

Jaarverslag 2025



Muziekgebouw

Inhoud

	Bestuursverslag	3
	Facts & figures	3
1	Inleiding	4
2	Kwalitatieve verantwoording	6
	2.1 Uitgevoerde activiteiten	6
	2.2 Bereik, publiek en impact	20
3	Bedrijfsvoering en organisatie	24
	3.1 Financiële positie	24
	3.2 Organisatie en bedrijfsvoering	26
	3.3 Toepassing van gedragscodes	32
	3.3.1 Code Diversiteit & Inclusie	32
	3.3.2 Ethische code en sociale veiligheid	39
	3.3.3 Fair Practice Code	39
	3.3.4 Governance Code Cultuur	41
4	Risicoanalyse en vooruitblik	43
	Verslag RvT	47
	Jaarrekening 2025	50
1	Balans per 31 december 2025	50
2	Exploitatierekening 2025	51
3	Kasstroomoverzicht	52
4	Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025	53
5	Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	54
6	Toelichting balans per 31 december 2025	58
7	Gebeurtenissen na de balansdatum	65
8	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	65
9	Toelichting exploitatierekening 2025	66
10	Toelichting activiteiten 2025	68
11	Toelichting verschil begroot en behaald resultaat 2025	69
12	Activiteitenoverzicht 2025	74
	Overige gegevens	77
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	77
	Statutaire bepalingen resultaatsbestemming	77

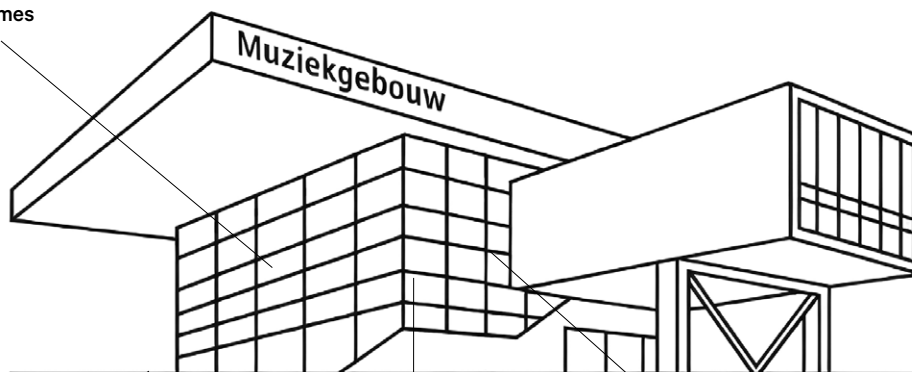
Facts & figures 2025

Muziekgebouw aan 't IJ

1.125 **ACTIVITEITEN**
 141.926 **BEZOEKERS**
 90.625 **RADIOLUISTERAARS**
 13.069 **DEELNEMERS**

PROGRAMMA

298 concerten
 47 presentaties productiehuis
 83 randprogrammering
 46 talentontwikkeling
 53 commerciële activiteiten
 30 radio-opnames



BEREIK

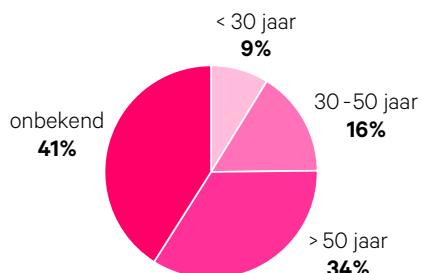
110.725 bezoekers concerten
 13.760 bezoekers commerciële activiteiten
 14.020 bezoekers randprogrammering
 387 deelnemers talentontwikkeling
 90.625 luisteraars radio-opnames
 691.000 bezoekers website
 36.000 abonnees e-nieuwsbrief
 36.225 social media volgers
 1.055.000 social media interacties

EDUCATIE

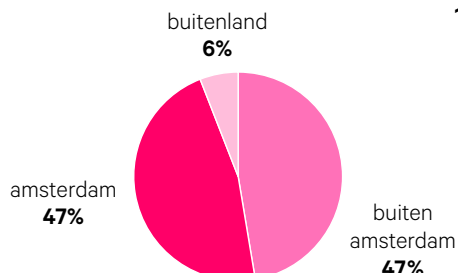
569 SoundLAB workshops + lesbezoeken
 26 schoolconcerten
 3421 bezoekers schoolconcerten
 12.682 deelnemers workshops
 106 bereikte scholen

PUBLIEK

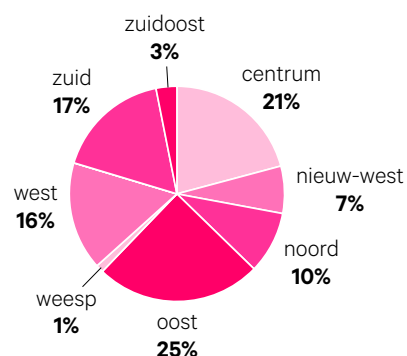
Leeftijd



Herkomst



Herkomst binnen Amsterdam



1 Inleiding

Het jaar 2025 stond in het teken van een bijzonder jubileum – het twintigjarig bestaan van Muziekgebouw aan 't IJ. Op 20 september vierden we muzikaal feest met publiek en musici, met een programma van miniconcerten door het hele gebouw. Van repetitiestudio's tot het inpandige Loading Dock: bezoekers ontdekten het Muziekgebouw via een muzikale route langs onverwachte plekken. Het resultaat was een feestelijke dag met veel enthousiaste reacties, die tot ver in het jaar resoneerde.



©Sabine van Nistelrooij

In twintig jaar tijd ontwikkelde het Muziekgebouw zich tot een vaste waarde binnen het Amsterdamse en internationale muziekleven. Wat begon als een podium voor hedendaags gecomponeerde muziek groeide uit tot een huis met een breed en veelzijdig programma, variërend van oude muziek en klassiek tot jazz, elektronische muziek en muziek uit uiteenlopende culturele tradities. De sterke akoestiek van de Grote Zaal maakt het Muziekgebouw bovendien bij uitstek geschikt voor vocale muziek en kamermuziek. Zo ontstond in de afgelopen twintig jaar een programma waarin uiteenlopende genres, stijlen en publieksgroepen samenkwamen.

Artistiek stond 2025 in het teken van verdieping, vernieuwing en internationale uitwisseling. Het Muziekgebouw besteedde uitgebreid aandacht aan componisten als Kaija Saariaho, Pierre Boulez en Dmitri Sjostakovitsj, en presenteerde concerten van internationale topmusici als Isabelle Faust en Tamara Stefanovich. Daarnaast was er ruimte voor bijzondere festivals, talentontwikkeling en jubileumprogramma's. Zo vierde huisensemble Calefax zijn 40-jarig bestaan met een internationaal rietkwintetfestival dat musici van over de hele wereld samenbracht.

Programmering vormt de belangrijkste motor. Het Muziekgebouw werkte de afgelopen jaren steeds nadrukkelijker aan een meerstemmig programma. Nieuwe series als Cairo's Golden Age, Best of Turkey en Traces of India laten zien dat deze ontwikkeling aanslaat. In samenwerking met inhoudelijke partners bereiken deze programma's een groot en deels nieuw publiek, en versterken zij de verbinding van het Muziekgebouw met verschillende gemeenschappen binnen en buiten Amsterdam.

Ook organisatorisch groeide het Muziekgebouw de afgelopen twintig jaar aanzienlijk. Het aantal concerten nam toe van 235 in 2006 tot meer dan 300 in 2025, terwijl het bezoekersaantal groeide van 85.000 naar 111.000 in 2025. De begroting steeg in dezelfde periode van 4,5 miljoen euro naar ruim 8 miljoen euro. Tegelijkertijd veranderde de financieringsstructuur van het Muziekgebouw. Waar de subsidie van de gemeente Amsterdam in 2006 nog 64% van de begroting besloeg, was dat aandeel in 2025 gedaald naar 41%. Het Muziekgebouw is er daarmee in geslaagd om de eigen inkomsten structureel te vergroten, onder meer via recette-inkomsten, zakelijke evenementen, fondsen en het vriendenprogramma.

De steun van de gemeente Amsterdam was en is essentieel om de artistieke ambities van het Muziekgebouw te realiseren en het hoofd te bieden aan de financiële uitdagingen van het werken in een grote stad als Amsterdam. Voor de periode 2025–2028 kreeg het Muziekgebouw voor indexatie 2025 te maken met een subsidiekorting van een half miljoen euro, wat blijvende druk legt op de organisatie. Tegen die achtergrond is het positief dat 2025 alsnog met een positief resultaat van € 79.000 wordt afgesloten. Hogere inkomsten uit kaartverkoop en zakelijke evenementen, gecombineerd met scherpe kostenbeheersing, maakten het mogelijk het begrote verlies gedurende het jaar om te buigen.

Deze resultaten waren niet mogelijk geweest zonder de grote inzet van alle medewerkers van het Muziekgebouw. Het 20-jarig jubileum vormde een bijzonder moment van trots en verbondenheid, juist in een jaar waarin ook financiële uitdagingen gezamenlijk moesten worden bezworen. Tegelijkertijd blijven er zorgen, onder meer over de geopolitieke instabiliteit en de gevolgen daarvan voor het internationale culturele veld en de mobiliteit van musici. Ook de financiële druk op de culturele sector blijft groot. Voor 2026 kijkt het Muziekgebouw desondanks met vertrouwen vooruit. Er zijn bestemmingsreserves aangelegd om mogelijke tegenvallers op te vangen, de eerste signalen rond de kaartverkoop voor seizoen 2026–2027 zijn positief en ook de portefeuille zakelijke evenementen voor 2026 is goed gevuld.

Het totaal aantal bezoekers in 2025 bedroeg 111.000. In 2024 waren dat er 132.000. Omdat in 2024 zowel de Strijkkwartet Biënnale als de Cello Biënnale plaatsvonden, is een vergelijking met 2023 passender. Ten opzichte van dat jaar steeg het bezoekersaantal met 19.000, oftewel 21%. Ook de eerste resultaten van de inspanningen op het gebied van publieksverbreding worden zichtbaar. Het aantal bezoekers jonger dan 30 jaar is in 2025 met 0,25% gestegen t.o.v. 2024 en zelfs 2,9% t.o.v. 2023, terwijl ook het aandeel bezoekers uit Amsterdamse stadsdelen die traditioneel minder sterk vertegenwoordigd zijn (Noord, Nieuw-West en Zuidoost), in 2025 toenam met 0,5% t.o.v. 2023 en 1,6% t.o.v. 2024.

Toegankelijkheid blijft daarbij een belangrijk uitgangspunt. Hoewel de prijzen in het Muziekgebouw (moeten) stijgen, wordt via een gedifferentieerd prijsbeleid geprobeerd concerten bereikbaar te houden voor een divers publiek. Daarnaast groeide het internationale bezoek, passend bij de internationale positie van het Muziekgebouw. Buitenlandse bezoekers en musici waarderen met name de locatie aan het IJ, de akoestiek van de Grote Zaal en de betrokkenheid van het publiek.

Het jubileumjaar maakte zichtbaar hoe sterk het Muziekgebouw in twintig jaar verankerd is geraakt in het Amsterdamse en internationale muziekleven. 2025 laat zien dat het Muziekgebouw zich artistiek en organisatorisch blijft vernieuwen, met ruimte voor nieuwe makers, nieuwe publieksgroepen en nieuwe muzikale perspectieven. De verschillende artistieke, maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen die het Muziekgebouw in 2025 hebben gevormd, worden in dit bestuursverslag verder toegelicht.

2 Kwalitatieve verantwoording

2.1 Uitgevoerde activiteiten

In 2025 presenteerde het Muziekgebouw 340 concerten in een veelzijdig palet aan genres en programma's. Het aantal genres waarin het Muziekgebouw programmeert blijft groeien, met als doel een zo breed mogelijk publiek aan te spreken. Het Muziekgebouw slaagt er bovendien goed in om voor deze verschillende genres publiek te trekken. Het aanbod wordt jaarlijks geëvalueerd en vormt de basis voor keuzes in toekomstige seizoenen.

Hoogtepunten

In seizoen 2025–2026 ontwikkelde het Muziekgebouw drie nieuwe series die de toenemende meerstemmigheid van de programmering en publiek illustreren. Binnen Cairo's Golden Age bracht het Amsterdams Andalusisch Orkest in de eerste helft van 2025 twee uitverkochte concerten rond de Egyptische zanglegende Umm Kulthum. Ook de serie Best of Turkey trok veel publiek, onder meer met een concert van de Turkse zangeres Melike Şahin. Daarnaast werd de serie Traces of India voortgezet, waarbij de in 2024 overleden tabla-virtuoos Zakir Hussain werd geëerd met een tributeconcert door onder anderen zijn broer Fazal Qureshi. De series werden ontwikkeld in samenwerking met inhoudelijke partners met een sterke verbinding met deze muzikale tradities en hun publiek. We omarmen met deze nieuwe series nieuwe publieksgroepen uit Amsterdam en daarbuiten.



Amsterdams Andalusisch Orkest: De stem van de spiritualiteit ©Foppe Schut

In 2025 speelden vrouwelijke makers een prominente rol binnen de programmering van het Muziekgebouw. Het tweejaarlijkse componistenfestival stond dit keer in het teken van de Finse componiste Kaija Saariaho (1952–2023), een van de belangrijkste componisten van de afgelopen decennia. In haar werk verbond zij modernistische invloeden aan een uitgesproken lyrische en zintuiglijke muzikale taal. Vier dagen lang stonden haar muziek en leven centraal in het Muziekgebouw, in aanwezigheid van musici, collega's en anderen met wie zij nauw samenwerkte. Een hoogtepunt van het festival was de Nederlandse première van *Hush*, Saariaho's laatste compositie, uitgevoerd door de Finse trompettist Verner Pohjola, aan wie het werk werd opgedragen.

Volgens NRC kon het concert 'linea recta het lijstje met meest memorabele momenten van 2025 in'. Ook de uitvoering van Saariaho's vioolconcert *Graal Théâtre* maakte diepe indruk. Mede door de aanwezigheid van vrienden en familie van de componiste kreeg het festival het intieme karakter van een bijzonder eerbetoon.



