmerking menen te komen.

Gesprekken met de subsidiërende overheid zijn hierover inmiddels gestart, maar een oplossing voor deze problematiek is niet eenvoudig aanwijsbaar.

Amsterdam, 24 april 2026

Dominik Winterling,
Algemeen directeur

David Bazen
Directeur bedrijfsvoering

Elena Dubinets
Artistiek directeur

Robbert Dijkgraaf
Voorzitter

Ewoud Goudswaard
Penningmeester

JAARREKENING 2025

1. BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na voorstel bestemming resultaat)

	<i>31 december 2025</i>		<i>31 december 2024</i>	
	€	€	€	€
Vaste activa				
I Immateriële vaste activa	350.558		296.751	
II Materiële vaste activa	293.348		289.043	
III Financiële vaste activa	2.552.500		7.206.789	
Totale vaste activa		3.196.406		7.792.583
Vlottende activa				
IV Voorraden	128.752		127.282	
V Vorderingen	3.164.865		3.645.751	
VI Liquide middelen	7.781.849		4.427.978	
Totale vlottende activa		11.075.466		8.201.011
TOTALE ACTIVA		14.271.872		15.993.594

1. BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na voorstel bestemming resultaat)

PASSIVA	31 december 2025		31 december 2024	
	€	€	€	€
Eigen Vermogen				
I Stichtingskapitaal	18		18	
I Algemene reserve	10.884.738		10.497.372	
II Bestemmingsreserve	-		-	
III Bestemmingsfondsen	-		-	
Totaal Eigen Vermogen		10.884.756		10.497.390
Voorzieningen				
V Voorzieningen	483.468		451.471	
Totale voorzieningen		483.468		451.471
Langlopende schulden				
VI Langlopende schulden	94.280		140.926	
Totale langlopende schulden > 1 jaar		94.280		140.926
Kortlopende schulden				
VII Kortlopende schulden	2.809.368		4.903.808	
Totale kortlopende schulden < 1 jaar		2.809.368		4.903.808
TOTAAL PASSIVA		14.271.872		15.993.594

2. EXPLOITATIEREKENING

BATEN	rekening 2025 €	begroting 2025 €	rekening 2024 €
Eigen inkomsten			
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5)	8.782.130	8.942.530	8.900.057
2 Recette	7.055.284	7.590.430	7.713.672
3 Uitkoop	989.350	951.000	381.677
4 Partage	0	0	0
5 Overige publieksinkomsten	737.496	401.100	804.708
6 Publieksinkomsten buitenland	6.260.082	6.066.860	3.034.549
7 Totale Publieksinkomsten (1+6)	15.042.212	15.009.390	11.934.606
8 Sponsorinkomsten	293.225	0	0
9 Vergoedingen coproducent			
10 Overige directe inkomsten			
11 Totaal overige directe inkomsten (8+9+10)	293.225	0	0
12 Totaal Directe inkomsten (7+11)	15.335.437	15.009.390	11.934.606
13 Indirecte inkomsten	0	0	0
14 Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	5.249.211	5.090.779	4.542.671
15 Private middelen - bedrijven	0	0	0
16 Private middelen - private fondsen	203.070	0	203.070
17 Private middelen - goede doelenloterijen	0	0	0
18 Totale bijdragen uit private middelen (14+15+16+17)	5.452.281	5.090.779	4.745.741
19 Totaal eigen inkomsten (12+13+18)	20.787.717	20.100.169	16.680.347
20 Baten in natura	0	0	0
Subsidies			
21 Totaal structureel OCW	10.072.114	9.720.466	9.174.467
22 Totaal structureel Provincie	0	0	0
23 Totaal structureel Gemeente	7.507.234	7.507.234	7.584.493
24 Totaal structureel publieke subsidie overig	0	0	0
25 Totaal structurele subsidies (21+22+23+24)	17.579.348	17.227.700	16.758.960
26 Incidentele publieke subsidies	9.038	0	7.715
27 Totaal subsidies (25+26)	17.588.386	17.227.700	16.766.675
TOTALE BATEN (19+20+27)	38.376.103	37.327.869	33.447.022

LASTEN	rekening 2025 €	begroting 2025 €	rekening 2024 €
1 Beheerlasten materieel	3.480.483	2.993.004	2.604.839
2 Beheerlasten personeel	4.402.781	4.244.016	3.850.676
3 Beheerlasten totaal (1+2)	7.883.264	7.237.020	6.455.514
4 Activiteitenlasten materieel	10.368.873	9.900.646	8.349.930
5 Activiteitenlasten personeel	19.949.179	19.995.486	18.299.812
6 Activiteitenlasten totaal (4+5)	30.318.052	29.896.132	26.649.742
TOTALE LASTEN (3+6)	38.201.316	37.133.151	33.105.256
7 Saldo uit gewone bedrijfsvoering (totale baten - totale lasten)	174.787	194.718	341.766
8 Saldo rentebaten / - lasten	212.579	58.500	29.461
9 Bijzondere baten/ - lasten	o	o	o
EXPLOITATIERESULTAAT (7+8)	387.366	253.218	371.227

RESULTAATBESTEMMING

Toevoeging/Onttrekking aan:

Bestemmingsreserves	o	o
Algemene reserve	387.366	371.227

3. KASSTROOMOVERZICHT

(in duizenden euro's)

	2025		2024
1. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	175		342
Aanpassingen voor:			
- Afschrijving (im)materiële vaste activa	216		230
- Mutatie voorzieningen	32		-262
- Verandering in werkkapitaal:			
• Voorraden	-1		6
• Vorderingen	496		35
• Kortlopende schulden	-2.103		1.426
	<u>-1.608</u>		<u>1.467</u>
- Mutatie langlopende schulden*	-47		-529
*verplichtingen uit hoofde van RVU-uitkeringen			
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-1.232		1.248
Ontvangen interest	48		27
Betaalde interest	-77		0
	<u>-30</u>		<u>27</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1.262		1.275
2. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen interest	63		63
(Des)investerings in (im)materiële vaste activa	-273		-283
	<u>-210</u>		<u>-220</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-211		-221
3. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
(Des)investerings in financiële vaste activa	4.819		0
	<u>4.819</u>		<u>0</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	4.819		0
Netto kasstroom	3.347		1.054
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		7	0
Toename (afname) geldmiddelen	3.354		1.054
Liquide middelen einde boekjaar	7.782		4.428
Liquide middelen begin boekjaar	4.428		3.374
Mutatie liquide middelen	3.354		1.054

4. ALGEMENE TOELICHTING

Algemeen

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest (Concertgebouworkest) is gevestigd op de Gabriël Metsustraat 16 te Amsterdam.

Aard der activiteiten

Het heeft ten doel de bevordering van de Nederlandse muziekcultuur door het instandhouden van het Koninklijk Concertgebouworkest en het doen geven van muziekkuitvoeringen door dit orkest.

Algemene grondslagen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen 2025-2028 en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de Gemeente Amsterdam. In deze handboeken is onder meer bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, met name RJ 640 (organisaties zonder winststreven) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Begroting

De meerjarenbegroting ten behoeve van de subsidieaanvraag 2025-2028 is eind 2023 afgerond. Sindsdien zijn er - met name door inflatie en meer concrete informatie over het aantal activiteiten - substantiële wijzigingen in de jaarbegroting ten opzichte van de meerjarenbegroting. Daarom wordt voor de jaarrekening de meest recente door het bestuur vastgestelde jaarbegroting als referentiepunt gehanteerd. Belangrijke wijzigingen in de activiteiten ten opzichte van de subsidieaanvraag - voor zover van toepassing - zijn toegelicht in het bestuursverslag.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend aangemerkt. Tevens worden rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen aangemerkt als verbonden partij.

Verbonden partijen van het Concertgebouworkest zijn Stichting Foundation Concertgebouworkest, Stichting Remplaçants van het Koninklijk Concertgebouworkest en Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest. Deze stichtingen hebben een eigen bestuur dat onafhankelijk van het Concertgebouworkest opereert. De resultaten van deze verbonden partijen zijn niet geconsolideerd in de jaarcijfers van het Concertgebouworkest.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de rechtspersoon zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers op de transactiedatum. Rentebaten en -lasten en inkomsten uit beleggingen zijn meegenomen in het exploitatieresultaat.

Grondslagen voor de waardering van de activa en passiva

Algemeen

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vindt plaats op basis van historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld zijn de activa en passiva opgenomen tegen de nominale waarde.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van de waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, tenzij anders vermeld. De vergelijkende cijfers van het voorgaande jaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Vreemde valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is zowel de functionele als de presentatievaluta.

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Activa

Vaste activa

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus afschrijvingen. De afschrijvingen geschieden lineair over de geschatte economische levensduur van het actief. Tevens wordt rekening gehouden met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen omvatten verstrekte leningen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de exploitatierekening.

Effecten

De effecten worden bij verkrijging verwerkt tegen reële waarde. Alle effecten worden opgenomen in een handelsportefeuille. Deze portefeuille wordt gewaardeerd tegen beurswaarde. Koersverschillen met betrekking tot de portefeuille en transactiekosten worden opgenomen in de exploitatierekening onder financiële baten en lasten.