Verner Pohjola - Saariaho Festival ©Foppe Schut

Violist Isabelle Faust speelde in 2025 een prominente rol binnen de programmering van het Muziekgebouw. Als 'artist in focus' in seizoen 2025–2026 verzorgde zij vier concerten. Ze trapte af met Beethovens *Vioolconcert*, uitgevoerd met Les Siècles. Drie weken later bracht zij een soloprogramma met alle sonates en partita's voor viool van Bach, waarmee zij ruim tweeënhalf uur alleen op het podium stond. De intensiteit en muzikaliteit van deze uitvoering maakten diepe indruk op het publiek.

Pianiste Tamara Stefanovich presenteerde in april 2025 een sonatemarathon met drie concerten op één zaterdagmiddag en -avond. In programma's variërend van Scarlatti tot Oestvolkskaja werd de pianosonate in uiteenlopende vormen belicht. De Nieuwe Muze schreef hierover: 'Er past grote bewondering voor de prestaties van deze pianiste: je moet het maar kunnen opbrengen, drie keer een uur uiterst geconcentreerd zulke stilistisch afwisselende muziek brengen.'

In april organiseerde het Muziekgebouw een special rond de Franse componist Pierre Boulez, ter gelegenheid van zijn honderdste geboortjaar. Huisensemble Het Muziek (voorheen AskolSchönberg) en I Solisti voerden onder leiding van Bas Wiegers *Répons* uit, een van Boulez' belangrijkste ensemblewerken.

In 2025 was het vijftig jaar geleden dat Dmitri Sjostakovitsj overleed. Dat vormde aanleiding voor een Sjostakovitsj Special, waarin naast zijn muziek ook werk van zijn vriend Mieczysław Weinberg klonk, wiens oeuvre de afgelopen jaren hernieuwde aandacht kreeg. Voor deze concerten waren Quatuor Danel en pianist Alexander Melnikov te gast – beiden musici met een sterke affiniteit voor het werk van Sjostakovitsj en tevens vaste gasten van het Muziekgebouw. De concerten maakten grote indruk op publiek en pers. Het Parool schreef over Melnikov: 'Melnikovs Sjostakovitsj overtuigde zozeer dat hij aan het einde leek te willen zeggen: nog vragen? Het antwoord luidt: nee, geen vragen. Het geloof van de pianist in deze muziek is imposant.'

Series

De Donderdagavondserie blijft binnen Nederland en Europa een belangrijke graadmeter voor de hedendaags gecomponeerde muziek. In 2025 presenteerde het Muziekgebouw in ruim 30 concerten binnen deze serie circa 25 wereld- en Nederlandse première's. Mede dankzij steun van AMMODO presenteerde het Muziekgebouw wereldpremières van onder meer Farzia Fallah, Alex Paxton, David Lang, Michel van der Aa en Seung Won Oh. Deze première's werden uitgevoerd door de fine fleur van de nieuwe muziek in Nederland en Europa. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor ensemble in residence Het Muziek, naast internationaal vermaarde ensembles als Ensemble Musikfabrik, Ensemble Modern en Klangforum Wien. De Donderdagavondserie blijft een belangrijke pijler binnen de programmering, met een trouw en betrokken publiek. Tegelijkertijd onderzoekt het Muziekgebouw hoe de serie zich richting de toekomst verder kan vernieuwen, onder meer via nieuwe combinaties, communicatie en een compactere opzet, zodat ook ruimte ontstaat voor aanvullend aanbod en nieuwe publieksgroepen.



Musikfabrik ©Foppe Schut

Vaste bezoekers van het Muziekgebouw weten inmiddels dat de Grote Zaal bijzonder geschikt is voor oude muziek en koor. Mede dankzij de akoestiek lukt het om grote internationale ensembles aan het Muziekgebouw te binden. Zo is in de afgelopen jaren een sterke band opgebouwd met het Belgische ensemble Vox Luminis, dat in 2025 twee keer te gast was. In februari bracht het ensemble een concertante uitvoering van Purcells opera *The Fairy Queen*, die zorgde voor een uitverkochte zaal. In december volgde een succesvol programma met kerstmuziek van Telemann en Bach. Ook Ton Koopman, die nog maar zelden in Nederland optreedt, was in 2025 tweemaal te gast met het Amsterdam Baroque Orchestra, onder meer met de *Brandenburgse concerten* van Bach en een opera van Händel.

Het Amerikaanse vocale ensemble Lyyra maakte zijn debuut in het Muziekgebouw. De groep bestaat uit zes zangeressen en geldt als protégé van het populaire Britse koor VOCES8. Lyyra combineert loepzuivere zang met afwisselend repertoire en grote zeggingskracht. Met een mix van oude en nieuwe klassieke werken, aangevuld met arrangementen van pop-, folk- en jazzmuziek, wist het ensemble veel nieuw publiek aan zich te binden.

Veel indruk maakte ook het Oekraïense koor Partes, dat in het Muziekgebouw de Nederlandse tournee aftrapte met een kerstconcert. Het ensemble zet zich in voor het muzikale erfgoed van Oekraïne en bracht een programma met Oekraïense muziek uit de 17e en 18e eeuw. In het licht van de voortdurende oorlog met Rusland leidde dit tot een zeer ontroerende concertavond. De Volkskrant schreef in een voorbeschouwing: 'Uit verzet tegen de 'culturele genocide' van Rusland blaast Oekraïens ensemble oude koormuziek nieuw leven in'.

Vaste gasten als The Tallis Scholars en het Lets Radiokoor presenteerden ook in 2025 indrukwekkende koorconcerten. Partners van het Muziekgebouw, zoals Cappella Amsterdam en het Nederlands Kamerkoor, stonden opnieuw garant voor vernieuwende programma's en uitvoeringen van het grote koorrepertoire.

Op vocaal gebied bood ook de serie Grote Zangers bijzondere concerten. Wereldster Matthias Goerne komt graag naar het Muziekgebouw en noemt de Grote Zaal zelfs zijn favoriete zaal ter wereld voor liedrepertoire. In januari 2025 opende hij een meerjarig Schubert-project met *Schwanengesang*, gevolgd door *Winterreise* in september. Het Parool schreef over *Schwanengesang*: 'Bloedstollende timing en een sterke vertelkracht'. Het slot van dit drieluik, *Die schöne Müllerin*, volgt in februari 2027. Ook tenor Ian Bostridge was te gast, met de Nederlandse première van een hedendaagse liedcyclus van pianist en componist Brad Mehldau.

In de serie Grote Cellisten, een samenwerking met de Cello Biënnale, was Abel Selaocoe te gast voor een soloconcert. De zaal was ruim van tevoren uitverkocht. Selaocoe staat bekend om zijn energieke en veelzijdige optredens, en bleef nog tot kort voor het concert aan het programma sleutelen. Naast Zuid-Afrikaanse traditionals en eigen werk klonk ook een nieuw stuk van de Nederlandse componist Michel van der Aa.



Abel Selaocoe ©Foppe Schut

Een maand later vond binnen deze serie opnieuw een wereldpremière plaats. Voor Cello Octet Amsterdam schreef de Amerikaanse componist David Lang een liedcyclus op basis van 14e-eeuwse liefdesgedichten. Sopraan Claron McFadden verzorgde de solopartij. De Volkskrant schreef: 'De liederen moeten de sfeer van een rokerige nachtclub ademen, met een sensuele zangeres. Die sfeer weet McFadden met haar beheerste charisma en veelkleurige stem minutieus te vangen'.

Meer kamermuziek was te beleven in de series Strijkkwartetten en Kamermuziek Internationaal. Het vermaarde Belcea Quartet keerde in februari 2025 terug naar het Muziekgebouw met twee contrasterende werken: het *Eerste Strijkkwartet* van Schönberg en Beethovens *Opus 131*, een van diens late kwartetten. Net als bij eerdere optredens verstilde de zaal bij het intens en geconcentreerd samenspel.



Belcea Quartet ©Eduardus Lee

Enkele weken later waren er opnieuw musici van wereldformaat te gast: pianist Pierre-Laurent Aimard, cellist Jean-Guihen Queyras en klarinettist Mark Simpson. Samen speelden zij een programma dat volledig was gewijd aan de modernist Helmut Lachenmann. Een dag voor het concert kon het publiek al kennismaken met deze experimentele en mysterieuze muziek tijdens een openbare repetitie, waarin Aimard op de voor hem kenmerkende bevlogen wijze toelichting gaf op Lachenmanns muziek en de uitdagingen die deze stelt aan de musici.

Naar de pianoserie van het Muziekgebouw wordt ook elk seizoen reikhalzend uitgekeken door liefhebbers van dit instrument. Het Muziekgebouw staat bekend om zijn avontuurlijke programmering en maakte die reputatie opnieuw waar. Zo combineerde Alice Sara Ott de relatief onbekende nocturnes van John Field met Beethovens *Mondscheinsonate*. Pavel Kolesnikov en Samson Tsoy speelden koralen van Bach en Kurtág op twee staande piano's, gevolgd door Messiaens *Vision de l'Amen* op twee Steinway vleugels. Ook Paul Lewis was te gast met een Nederlandse première van nieuw werk van Thomas Larcher. Pianisten Leif Ove Andsnes en Bertrand Chamayou sloten het jaar af met een vierhandig programma rond Schubert en Kurtág.

Festivals en specials

Festivals en specials spelen een belangrijke rol binnen de programmering van het Muziekgebouw. Ze bieden ruimte voor verdieping, context en meerdaagse programmering, en trekken vaak ook publiek van buiten het reguliere concertbezoek aan. Door concerten, talks, installaties en bijzondere formats met elkaar te verbinden ontstaat een intensievere publieksbeleving, waarin muziek, reflectie en ontmoeting samenkomen.

Eerder kwamen al het Saariaho Festival en de specials rond Pierre Boulez en Dmitri Sjostakovitsj voorbij. De verschillen tussen deze componisten zijn groot. Waar Sjostakovitsj nog sterk geworteld is in de klassieke traditie, stond Boulez juist voor het radicale modernisme van de tweede helft van de twintigste eeuw. Saariaho wist vervolgens een nieuwe weg te vinden waarin modernistische compositietechnieken samengaan met lyriek en toegankelijkheid. NRC omschreef haar werk als 'wonderschone muziek van een droomachtige kwaliteit'. Deze specials laten het grote belang zien dat het Muziekgebouw hecht aan de grote componisten van de 20e en 21e eeuw. Als huis voor hedendaags gecomponeerde muziek besteedt het Muziekgebouw aandacht aan uiteenlopende stijlen, stromingen en ontwikkelingen binnen het genre.

Ook minimal music blijft een belangrijke pijler binnen de programmering van het Muziekgebouw. In voorbereiding op het Minimal Music Festival in 2026 organiseerde het Muziekgebouw in 2025 een special met twee concerten. Het succesvolle Reich Richter-programma met muziek van Steve Reich en beelden van Gerhard Richter werd hernomen in een speciale setting door Het Muziek en percussionist Colin Currie. Het concert was opnieuw volledig uitverkocht. De avond erna vond de wereldpremière plaats van *No Grid in the Sky* van Elena Rykova: een minimal compositie voor acht trompetten, uitgevoerd verspreid over de foyers van het Muziekgebouw. De locatie en opstelling gaven het werk een extra ruimtelijke dimensie.



Openbare repetitie in Entreehal van wereldpremière Elena Rykova ©Sabine van Nistelrooij

The Rest is Noise

Onder het label The Rest is Noise presenteerde het Muziekgebouw in 2025 een avontuurlijke en grensverleggende serie programma's op het snijvlak van nieuwe muziek, performance en clubcultuur. De serie realiseert artistiek onderscheidende programma's, biedt ruimte aan nieuwe makers en bereikt, met name in sterke samenwerkingen, een divers publiek. Met partners als FIBER, BIMHUIS en Subbacultcha presenteerde het Muziekgebouw elf programma's, die gezamenlijk bijna 4000 bezoekers trokken. De serie speelt een belangrijke rol in het stimuleren van artistieke vernieuwing, het bieden van ruimte aan nieuwe makers en het bereiken van een jonger en meer divers publiek.

In het middensegment laten programma's als Ganavya en Cello Octet Amsterdam met Nyokabi Kariuki zien dat er draagvlak is voor inhoudelijk sterke programmering. Het optreden van de Indiaas-Amerikaanse

singer-songwriter Ganavya vormde bovendien een belangrijke introductie op de Nederlandse podia; sindsdien was zij op verschillende festivals in Nederland te zien.

Tegelijkertijd blijven meer uitgesproken programma's kwetsbaar. Concerten in de Kleine Zaal zoals dat van Ahmed Ag Kaedy met Will Guthrie en saxofonist Sakina Abdou en de presentatie binnen *Nightwater* bleven achter op de verwachte toestroom. Dit onderstreept dat experiment en publieksopbouw niet vanzelfsprekend samenvallen en vraagt om een scherpe positionering en gerichte publieksaanpak. Deze ervaringen worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van de serie.

The Rest is Noise speelt een concrete rol in zowel publieksverbreding als de ontwikkeling van nieuwe makers binnen het Muziekgebouw. Via de samenwerking met FIBER werd in 2025 een publiek bereikt dat voorheen beperkt vertegenwoordigd was, waaronder queer en gemeenschappen met Aziatische wortels. De première van *Animistic Beliefs* trok ruim 600 bezoekers. Daarnaast fungeert The Rest is Noise als schakel in de ontwikkeling van makers die zich bewegen tussen clubcultuur en hedendaagse muziek, en voor wie een presentatie in het Muziekgebouw een volgende stap betekent.



Animistic Beliefs + Jeisson Drenth ©Sabine van Nistelrooij

Jazz & Global

Binnen de Jazz & Global-programmering presenteerde het Muziekgebouw in 2025 een serie concerten waarin internationale top, cross-overprojecten en cultureel-maatschappelijke programma's samenkwamen. De serie is grotendeels georganiseerd in nauwe samenwerking met BIMHUIS, dat als inhoudelijke partner en schakel naar de (inter)nationale jazz- en globalscene een belangrijke rol speelt. Uitzonderingen hierop vormden het Amazigh Nieuwjaar, geprogrammeerd met Marmoucha en Stichting Multicultureel Jongerengeluid, en *Izran*, in samenwerking met Matinée Marocain.

De serie kende een hoge publieksopkomst, met meerdere uitverkochte concerten. Zo trokken Danilo Pérez, John Patitucci en Brian Blade met Ravi Coltrane en het Metropole Orkest met Jasper Blom een volle zaal. Ook het concert van Ballaké Sissoko, Vincent Ségal, Émile Parisien en Vincent Peirani bevestigde de grote belangstelling voor grensverleggende programmering van internationaal niveau. Met deze concerten benadrukt het Muziekgebouw zijn positie als podium voor internationale top en als belangrijke speler binnen het (inter)nationale jazz- en global circuit.

Een bijzonder hoogtepunt vormde Orchestra Baobab, dat met 1.250 bezoekers een vrijwel uitverkochte staande zaal trok. Dit concert liet zien dat global acts met een brede internationale achterban nieuwe publieksgroepen aan het Muziekgebouw weten te verbinden.



Orchestra Baobab ©Rogier Boogaard

Het Amazigh Nieuwjaar vormde een ander belangrijk moment binnen de serie. In een bijna uitverkochte zaal werd een breed en divers publiek samengebracht rond een cultureel en maatschappelijk betekenisvol programma. De samenwerking met Marmoucha en Stichting Multicultureel Jongerengeluid benadrukt het belang van partnerschappen die diep verankerd zijn in specifieke communities en versterkt de verbinding van het Muziekgebouw met verschillende gemeenschappen in de stad.

De Jazz & Global-serie speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van artiesten die doorgroeien naar grotere podia. In samenwerking met BIMHUIS draagt het Muziekgebouw bij aan een sterke infrastructuur voor jazz- en globalmuziek in Amsterdam.

Familieprogrammering

De steevast uitverkochte serie Babyconcerten is in 2025 uitgebreid vanwege de grote vraag. De gezelschappen Frisse Oren, Theater de Spiegel en Wonderland Collectief betoverden baby's met hun wonderlijke wereld van klank, beeld en licht.

Op vier zondagmiddagen vond Kijk Muziek plaats, een minifestival met programmering voor 2+ en 6+ en een randprogramma vol workshops, knutselen, tekenen, ontdekken en rondleidingen. Oorkaan, Holland Opera, De Stilte, i Solisti en Zonzo Compagnie zijn enkele gezelschappen die kinderen mee op avontuur namen in de muziek van nu.

Ook in de nieuwe serie Sonic Safari (8+) maakte het jonge publiek kennis met nieuwe concertvormen en elektronische muziek, inclusief een geluidenspeurtocht door het hele Muziekgebouw, in samenwerking met de jonge talenten van de Sweelinck Academie van het Conservatorium van Amsterdam.



Sonic Safari ©Maarten Nauw

Diverse concerten en bijzondere projecten

Met de jaarlijkse serie Lunchconcerten levert het Muziekgebouw een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van jonge musici. Hiervoor wordt samengewerkt met onder meer het Conservatorium van Amsterdam (CvA) en het Muziekinstrumentenfonds. Ook krijgen finalisten van Dutch Classical Talent, studenten van de Sweelinck Academie van het CvA en prijswinnaars van het Prinses Christina Concours een podium. Voor veel jonge musici vormen de lunchconcerten een belangrijke podiumervaring. Regelmatig keren musici later terug binnen de reguliere programmering van het Muziekgebouw.

Op 1 juli stond het Muziekgebouw stil bij de afschaffing van de slavernij tijdens Ketikoti, een traditie die in 2023 is gestart. Countertenor Arturo den Hartog curreerde en zong een recitalprogramma met liederen uit het Surinaamse klassieke repertoire, Surinaamse traditionals en werken van Purcell. Voorafgaand aan het concert werd een herikeri-lunch aangeboden. Voormalig politica Kathleen Ferrier sprak daarbij over de nog altijd voelbare gevolgen van de slavernij en het belang van Ketikoti als jaarlijkse herdenking.

Al enkele jaren organiseert het Muziekgebouw in de zomer een serie Terrasconcerten op het terras aan het IJ. Met uitzicht over het water biedt de serie een laagdrempelig en divers programma met topmusici uit uiteenlopende genres. In 2025 waren onder meer BEATRIZ te gast met Cubaanse latin-jazz en pianist Jeneba Kanneh-Mason met muziek van componiste Florence Price. Tijdens Amsterdam Pride trad singer-songwriter Roi Soleil op met dansbare glitterpop. De terrasconcerten versterken de toegankelijkheid van het Muziekgebouw, omdat ze zichtbaar voor iedereen plaatsvinden en ze ook een functie voor de directe omgeving vervullen.

Rondom Pride organiseerde het Muziekgebouw verschillende programma's. Zo gaf het Amsterdam Gay Men's Chorus twee uitverkochte concerten en presenteerden muziekcollectief LUDWIG en theaterbeweging Boys Won't Be Boys aan de vooravond van Pride de voorstelling *A Celebration of Queerness in Classical Music*. In dit programma over mannelijkheid, seksualiteit en identiteit werden klassieke muziek, kleinkunst, dans en spoken wordt gecombineerd met persoonlijke verhalen. De avond trok een gemengd publiek van zowel vaste bezoekers van het Muziekgebouw als publiek dat Boys Won't Be Boys volgde.



Terrasconcert BEATRIZ ©Foppe Schut

De uitvoering van Steve Reichs minimal-klassieker *Music for 18 Musicians* tijdens Amsterdam Dance Event vormde een bijzonder moment binnen de programmering van 2025. De Volkskrant nam het concert op in de lijst van ‘feestjes die je niet wil missen tijdens ADE’, en schreef: ‘Voor een avond contemplatie over de oorsprong van alles moeten we, zoals wel vaker tijdens ADE, in het Muziekgebouw aan ‘t IJ zijn’. Het Muziek en HIIIT voerden het werk op 23 oktober tweemaal uit. Daarbij was een duidelijk verschil zichtbaar tussen het publiek van de vroege en late uitvoering: het avondconcert trok vooral regulier publiek van het Muziekgebouw, terwijl het late-nightconcert meer ADE-bezoekers aantrok. Tussen beide concerten ontmoetten deze publieksgroepen elkaar in de foyer van het Muziekgebouw. Ook 3voor12 prees de uitvoering: ‘Dankzij het dwingende geluid van aanzwellende vrouwenstemmen, diep vibrerende klarinetten en een paar shakers ontstaat plotseling een ritmische euforie zoals je maar al te goed kent uit een technoset. Het is volstrekt duidelijk wat dit stuk op ADE doet’.

In 2025 werd stilgestaan bij vijftig jaar Surinaamse onafhankelijkheid. Het Nederlands Blazers Ensemble presenteerde samen met zangeres Denise Jannah en close-harmonygroep Black Harmony het programma *A Firi Fu Fri*, dat een breed en divers publiek naar het Muziekgebouw trok. De avond kende een feestelijk en verbindend karakter, waarbij publiek en musici na afloop samenkwamen in de foyer voor een informeel muzikaal vervolg van het programma. De Volkskrant schreef: ‘Je waant je midden in een geweldig straatfeest op *A Firi Fu Fri* van het Nederlands Blazers Ensemble’.

Muziekgebouw Productiehuis

In 2025 versterkte het Muziekgebouw Productiehuis zijn rol als ontwikkelplek voor nieuwe muziek en multi-disciplinaire performance. Het Productiehuis ondersteunde verschillende producties en ontwikkeltrajecten waarin makers ruimte krijgen om nieuw werk te creëren en te presenteren.

Makers als kemençespeler Emine Bostancı en componist-regisseur Mees Vervuurt groeiden door naar de Grote Zaal met projecten waarin muziek werd verbonden met andere disciplines en actuele maatschappelijke thema's. Ook het project *Nightwater* van componist-regisseur Thanasis Deligiannis maakte indruk: het volledige gebouw werd omgevormd tot een installatie rond een Grieks feest. NRC noemde het een van de culturele hoogtepunten van de tweede helft van 2025.

Ook de serie rond Umm Kulthum, gerealiseerd met het Amsterdams Andalusisch Orkest, was van bijzondere betekenis en zorgde voor een duurzame samenwerking met het Muziekgebouw. Door samen te werken met ensembles, coproducten en internationale partners droeg het Productiehuis bij aan de verdere ontwikkeling en zichtbaarheid van deze makers.



Emine Bostanci ©Foppe Schut

In 2025 zette het Muziekgebouw Productiehuis gericht in op het aantrekken van een nieuw en divers publiek. Door het ontwikkelen van vernieuwende, vaak multidisciplinaire producties werden doelgroepen aangesproken die traditioneel minder vertegenwoordigd zijn binnen het Muziekgebouw. Het resultaat is een aantoonbaar jonger publiek. De focus ligt expliciet op publieksvernieuwing zonder het bestaande publiek uit het oog te verliezen.

De activiteiten van het Productiehuis trokken volle zalen en werden positief ontvangen door publiek en pers. Verschillende voorstellingen waren uitverkocht, wat de relevantie van de programmering onderstreept. Daarnaast waren producties te zien op vooraanstaande (inter)nationale podia als Musikverein Wien, De Singel en Rewire.

De partners binnen Productiehuis waren divers. In Amsterdam waren dat onder andere IDFA en De Nationale Opera (bij Celine Daemen), Grieks restaurant Ikaria en Handelsvereniging Amsterdam (bij *Nightwater* van Thanasis Deligiannis). Met Zeno van den Broek werkte het Productiehuis samen met Gaudeamus, HIIIT en Percussions de Strasbourg. Verdere partners waren onder andere Free Heri Heri For All, I Solisti, De Singel en vele anderen. De resultaten van Muziekgebouw Productiehuis laten zien dat langdurige investeringen in makers, samenwerking en publieksoontwikkeling bijdragen aan artistiek sterke producties en het bereiken van een breder en diverser publiek.

Rizoom

Het Muziekgebouw nam in 2019 het initiatief tot de oprichting van Stichting Rizoom. De handen zijn ineengeslagen met een landelijk netwerk van kernpartners (Muziekgebouw, De Doelen, Korzo, ensemble Het Muziek, Intro in situ, November Music en Gaudeamus) om jonge makers van nieuwe muziek een platform te bieden om zich te ontwikkelen en een podium te geven om van zich te laten horen. Rizoom biedt zo

jaarlijks een ontwikkeltraject aan vier tot acht makers. Makers als Boris de Klerk, Christy Westhovens, Soheil Shayesteh en Myra-ida van der Veen ontwikkelden in 2025 binnen dit traject hun praktijk via artistiek onderzoek, mentoring en presentatie. Dit leidde tot grotere zichtbaarheid, nieuwe samenwerkingen en doorstroom naar podia en productiehuisen.

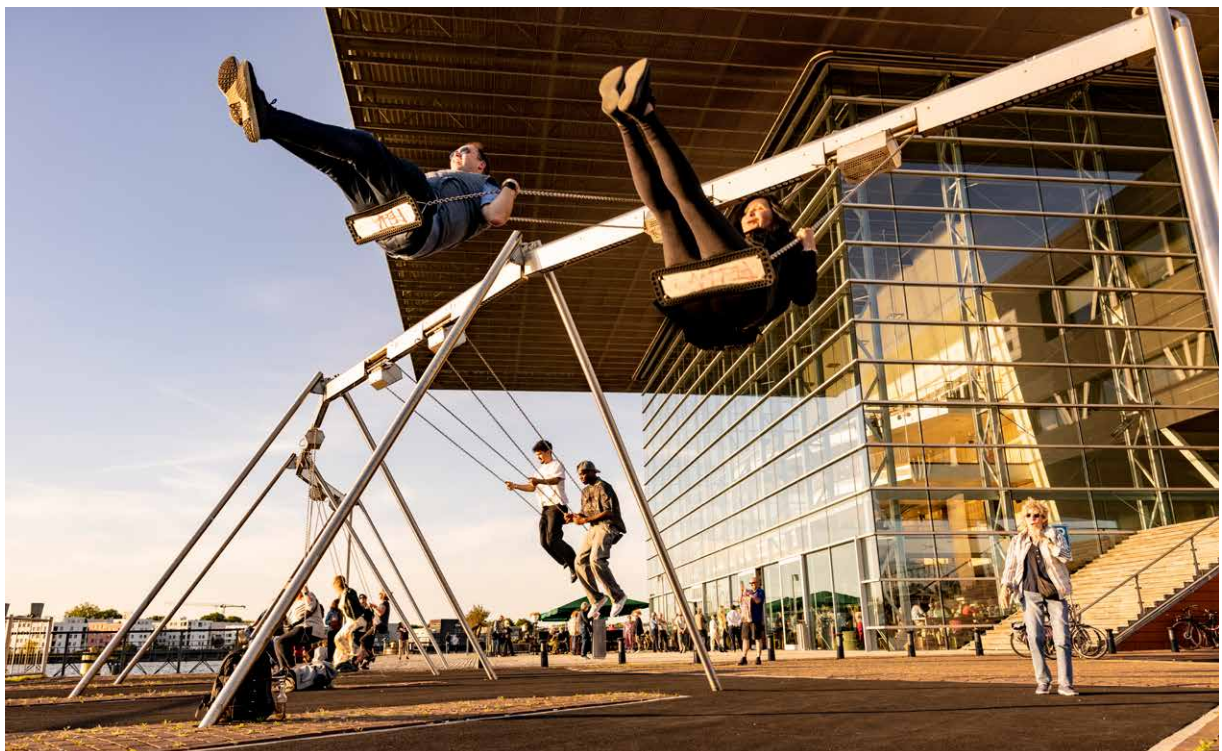
Rizoom liet in 2025 een duidelijke impact zien op makers, publiek en het bredere veld. De diverse groep makers en disciplines binnen het traject vertalen zich in een breed artistiek aanbod dat ook nieuw publiek aanspreekt. Daarnaast draagt Rizoom bij aan vernieuwing binnen de hedendaagse muziekpraktijk en aan samenwerking tussen instellingen door kennis, netwerken en middelen te delen.

Rizoom is er voor jonge makers die net van de opleiding afkomen. Daarna is er het Muziekgebouw Productiehuis voor de verdere ontwikkeling van mid-career makers. Met Rizoom en het Productiehuis neemt het Muziekgebouw ketenverantwoordelijkheid.

Placemaking en publiekswerking

In 2025 heeft het Muziekgebouw verder gewerkt aan de ontwikkeling van het gebouw en de directe omgeving als 'klinkende plek', waar muziek, geluidskunst en publiek samenkomen. Met vaste en tijdelijke installaties van onder meer Celine Daemen, Boris Acket en Maaïke van der Linden, naast werken als de Muziekschommels en *Huil van de Wolff*, wordt de openbare ruimte actief geprogrammeerd en beter zichtbaar gemaakt. Ook nieuwe samenwerkingen dragen bij aan een bredere publieksbeleving.