Vlottende activa

Voorraad CD/DVD

De aanwezige voorraad wordt gewaardeerd tegen kostprijs. Deze prijs bestaat uit productiekosten (kosten van replicatie). De opbrengstwaarde van de voorraad wordt bepaald met inachtneming van incurante voorraden.

Vorderingen

Alle vorderingen worden opgenomen tegen reële waarde.

Liquide middelen

De liquide middelen betreffen kasmiddelen en direct opeisbare saldi bij bankinstellingen. Beide worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van de stichting is ingedeeld in reserves en fondsen.

Algemene reserve

Dit betreft het deel van het eigen vermogen waar geen specifieke besteding aan is gegeven door het bestuur of door derden.

Bestemmingsreserve

Dit betreft het deel van het eigen vermogen dat het bestuur heeft afgezonderd voor speciale doeleinden.

Bestemmingsfonds

Dit deel is het bedrag dat door derden aan een specifieke besteding is gegeven.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Hierbij wordt rekening gehouden met de contante waarde.

De voorziening omzetbelasting is gewaardeerd tegen nominale waarde, gezien de kortlopende aard van de post.

Langlopende schulden

Langlopende schulden hebben allemaal een resterende looptijd langer dan een jaar en worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden hebben allemaal een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

Grondslagen van de leasecontracten

Operationele leasing

Bij het Concertgebouworkest bestaan leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn niet bij het Concertgebouworkest ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Het exploitatiesaldo wordt bepaald door het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd en de lasten worden verantwoord zodra deze voorzienbaar zijn. Baten die worden ontvangen in de vorm van zaken of diensten worden gewaardeerd tegen de reële waarde, voor zover deze bepaalbaar is.

Baten waarvoor een bijzondere bestemming is aangewezen worden in de staat van baten en lasten verwerkt. Indien de baten in het verslagjaar niet volledig zijn besteed, worden de nog niet bestede gelden opgenomen in de bestemmingsreserve, danwel het bestemmingsfonds. Een onttrekking aan bestemmingsreserve of bestemmingsfonds wordt als besteding (last) verwerkt in de staat van baten en lasten.

Baten

Opbrengsten en bijdragen

Opbrengsten en bijdragen worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. De omzet is na aftrek van kortingen en na aftrek van af te dragen omzetbelasting.

Subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de exploitatierekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en het Concertgebouworkest de condities voor ontvangst kan aantonen.

Lasten

De lasten worden bepaald op historische kostenbasis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan de werknemers.

Pensioenen

De pensioenregeling van de medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Stichting Pensioenfonds ABP. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, als verplichting op de balans opgenomen. Stichting Koninklijk Concertgebouworkest heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige hogere premiebijdragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht. De dekkinggraad van het pensioenfonds bedroeg ultimo 2025 123,5% (2024: 111,9%).

Afschrijvingen

Over de aangekochte activa wordt vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte economische levensduur van het actief.

Rentebaten en inkomsten uit beleggingen

Dividendbetalingen worden verantwoord zodra het Concertgebouworkest de gelden ontvangt. Bij de verwerking van deze kosten wordt rekening gehouden met transactiekosten.

5. TOELICHTING OP DE BALANS

Vaste activa

Immateriële vaste activa

De post immateriële vaste activa betreft geactiveerde software (CRM pakket, website en planningstool) en wordt in 3 jaar afgeschreven.

Mutatieoverzicht immateriële vaste activa:

	Totaal
	€
Historische aanschafwaarden	1.095.240
Cumulatieve afschrijvingen	798.489
Stand per 31-12-2024	<u>296.751</u>
Mutaties verslagjaar:	
Investerings	170.215
Desinvesteringen	-189.239
Afschrijving desinvesteringen	189.239
Afschrijvingen	116.408
Saldo mutaties 2025	<u>53.807</u>
Historische aanschafwaarden	1.076.216
Cumulatieve afschrijvingen	725.658
Stand per 31-12-2025	<u>350.558</u>
Afschrijvingpercentages	33,3 %

Materiële vaste activa

De aanwezige activa betreffen automatiseringsapparatuur en inventaris.

Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Automatiserin apparatuur	meubilair & ov. inventaris	Totaal
	€	€	€
Historische aanschafwaarden	706.267	633.120	1.339.387
Cumulatieve afschrijvingen	635.876	414.468	1.050.344
Stand per 31-12-2024	<u>70.391</u>	<u>218.652</u>	<u>289.043</u>
Mutaties verslagjaar:			
Investerings	103.444	0	103.444
Desinvesteringen	-32.430	0	-32.430
Afschrijving desinvesteringen	32.430	0	32.430
Afschrijvingen	47.272	51.867	99.139
Saldo mutaties 2025	<u>56.172</u>	<u>-51.867</u>	<u>4.305</u>
Historische aanschafwaarden	777.281	633.120	1.410.401
Cumulatieve afschrijvingen	650.718	466.335	1.117.053
Stand per 31-12-2025	<u>126.563</u>	<u>166.785</u>	<u>293.348</u>
Afschrijvingpercentages	%	33,3 %	10-20 %

Financiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
Lening uitgegeven gelden	2.500.000	2.500.000
Effecten	0	4.652.789
Voorschotten personeel	52.500	54.000
	<u>2.552.500</u>	<u>7.206.789</u>

Voorschotten personeel betreft een permanent voorschot aan musici en meereizende staf ter dekking van onkosten op tournees.

Lening uitgegeven gelden

De lening uitgegeven gelden betreft een 2,5% lening aan Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest en is in 2016 verstrekt.

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	2.500.000	2.500.000
Uitgegeven gelden	0	0
Aflossing	0	0
Bijgeschreven rente	0	0
Subtotaal	<u>2.500.000</u>	<u>2.500.000</u>
Kortlopend deel (zie vorderingen)	0	0
Stand per 31 december	<u>2.500.000</u>	<u>2.500.000</u>

De looptijd van de lening bedraagt 30 jaar of eerder indien Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest RCO House overdraagt, bezwaart met beperkte rechten en/of aan derden anders dan het Concertgebouworkest verhuurt of in gebruik geeft. Er is geen hypotheek gevestigd, maar de crediteuren kunnen dit op enig moment alsnog doen.

Indien de lening opeisbaar is geworden doch niet wordt afgelost, kan de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest van de Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest verkoop van het gebouw eisen om met de verkoopopbrengst de lening en rente af te betalen. Het verschil tussen een lagere verkoopopbrengst en de vordering zal worden kwijtgescholden.

Effecten

De effecten zijn begin 2025 verkocht. De vrijgekomen middelen worden op een spaarrekening aangehouden.

De effecten waren voor rekening en risico van het Concertgebouworkest in beheer gegeven aan Ruffer S.A. en stonden ter vrije beschikking van het Concertgebouworkest. Het beleggingsbeleid van het Concertgebouworkest was primair gericht op beleggingen voor de lange termijn. Het beleggingsfonds waarin belegd werd houdt als beleggingsdoel het midden tussen vermogensbehoud en vermogensgroei. Het streefrendement was een totaalrendement van c. 2%.

Het beleggingsfonds belegt in conventionele beleggingen zoals aandelen en obligaties, maar ook onconventionele beleggingen zoals valutatermijncontracten zijn mogelijk.

De bankkosten zijn opgenomen in de exploitatierekening onder financiële baten en lasten.

Het in 2025 behaalde rendement bedroeg 3,6% (2024: -/ - 2,3%).

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	4.652.789	4.762.506
Koers- en valutaresultaat	166.116	-109.717
Stortingen / (onttrekkingen)	-4.818.905	0
Stand per 31 december	<u>0</u>	<u>4.652.789</u>

Vlottende activa

Voorraad DVD / CD

De voorraad van de uitgebrachte CD/DVD's is gewaardeerd tegen kostprijs (replicatiekosten).

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
aanwezige voorraad per ultimo boekjaar	128.752	127.282
hiervan incourant	0	0
Stand per 31 december	<u>128.752</u>	<u>127.282</u>

Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	686.937	1.093.844
Verbonden partijen	370.446	1.074.911
Belastingen en premies sociale verzekeringen	547.832	329.143
Overige vorderingen	430.389	363.839
Overlopende activa	1.129.262	784.015
	<u>3.164.865</u>	<u>3.645.751</u>

Verbonden partijen

Dit bedrag betreft de te verrekenen rekening-courantsaldi met Stichting Foundation Concertgebouworkest.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Deze post betreft te vorderen omzetbelasting over 2025 (€392.000) en te vorderen buitenlandse bronbelasting (€156.000). De btw-vorderingen m.b.t. het vierde kwartaal van 2025 zijn begin 2026 ontvangen.

Overige vorderingen

Dit betreft:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
voortuitbetaalde bedragen tournees 2026 en nog te ontvangen over 2025	0	143.304
nog te ontvangen afrekeningen van concerten en mediaproducties	61.522	56.998
renteloze voorschotten personeel o.a. voor aankoop muziekinstrumenten	230.026	107.050
diverse vorderingen	138.841	56.486
	<u>430.389</u>	<u>363.839</u>

De renteloze voorschotten bestaan uit leningen ter financiering van de aankoop van een te bespelen instrument en voorschotten bij indiensttreding.

Aflossingen op de leningen geschieden overeenkomstig de bepalingen in de individuele contracten.

Per 31 december 2025 staan er 13 contracten uit. De looptijd is gemiddeld 4,4 jaar en varieert tussen 14 maanden en 7,5 jaar.

Overlopende activa

Overlopende activa van €1.129.262 betreffen btw-afdrachten m.b.t. in het verslagjaar door derden verkochte kaartjes voor concerten in 2026 (€337.000) en vooruitbetaalde kosten, die voornamelijk betrekking hebben op het optierecht voor het Concertgebouw t/m seizoenen 26-27 (€201.000), voor het Annual Gala 2026 (€136.000), softwarelicenties (€112.000), aan orkestleden betaalde mediavergoeding (€78.000) en in opdracht gegeven maar nog niet geleverde compositiewerken (€24.000) en verzekeringspremies (€51.000).

Liquide middelen

De totale waarde van de liquide middelen op 31 december 2025 bedraagt € 7.781.849.
Alle tegoeden zijn direct opeisbaar.

Eigen vermogen

Stichtingskapitaal

Het verloop van deze post is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Stand 1 januari	18	18
Toevoeging/ Onttrekking bestemming resultaat	0	0
Stand 31 december	18	18

Algemene reserve

Het verloop van deze post is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Stand 1 januari	10.497.372	7.903.902
Vrijval bestemmingsreserve	0	2.222.243
Toevoeging / Onttrekking bestemming resultaat	387.366	371.227
Stand 31 december	10.884.738	10.497.372

In samenspraak met het bestuur van de Foundation is besloten te alle tijden een gezamenlijk buffervermogen van €17,5 miljoen aan te houden dat vooralsnog 50%/50% wordt verdeeld. Op 31 december 2025 voldoet het Concertgebouworkest aan dit interne vermogensbeleid.

Voorzieningen

Dit betreft:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Jubileumuitkeringen	439.510	451.471
Voorziening omzetbelasting	43.958	0
	<u>483.468</u>	<u>451.471</u>

Jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen geeft de waarde weer van de toekomstige verwachte jubileumaanspraken.

De verplichting is contant gemaakt tegen 4,3% (2024: 3,5%), een blijfkans van 95% en een pensioenleeftijd van 67 jaar.

	2025	2024
	€	€
Stand 1 januari	451.471	455.873
Oprenting	16.023	12.919
Onttrekking lopend boekjaar	-46.874	-32.439
Dotatie	18.890	16.854
Vrijval	0	-1.736
Contante waarde per einde boekjaar	<u>439.510</u>	<u>451.471</u>

Voorziening omzetbelasting

In juni 2023 is door de Belastingdienst een boekenonderzoek ingesteld bij zowel Stichting Koninklijk Concertgebouworkest als bij Stichting Foundation Concertgebouworkest naar de omzetbelasting over het boekjaar 2021.

Dit onderzoek is het gevolg van een steekproef en kent geen aanleiding of oorzaak.

De verwachting is dat de uitkomst van het onderzoek leidt tot een financiële correctie voor de jaren 2020-2025 met betrekking tot sponsorcontracten en beperkte btw-aftrek op financieringsactiviteiten.

Besloten is om van deze financiële correctie een beste inschatting te maken en dit bedrag te doteren aan de voorziening omzetbelasting, inclusief een beste inschatting van wettelijke rente en mogelijke boetes.

Het onderzoek is ten tijde van het opmaken en vaststellen van de jaarrekening 2025 nog niet afgerond.

In 2025 is een voorlopige aanslag voor 2020 ontvangen en betaald.

	2025	2024
	€	€
Stand 1 januari	0	0
Dotatie	409.313	0
Onttrekking lopend boekjaar	-365.355	0
Stand 31 december	<u>43.958</u>	<u>0</u>

Langlopende schulden

RVU

Bij de tijdelijke Regeling Vervroegd Uittreden (RVU) mogen werknemers die in dienst zijn en vóór 1 januari 2029 de AOW-datum bereiken maximaal 3 jaar eerder met pensioen, waarbij dan een brutobedrag wordt uitgekeerd in ofwel maandelijks termijnen ofwel ineens. In 2025 bedroeg het jaarbedrag €27.276, hetgeen voor 2026 is opgehoogd naar €28.284.

In 2025 waren er 3 (oud-)werknemers die aan de regeling (gaan) deelnemen. Een deel van de verplichting ziet op een periode langer dan een jaar.

	2025	2024
	€	€
Schulden RVU-regeling (langlopend)	94.280	140.926
Stand 31 december	<u>94.280</u>	<u>140.926</u>

Het kortlopende deel van deze schuld is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Kortlopende schulden

Dit betreft:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Crediteuren	397.780	700.454
Verbonden partijen	79.546	421.840
Belastingen en premies sociale verzekeringen	852.136	1.298.584
Regeling additionele inkomsten	0	0
Schulden ter zake van pensioenen	266.495	229.318
Overige schulden	1.080.141	2.022.931
Overlopende passiva	133.270	230.680
	<u>2.809.368</u>	<u>4.903.808</u>

Crediteuren

De post crediteuren bevat een schuld aan personeelsleden ter grootte van €1.600. Dit bedrag heeft betrekking op kostendeclaraties.

Verbonden partijen

Dit bedrag betreft te verrekenen rekening-courantsaldi met de Stichting Remplaçanten van het Koninklijk Concertgebouworkest.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Deze post betreft de loonheffing over december 2025. Dit bedrag is voldaan in januari 2026.

Regeling additionele inkomsten (voorheen: Nog te betalen overwerkvergoedingen)

Jaarlijks werd 60% van het voordelige saldo uit concerten in het buitenland toegevoegd aan de post nog te betalen overwerkvergoedingen. Jaarlijks werd in de vorm van een éénmalige uitkering op basis van het aantal per orkestlid verrichte diensten een betaling gedaan ter compensatie van overschrijdingen van het overeengekomen aantal orkestdiensten en overige afwijkingen ten opzichte van de werkafspraken met de musici, voorzover hiervoor gelden beschikbaar zijn uit het voordelige saldo uit tourneeconcerten. Jaarlijks kwam 1/3 van het saldo beschikbaar voor uitkering.

Musici en directie zijn in 2024 overeengekomen om deze regeling voor het boekjaar 2024 per 1 jan. 2025 te beëindigen en het gehele saldo uit te keren.

Het verloop van deze post is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Stand 1 januari	0	1.004.617
Dotatie	0	200.051
Onttrekking	0	-1.204.668
Stand 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>

Overige schulden

Het betreft hier:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
nog te betalen (netto) salarissen	20.653	567.228
nog te betalen vakantietoeslag	365.046	323.583
nog te betalen vakantiedagen	84.349	60.794
nog te betalen RVU-uitkeringen (kortlopend)	84.852	127.287
diverse nog te betalen posten	525.241	944.039
	<u>1.080.141</u>	<u>2.022.931</u>

De diverse nog te betalen posten hebben met name betrekking op kosten van de laatste productieweek van 2025, waarvoor het Concertgebouworkest pas begin 2026 de inkoopfacturen heeft ontvangen, waaronder honoraria van dirigenten en solisten, reserveringen voor afvloeiingskosten en eind 2024 nog te betalen kosten m.b.t. de Music Game.

Overlopende passiva

Dit betreft vooruitontvangen sponsorinkomsten (€60.000), tourneeinkomsten (€50.000) en bijdragen ter dekking van kosten voor voor compositiewerken (€23.000).

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Subsidiëring

Door het ministerie van OCW is middels een brief d.d. 16 juni voor de periode 2025 tot en met 2028 een totaalsubsidie van € 10.072.114 per jaar (loonpeildatum 2025) beschikbaar gesteld. Eveneens is door de gemeente Amsterdam bij brief van 17 dec. 2025 subsidie toegezegd voor de periode van 2025 tot en met 2028 met een bedrag van € 7.882.596 per jaar voor 2026 en € 7.675.960 per jaar voor 2027 en 2028 (prijsspeil 2025). Naast de verplichtingen die zijn opgenomen in de Regeling op het specifiek cultuurbeleid, is aan deze subsidies nog een aantal specifieke verplichtingen verbonden, de zogenaamde prestatie-eisen. De jaarlijkse subsidie van OCW wordt definitief vastgesteld aan het einde van de kunstenplanperiode. De Gemeente Amsterdam heeft de subsidie over 2024 nog niet vastgesteld.

Omzetbelasting

Voor de heffing van de omzetbelasting vormt het Concertgebouworkest met de Stichting Remplaçanten van het Koninklijk Concertgebouworkest een fiscale eenheid. Beiden zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de door de ieder van de deelnemers verschuldigde omzetbelasting.

Verplichtingen uit hoofde van operationele leasecontracten

Een operationeel leasecontract voor zes kopiëerapparaten loopt tot medio juni 2029.