Zo spreken we intensief met World Opera Lab over verdiepende programma's met als werktitel *About the river and the sea* met publieksparticipatie en publieksgesprekken. Daarnaast worden nieuwe publieksconcepten ontwikkeld, zoals concertroutes door het hele gebouw (o.a. SpringtIJ), en wordt er samengewerkt met partners als Sonic Acts en Expeditie Oosterdok. Zo groeit het Muziekgebouw verder naar een onderscheidend profiel waarin geluidskunst, participatie en de verbinding tussen binnen- en buitenruimte centraal staan.



Muziekschommels ©Foppe Schut

Educatie

De gezamenlijke educatieafdeling van het Muziekgebouw en het BIMHUIS biedt een breed en divers programma voor scholen en families, gericht op actieve en toegankelijke muziekbeleving, creativiteit en ontmoeting met professionele musici. Met concerten, workshops, lesbezoeken en projecten als SoundLAB en Groove Beest maken leerlingen kennis met uiteenlopende muziekstijlen, van jazz en improvisatie tot elektronische muziek en compositie. Samenwerkingen met partners als Eye Filmmuseum, Oorkaan, De Rode Loper op School, het Conservatorium van Amsterdam en het Leerorkest versterken het aanbod en zorgen voor verdieping en vernieuwing.

In 2025 organiseerde de educatieafdeling 26 schoolconcerten en 569 SoundLAB-workshops, rondleidingen, kinderfeestjes en lesbezoeken voor het primair, voortgezet, speciaal (voortgezet) en hoger onderwijs. In totaal werden 16.103 leerlingen van 106 scholen in Amsterdam en daarbuiten bereikt.

Alles Goed!?! – podcast over mentaal welzijn voor en door jongeren

Met de podcastmakers van Studio Popcorn maakte het Muziekgebouw de zesdelige podcastserie *Alles Goed!?!*. In deze serie vertellen Amsterdamse jongeren over hun eigen issues zoals pesten, piekeren en gescheiden ouders. De soundtrack maken ze zelf in het SoundLAB van het Muziekgebouw. In elke aflevering zit een tip van kinder- en jeugdpsychiater Carlijn Welten verwerkt. *Alles Goed!?!* laat zien dat iedereen issues heeft, dat praten én muziek kan helpen en is daarmee een educatief handvat voor scholen, ouders en hulpverleners om mentaal welzijn onder jongeren te verbeteren. Op allesgoed.nu zijn alle afleveringen te vinden. In 2026 ontwikkelen we lesmateriaal om de gevoelige onderwerpen uit de podcast in elke klas te kunnen behandelen. In oktober 2026 wordt de lancering van dit platform verwacht, evenals de start van de tweede serie afleveringen.

Maak Muziek Mee

Binnen de programmalijn ELJA Connects bereikten Muziekgebouw en BIMHUIS met projecten als Groove Beest en SoundLAB op Reis kinderen in het hele land. De kracht ligt in de directe ontmoeting tussen leerlingen en professionele musici, waardoor muziek een levende praktijk wordt. Samen met landelijke en internationale partners werd educatie ook buiten de eigen podia aangeboden, vaak op scholen en festivals zonder structureel cultuuraanbod. In 2025 werden met 66 activiteiten 3.704 leerlingen en bezoekers bereikt.

Samen met landelijke partners zoals TivoliVredenburg Utrecht, Schouwburg en Concertzaal Tilburg, Wilinktheater Enschede, Music Meeting & De Lindenberg Nijmegen, Cultuurprogramma Nijmegen, Collage Almere, festivals als Future Village Amersfoort, November Music Den Bosch en internationale partners werd muzikeducatie met het project *Maak Muziek Mee* buiten de eigen podia mogelijk gemaakt, vaak op scholen en festivals zonder structureel cultuuraanbod.

SoundLAB (op Reis)

SoundLAB-workshops stimuleren leerlingen om een bijzondere verzameling elektronische en akoestische instrumenten te verkennen en te experimenteren met klank. Leerlingen krijgen de ruimte om op een laagdrempelige manier zelf muziek te componeren. Dat proces stimuleert eigenaarschap en creatief denken. Met meer dan 100 speciaal ontworpen (elektronische) instrumenten en jaarlijks meer dan 400 workshops voor ruim 9.500 deelnemers is SoundLAB uitgegroeid tot een voorbeeld van toekomstgericht muziekonderwijs.

Het muzikaal laboratorium SoundLAB reisde in december naar Seoul, op uitnodiging van de Korean Arts & Culture Education Service (KACES). De educatieve methode van SoundLAB is uniek en verbindt onderzoekend leren met verbeelding, technologie en klank. 'Het idee van instrumenten die nieuwsgierigheid en experimenteerdrang stimuleren, is bijzonder inspirerend', schrijft de projectleider van KACES Minyoung Kwon.

Ook binnen Nederland reisde SoundLAB naar verschillende locaties. Met steun van de ELJA Foundation ontwikkelden we nieuwe, mobiele basisstations, waardoor workshops flexibeler inzetbaar zijn dankzij het gebruik van koptelefoons en vernieuwde luidsprekers. SoundLAB was te ervaren op onder meer het

Oranjewoud Festival, Future Village Festival (Amersfoort), My First Festival (TivoliVredenburg), het Weekend van de Wetenschap (NEMO) en in Schouwburg Concertzaal Tilburg.

Daarnaast speelde SoundLAB een actieve rol in de MBO-introweek 2025 in het Muziekgebouw, met 16 workshops voor ruim 400 studenten. We zetten ons actief in om naast MBO-studenten ook VMBO-leerlingen beter te bereiken met ons educatieaanbod.



SoundLAB ©DigiDaan

Groove Beest

Sinds 2019 organiseert de gezamenlijke educatieafdeling van BIMHUIS en het Muziekgebouw de serie Groove Beest, een programma dat draait om groove, jazz, beweging en spelplezier. In het samenspel tussen de band en de klas staat luisteren en reageren op elkaar centraal. Leerlingen ontdekken hoe ritme verbindt en hoe een groep samen iets kan laten ontstaan.

In 2025 waren Marmoucha Orchestra, Koffie, Yoran Vroom Big Group of Friends (i.s.m. Big Sounds) en Cavolo Nero te horen met in totaal 11 familie- en schoolconcerten in het BIMHUIS en 15 familie- en schoolconcerten buiten Amsterdam.

Waar de familie- en schoolconcerten in het BIMHUIS kinderen laten kennismaken met jazz op het podium, brengt *Groove Beest in je Buurt* deze ervaring naar de klas en de wijk. Zo wordt muziek toegankelijk voor alle kinderen, ook voor wie een concertbezoek minder vanzelfsprekend is.

In verdiepende lessen werken basisschoolleerlingen samen met een Groove Beest-muzikant aan improvisatie en muzikale expressie. Het traject wordt afgesloten met een slotconcert op locatie, samen met een Groove Beest-band. In 2025 vond dit plaats in Amsterdam Nieuw-West, in samenwerking met Aslan Muziekcentrum en met steun van het Cultuurfonds, de Turing Foundation, het VSB Fonds en de ELJA Foundation.

2.2 Bereik, publiek en impact

Muziekgebouw aan 't IJ bereikt een groot en betrokken publiek, maar niet vanzelfsprekend een breed publiek. Wie eenmaal binnen is, waardeert het aanbod zeer – de stap naar binnen blijft voor nieuwe publieksgroepen echter bepalend. Juist daar ligt de belangrijkste opgave: meer Amsterdammers verleiden tot een eerste bezoek en hen laten ervaren wat het Muziekgebouw te bieden heeft.

Doel en uitgangspunt

In 2025 lag de nadruk in het publieksbeleid van het Muziekgebouw op het verjongen en verbreden van het publiek, naast het op peil houden van de zaalbezetting.

Ten opzichte van 2024 is nadrukkelijker ingezet op het bereiken en activeren van nieuwe publieksgroepen, met specifieke aandacht voor het stimuleren van het eerste bezoek. Daarbij verschoof de focus van brede zichtbaarheid naar een gerichtere benadering van publieksgroepen die nog niet vanzelfsprekend hun weg naar het Muziekgebouw vinden. De inzichten uit een positioneringstraject vormden in 2025 hiervoor de basis.



©Foppe Schut

In 2025 zijn we gestart met een merkimago-onderzoek en positioneringstraject waarbij de focus onder meer komt te liggen op het stimuleren van een eerste bezoek aan het Muziekgebouw voor publiek dat hier niet eerder kwam, om te bouwen aan duurzame publieksontwikkeling.

Daarnaast laten analyses zien dat onder het huidige publiek hoogfrequente segmenten uit het Cultureel Doelgroepenmodel zoals Culturele Alleseters en Klassieke Cultuurliefhebbers relatief sterk vertegenwoordigd zijn, terwijl andere doelgroepen als Startende Cultuurspeurders en Nieuwsgierige Toekomstgrijpers relatief minder vertegenwoordigd zijn onder het Muziekgebouw publiek. Tegelijkertijd staan juist deze groepen jonge cultuurconsumenten relatief positief tegenover het Muziekgebouw, wat wijst op groeipotentieel. Dat potentieel willen we uiteraard benutten.

De kracht van het Muziekgebouw ligt in de combinatie van artistieke kwaliteit, de unieke ligging aan het IJ en de gezamenlijke concertbeleving. Deze inzichten maken duidelijk dat publieksgroei vraagt om een

samenspel tussen programmering en publieksbenadering: een onderscheidend aanbod bereikt pas nieuwe publieksgroepen wanneer het zichtbaar, toegankelijk en relevant wordt gemaakt.

Doelgroepen en marketingaanpak

Muziekgebouw aan 't IJ richtte zich in 2025 op een aantal duidelijk onderscheiden doelgroepen. De kern van het publiek bestaat uit muziekliefhebbers binnen de belangrijkste genres hedendaags, klassiek, jazz, global en elektronisch: veelal hoger opgeleid, cultureel actief en woonachtig in Amsterdam en de Randstad.

Daarnaast richtte het Muziekgebouw zich op families met kinderen en op een jongere doelgroep met verschillende culturele achtergronden (circa 20–35 jaar). Deze doelgroep heeft een brede culturele interesse, bezoekt ook livemuziek buiten de traditionele concertzaal en is sterk actief op digitale platforms. Zij wonen relatief vaak buiten het centrum van Amsterdam of in andere stedelijke gebieden.

De marketingaanpak in 2025 was gedifferentieerd per doelgroep en werd in toenemende mate datagedreven ingericht. Voor de jongere doelgroep is sterk ingezet op de ontwikkeling van het Instagram-kanaal, dat groeide van circa 10.000 naar ruim 15.000 volgers (Q1 2026). Hiervoor werd extra ingezet op contentontwikkeling en expertise op het gebied van social media en muziek. Er werd meer en gericht content ontwikkeld rond thema's die aansluiten bij de leefwereld van jongere doelgroepen en publieksgroepen met verschillende achtergronden. Ook werden online campagnes gericht ingestoken.

Daarnaast zijn verschillende middelen ingezet om de drempel tot een eerste bezoek te verlagen, zoals de online beschikbaarheid van sprintplaatsen voor bezoekers tot 30 jaar en extra aandacht voor jong publiek bij specifieke series en concerten. Via de eigen kanalen van het Productiehuis werd daarnaast meer aandacht besteed aan de zichtbaarheid van makers en het bieden van context.

Samenwerkingen speelden een belangrijke rol in het bereiken van nieuwe publieksgroepen. In samenwerking met communitybureau AWOL is geëxperimenteerd met een meer directe benadering van jong publiek, onder meer via een groep jonge ambassadeurs en content gericht op een jonge doelgroep. Hoewel deze samenwerking hielp om de focus op jong publiek te versterken, bleek het in de praktijk lastig om de ambassadeurs structureel betrokken te houden en doorlopend passende content te produceren. Daarom is de samenwerking eind 2025 beëindigd. Daarnaast werd samengewerkt met platforms als We Are Public, Stadspas, de Podiumpas en het muziekstreamingplatform Vialma, om nieuwe publieksgroepen te bereiken.

De aanpak in 2025 laat zien dat gerichte inzet leidt tot groei in bereik en zichtbaarheid, met name online, maar ook dat het duurzaam bereiken van nieuwe publieksgroepen vraagt om continuïteit en verdere verdieping.

Publieksontwikkeling en publieksopbouw

In 2025 bereikte het Muziekgebouw een breed en betrokken publiek, met een stabiele basis van terugkerende bezoekers. De totale omvang van het publiek en de bezettingsgraad bleven stabiel ten opzichte van voorgaande jaren.

De analyse van de publieksopbouw laat zien dat het publiek grotendeels vergelijkbaar is gebleven met dat van 2024. Het Muziekgebouw bereikt in sterke mate mensen die bovengemiddeld vaak culturele activiteiten bezoeken. In 2025 behoort 78% van het publiek tot de hoogfrequente segmenten van het Cultureel Doelgroepenmodel: groepen die regelmatig concerten, voorstellingen en andere culturele activiteiten bezoeken, tegenover 80% in 2024. Deze intensieve cultuurbezoekers zijn sterker vertegenwoordigd in het publiek van het Muziekgebouw dan in de Amsterdamse bevolking als geheel.

Tegelijkertijd is een lichte verschuiving zichtbaar richting midden- en laagfrequente segmenten. Het aandeel van deze groepen nam gezamenlijk toe van 19% naar 22%, onder meer binnen groepen die cultuur minder regelmatig bezoeken. Omdat het totale bestand van kaartkopers nog grotendeels bestaat uit vaste en frequente bezoekers, verlopen veranderingen in de publieksopbouw geleidelijk. Effecten van recente inspanningen op publieksverbreding zijn daardoor nog beperkt zichtbaar.

De geografische spreiding van het publiek laat zien dat het Muziekgebouw sterk verankerd is in Amsterdam, met daarnaast een groot bereik in de bredere Randstad. Via digitale kanalen en gerichte programmering bereikt het Muziekgebouw in toenemende mate publieksgroepen uit verschillende delen van de stad, waaronder Amsterdam-Noord, Nieuw-West en Zuidoost.

De leeftijdsopbouw van het publiek laat zien dat het Muziekgebouw vooral bezoekers van 50 jaar en ouder bereikt, die daarmee oververtegenwoordigd zijn in het totale publiek. Tegelijkertijd verschilt deze opbouw sterk per genre en type programmering. Concerten binnen het elektronische aanbod, familieconcerten en activiteiten van het Productiehuis trekken een duidelijk jonger publiek, met een zwaartepunt in de leeftijdsgroep 25 – 35 jaar. Ook binnen het global-aanbod en de gedurende het jaar bijgeboekte concerten is de spreiding over leeftijdsgroepen evenwichtiger en worden zowel jongere als oudere doelgroepen bereikt. Deze programmering vormt daarmee een brug tussen bestaande en nieuwe publieksgroepen.