Ultimo 2025 zijn deze verplichtingen als volgt te specificeren:

Te betalen	Kopieerapparaten
Binnen één jaar	€ 39.276
Tussen één en vijf jaar	96.553
Meer dan vijf jaar	0

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt:

Lease-betalingen	Kopieerapparaten
€	42.100

Overige rechten en financiële verplichtingen

De Stichting heeft tot en met het seizoen 2029/2030 een optierecht op de huur van de grote zaal van het Concertgebouw. De laatst betaalde vergoeding, voor seizoen 26/27 bedraagt € 123.000. De vergoeding wordt ieder jaar herzien op basis van het prijsindexcijfer voor de gezinsconsumptie.

Ingaande 1 januari 2020 is een huurcontract aangegaan met Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest voor een termijn van 5 jaar met verlenging van telkens 4 jaar.

De huurprijs wordt vanaf 2020 jaarlijks herzien op basis van het prijsindexcijfer voor de gezinsconsumptie.

Voor 2026 bedraagt de huurprijs incl. servicekosten en aanvullende kosten naar verwachting €420.000 (2025: €461.000).

Voorts heeft de Stichting de gebruikelijke engagements met dirigenten en solisten voor volgende jaren.

Sponsorcontracten

Met ingang van 1 januari 2026 heeft Foundation Concertgebouworkest alle sponsorcontracten door overgedragen.

Op basis van sponsorcontracten heeft het Concertgebouworkest een jaarlijks recht (meestal per seizoen, lopende van 1 september tot en met 31 aug. van het volgende kalenderjaar) op sponsorbijdragen.

Het Concertgebouworkest heeft drie hoofdsponsors ('Global Partners'), namelijk:

Booking.com	contract t/m	31 augustus 2026
ING	contract t/m	31 augustus 2026
The Magnum Ice Cream Company (voorheen Unilever)	contract t/m	31 december 2027

alsmede elf sponsors ('partners'):

Accenture	contract t/m	31 augustus 2025
Athora/Zwitserleven	contract t/m	31 december 2026
De Brauw Blackstone Westbroek	contract t/m	31 augustus 2029
FrieslandCampina	contract t/m	31 december 2025
KLM	contract t/m	31 december 2025
Loyens & Loeff	contract t/m	31 augustus 2027
Privium	contract t/m	31 juli 2026
PwC	contract t/m	31 augustus 2025
Stibbe	contract t/m	31 augustus 2026
TBI	contract t/m	31 augustus 2028
TBI Fundatie	contract t/m	30 september 2029

Omdat de meeste sponsorcontracten per seizoen lopen, zijn er verplichtingen uit hoofde van tegenprestaties per einde kalenderjaar. De tegenprestaties worden gemiddeld genomen verspreid over het seizoen genoten door de sponsors. Eventuele tegoeden worden zoveel mogelijk uitgeput richting einde van het seizoen. De verwachting is dat na afloop van het huidige seizoen er geen sprake is van omvangrijke openstaande tegoeden.

Het Concertgebouworkest heeft de volgende toezeggingen ontvangen uit sponsorcontracten:

nog te ontvangen:

2026	1.772.036
2027	730.000
2028	175.000
2029	116.667
2030	-

latere jaren

-

2.793.702

6. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING

Algemeen

In het verslagjaar is een voordelig saldo gerealiseerd ten bedrage van € 387.366.

De totale baten en lasten bedragen € 21.053.565 respectievelijk € 38.166.482. In onderstaand overzicht is een specificatie weergegeven van het gerealiseerde en begrote exploitatiesaldo.

	realisatie 2025 €	begroting 2025 €	realisatie-/ begroting €	realisatie 2024 €
Concerten in Nederland	7.055.284	7.590.430	-535.146	7.713.672
Uitkoopconcerten in Nederland	989.350	951.000	38.350	381.677
Concerten buitenland	6.260.082	6.066.860	193.222	3.034.549
Sponsorbijdragen	293.225	0	293.225	0
Overige opbrengsten (mecenaat, media)	6.189.776	5.491.879	697.897	5.550.449
Totaal eigen inkomsten concerten	<u>20.787.717</u>	<u>20.100.169</u>	<u>687.548</u>	<u>16.680.347</u>
Financiële baten	309.232	62.500	246.732	143.169
Totaal eigen inkomsten	<u>21.096.949</u>	<u>20.162.669</u>	<u>934.280</u>	<u>16.823.516</u>
Subsidies	<u>17.588.386</u>	<u>17.227.700</u>	<u>360.686</u>	<u>16.766.675</u>
Som der baten	<u>38.685.335</u>	<u>37.390.369</u>	<u>1.294.966</u>	<u>33.590.191</u>
Beheerslasten	7.883.264	7.237.020	646.244	6.455.514
Activiteitenlasten	30.318.052	29.896.132	421.920	26.649.742
Financiële lasten	96.653	4.000	92.653	113.708
Som der lasten	<u>38.297.969</u>	<u>37.137.151</u>	<u>1.160.817</u>	<u>33.218.965</u>
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	<u>387.366</u>	<u>253.218</u>	<u>134.149</u>	<u>371.227</u>
Buitengewone lasten	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	<u><u>387.366</u></u>	<u><u>253.218</u></u>	<u><u>134.149</u></u>	<u><u>371.227</u></u>

Van de exploitatielasten wordt 55,1% (begroot 54,3%) gedekt door eigen inkomsten.

De ratio eigen inkomsten (incl. financiële baten) / subsidie bedraagt: 119,9%.

De overige inkomsten bevatten mecenaat en sponsoring, welke inkomsten via Foundation Concertgebouworkest ontvangen worden. De uitsplitsing van deze bedragen staan vermeld in de jaarrekening van Foundation Concertgebouworkest .

Baten

Algemeen

De opbrengsten bestaan uit entreegelden en uitkoopsommen voor gegeven concerten, aan derden in rekening gebrachte bedragen voor medewerking aan radio-, TV- en CD-opnamen (netto), ontvangen sponsorbijdragen, opbrengsten buitenlandse reizen, alsmede alle overige baten.

Opbrengsten concerten en buitenlandse tournees

Opbrengst concerten

De opbrengst van de concerten is €7.055.284. Dit is €535.146 minder dan was begroot.

Het aantal bezoekers per concert in de standplaats (1.713) was in 2025 ruim 10% hoger dan vorig jaar (2024: 1.552).

De gemiddelde opbrengst per concert in de standplaats nam door mix-effecten slechts 2% toe: van €103.508 in 2024 naar €105.566 in 2025.

Het aantal concerten is ten opzichte van het vorig boekjaar binnen en buiten de standplaats met 12 gedaald respectievelijk gelijk gebleven.

Het Concertgebouworkest begeleidde in 2025 een opera producties van 8 voorstellingen (2024: 2 producties, 12 voorstellingen).

Concerten in het buitenland

Het aantal tourneeconcerten in 2025 bedroeg 32 (2024: 20).

De gemiddelde opbrengst per tourneeconcert, exclusief tourneesponsoring, bedroeg € 195.628 (2024: €151.727).

Overige inkomsten

De overige opbrengsten bestaan uit radio- en TV-bijdragen, opbrengsten uit RCO live, bijdragen van de Stichting Foundation Concertgebouworkest en diverse opbrengsten.

Radio- en TV bijdragen, RCO live en overige opbrengsten.

De opbrengst van de radio- en tv-bijdragen luidt als volgt:

	realisatie <u>2025</u> €	begroting <u>2025</u> €	realisatie <u>2024</u> €
<u>Radiobijdragen</u>			
Baten	109.901	100.000	126.424
<u>TV-bijdragen</u>			
Baten	266.919	193.500	267.245
<u>RCO-live / CD-opnamen</u>			
Omzet RCO-live	142.548	100.000	213.933
RCO-Universe	8.772	7.600	14.680
Totaal Radio- en TV-bijdragen	<u>528.140</u>	<u>401.100</u>	<u>622.282</u>
<u>Overige opbrengsten</u>			
Bijdrage Foundation Concertgebouworkest, diverse projecten	5.249.211	5.090.779	4.542.671
Diversen	412.426	0	385.496
	<u>6.189.776</u>	<u>5.491.879</u>	<u>5.550.449</u>

De specifieke kosten (dirigenten en solisten) voor radio en tv worden verantwoord in de activiteitenlasten onder de rubrieken 8.1 Artistieke Leiding (dirigenten) en 8.2 Uitvoerend Personeel (orkest).

De productiekosten RCO-live worden verantwoord in de activiteitenlasten, rubriek 9.3 Specifieke Publiciteit.

Diversen omvat opbrengsten uit kamermuziekoptredens en in 2025 werd wederom een bijdrage van een vermogensfonds ontvangen voor het verder ontwikkelen van de Music Game.

Bijdragen

Subsidiëring

De Stichting wordt gesubsidieerd door de Gemeente Amsterdam en het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (OCW). Door het Ministerie en de gemeente worden voor de periode van vier jaren (2025 t/m 2028) subsidies beschikbaar gesteld.

Het begeleiden van opera-uitvoeringen geschiedt op aanwijzing van het Ministerie om niet.

	realisatie	begroting	verschil
	<u>2025</u>	<u>2025</u>	
	€	€	€
Subsidie Ministerie van OCW	10.072.114	9.720.466	351.648
Subsidie Gemeente Amsterdam	7.507.234	7.507.234	0
Incidentele publieke subsidies	9.038	0	9.038
	<u>17.588.386</u>	<u>17.227.700</u>	<u>360.686</u> <i>per saldo voordelig</i>

De begroting 2025 is gebaseerd op het loonpeil per 31 december 2024 inclusief een voorlopig accres 2025. De werkelijk ontvangen subsidie van OCW was €351.648 hoger.

Lasten

De lasten worden onderverdeeld in beheerslasten en activiteitenlasten. Deze zijn vervolgens verdeeld in personeelslasten en materiële lasten.

Beheerslasten

Personeelslasten

	realisatie	begroting	verschil
	<u>2025</u>	<u>2025</u>	
	€	€	€
personele lasten	4.086.220	4.094.786	-8.565
overige personeelskosten	316.560	149.230	167.330
	<u>4.402.781</u>	<u>4.244.016</u>	<u>158.765</u> <i>per saldo nadelig</i>

De kosten voor vast personeel zijn begroot op basis van het loonniveau per ultimo 2024 plus indexatie. Deze lasten waren per saldo hoger dan de begroting vooral vanwege een toegekende gratificatie en in mindere mate door een reservering voor afvloeiingskosten. Bezoldiging van bestuurders is bij het Concertgebouworkest niet van toepassing. De bestuurders ontvangen geen vergoeding.

Materiële lasten

De lagere/hogere uitgaven betreffen:

	realisatie	begroting	verschil
	<u>2025</u>	<u>2025</u>	
	€	€	€
huisvesting	639.318	588.970	50.347
kantoorkosten	1.248.210	943.515	304.695
publiciteitskosten	1.427.408	1.252.518	174.890
afschrijvingskosten	165.547	208.000	-42.453
	<u>3.480.483</u>	<u>2.993.004</u>	<u>487.479</u> <i>per saldo nadelig</i>

De kantoorkosten waren hoger dan begroot door een voorziening voor na te betalen omzetbelasting als gevolg van het boekenonderzoek door de Belastingdienst.

De publiciteitskosten waren hoger dan begroot vanwege meer algemene in plaats van specifieke marketing.

De afschrijvingen zijn onder te verdelen in drie soorten: immateriële activa, inventaris en automatisering.

Vanwege het volledig afgeschreven raken van bepaalde activa zijn de afschrijvingen lager uitgevallen dan begroot.

Activiteitenlasten

Personeelslasten

De lagere/hogere uitgaven betreffen:

	realisatie	begroting	verschil
	2025	2025	
	€	€	€
artistieke leiding	1.327.476	1.470.013	-142.537
uitvoerend personeel: orkest en solisten	15.852.445	16.219.048	-366.603
personeel voorbereiding	1.181.834	1.130.852	50.981
ondersteunend personeel	490.604	464.740	25.864
overige personeelskosten	1.096.820	710.832	385.988
	<u>19.949.179</u>	<u>19.995.486</u>	<u>-46.307</u> <i>per saldo voordelig</i>

Net als bij de beheerslasten geldt dat de kosten voor vast personeel zijn begroot op basis van het loonniveau per ultimo 2024, verhoogd met een indexatie.

De kosten van artistieke leiding zijn beïnvloed door vervangingen.

De kosten van uitvoerend personeel waren lager dan begroot omdat de vacature voor concertmeester niet ingevuld werd.

Daarnaast waren de werkgeverslasten lager dan begroot.

De onder voorbereiding begrote kosten voor compositieopdrachten realiseerden hoger vanwege de organisatie van een componistenworkshop.

De kosten voor ondersteunend personeel waren hoger dan begroot vanwege een aanpassing van de arbeidsvoorwaarden.

Overigen personeelskosten bevatten de kosten van een toegekende gratificatie.

Materiële lasten

De lagere/hogere uitgaven betreffen:

	realisatie	begroting	verschil
	2025	2025	
	€	€	€
materieel voorbereiding	670.466	634.622	35.844
materieel uitvoering	4.289.998	4.298.819	-8.821
specifieke publiciteitskosten	1.387.677	864.600	523.077
concerten buitenland	4.020.732	4.102.605	-81.873
	<u>10.368.873</u>	<u>9.900.646</u>	<u>468.227</u> <i>per saldo nadelig</i>

De voorbereidingskosten waren hoger vanwege een digitaliseringproject voor bladmuziek.

De overschrijding op specifieke publiciteitskosten komt met name door het verder ontwikkelen van de Music Game, waarvoor van een vermogensfonds een dekkende bijdrage ontvangen is. Daarnaast waren vanwege hogere media baten de bijbehorende distributiekosten hoger. Er werden echter minder specifieke marketingkosten gemaakt maar meer algemene.

De specificatie van baten en lasten van concerten in het buitenland is als volgt:

	realisatie	begroting	verschil
	2025	2025	
	€	€	€
Baten	6.260.082	6.066.860	193.222
Lasten	4.020.732	4.102.605	-81.873
	<u>2.239.350</u>	<u>1.964.255</u>	<u>275.095</u> <i>per saldo voordelig</i>

Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten omvatten rente-opbrengsten van leningen uitgegeven gelden en van de liquiditeiten, resultaten van de beleggingen alsmede bankkosten.

	realisatie	begroting	verschil
	2025	2025	
Inkomsten effectenportefeuille	166.116	0	166.116
Koersresultaat effecten	0	0	0
Rentebaten en -lasten	43.457	62.500	-19.043
Bankkosten	3.006	-4.000	7.006
	<u>212.579</u>	<u>58.500</u>	<u>154.079</u> <i>per saldo voordelig</i>

Begin 2025 werden de effecten verkocht, waarmee een positief resultaat werd behaald.

Naast rente op de lening u/g aan St. Beheer Vastgoed werd rente ontvangen op spaargelden.

Als rentelast is een bedrag van €66.000 opgenomen als beste schatting voor nog te betalen rentelasten in het kader van de voorziening omzetbelasting. Tevens zijn de kosten van oprenting van de jubileumvoorziening opgenomen.

Personele bezetting/Personeelskosten

De lonen, salarissen en sociale lasten worden op de grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de exploitatierekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Het gemiddeld aantal Fte's in 2025 bedroeg 203,1 (2024: 205,1). Hiervan was gemiddeld 189,6 (2024: 182,4)

Fte vast personeel en 13,5 (2024: 22,7) Fte tijdelijk personeel.

Er waren geen werknemers werkzaam in het buitenland (2024: geen).

Vast personeel totaal	realisatie	begroting	realisatie
	2025	2025	2024
	€	€	€
Lonen en salarissen	16.059.341	15.385.598	15.046.101
Sociale lasten	1.971.935	2.164.690	1.819.669
Pensioenlasten	2.179.291	2.347.675	1.897.798
	<u>20.210.567</u>	<u>19.897.963</u>	<u>18.763.568</u>

WNT-verantwoording 2025 Concertgebouworkest

De WNT is van toepassing op het Concertgebouworkest.

Het voor het Concertgebouworkest toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 €246.000.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt*

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	D. Winterling	E. Dubinets	D.W. Bazen
Functiegegevens	Algemeen directeur	Artistiek directeur	Directeur bedrijfsvoering
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/5 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.227	104.524	167.777
Beloningen betaalbaar op termijn	23.614	15.597	23.395
<i>Subtotaal</i>	<i>232.841</i>	<i>120.121</i>	<i>191.172</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	165.123	246.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag			
terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	232.841	120.121	191.172
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	D. Winterling		D.W. Bazen
Functiegegevens	Algemeen directeur		Directeur bedrijfsvoering
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1
Dienstbetrekking?	ja		ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	186.857		172.113
Beloningen betaalbaar op termijn	23.674		23.538
<i>Subtotaal</i>	<i>210.531</i>		<i>195.651</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000		223.000
Bezoldiging	210.531		195.651

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder.

Gegevens 2025	
Naam topfunctionaris	Functie
Robbert Dijkgraaf	bestuurslid (voorzitter) (vanaf 1 nov. 2025)
Dorothee van Vredenburg	bestuurslid (voorzitter) (tot 12 juni 2025)
Kees Peijster	bestuurslid (vice-voorzitter)
Ewoud Goudswaard	bestuurslid (penningmeester)
Alexandra Jankovich de Jeszenice	bestuurslid
Annabelle Birnie	bestuurslid
Benedikt Enzler	bestuurslid
Jörgen van Rijen	bestuurslid
Coraline Groen	bestuurslid
Caroline Gehrels	bestuurslid (tot 1 nov. 2025)
Duncan Stutterheim	bestuurslid (tot 1 april 2025)
Karien van Gennip	bestuurslid (vanaf 1 april 2025)
Olaf Hussein	bestuurslid (vanaf 1 april 2025)
Geerte Udo	bestuurslid (vanaf 1 nov. 2025)

PRESTATIES JEGENS EN DOOR VERBONDEN PARTIJEN

a. Stichting Foundation Concertgebouworkest

Aard der activiteiten

De Stichting stelt zich ten doel steun te verlenen aan de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest en /of aan de leden van dit orkest.