Dit laat zien dat het Muziekgebouw jongere doelgroepen kan bereiken, maar dat dit nog niet binnen alle delen van het programma in gelijke mate gebeurt. Deze verschillen onderstrepen dat publieksverbreding niet alleen een marketingvraagstuk is, maar in belangrijke mate samenhangt met de aard en positionering van het programma.



©Foppe Schut

Bereik en waardering

De activiteiten van het Muziekgebouw zijn erop gericht om publiek te inspireren, nieuwe muziek te laten ontdekken en verdieping te bieden in een gedeelde ervaring. Deze doelstellingen worden zichtbaar in de waardering van bezoekers. In 2025 werden via aftermails bijna 3.500 waarderingen verzameld, met een gemiddelde score van 8,6. Ook extern wordt deze waardering bevestigd: op Google krijgt het Muziekgebouw een gemiddelde beoordeling van 4,6 sterren, op basis van ruim 2.000 reviews.

Daarnaast werd het programma breed en positief ontvangen in de landelijke pers, met veel vier- en vijfsterrenrecensies in onder meer NRC, de Volkskrant, Trouw en Het Parool. Opvallend is dat deze waardering zich niet alleen richt op canoniek repertoire, maar juist ook op hedendaagse muziek, met lof voor uitvoeringen

van onder meer Kaija Saariaho, Pierre Boulez, Helmut Lachenmann en Enno Poppe, naast een veelgeprezen Beethoven-interpretatie van pianist Paul Lewis en een opera-uitvoering van Händel onder leiding van Ton Koopman.

Voor de stad Amsterdam vervult het Muziekgebouw een rol als plek waar publiek in aanraking komt met muziek die elders minder vanzelfsprekend te horen is, en waar ontmoeting en gedeelde beleving centraal staan. In 2025 kreeg deze rol extra zichtbaarheid door de viering van het 20-jarig jubileum van het Muziekgebouw. Een belangrijk moment daarin was de jubileumdag op 20 september, waarop een breed publiek voor de laagdrempelige prijs van € 20 kennis kon maken met het Muziekgebouw en de programmering. Het veelzijdige programma waarin de breedte van het aanbod zichtbaar werd in een speels concertformat, trok veel nieuwe bezoekers en werd hoog gewaardeerd.

Binnen het programma zijn duidelijke verschillen zichtbaar in het bereik van verschillende publieksgroepen. Specifieke festivals, series en projecten trekken aantoonbaar nieuw publiek met uiteenlopende achtergronden, waaronder Amsterdammers die het Muziekgebouw nog niet of nauwelijks kennen. Voorbeelden hiervan zijn Best of Turkey, Cairo's Golden Age, Traces of India, The Rest is Noise, Terrasconcerten, activiteiten van het Productiehuis en formats als Babyconcerten. Deze programma's vormen belangrijke instappunten en verlagen de drempel voor nieuwe bezoekers om het Muziekgebouw te bezoeken.

Online bereik speelt een steeds grotere rol in de publieksimpact van het Muziekgebouw. Binnen de marketing en communicatie is gekozen voor een bewuste verschuiving naar een meer digital-first benadering, waarbij online kanalen een centrale rol spelen in het bereiken en activeren van publiek. In 2025 telde de website ongeveer 421.000 actieve gebruikers, waarvan ongeveer 34% uit Amsterdam afkomstig is. Ook andere grote steden in de Randstad zijn sterk vertegenwoordigd.

Het aantal nieuwsbriefabonnees groeide van circa 33.000 naar 36.000. In januari 2025 stapte het Muziekgebouw over naar een nieuwe e-mailleverancier, Deployteq. Daarbij is het bestand opgeschoond en de focus verlegd naar actieve en betrokken abonnees.

Op social media, met name Instagram, groeide het bereik sterk. Het bereik is vooral stedelijk, met Amsterdam als grootste groep. Digitale kanalen spelen daarmee een belangrijke rol in het bereiken van jongere doelgroepen en publieksgroepen met verschillende achtergronden.

De ontwikkelingen in 2025 laten zien dat het Muziekgebouw erin slaagt een hoge waardering te behouden bij bestaand publiek, terwijl tegelijkertijd nieuwe publieksgroepen in toenemende mate worden bereikt. De eerste resultaten van een gerichtere aanpak zijn zichtbaar, met name in het online bereik en in specifieke delen van de programmering. Tegelijkertijd laten de cijfers zien dat een bredere publieksopbouw tijd vraagt. Een kwestie van lange adem dus - en die hebben we.

De komende periode ligt de nadruk op het verder verbinden van deze eerste successen met het bredere programma, zodat meer Amsterdammers - uit verschillende delen van de stad en met uiteenlopende culturele achtergronden - zich herkennen in het Muziekgebouw en er hun weg naartoe weten te vinden.

3 Bedrijfsvoering en organisatie

3.1 Financiële positie

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 79.000. Dit is € 449.000 gunstiger dan de vastgestelde begroting, die uitging van een tekort van € 370.000. Daarmee valt 2025 op zowel cultureel als zakelijk vlak beter uit dan voorzien. De publieksinkomsten waren hoger dan begroot, en ook de zakelijke markt heeft meer inkomsten gegenereerd dan verwacht. Daarnaast is opnieuw ingezet op kostenbeheersing en zijn de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk ingezet.

Baten

In 2025 stegen de baten met 4% (€ 299.000) ten opzichte van 2024. Deze toename is voornamelijk toe te schrijven aan hogere publieksinkomsten, een stijging van de inkomsten uit zakelijke evenementen en aanvullende bijdragen van private fondsen. Daartegenover staat dat de structurele subsidie van het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK) ten opzichte van 2024 is gedaald.

De publieksinkomsten zijn in 2025 met € 184.000 (11%) toegenomen ten opzichte van de begroting. Deze stijging is met name het gevolg van hogere recette-inkomsten uit de eigen programmering, veroorzaakt door toenemende bezoekersaantallen in combinatie met een doorgevoerde verhoging van de ticketprijzen. De publieksinkomsten vertonen een fluctuerend patroon tussen even en oneven jaren. De aard hiervan ligt in de geprogrammeerde activiteiten – in de even jaren vinden zowel de Strijkkwartet Biënnale (januari) als de Cello Biënnale (oktober/november) plaats.

De indirecte inkomsten, waaronder de inkomsten uit de zakelijke markt, zijn eveneens hoger uitgevallen dan begroot. Er vonden 53 zakelijke evenementen plaats in 2025 – 8 meer dan in 2024. Daarnaast is actief gestuurd op het realiseren van ruimere marges. De combinatie resulteerde in een inkomstengroei uit de zakelijke markt van € 57.000, een stijging van 4%.



©Elvin Boer

Met ingang van 2025 ontvangt het Muziekgebouw geen directe structurele subsidie meer van de gemeente Amsterdam, maar via het Amsterdamse Fonds voor de Kunst (AFK). Voor de Kunstenplanperiode 2025 – 2028 ontvangt het Muziekgebouw een lagere structurele subsidie dan in de voorgaande periode. Hoewel het AFK de subsidie met 1,8% heeft geïndexeerd voor 2025, leidt deze korting ertoe dat de structurele subsidie in 2025 ten opzichte van 2024 per saldo met € 53.000 (2%) is gedaald. De overige subsidies zijn daarentegen hoger dan begroot. Dit is het gevolg van de toegekende subsidie in het kader van de Podiumregeling van het Fonds Podiumkunsten (FPK) voor de periode juli 2025 t/m juni 2029, alsmede de indexatie van deze subsidie.

In 2025 waren de inkomsten uit private fondsen lager dan begroot. Het totaal toegekende bedrag dat betrekking heeft op het boekjaar 2025 bedroeg € 799.000. Hiervan is € 605.000 specifiek toegekend aan het Muziekgebouw Productiehuis. Het resterende deel betreft bijdragen voor overige projecten, waaronder de driejaarlijkse wereldpremières van AMMODO, het educatieprogramma Maak Muziek Mee en het Saariaho Festival. Een verdere specificatie van de fondsenbijdragen is te vinden in de jaarrekening.

De inkomsten uit particuliere donaties vielen lager uit dan begroot. De groei die in 2024 werd gerealiseerd als gevolg van een grootschalige wervingsactie eind 2023 heeft niet doorgezet in 2025. Dit is te verklaren door het feit dat een deel van de toen aangetrokken donaties eenmalig was en niet structureel.

Lasten

Evenals voorgaande jaren heeft het Muziekgebouw in 2025 scherp gestuurd op kostenbeheersing en doelmatig gebruik van middelen. Hierdoor blijven de totale uitgaven binnen de begroting en liggen deze zelfs 1% lager dan vooraf geraamd.

De beheerlasten vielen € 122.222 (4%) lager uit dan begroot. Dit is onder andere het gevolg van lagere personeelskosten, omdat een vacature voor fondsenwerving later is ingevuld. Daarnaast zijn de kantoorkosten gunstiger uitgevallen, onder meer door lagere uitgaven aan de nieuwe planningstool Nostradamus en het vrijvallen van kassategoeden van klanten. Ook de algemene publiciteitskosten lagen met 21% aanzienlijk onder het begrote niveau door een verschuiving naar productiegebonden marketinguitgaven.

De activiteitenlasten bleven als geheel binnen de begroting, al is er wel sprake van een verschuiving tussen personele en materiële activiteitenlasten. De activiteitenlasten personeel vielen € 127.000 (3%) lager uit dan begroot, voornamelijk door lagere uitkoopsommen. Daartegenover stonden hogere materiële kosten, die 12% (€ 151.000) hoger uitvielen. Deze stijging is grotendeels te verklaren door extra uitgaven voor het Muziekgebouw Productiehuis (€ 110.000), die samenhangen met aanvullende subsidies voor co-gefinancierde producties. Deze extra kosten werden volledig gecompenseerd door bijbehorende opbrengsten uit private fondsen en zijn daardoor budgetneutraal, maar waren niet opgenomen in de oorspronkelijke begroting.

Daarnaast is het budget voor productiegebonden publiciteit overschreden. Dit komt onder meer door investeringen in vernieuwing van de website en een intensievere inzet van marketingmiddelen, onder andere voor het 20-jarig jubileum in september 2025. Een deel van deze extra kosten is opgevangen door een onttrekking uit de bestemmingsreserve Marketing & Communicatie.

De rentebaten waren hoger dan voorzien. Dit is het resultaat van gunstigere rentetarieven en het openen van een nieuwe charitasrekening met een hogere opbrengst dan verwacht.

Bestemming resultaat

Na een onttrekking van € 19.000 aan de bestemmingsreserve vaste activa (MJOP) is € 119.000 gedoteerd aan de bestemmingsreserve risicovolle programmering. Hiermee werden de negatieve resultaten van het Saariaho Festival (maart 2025) en het 20 jarig jubileum van het Muziekgebouw (€ 106.000) afgedekt. Daarnaast is € 225.000 gereserveerd voor risicovolle programmering in 2026, waaronder het Minimal Music Festival, het Ragged Music Festival en het Muziekgebouw Productiehuis.

Aan de bestemmingsreserve marketing, fondsenwerving en relatiebeheer is eind 2025 € 59.000 onttrokken ter dekking van de extra ingezette marketingmiddelen rond het Saariaho Festival en een grootschalig corporate merkonderzoek. Ook is € 70.000 aan deze reserve toegevoegd voor de voortzetting van het merkonderzoek in 2026 en extra personeelskosten als gevolg van langdurige ziekte. Voor het uitrollen van een grootschalige vriendenwervingscampagne is €100.000 gedoteerd. Per saldo resulteren deze mutaties in een toename van deze bestemmingsreserve van € 111.000.

De algemene reserve is bedoeld voor het opvangen van onverwachte tegenvallers en het waarborgen van de continuïteit. Na dotaties en onttrekkingen aan de andere bestemmingsreserves wordt € 125.000 aan de algemene reserve onttrokken. De resterende omvang van € 1,3 miljoen is voor de komende vier jaar voldoende om risico's, waaronder de AFK-subsidiekorting 2025-2028, op te vangen, zie ook het hoofdstuk Risicoanalyse en vooruitblik.

Financiële positie

Het aandeel eigen inkomsten is ten opzichte van 2024 met 2% gestegen en is nu 59%. Deze groei is voornamelijk toe te schrijven aan hogere recette-inkomsten, een toename van opbrengsten uit de zakelijke markt en bijdragen van private fondsen. Het aandeel van de structurele subsidie ten opzichte van de totale baten was in 2025 41%.

Met een solvabiliteit van 1,47 (2024: 1,57) en een liquiditeit van 1,83 (2024: 1,97) kan de financiële positie van het Muziekgebouw als solide worden gekwalificeerd. Eind 2025 was er voldoende eigen vermogen aanwezig om het voor 2026 begrote negatieve resultaat op te vangen. Daarnaast biedt dit eigen vermogen een buffer voor het opvangen van risico's, waaronder de effecten van de subsidiekorting in de periode 2025-2028 en eventuele financiële tegenvallers.

Op 9 juni hebben de directie en de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de accountant de jaarrekening en het accountantsverslag over 2025 besproken.

Gebouw

Het Muziekgebouw hanteert kwaliteit als leidend principe in al zijn activiteiten, wat zich ook vertaalt in het beheer en onderhoud van de accommodatie. Samen met de Beheerstichting Accommodatie Muziekgebouw/ BIMHUIS (BAMB) wordt het gebouw in optimale staat gehouden. Voor zowel het pand als de aanwezige middelen wordt gewerkt met actuele en integrale meerjarenonderhoudsplannen.

In 2025 heeft het Muziekgebouw op dit gebied in totaal € 577.000 geïnvesteerd. Het grootste deel hiervan, € 469.000, betrof investeringen in het vernieuwen of vervangen van technische apparatuur. Een belangrijk project in dit kader was de verduurzaming van de zaalverlichting, waarbij een substantieel deel van de halogeenverlichting is vervangen door ledverlichting. De totale investering voor dit project is begroot op € 750.000, waarvan € 353.000 in 2025 is besteed. Voor deze verduurzamingsmaatregel is een subsidie van € 149.000 toegekend door de provincie Noord-Holland, in het kader van de 'Uitvoeringsregeling subsidie verduurzaming culturele instellingen Noord-Holland 2025'.