Prestaties door Foundation Concertgebouworkest

- het tegen vergoeding ter beschikking stellen van haar instrumenten aan de leden van het Koninklijk Concertgebouworkest

Prestaties jegens Foundation Concertgebouworkest

- administratieve dienstverlening (om niet)
- het verzekeren van de ter beschikking gestelde instrumenten

b. Stichting Remplaçanten van het Koninklijk Concertgebouworkest

Aard der activiteiten

De stichting heeft ten doel het beschikbaar stellen van musici, die op basis van kortdurende contracten bij uitval door ziekte of anderszins vaste musici vervangen. Voor hen geldt een eigen CAO.

Prestaties door de Stichting Remplaçanten

- Het verrichten van alle administratieve handelingen, met name ten behoeve van de salarisadministratie.

Prestaties jegens de Stichting Remplaçanten

- administratieve dienstverlening (om niet)

c. Vereniging "Het Concertgebouworkest"

Aard der activiteiten

De vereniging stelt zich ten doel de belangenbehartiging van haar leden, die allen werknemer zijn van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest.

Prestaties door de Vereniging

Ten minste twee bestuursleden van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest worden benoemd uit een door de Vereniging op te maken bindende opdracht. Het maximum bedraagt een/derde van het totale aantal bestuursleden.

Prestaties jegens de Vereniging

Het Concertgebouworkest verdubbelt de bijdrage van de werknemers aan de Vereniging.

d. Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest

Aard der activiteiten

De stichting heeft ten doel het houden, beheren en exploiteren van registergoederen ten behoeve van het Koninklijk Concertgebouworkest.

Prestaties door de Stichting Beheer Vastgoed

- Het vanaf eind 2018 beschikbaar stellen van kantoorruimtes voor de staf en van oefenruimtes en een ensemblezaal voor musici van het Koninklijk Concertgebouworkest.

Prestaties jegens de Stichting Beheer Vastgoed

- administratieve dienstverlening (om niet)
- het verstrekken van een lening, zie financiële vaste activa

Amsterdam, 24 april 2026

Dominik Winterling
Algemeen directeur

David Bazen
Directeur bedrijfsvoering

Elena Dubinets
Artistiek directeur

Robbert Dijkgraaf
Voorzitter

Ewoud Goudswaard
Penningmeester

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur van Stichting Koninklijk Concertgebouworkest.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Koninklijk Concertgebouworkest te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Koninklijk Concertgebouworkest op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de Gemeente Amsterdam;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Accountantsprotocol behorend bij het subsidieproces Gemeente Amsterdam.

Wamberg Offices
Wamberg 37
1083 CW Amsterdam
Postbus 53028
1007 RA Amsterdam
Telefoon 020 571 23 45

E-mail info@dubois.nl
www.dubois.nl
KvK nummer 34374865

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de exploitatierekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2025 en het Accountantsprotocol behorend bij het subsidieproces Gemeente Amsterdam vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Koninklijk Concertgebouworkest zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).



Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens
- bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de Gemeente Amsterdam is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028, het Accountantsprotocol behorend bij het subsidieproces Gemeente Amsterdam en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de Gemeente Amsterdam.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening **Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de Gemeente Amsterdam. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Accountantsprotocol behorend bij het subsidieproces Gemeente Amsterdam.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel(s) moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Accountantsprotocol behorend bij het subsidieproces Gemeente Amsterdam, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;



- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 29 april 2026

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door:

A.P. Buteijn RA en R.W.J. Bruinooge RA

OVERIGE GEGEVENS

BIJLAGE 1
BEGROTING 2026
(in duizenden euro's)

omschrijving	€	
		begroting 2026
BATEN		
Eigen concerten	8.421	
Uitkoopconcerten	181	
Tournees (Opbrengsten)	3.637	
Publieksinkomsten	<u> </u>	12.239
Overige inkomsten	4.110	
Sponsorinkomsten	3.144	
Overige inkomsten	<u> </u>	7.254
Subsidie Gemeente Amsterdam	7.883	
Subsidie OCW	10.475	
Subsidies	<u> </u>	18.358
Som der baten		37.851
LASTEN		
Personeelskosten	22.463	
Artiesten/repertoire	3.580	
Algemene bedrijfskosten	2.212	
Verplaatsingskosten binnenland	0	
Zaalhuur	3.937	
Public relations/Marketing	1.702	
CD/TV productie/ontwikkeling en ontw. RCO-Universe	489	
Auteursrechten	65	
Kosten sponsoring	710	
Tournees (Kosten incl. compensatie)	2.693	
Som der lasten		37.851
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		0
Financiële baten en lasten		125
EXPLOITATIESALDO		125

BIJLAGE 2

KWANTITATIEVE GEGEVENS - ACTIVITEITEN EN BEREIK

Toelichting op de totstandkoming van de kwantitatieve gegevens.

De rapportage op de aantallen concerten vindt plaats op basis van het bij het Koninklijk Concertgebouworkest aanwezige planningsysteem waarin alle diensten en concerten worden geregistreerd.

De rapportage op de bezoekersaantallen vindt plaats op de volgende wijze:

- Concerten in eigen exploitatie: door middel van de in de kassarapportage (borderel) opgenomen aantallen uitgegeven abonnementen en losse kaarten.
- Concerten niet in eigen exploitatie maar wel in het Concertgebouw: door middel van mondelinge navraag naar het aantal uitgegeven abonnementen en losse kaarten bij de concertorganisator.
- Concerten niet in eigen exploitatie, wel in Nederland maar niet in het Concertgebouw: mondelinge rapportage op basis van schatting van de zaalbezetting door meereizende Concertgebouworkest-staf in combinatie met de bij het Concertgebouworkest bekende zaalcapaciteit.
- Concerten niet in eigen exploitatie, buiten Nederland: mondelinge rapportage op basis van schatting van de zaalbezetting door meereizende Concertgebouworkest-staf in combinatie met de bij het Concertgebouworkest bekende zaalcapaciteit, teruggebracht naar gestaffelde gemiddelde zaalcapaciteit per continent/land, rekening houdend met bekende uitschieters. (Europa: capaciteit 1800, 2000 of 2500 (uitschieter BBC Proms, capaciteit 5000), Noord-Amerika: capaciteit 2000 of 2500 (uitschieter Carnegie Hall, capaciteit 2800), Japan capaciteit 2000 of 2500)
- Concerten zonder kaartuitgifte (openbare repetities, openluchtconcert) schatting door aanwezige Concertgebouworkest-staf op basis van aantal bezette stoelen binnen de bekende zaalcapaciteit, dan wel mondelinge rapportage door concertorganisator.

Programma's	Rekening 2025		Activiteitenplan 2025		Rekening 2024	
	aantal		aantal		aantal	
1 Symfonisch programma met grote bezetting (> 80 musici)	25		25		40	
2 Symfonisch programma met middelgrote en kleine bezetting (>14 en <= 80 musici)	13		15		10	
3 Symfonisch programma met kleine bezetting (15-40 musici)	9		1		8	
6 Begeleide programma's	1		1		2	
5 Totaal programma's (1+2+3+4)	48		42		60	
6 Waarvan online programma's	5		0		0	
Voorstellingen/activiteiten	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal
Reguliere voorstellingen	concerten	bezoeken	concerten	bezoeken	concerten	bezoeken
7 Standplaats	75	128.454	80	88.000	87	135.067
8 Buiten standplaats	2	2.114	4	5.000	2	1.957
9 Buitenland	32	72.883	30	60.000	20	37.448
10 Online	0	0	0	0	0	0
11 Totaal reguliere voorstellingen (7+8+9+10)	109	203.451	114	153.000	109	174.472
Specificatie reguliere voorstellingen						
12 Gratis bezoeken (zaal)		15.090		11.340		11.172
13 Gratis bezoeken (online)		0		0		0
14 Betaalde bezoeken (zaal) (7+8+9-12)		188.361		141.660		163.300
15 Betaalde bezoeken (online) (10-13)		-		-		-
Schoolgebonden voorstellingen						
16 Zaal	24	5.309		-		-
17 Online	0	0		-		-
18 Totaal schoolgebonden voorstellingen (16+17)	24	5.309		-		-
Begeleidingen						
19 Begeleide activiteiten	7	11.036	8	9.000	12	17.246
20 Totaal voorstellingen en bezoeken (11+18+19)	140	219.796	122	162.000	121	191.718
Schoolgebonden activiteiten						
21 Op locatie	0	0			23	5.103
22 Online	5	250.000	0	0	0	0
23 Totaal schoolgebonden activiteiten (21+22)	5	250.000	0	-	23	5.103
Activiteiten aanvullend op het Kwantitatief activiteitenoverzicht in het Handboek	aantal	aantal			aantal	aantal
		bezoeken				bezoeken
24 Overige activiteiten	18	20.920			9	10680
25 Niet schoolgebonden educatieve activiteiten	6	4.425			3	181
Totaal begeleidende programma's, waarvan;	1				2	
26 Symfonisch programma met grote bezetting (>80 musici)	0				0	
27 Symfonisch programma met middelgrote en kleine bezetting (>14 en <= 80 musici)	1				2	
28 Symfonisch programma met ensemble bezetting (<= 14 musici)	0				0	
29 Registraties / adaptaties voor TV	8	2.252.359				
30 Registraties / adaptaties voor radio	25	2.050.000				
31 Registraties / adaptaties voor bioscoop	0	0				