3.2 Organisatie en bedrijfsvoering

Reflectie op bedrijfsvoering

Het Muziekgebouw heeft een solide bedrijfsvoering en streeft naar een optimale inzet van mensen en middelen. Dit vraagt om vooruitkijken en het continu aanpassen aan veranderende omstandigheden. De werkomgeving wordt steeds dynamischer, zowel cultureel als zakelijk. Activiteiten worden vaker op korte termijn gepland, waardoor de balans tussen lange termijn (het seizoen) en korte termijn onder druk staat. Afdelingen en activiteiten concurreren daardoor vaker om prioriteit. Dit leidt tot complexe afwegingen, zoals het op korte termijn creëren van ruimte voor extra initiatieven van bijvoorbeeld het Muziekgebouw

Productiehuis of Rizoom of het verplaatsen van een minder goed verkocht concert ten gunste van een groot zakelijk evenement. Deze vraagstukken vereisen flexibiliteit, snelle besluitvorming en een zorgvuldige belangenafweging. De organisatie wordt hier zo goed mogelijk op ingericht.

Met ingang van 2025 kent het Muziekgebouw een nieuwe organisatiestructuur. Dit is het gevolg van de verandering van een tweekoppige naar eenkoppige directie en de behoefte om de organisatie te centraliseren van 12 afdelingen naar 4 managementclusters: Artistieke Zaken, Commerciële Zaken, Operationele Dienst en Bedrijfsvoering. De vier clusterhoofden vormen samen met de algemeen directeur en de HR-adviseur het Management Team. Deze organisatiewijziging is in overleg met de Raad van Toezicht en na positief advies van de Ondernemingsraad doorgevoerd met als doel de werkprocessen te optimaliseren. Besluitvorming, strategische kaders en teamaansturing zijn daardoor duidelijker belegd. Deze aanpassing zorgt voor een beheersbare span of control voor de algemeen directeur en geeft teams meer ruimte om zelfstandig en efficiënt te werken. Dit leidt tot betere afstemming, gestroomlijnde processen en een sterkere koppeling tussen uitvoering en strategie.

De administratieve processen verlopen goed en zijn grotendeels geautomatiseerd. Tegelijkertijd blijft de verdere integratie van IT in de werkprocessen een belangrijk aandachtspunt, mede door de snelle ontwikkelingen in software en AI. Eind 2025 is daarom een verkenningsonderzoek uitgevoerd naar het applicatielandschap, met als doel beter inzicht te krijgen in de bedrijfsgegevens, die momenteel verspreid zijn over meerdere systemen. Centralisatie van deze data biedt de mogelijkheid om inzicht te krijgen en de sturing van de organisatie te verbeteren.

Op basis van dit onderzoek heeft IT-efficiency een 'roadmap' opgesteld voor april-december 2026. De focus ligt daarin op verbetering van het planningssysteem, optimalisatie van de koppelingen tussen applicaties, verdere ontwikkeling van het MS365-landschap en de selectie van een begrotingstool voor de afdeling Financiën. Uiteindelijk wordt toegewerkt naar een datawarehouse als basis voor managementdashboards. De selectie van ontwikkelaars voor deze dashboards staat gepland voor het najaar van 2026.

Op het gebied van cyberveiligheid en AVG zijn in 2025 verdere stappen gezet in de beveiliging van de systemen, onder meer door invoering van multifactorauthenticatie (MFA) op vrijwel alle applicaties. Voor het planningssysteem, Yesplan, geldt dit nog niet volledig, vanwege het gebruik door externe partijen en gedeelde accounts; in 2026 wordt hiervoor een oplossing uitgewerkt. Daarnaast wordt er continu geïnvesteerd in bewustwording onder medewerkers via maandelijkse security awareness trainingen van Awaretrain, gericht op het herkennen van onder meer phishing, datalekken en cyberaanvallen.

Ook besteedt het Muziekgebouw aandacht aan het gebruik van AI in de organisatie. Medewerkers worden geacht alleen gebruik te maken van de AI-tool Co-pilot binnen de beveiligde omgeving van Microsoft. In juni 2026 bieden we twee workshops aan voor alle medewerkers om de mogelijkheden van AI in hun werkzaamheden te benutten en te optimaliseren. Vanaf dat moment gaan wij over op de open source AI-tool van OpenWebUI. Tijdens deze workshops wordt ook stil gestaan bij de omvang van het energieverbruik van AI, een nadelige consequentie van AI-gebruik. Het Muziekgebouw wil op een duurzame manier gebruikmaken van AI.

Personeel

In 2025 is zowel het aantal medewerkers als het aantal fte met vast urencontract toegenomen zie figuur 1 op pagina 28. Dit is met name het gevolg van de overgang van een aanzienlijk aantal zzp'ers naar dienstverband, in verband met de aangescherpte wet DBA. Daarnaast hebben diverse oproepkrachten gebruikgemaakt van de mogelijkheid om na een jaar aanspraak te maken op een vast urencontract. Dit geldt onder andere voor de afdelingen Kassa en Financiën. Tevens is er een tweede fondsenwerver aangesteld.

Medewerkers met urencontract	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal medewerkers per 31/12	54	44	44	46	41
Fte gemiddeld	40,4	36,0	40,4	37,5	31,2
in dienst gekomen	14	5	7	9	7
uit dienst gegaan	5	5	9	7	6

Medewerkers met een oproepcontract	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal medewerkers per 31/12	29	26	22	26	27
Fte gemiddeld	7,3	5,8	4,5	5,2	3,3
in dienst gekomen	14	13	11	17	12
uit dienst gegaan	12	7	9	16	5

Figuur 1

Ook het aantal fte onder oproepkrachten is met 1,5 fte gestegen ten opzichte van 2024. Deze toename hangt voornamelijk samen met extra inzet voor ziektevervangende en het opvangen van piekbelasting, met als doel de werkdruk voor het vaste personeel te verlagen. In 2025 is met name extra capaciteit ingezet tijdens piekperiodes binnen de afdelingen Marketing, Educatie, Productie en Kaartverkoop. Binnen de afdeling Techniek zijn twee oproepkrachten aangesteld in de stagehand-ploeg. Voorheen werd dit werk uitgevoerd door zzp'ers; ook deze wijziging is het directe gevolg van de aangescherpte wet DBA.

Vrijwilligers

Naast 54 medewerkers en 29 oproepkrachten wordt het Muziekgebouw ondersteund door een betrokken groep van 21 vrijwilligers. Zij zijn dagelijks actief bij de ontvangstbalie in het Atrium en leveren een belangrijke bijdrage aan de gastbeleving binnen ons gebouw. Hun taken omvatten het ontvangen en informeren van bezoekers, toezicht houden, de verkoop van programmaboekjes tijdens concerten en het verzorgen van rondleidingen. Ter versterking van de afdeling fondsenwerving is recent ook een vrijwilliger gestart.

Leerbedrijf

Het Muziekgebouw is een erkend leerbedrijf en biedt jaarlijks ruimte aan stagiairs en scholieren. In 2025 zijn zes studenten begeleid tijdens hun jaarstage: drie binnen Educatie, twee bij Marketing en Communicatie en één bij Productie. Daarnaast wordt circa drie keer per jaar een korte maatschappelijke snuffelstage georganiseerd, waarbij scholieren meedraaien met verschillende functies binnen de organisatie. Ook vindt jaarlijks een informatiemarkt plaats in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam en ontvangt het Muziekgebouw regelmatig groepen van de HvA en het mbo voor bedrijfsbezoeken. In 2025 en 2026 neemt een trainee deel aan de RvT vergaderingen om meer te leren over de rol van toezichthouder.

Opleiding en ontwikkeling

Ook in 2025 is actief gebruikgemaakt van het opleidings- en ontwikkelingsbudget. Conform het beleid bespreken medewerkers hun ontwikkelingsbehoeften tijdens het jaargesprek, waarna passende opleidingsmogelijkheden worden bepaald. Alle aanvragen voor individuele trainingen en opleidingen konden in 2025 worden gehonoreerd, mede dankzij financiële ondersteuning van het Sociaal Fonds Podiumkunsten (SFPK).

In 2025 hebben vier medewerkers gebruikgemaakt van loopbaanbegeleiding via het SFPK en hebben acht medewerkers een individuele opleiding gevolgd. Daarnaast zijn vanuit dit budget een personeelsdag over sociale veiligheid en twee trainingen over het omgaan met ongewenst gedrag georganiseerd voor de afdelingen Educatie en Publieksservice en Kaartverkoop. Ook de inzet van de Muziekgebouwcoach en de onbeperkte toegang tot het online leerplatform GoodHabit zijn gefinancierd vanuit dit budget (1,5% van de bruto loonsom).

Vertrouwenspersonen

In 2025 is drie keer een beroep gedaan op de interne vertrouwenspersonen. Deze meldingen zijn gecategoriseerd als 'overig', aangezien het in alle gevallen ging om medewerkers die behoefte hadden aan een luisterend oor. De vertrouwenspersonen hebben meerdere gesprekken gevoerd met de betrokkenen; dit heeft niet geleid tot verdere interventies. De gesprekken boden de melders voldoende handvatten om desgewenst zelf vervolgstappen te ondernemen. Daarnaast zijn de vertrouwenspersonen betrokken geweest bij een melding die in juni 2025 is gedaan. In overleg met de melder is deze omgezet in een formele klacht, die is ingediend bij het Dagelijks Bestuur van de BAMB. De klacht is in dat kader in behandeling genomen en afgehandeld.

Het Muziekgebouw beschikt ook over een externe vertrouwenspersoon via de arbodienst. Daarnaast kunnen medewerkers gebruikmaken van de vertrouwenspersonen van Mores, het meldpunt voor de culturele en creatieve sector. Voor zover bekend is hiervan in 2025 geen gebruik gemaakt.

Ziekteverzuimcijfers	2025	2024	2023
Aantal medewerkers per 31/12	54	44	44
Aantal ziekmeldingen	66	77	89
Ziekmeldingsfrequentie	1,3	1,5	1,8
Ziekteverzuimpercentage	5,5%	7,0%	7,2%

Figuur 2: Verzuim

In 2025 hebben vijf medewerkers te maken gehad met langdurig verzuim, deels volledig en deels gedeeltelijk. Eén van deze medewerkers bevond zich in het tweede ziektejaar en zal naar verwachting in 2026 uitstromen naar de WIA. Het kortdurend verzuim is in 2025 gedaald met een meldingsfrequentie van 1,3 (2024: 1,5; 2023: 1,8). Dit betekent dat medewerkers zich gemiddeld 1,3 keer per jaar ziekmelden. Ter vergelijking: landelijk ligt de meldingsfrequentie rond de 1,0 en het gemiddelde ziekteverzuimpercentage rond de 5,4%. Het totale ziekteverzuimpercentage binnen het Muziekgebouw is gedaald van 7,2% in 2023 en 7,0% in 2024 naar 5,5% in 2025. Dit is een direct gevolg van meer aandacht voor preventie.

Zakelijke evenementen

Het Muziekgebouw organiseert naast zijn culturele programma ook zakelijke evenementen. Op die manier wordt het gebouw optimaal benut op momenten dat er geen concerten plaatsvinden. De inkomsten uit deze zakelijke activiteiten dragen bij aan het mogelijk maken van de culturele programmering en leveren een belangrijke bijdrage aan het realiseren van een gezond aandeel eigen inkomsten. Als locatie voor zakelijke bijeenkomsten bedient het Muziekgebouw een gevarieerd klantenbestand, variërend van commerciële organisaties en beursgenoteerde bedrijven tot non-profitorganisaties met een culturele, educatieve of maatschappelijke missie.

Het jaar 2025 was qua omzet een recordjaar voor zakelijke evenementen. In totaal werden er 53 evenementen georganiseerd, goed voor een totale omzet van € 1,6 miljoen, waarvan € 846.000 afkomstig was uit zaalhuur. De uitbreiding van het zakelijke team van twee naar drie accountmanagers heeft zich bewezen en maakt het mogelijk om beter in te spelen op de groeiende marktvraag. Voor 2026 wordt opnieuw een goed resultaat verwacht, al zal de omzet naar verwachting iets lager liggen dan in 2025 door het wegvallen van een groot evenement in juli.

Private fondsen en vrienden

In 2025 zijn de inkomsten uit Vrienden gedaald met 10% ten opzichte van 2024 en zijn de inkomsten uit fondsenwerving met 19% toegenomen.

In 2025 heeft het Muziekgebouw een totaal van € 861.000 ontvangen aan overige publieke subsidies en private fondsen, bestaande uit:

- De jaarlijkse Podiumregeling van het Fonds Podiumkunsten (FPK) van € 62.000
- Bijdragen van private fondsen voor een totaal van € 799.000

De bijdragen uit private fondsen zijn in 2025 grotendeels in lijn met de begroting en kwamen € 8.000 lager uit dan begroot. Binnen deze totalen is sprake van enkele relevante afwijkingen. Voor het Muziekgebouw Productiehuis is € 53.000 meer ontvangen dan begroot, als gevolg van extra toegekende bijdragen voor producties. Deze producties worden door het Productiehuis Muziekgebouw mede gefinancierd in samenwerking met andere productiehuizen en ensembles, zoals Studio Vacuüm en HIIIT. Deze aanvullende inkomsten waren niet in de begroting opgenomen. Voor de overige activiteiten is € 61.000 minder toegekend dan begroot. Hiervan was € 40.000 als target opgenomen, terwijl € 24.000 is doorgeschoven naar 2026.

Het Muziekgebouw dankt alle fondsen voor hun genereuze steun en het gestelde vertrouwen in het Muziekgebouw.

Vrienden

Het aantal vrienden is in 2025 gedaald van 1.945 eind 2024 naar 1.780 eind 2025, hiervan waren 58 eenmalige donaties. In totaal hebben zij in 2025 € 218.000 gedoneerd aan het Muziekgebouw. Van eind december 2023 tot en met februari 2024 vond een grote wervingsactie plaats. Deze campagne zorgde in 2024 voor een aanzienlijke toename in donaties. Hiervan was echter een groot deel eenmalig, dat in 2025 heeft geleid tot een daling van onze donatie-inkomsten met 10% ten opzichte van het voorgaande jaar.