BIJLAGE 3

WERKZAME PERSONEN

	Huidig boekjaar			Vorig boekjaar		
	aantal pers	aantal fte / uren	bedrag	aantal pers	aantal fte / uren	bedrag
Uren werkweek fte		38 / 36,25			38 / 36,25	
Werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd)	161	157,8	18.934.348	166	159,8	17.983.235
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd) - Academie	13	13,5	445.738	14	13,0	383.977
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd) - overig	19	18,3	830.481	10	9,6	396.356
Ingehuurde zelfstandigen / freelancers		6.435	403.689		5.370	276.418
Overige werkzame personen		9,4	1.198.345		20,0	1.316.574
Stagiairs	0	0	0	0	0	-
Vrijwilligers	0	0		0	0	

Bijlage 4

Symfonisch Concertoverzicht 2026

08-01-2025 Concert Amsterdam BW

09-01-2025 Concert Amsterdam BD

Antonio Pappano

Joyce DiDonato, mezzosopraan

J. Heggie/Camille Claudel - Into the Fire

H. Berlioz - Symphonie fantastique

10-01-2025 Concert Amsterdam Essentials

Antonio Pappano

H. Berlioz - Symphonie fantastique

11-01-2025 Concert Amsterdam ING

Antonio Pappano

Joyce DiDonato, mezzosopraan

M. Ravel - Shéhérazade

H. Berlioz - Symphonie fantastique

16-01-2025 Concert Amsterdam D

17-01-2025 Concert Amsterdam Bruckner cyclus

19-01-2025 Concert Amsterdam Z

Simone Young

O. Messiaen - L'Ascension

A. Bruckner - Symfonie nr. 6

22-01-2025 Concert Amsterdam BW

23-01-2025 Concert Amsterdam BD

24-01-2025 Concert Amsterdam Annual Gala

27-01-2025 Concert Oviedo

29-01-2025 Concert Madrid

Klaus Mäkelä

Janine Jansen, viool

H. Purcell - Mars uit 'Funeral Music for Queen Mary'

B. Britten - Violconcert

J. Dowland - Lachrymae antiquae uit 'Lachrymae or Seaven Tears'

R. Schumann - Symfonie nr. 2

F. Schubert - Rosamunde (toegift)

26-01-2025 Concert Barcelona

28-01-2025 Concert Madrid

Klaus Mäkelä

U. Chin - subito con forza

R. Wagner - Siegfried-Idyll

R. Strauss - Ein Heldenleben

06-02-2025 Concert Amsterdam Bruckner cyclus

07-02-2025 Concert Amsterdam E

09-02-2025 Concert Amsterdam Z

Manfred Honeck

A. Bruckner - Symfonie nr. 9

12-02-2025 Concert Amsterdam BW

13-02-2025 Concert Amsterdam BD

14-02-2025 Concert Keulen

15-02-2025 Concert Amsterdam E

Iván Fischer

Nelson Goerner, piano

S. Prokofjev - Ouverture op Hebreeuwse thema's

S. Prokofjev - Pianoconcert nr. 2

S. Prokofjev - delen uit Cinderella-suites (Zolushka)

S. Prokofjev Mars uit 'De liefde voor de drie sinaasappelen' (toegift)

27-02-2025 Concert Amsterdam D

28-02-2025 Concert Amsterdam E

02-03-2025 Concert Amsterdam Z

Manfred Honeck

Renée Fleming, sopraan

F. Suppé - Ouverture 'Dichter und Bauer'

R. Strauss - Vier letzte Lieder

J. MacMillan - Larghetto for Orchestra

G. Puccini / M. Honeck - symfonische suite Turandot

06-03-2025 Concert Amsterdam D Amsterdam 750

07-03-2025 Concert Amsterdam A Amsterdam 750

08-03-2025 Concert Amsterdam ZaterdagMatinee

Bas Wiegers

Benjamin Goodson, koordinator

Groot Omroepkoor

Katrien Baerts, sopraan

Tania Kross, mezzosopraan

Miriam Pastor Burgos, althobo

T. Verbey - Notturmo

E. Vervuurt - Fantasie

J. Stokkermans - Meisje uit de Provincie in 't Magisch Centrum

J. Stokkermans - Zo tolerant

L. Andriessen - De Stad van Dis of: Het Narrenschip

C. Tsoupaki - Another Day

S. Revueltas - Cuauhnáhuac

R. Corsen - Suite 'Katibu di Shon'

O. Behilia - Plegaria (toegift)

12-03-2025 Concert Amsterdam BW9

13-03-2025 Concert Amsterdam BD9

14-03-2025 Concert Amsterdam E6

Santtu-Matias Rouvali

Kirill Gerstein, piano

A. Clyne - Fractured Time

S. Rachmaninov - Pianoconcert nr. 3

J. Sibelius - Symfonie nr. 5

15-03-2025 Concert Amsterdam Essentials

Santtu-Matias Rouvali

J. Sibelius - Symfonie nr. 5

20-03-2025	Schoolconcert	16-04-2025	Concert Amsterdam BW
20-03-2025	Schoolconcert	17-04-2025	Concert Amsterdam BD
21-03-2025	Schoolconcert	Klaus Mäkelä	
21-03-2025	Schoolconcert	Emily Beynon, fluit	
21-03-2025	Schoolconcert	Ivan Podymon, hobo	
23-03-2025	Concert Amsterdam Kinderconcert	M. Ravel Shéhérazade - Ouverture de féerie	
23-03-2025	Concert Amsterdam Kinderconcert	G. Connesson - Les belles heures (hoboconcert, opdrachtcompositie, Nederlandse première)	
Yu Lu		G. Connesson - Danses concertantes (fluitconcert, opdrachtcompositie, Nederlandse première)	
Släpstick		B. Bartók - Muziek uit 'De wonderbaarlijke mandarijn'	
A. Copland – Hoe-Down uit 'Rodeo'		24-04-2025	Concert Amsterdam D
J. Roukens – Chase		25-04-2025	Concert Heerlen
V. Lann - Dancing to an Orange Drummer		27-04-2025	Concert Amsterdam Z
C. Debussy - Serenade for the Doll uit 'Children's Corner'		Semyon Bychkov	
P. Tsjaikovsky - Dennenbos in de winter uit 'De notenkraak'		D. Sjostakovitsj Symfonie nr. 7, 'Leningrad'	
S. Rachmaninov - Prelude in cis klein (orkestratie Henri Wood)		30-04-2025	Concert Amsterdam BW
C. Monteverdi - Moresca uit 'L'Orfeo' (bewerking Thomas Beijer)		01-05-2025	Concert Amsterdam BD
S. Prokofjev - Troika uit 'Luitenant Kijé'		02-05-2025	Concert Amsterdam E
I. Stravinsky - Berceuse en Finale uit 'De vuurvogel'		Paavo Järvi	
R. Bosman/van Baarsen - It's all-in the Game		Jean-Yves Thibaudet, piano	
26-03-2025	Concert Amsterdam BW	E. Mägi - Vesper	
27-03-2025	Concert Amsterdam BD	A. Chatsjatoerjan - Pianoconcert	
28-03-2025	Concert Amsterdam E	I. Stravinsky - Petroesjka	
30-03-2025	Concert Wenen	03-05-2025	Concert Amsterdam Essentials
01-04-2025	Concert Hamburg	Paavo Järvi	
Klaus Mäkelä		I. Stravinsky - Petroesjka	
Julian Rachlin, viool		08-05-2025	Concert Brussel
S. Oh - Spiri III: Sacred Ritual (opdrachtcompositie, wereldpremière)		09-05-2025	Concert Amsterdam Mahlerfeest
S. Goebaidoelina - Offertorium voor viool en orkest		10-05-2025	Concert Amsterdam Mahlerfeest
R. Schumann - Symfonie nr. 4		Klaus Mäkelä	
F. Schubert – entracte uit Rosamunde (toegift)		G. Mahler - Symfonie nr. 1	
31-03-2025	Concert Wenen	A. Hillborg - Hell Mountain	
02-04-2025	Concert Hamburg	16-05-2025	Concert Amsterdam Mahlerfeest
Klaus Mäkelä		18-05-2025	Concert Amsterdam Mahlerfeest
A. Schönberg - Verklärte Nacht		Klaus Mäkelä	
G. Mahler - Symfonie nr. 1		Golda Schultz, sopraan	
11-04-2025	Concert Amsterdam D	Miriam Kutrowatz, sopraan	
13-04-2025	Concert Amsterdam Passie	Hailey Clark, sopraan	
Riccardo Minasi		Jennifer Johnston, alt	
Mauro Peter, tenor (Evangelist)		Okka von der Damerau, alt	
Cody Quattlebaum, bas (Christus)		Giorgio Berrugi, bariton	
Jeanine De Bique, sopraan		Michael Nagy, bariton	
Eva Zaïcik, alt		Tareq Nazmi, bas	
Valerio Contaldo, tenor		Groot Omroepkoor	
Konstantin Krimmel, bas		Laurens Symfonisch	
Nederlands Kamerkoor		Choeur de l'Orchestre de Paris	
Kinderen van het Nationaal Kinderkoor en Nationaal Jongenskoor		Nationaal Kinderkoor	
J. Bach - Matthäus-Passion, BWV 244		Nationaal Jongenskoor	
		G. Mahler - Symfonie nr. 8	