Vrienden ontvangen twee keer per jaar het magazine DichtbIJ en hebben voorrang bij het kopen van kaarten tijdens de start kaartverkoop van een nieuw seizoen. Daarnaast worden zij uitgenodigd voor exclusieve vriendenevenementen, zoals rondleidingen en openbare repetities. Ook profiteren Vrienden incidenteel van korting op concertkaarten.



©Foppe Schut

Bestuurssamenstelling

Directie

Boudewijn Berentsen Algemeen directeur

Raad van Toezicht

Lodewijk Asscher

Voorzitter

Partner van de Bunt adviseurs

Aangetreden per 1 april 2022, herbenoemd per 1 april 2025,

aftreden per 1 april 2028

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht OBA

Willemijn Francissen Lid

Aangetreden per 2 september 2021, herbenoemd per 2 september 2024,

aftreden per 2 september 2027

Laurens Knoop

Lid

Adviseur en kwartiermaker culturele sector

Aangetreden per 2 september 2021, herbenoemd per 2 september 2024,

aftreden per 2 september 2027

Jaike Bakker

Lid

Coördinator directie-opleidingen, Conservatorium van Amsterdam & Koninklijk Conservatorium Den Haag

Aangetreden per 11 september 2024, herbenoembaar per 11 september 2027,

aftreden per 11 september 2030

Nevenfuncties:

- Lid beoordelingscommissie muziek, Raad voor Cultuur
- Voorzitter bestuur Stichting HaagsPianoHuis
- Lid Raad van Commissarissen, Orpheus Theater en Concert

Mustapha Abdellati

Lid

Partner, Ernst & Young

Aangetreden per 11 september 2024, herbenoembaar per 11 september 2027,

aftreden per 11 september 2030

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Make a Wish Nederland
- Lid Raad van Advies UVA Business & Economics
- Bestuurder School for Moral ambition

Het bestuur en toezicht van Muziekgebouw aan 't IJ geschiedt volgens de principes en best practices van de Code Cultural Governance. De honorering van de directie valt binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Echter het Muziekgebouw hoeft niet aan de WNT te voldoen, omdat de structurele subsidie lager is dan 50% van de totale baten. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging.

Horeca

De horeca heeft het Muziekgebouw uitbesteed aan de horecaleverancier Dudok. De aanhoudende inflatie en de stijgende kosten van personeel en inkoop leggen druk op de exploitatie van Dudok. In samenwerking wordt continu gezocht naar mogelijkheden om efficiënter te werken, onder meer door kritischer te kijken naar personeelsplanning, openingstijden en de inrichting van de pauze- en lunchfaciliteiten in het Muziekgebouw.

In de zomer van 2025 zijn opnieuw de Terrasconcerten georganiseerd, die goed werden bezocht. Bij minder gunstige weersomstandigheden werd uitgeweken naar de entreehal van het Muziekgebouw, waar de aangepaste opstelling een aantrekkelijk alternatief bood. Sinds de start in 2021 hebben de Terrasconcerten zich ontwikkeld tot een vaste waarde, met een duidelijk voordeel voor beide partijen: het Muziekgebouw programmeert zomeraanbod en Dudok profiteert van een goed bezet terras in de weekenden. Daarnaast is Dudok een vaste partner bij de zakelijke evenementen, waarbij het Muziekgebouw ernaar streeft de catering zoveel mogelijk bij Dudok onder te brengen. Dit versterkt de samenwerking en is voor beide partijen gunstig. De samenwerking met Dudok verloopt in contracttermijnen van 5 jaar.



©Foppe Schut

3.3. Toepassing van gedragscodes

3.3.1 Code Diversiteit & Inclusie

Het Muziekgebouw onderschrijft de Code Diversiteit & Inclusie en beschouwt deze als een wezenlijk onderdeel van de organisatie. Het uitgangspunt is dat binnen alle geledingen van het Muziekgebouw ruimte is voor een brede verscheidenheid aan mensen – op het podium, in het publiek, binnen de organisatie en in samenwerkingen met partners. We willen voorwaarden creëren waarin iedereen zich welkom en vertegenwoordigd voelt in het Muziekgebouw.

In een stad als Amsterdam waar achtergronden, leefwerelden en culturele voorkeuren sterk uiteenlopen, ziet het Muziekgebouw diversiteit en inclusie als een noodzakelijke voorwaarde om relevant en toegankelijk te

blijven. Dat vraagt om voortdurende aandacht en betrokkenheid van de gehele organisatie, van directie, MT en Raad van Toezicht tot medewerkers, makers en partners. Verandering verloopt stap voor stap, maar er is duidelijke vooruitgang.

De basis voor het beleid vormt het Actieplan Diversiteit & Inclusie, dat werd opgesteld naar aanleiding van een nulmeting. De doelstellingen uit dit plan zijn verbonden aan de algemene missie van het Muziekgebouw: met publiek en makers van nu werken aan de muziek van morgen, met een organisatie die daar volledig op is toegerust. Om onze acties hiertoe doeltreffender en beter meetbaar te maken, reflecteren we aan de hand van vier focusgroepen – de vier P's.

Programma

De belangrijkste doelstelling op het gebied van diversiteit en inclusie binnen de programmering is het principe 'nieuw voor oud'. Een deel van het aanbod voor bestaand publiek wordt afgebouwd en vervangen door nieuw en een meer divers aanbod. In seizoen 2024–2025 is er zoals gemeld gestart met drie nieuwe series die de diversiteit van onze programmering vergroten. Deze programmering vroeg om een andere publieksaanpak en bracht bewust artistieke en zakelijke risico's met zich mee. Voorafgaand onderzoek liet zien dat er publiek voor zou moeten zijn, wat ook bleek. Met gerichte wervingsacties, in samenwerking met partners die de doelgroepen goed kennen, bereikten we veel nieuwe bezoekers. We zetten deze series voort in seizoen 2025–2026 en 2026–2027 en bouwen daarmee aan een duurzaam en betrokken publiek dat zich welkom voelt in het Muziekgebouw.

Tegelijkertijd onderzoeken we de mogelijkheden voor nieuwe series met muziek uit andere delen van de wereld, zoals Zuid-Amerika en Afrika. In 2025 programmeerden we met succes diverse Afrikaanse musici en vierden we opnieuw Amazigh Nieuwjaar. Deze concerten trokken veel publiek en worden daarom verder uitgebouwd. Op deze manier bereiken we steeds meer Amsterdammers en maken we nieuwe publieksgroepen vertrouwd met het Muziekgebouw. De uitdaging ligt nu in het vasthouden van deze groepen, door consistent nieuw en aantrekkelijk aanbod te blijven bieden.

In de verdeling van de programmering streven we naar een balans tussen drie segmenten: een derde deel hedendaagse klassieke muziek, een derde deel klassieke en oude muziek en een derde deel jazz en global, TRIN en familieconcerten. Tegelijkertijd zien we dat deze indeling steeds minder scherp wordt, doordat makers en musici genres en tradities combineren en bestaande kaders doorbreken. Dat geeft vertrouwen in een meer diverse, hybride muzikale toekomst.

In 2025 was er binnen de programmering expliciet aandacht voor inclusieve en maatschappelijke thema's. Tijdens Pride programmeerden we onder andere optredens en voorstellingen waarin thema's als identiteit, seksualiteit en mannelijkheid centraal stonden. Ook herdachten en vierden we Keti Koti, waarbij muziek werd gecombineerd met reflectie op het slavernijverleden. Daarnaast vierden we vijftig jaar Surinaamse onafhankelijkheid met een programma dat verschillende publieksgroepen naar het Muziekgebouw trok. Deze programmering laat zien hoe inhoud en context kunnen bijdragen aan het bereiken van nieuwe bezoekers en het versterken van de verbinding met het Muziekgebouw.

Ook binnen het hedendaagse en klassieke aanbod sturen we actief op inclusiviteit. We monitoren de genderbalans en culturele diversiteit op het podium en maken daarin bewustere keuzes dan voorheen. Zo gaan we in gesprek met musici en ensembles over de samenstelling van hun programma's, bijvoorbeeld wanneer deze uitsluitend werk van mannelijke componisten bevatten. Deze gesprekken kunnen schuren, maar zijn noodzakelijk om verandering te realiseren. De sector is in beweging en wij nemen daarin onze verantwoordelijkheid en proberen samen met internationale partners een voortrekkersrol te spelen.

Dit komt ook tot uiting in ons opdrachtenbeleid. In 2025 gaven we, met steun van AMMODO, compositieopdrachten aan onder anderen Farziah Fallah en Elena Rykova. Daarbij sturen we bewust aan op een betere genderbalans, omdat vrouwelijke componisten nog altijd ondervertegenwoordigd zijn.



Keti Koti ©Marieke Wijntjes

Publiek

Onze belangrijkste doelstellingen voor publiek zijn het laten groeien van de leeftijdscategorie 18–35 jaar en het bereiken van meer bezoekers uit ondervertegenwoordigde stadsdelen. Ook hier zijn we op de goede weg: op beide doelstellingen zien we duidelijke vooruitgang. Op basis van data uit ons CRM-systeem hebben we inzicht in de leeftijd van onze bezoekers en hun herkomst op basis van postcodegebieden.

In 2025 was een duidelijke groei in het aandeel bezoekers tussen de 18 en 35 jaar waar te nemen, en een toename van bezoekers uit Amsterdam-Noord, Zuidoost en Nieuw-West. Er is dus beweging, maar we zijn er nog niet. Er blijven barrières bestaan die we willen wegnemen, zoals fysieke en mentale bereikbaarheid, bekendheid, herkenbaarheid en prijsbeleid. Om jongeren en minder draagkrachtige doelgroepen te bereiken, is laaggeprijsd aanbod essentieel, terwijl juist het aanbod dat we voor deze groepen willen brengen vaak kostbaar is. We vangen dit deels op door interne subsidiëring, onder andere vanuit opbrengsten van klassieke concerten.

De publieksdoelstellingen vloeien logisch voort uit de programmering. Om relevant te blijven, moeten we nieuwe publieksgroepen bereiken en langdurig aan het Muziekgebouw verbinden. Dat doen we onder meer door de beweging van presentatie naar productie en van bestaand naar nieuw aanbod. We slagen daar steeds beter in: we zien meer nieuwe en jongere bezoekers in het Muziekgebouw. Het Productiehuis speelt hierin een belangrijke rol. Hoewel het daar nog niet om grote aantallen gaat, is driekwart van het publiek nieuw en vaak jonger. Dat geldt ook voor bezoekers aan TRIN- en familieconcerten. We zetten er actief op in om deze bezoekers ook te verbinden aan de bredere programmering, net als het publiek dat afkomt op de nieuwe series.

De ontwikkelingen in 2025 laten zien dat het Muziekgebouw erin slaagt nieuwe publieksgroepen steeds beter te bereiken, terwijl de band met het bestaande publiek sterk blijft. De eerste resultaten van deze aanpak worden zichtbaar in zowel het publieksbereik als de samenstelling van het publiek. Tegelijkertijd vraagt publieksverbreding om een langdurige inzet, waarin programmering, toegankelijkheid en verbinding met verschillende gemeenschappen in de stad onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Toegankelijkheid

Publieksverbreding vraagt niet alleen om een andere programmering en publieksaanpak, maar ook om aandacht voor toegankelijkheid in brede zin. Toegankelijkheid is een breed begrip dat verder gaat dan alleen fysieke toegankelijkheid voor mensen met een beperking. Het Muziekgebouw heeft in 2025 hard gewerkt aan verschillende vormen van toegankelijkheid om het gebouw nog beter te ontsluiten voor de verschillende publieksgroepen. En daar gaan we in 2026 mee door.

Fysieke toegankelijkheid

Alle zalen van het Muziekgebouw zijn rolstoeltoegankelijk en bereikbaar via rolstoelliften. Daarnaast zijn verschillende voorzieningen aanwezig om het gebouw toegankelijker te maken voor bezoekers met een beperking. Zo zijn liftknoppen voorzien van braille, zijn er rustplekken verspreid door het gebouw en beschikken we over een draadloos in-ear systeem voor bezoekers met een auditieve beperking. In 2025 zijn bovendien tactiele geleide lijnen aangebracht op trappen en bij draaideuren, zodat slechtzienden zich beter door het gebouw kunnen bewegen. Ook is de bewegwijzering in het gehele gebouw vernieuwd en aangepast voor slechtzienden. Daarnaast zijn toiletten aangepast en deels genderneutraal gemaakt. Hulphonden zijn welkom in gebouw en zaal. Dit maken we kenbaar door bestickering.

Sociale toegankelijkheid

Sociale toegankelijkheid draait om de vraag in hoeverre bezoekers zich welkom, gezien en geholpen voelen binnen het Muziekgebouw. We trainen ons personeel regelmatig in gastvrijheid, omgaan met mensen met een beperking of gemarginaliseerde groepen. We zetten extra personeel in om bezoekers met een beperking individueel te ondersteunen. We trainen ons personeel op communicatief en inclusief taalgebruik. Ook worden er trainingen georganiseerd rond omgang met verschillen en wederzijds respect.

Digitale toegankelijkheid

Ook digitaal werkt het Muziekgebouw aan toegankelijkheid, onder meer via een toegankelijke website en digitale content. Voor mensen met een visuele of auditieve beperking is een toegankelijke website essentieel. Onze website baseert zich op de toegankelijkheidsrichtlijnen van de WCAG. Op deze manier bieden we digitale toegang zonder drempels, die voldoet aan de European Accessibility Act (EAA). Onze website was al grotendeels tweetalig. Met de overstap op een nieuwe ticketingleverancier in december 2024 is ook het kaartverkoopproces volledig tweetalig geworden, wat de drempel voor niet Nederlands sprekende bezoekers aanzienlijk heeft verlaagd.

Financiële toegankelijkheid

Financiële drempels kunnen concertbezoek bemoeilijken en bepaalde publieksgroepen uitsluiten. Daarom probeert het Muziekgebouw financiële drempels zoveel mogelijk weg te nemen. Dat wordt onder meer bereikt met gedifferentieerde prijsstructuren voor studenten, jongeren, kinderen en mensen met een laag inkomen, gratis of laaggeprijsd aanbod zoals lunchconcerten, Stadspas-acties en sprintplaatsen voor jongeren en studenten bij niet-uitverkochte concerten. Daarnaast accepteren we verschillende cultuur- en kortingspassen, waaronder de We Are Public-pas en de Podiumpas.