10-06-2025	Nationale Opera & Ballet 1	17-09-2025	Concert Amsterdam BW
14-06-2025	Nationale Opera & Ballet 2	18-09-2025	Concert Amsterdam BD
17-06-2025	Nationale Opera & Ballet 3	21-09-2025	Concert Boekarest
20-06-2025	Nationale Opera & Ballet 4	Klaus Mäkelä	
23-06-2025	Nationale Opera & Ballet 5	Jean-Yves Thibaudet, piano	
26-06-2025	Nationale Opera & Ballet 6	A. Thorvaldsdottir- Archora	
29-06-2025	Nationale Opera & Ballet 7	C. Saint-Saëns - Pianoconcert nr.5	
Vasily Petrenko		I. Stravinsky - Le sacre du printemps	
M. Moesorgski- Boris Godoenov			
19-06-2025	Concert Amsterdam D	20-09-2025	Concert Boekarest
Han-Na Chang		Klaus Mäkelä	
Santa Vizine, altviool		L. Berio - Rendering (naar Schubert)	
Tatjana Vassiljeva – Monnier, cello		G. Mahler Symfonie nr. 5	
B. Deutsch- Phantasma (opdrachtcompositie)			
L. van Beethoven- Symfonie nr. 4		25-09-2025	Sociaal Concert Prinses Máxima
R. Strauss - Don Quixote		Centrum	
		Aurel Dawidiuk	
21-06-2025	Concert Amsterdam Essentials	S. Prokofjev - Peter en de Wolf	
Han-Na Chang			
Santa Vizine, altviool		25-09-2025	Concert Amsterdam gala Maxima
Tatjana Vassiljeva – Monnier, cello		Kinderziekenhuis	
R. Strauss - Don Quixote		Aurel Dawidiuk	
		C. M. von Weber - Ouverture 'Oberon'	
14-08-2025	Concert Amsterdam Vriendenloterij	02-10-2025	Concert Amsterdam BD
22-08-2025	Concert Keulen	03-10-2025	Concert Amsterdam E
24-08-2025	Concert Londen	Barbara Hannigan	
30-08-2025	Concert Berlijn	Barbara Hannigan, sopraan	
31-08-2025	Concert Luzern	G. Khayam - Je ne suis pas une fable à conter	
03-09-2025	Concert Wenen	J. Haydn - Symfonie nr. 45, 'Abschied'	
Klaus Mäkelä		J. Sibelius – Luonnotar	
Janine Jansen, viool		R. Strauss - Tod und Verklärung	
W. A. Mozart - Symfonie nr. 31 'Parijse'			
S. Prokofjev- Vioolconcert nr. 1		09-10-2025	Concert Amsterdam D
B. Bartók - Concert voor orkest		10-10-2025	Concert Amsterdam E
		12-10-2025	Concert Amsterdam Z
19-08-2025	Concert Amsterdam Vriendenloterij	Paavo Järvi	
21-08-2025	Concert Salzburg	Beatrice Rana, piano	
23-08-2025	Concert Londen	L. van Beethoven - Pianoconcert nr. 3	
01-09-2025	Concert Luzern	J. Sibelius - Symfonie nr. 2	
04-09-2025	Concert Wenen		
Klaus Mäkelä		15-10-2025	Concert Amsterdam BW
L. Berio - Rendering (naar Schubert)		17-10-2025	Concert Amsterdam A
G. Mahler Symfonie nr. 5		18-10-2025	Concert Heerlen
		Maxim Emelyanychev	
12-09-2025	Sloterplas Concert Amsterdam Opening	Lucie Horsch, blokfluit	
Night		E. Grieg – Suite nr. 1 uit 'Peer Gynt'	
Stéphane Denève		L. Wennäkoski - Vents et lyres (opdrachtwerk, wereldpremière)	
ISH Dance Collective, dans		P. Tsjajkovsky - Symfonie nr. 6, 'Pathétique'	
L. Bernstein - Ouverture uit 'Candide'			
A. Dvorák - Allegro con fuoco (deel 4) uit 'Symfonie nr. 9, 'Uit de Nieuwe Wereld''		16-10-2025	Concert Amsterdam Essentials
C. Chalhoub - Scherzo		Maxim Emelyanychev	
P. Tsjajkovsky - Arabische dans (koffie) uit 'De notenkraaker'		P. Tsjajkovsky - Symfonie nr. 6, 'Pathétique'	
M. de Falla - Rituele vuurdans uit 'El amor brujo'			
M. Ravel - La valse		29-10-2025	Concert Amsterdam BW
M. Moesorgski- De grote poort van Kiev uit 'Schilderijen van een tentoonstelling'		30-10-2025	Concert Amsterdam BD
J. Williams - E.T.: Flying Theme (toegift)		Klaus Mäkelä	
J. Williams - Star Wars: Main Title (toegift)		Norman – Play	
J. Williams - Star Wars: The Imperial March (toegift)		Strauss – Don Juan	
		Strauss – Der Rosenkavalier Suite	

05-11-2025	Concert Seoul	17-12-2025	Concert Amsterdam Extra
08-11-2025	Concert Seoul	18-12-2025	Concert Keulen
11-11-2025	Concert Kyoto	19-12-2025	Concert Amsterdam E
13-11-2025	Concert Takasaki	21-12-2025	Concert Amsterdam Z
17-11-2025	Concert Tokio	Jukka-Pekka Saraste	
Klaus Mäkelä		Håkan Hardenberger, trompet	
Kirill Gerstein, piano		sopraan: Christiane Karg, sopraan	
Alexandre Kantorow, piano		J. Widmann Towards Paradise (Labyrinth VI)	
J. Brahms - Pianoconcert nr. 1		G. Mahler - Symfonie nr. 4	
B. Bartók - Concert voor orkest			
J. Strauss - Éljen a Magyar (toegift)		25-12-2025	Concert Amsterdam Kerstmatinee
		Klaus Mäkelä	
		A. Diepenbrock - Lydische Nacht (bewerkt tot symfonisch gedicht door E. Reeser)	
		N. Rimsky-Korsakov – Sheherazade	
		Concertgebouworkest Young	
06-11-2025	Concert Seoul	18-08-2025	Concert Amsterdam
09-11-2025	Concert Busan	21-08-2025	Concert Hamburg
15-11-2025	Concert Hyogo	Han-na Chang	
16-11-2025	Concert Kawasaki	Julia Hagen, cello	
18-11-2025	Concert Tokio	E. Ogronek – Moondog (Nederlandse première)	
Klaus Mäkelä		E. Elgar – Celloconcert	
Daniel Lozakovich, viool		D. Sjostakovitsj – Symfonie nr 5	
M. Bruch - Vioolconcert nr. 1			
G. Mahler - Symfonie nr. 5		20-08-2025	Concert Sail Amsterdam
		Han-na Chang	
27-11-2025	Concert Amsterdam D	Karsu, zang	
28-11-2025	Concert Amsterdam E	Lucas van Lierop, tenor	
30-11-2025	Concert Amsterdam Z	Laetitia Gerards, viool	
Semyon Bychkov		Julia Hagen, cello	
Evgeny Kissin, piano		Werken van Sjostakovitsj, Piazzolla, Karsu, Elgar, Bernstein en Lehar	
F. Schubert - Symfonie nr. 8, 'Onvoltooide'			
S. Prokofjev - Pianoconcert nr. 1			
L. van Beethoven Symfonie nr. 2			
03-12-2025	Concert Amsterdam BW		
04-12-2025	Concert Amsterdam BD		
Iván Fischer			
Vesko Eschkenazy, viool			
Mirella Hagen, sopraan			
Olivia Vermeulen, alt			
Nationaal Vrouwen Jeugdkoor			
F. Schubert - Ouverture 'Die Zauberharfe'			
F. Mendelssohn – Vioolconcert			
F. Mendelssohn delen uit 'Ein Sommernachtstraum'			
06-12-2025	Concert Amsterdam Essentials		
Iván Fischer			
Mirella Hagen, sopraan			
Olivia Vermeulen, alt			
Nationaal Vrouwen Jeugdkoor			
F. Mendelssohn delen uit 'Ein Sommernachtstraum'			
12-12-2025	Concert Amsterdam A		
14-12-2025	Concert Amsterdam Z		
Thomas Adès			
Yuja Wang, piano			
S. Prokofjev - Pianoconcert nr. 2			
T. Adès - Inferno (opdrachtcompositie, Nederlandse première, deel 1 uit 'Dante')			