Partners

Om diversiteit en inclusie te versterken werkt het Muziekgebouw samen met verschillende partners. Voor personeel en interne bewustwording zijn dat onder andere Sitara en IZI Solutions. BDR Solutions ondersteunt ons bij het verbeteren van de toegankelijkheid van het gebouw. Voor programmering en publieksbereik werken we samen met organisaties die dicht bij de publieksgroepen staan die we willen bereiken.

Voor jongere doelgroepen werken we samen met FIBER, Subbacultcha, Rewire en Dekmantel. Met hen organiseert Muziekgebouw concerten en festivals en wordt er samengewerkt op het gebied van marketing en publieksbereik, onder meer rondom The Rest is Noise en het Minimal Music Festival.

Voor nieuwe series werken we samen met programma- en marketingpartners als het Amsterdams Andalusisch Orkest, Mystiek Producties en Stichting NAAD. Daarnaast werken we binnen jazz-, global- en The Rest Is Noise-programmering samen met onder andere BIMHUIS, de Meervaart, Marmoucha Orchestra en Afrovibes. Deze samenwerkingen helpen niet alleen bij het ontwikkelen van passende programmering, maar ook bij het bereiken van nieuw publiek.



Debashish Bhattacharya + Ambi Subramaniam i.s.m. Stichting NAAD ©Foppe Schut

De toenemende diversiteit binnen de programmering leidt bovendien tot nieuwe artistieke verbindingen. Voorbeelden daarvan zijn de samenwerking tussen Cappella Amsterdam en het Amsterdams Andalusisch Orkest en de uitvoering van Steve Reichs Music for 18 Musicians tijdens ADE. In 2026 krijgt dit een vervolg met Hoketus van Louis Andriessen.

Ook vaste partners en ensembles werken steeds actiever aan diversiteit en inclusie. Dat leidt tot nieuwe samenwerkingen, zoals Amsterdam Sinfonietta met ISH en de Flamenco Biënnale met het Nederlands Blazers Ensemble. In gesprekken met ensembles stimuleert en faciliteert het Muziekgebouw deze ontwikkeling actief.

Diversiteit en inclusie spelen daarnaast een belangrijke rol in de keuze voor makers. We zetten in op genderbalans, queer perspectieven en ondergerepresenteerde verhalen. In 2025 werkten we in het Productiehuis onder andere samen met Animistic Beliefs, Thanassis Deligiannis, Emine Bostanci en Djuwa Mroivilli. Binnen educatie werken we samen in de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA), onder meer met Stichting Leerorkest Nederland, Aslan Muziekcentrum en Muziekcentrum Zuidoost.

Bovenstaande is een greep uit de vele partnerschappen die het Muziekgebouw onderhoudt.

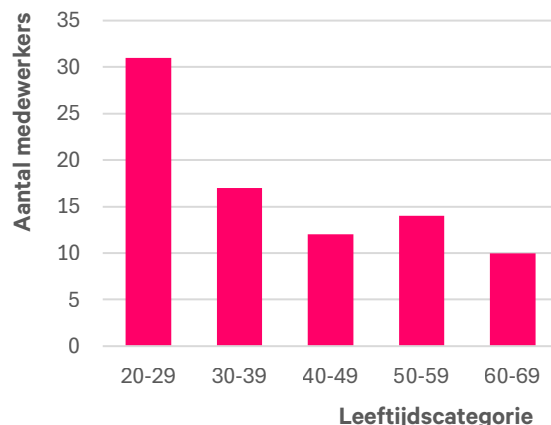
Personeel

Het Muziekgebouw heeft in 2025 ruim 80 medewerkers. Van hen heeft 65% een vast urencontract en 35% een oproepcontract, voornamelijk werkzaam binnen publieksservice, podiumtechniek en kaartverkoop. Wat betreft geslacht is het personeelsbestand bijna evenredig samengesteld (zie figuur 3). Daarnaast bestaat het team uit medewerkers van uiteenlopende leeftijden. De grootste groep valt in de leeftijd van 20–29 jaar,

gevolgd door medewerkers tussen de 30 en 59 jaar. De groep van 60+ is kleiner (zie figuur 4). De relatief grote vertegenwoordiging van jongeren hangt samen met het feit dat medewerkers onder de 29 jaar vaker op oproepbasis werken, met name binnen de publieksservice. Hierdoor is deze leeftijdsgroep sterker zichtbaar in de totale cijfers.



Figuur 3: Man/vrouw verhouding



Figuur 4: Verdeling leeftijdscategorieën

Binnen de organisatie werken meerdere generaties samen, wat bijdraagt aan een mix van ervaring, kennis en inzichten. Het helpt de organisatie bovendien om aan te sluiten bij de interesses van zowel jongere als oudere doelgroepen.

Binnen de werving en selectie spelen het uitdragen en toepassen van de kernwaarden diversiteit en inclusie een belangrijke rol. Het proces start daarbij niet bij de vacature, maar bij bewustwording: vanuit onze visie wordt eerst gekeken naar de samenstelling van het team. We bespreken wat er op dat moment ontbreekt aan diversiteit en welke aanvulling wenselijk is. Diversiteit definiëren we als de aanwezigheid van mensen die op één of meerdere factoren verschillen van het huidige team, zoals geslacht, culturele achtergrond of denkwijze. We zijn ervan overtuigd dat een divers personeelsbestand teams innovatiever en efficiënter maakt. Verschillende invalshoeken en ideeën kleuren ons aanbod en onze samenwerking.

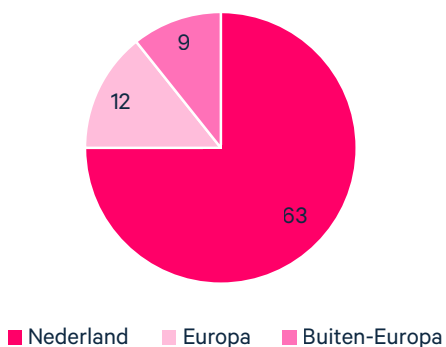
Bij de werving zetten we in op inclusiviteit. Vacatureteksten worden opgesteld volgens een vast format en geformuleerd in termen van gedrag in plaats van persoonlijke eigenschappen. We kijken kritisch naar functie-eisen om onbewuste voorkeuren en stereotypen tegen te gaan. Via diverse wervingskanalen proberen we de instroom zo breed en toegankelijk mogelijk te maken. In de selectie kiezen we voor een zo divers mogelijk samengestelde commissie en werken we met objectieve selectiecriteria, vragenlijsten en scoreformulieren om bias te voorkomen. Wanneer is vastgesteld wat er binnen een team ondervertegenwoordigd is, passen we de Rooney Rule toe: minimaal twee kandidaten uit deze groep worden uitgenodigd voor een gesprek. Zo bevorderen we gelijke kansen en beperken we uitsluiting. In 2026 doet een HR-studente een afstudeeronderzoek naar het wervings- en selectiebeleid van het Muziekgebouw en de uitvoering daarvan, om te onderzoeken waar verdere verbetering mogelijk is.

Het Muziekgebouw zet naast werving en selectie ook in op employer branding. De 'Werken bij'-pagina bevat foto's en quotes van medewerkers en benadrukt het belang van diversiteit binnen de organisatie.

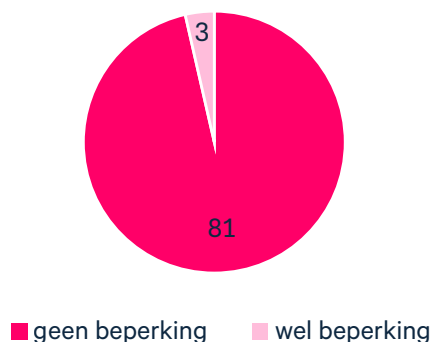
Op basis van de beschikbare gegevens kan de huidige diversiteit van het personeelsbestand worden beschreven op het gebied van leeftijd en geslacht (zie figuur 3 en 4). Voor andere diversiteitskenmerken, zoals culturele achtergrond, arbeidsvermogen en opleidingsniveau, zijn geen officiële gegevens beschikbaar. In verband met de privacywetgeving (AVG) worden deze niet geregistreerd. Wel kunnen hierover in algemene zin uitspraken worden gedaan. Wat betreft herkomst heeft een meerderheid van de medewerkers een

Nederlandse achtergrond (zie figuur 5). Een kleiner deel heeft een herkomst uit een ander Europees land of van buiten Europa.

Naast herkomst is ook gekeken naar medewerkers met een arbeidsbeperking (zie figuur 6). Hoewel het aandeel medewerkers met een beperking klein is, laat dit wel zien dat de organisatie ruimte biedt aan medewerkers met verschillende arbeidsmogelijkheden. Dat geldt ook voor mensen met een neurodiverse achtergrond. Zij krijgen de mogelijkheden om in het Muziekgebouw een functie te vervullen en worden daarbij accuraat begeleid.



Figuur 5: Herkomst medewerkers (aantal)



Figuur 6: Aantal medewerkers met een beperking

De diversiteit binnen het personeelsbestand is de afgelopen jaren toegenomen. Er werken meer mensen met een biculturele achtergrond in het Muziekgebouw en ook de genderverscheidenheid is groter geworden. Tegelijkertijd is het personeelsverloop relatief laag, wat mede het tempo bepaalt waarin verdere diversificatie mogelijk is. Diversiteit gaat bovendien over meer dan alleen culturele achtergrond en gender.

Er is een werkgroep D&I die zich bezighoudt met de implementatie van het D&I-actieplan. Het Muziekgebouw monitort en evalueert de doelstellingen uit dit plan op regelmatige basis. Het jaarverslag vormt daarbij het jaarlijkse ijkpunt, aangevuld met input uit onder meer het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het CRM-systeem. Op basis van deze gegevens monitoren directie, HR, OR, programmacollectief, werkgroep D&I en Raad van Toezicht in de daarvoor bestemde overleggen de voortgang van het actieplan.

Dat verschillende gremia binnen de organisatie zich actief bezighouden met diversiteit en inclusie vergroot het draagvlak voor het beleid. Daarnaast zien we dat de toegenomen diversiteit binnen de organisatie werkt als katalysator voor verdere diversiteit. De belangrijkste winst van de afgelopen jaren is dat het bewustzijn over en het commitment voor het D&I-beleid sterk zijn toegenomen. Hoe meer diversiteit er is in een team, hoe meer we van elkaar leren en elkaar verrijken.

Productie

Met het Muziekgebouw Productiehuis hebben we een vijfde P toegevoegd aan het palet van diversiteit en inclusie. Productie draait om samen maken, van elkaar leren en naar elkaar luisteren: een complex samenspel dat toewerkt naar een concreet resultaat. Productie stimuleert inclusie vaak sterker dan presentatie alleen. De ervaring binnen het Productiehuis laat zien dat dit in de praktijk daadwerkelijk zo werkt: in twee of drie producties boeken we belangrijke vooruitgang op het gebied van inclusie. Productie betekent voor het Muziekgebouw dat we in gezamenlijkheid met makers bouwen aan meerstemmigheid, ieder vanuit eigen vermogen. Daarbij zetten we specifiek in op genderbalans, queer perspectieven en ondergerepresenteerde verhalen.

3.3.2 Ethische code en sociale veiligheid

Het Muziekgebouw kent een ethische code. Deze code beschrijft onze kernwaarden en hoe we met elkaar willen omgaan: vanuit vertrouwen, respect, openheid en gelijkwaardigheid. Het voorkomen van discriminatie, intimidatie en grensoverschrijdend gedrag staat daarin centraal. We streven naar een organisatie waarin respect en gelijkwaardigheid vanzelfsprekend zijn en waar iedereen zich vrij voelt om zichzelf te uiten en zich verbonden te voelen met anderen.

De code biedt medewerkers een helder overzicht van waar zij terechtkunnen wanneer zij ongewenst gedrag ervaren. Daarbij spelen onze twee interne vertrouwenspersonen en onze externe vertrouwenspersoon een belangrijke rol. Ook is aan de ethische code een klachtenregeling toegevoegd voor medewerkers die een officiële melding willen doen van grensoverschrijdend gedrag. De ethische code wordt jaarlijks geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd.

Om de ethische code levend te houden binnen de organisatie worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd over sociale veiligheid op de werkvloer. In 2025 vond voor het voltallige personeel, inclusief freelancers en vrijwilligers, een bijeenkomst plaats in de vorm van het interactieve theaterstuk Van omstander naar bijstander. Daarnaast organiseerden de interne vertrouwenspersonen een bijeenkomst voor nieuwe medewerkers over de ethische code, de klachtenregeling en hun rol binnen de organisatie. Ook werden trainingen gehouden voor medewerkers van educatie en publieksservice over het omgaan met ongewenst en agressief gedrag van bezoekers en het creëren van een veilige werkomgeving.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van november 2024 werd de psychologische veiligheid – een open en veilig werkklimaat – beoordeeld met een 8,2. In het najaar van 2026 wordt opnieuw een MTO afgenomen, waarin sociale veiligheid opnieuw wordt meegenomen. In 2025 was er aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting, waaronder werkdruk. Hoewel uit het MTO blijkt dat de meerderheid de werkdruk niet als te hoog ervaart (54% goed, 18% soms hoog zonder last, 4% hoog met last), laat de praktijk zien dat binnen enkele teams wel degelijk sprake is van hoge werkdruk. Daarom staat dit onderwerp structureel op de agenda van het MT en de teams. Bij piekbelasting worden tijdelijk extra medewerkers ingezet. Daarnaast wordt een digitaal optimalisatietraject voorbereid om werkprocessen efficiënter te maken, wat naar verwachting de werkdruk verlaagt.

Uit de recente RI&E blijkt dat werkdruk een aanwezig risico is. Geadviseerd wordt om bestaand beleid rond werkdruk en ongewenste omgangsvormen te bundelen in een arbo-beleidsplan of personeelshandboek. Dit advies wordt opgevolgd door de aanpak van werkdruk om te zetten in een PSA-aanpak, in samenspraak met de ondernemingsraad, en samen te brengen met het beleid rondom ongewenste omgangsvormen.

Twee keer per jaar schuift een delegatie van de Raad van Toezicht aan bij het directieoverleg en de ondernemingsraad om onder andere te spreken over sociale veiligheid, psychosociale werkbelasting en de interne cultuur van het Muziekgebouw. De Raad van Toezicht heeft hierin, net als de ondernemingsraad, een signalerende rol en blijft daarmee goed aangesloten op deze thema's.

3.3.3 Fair Practice Code

Fair Practice is een wezenlijk onderdeel van het beleid van het Muziekgebouw. Dat geldt voor het beleid ten aanzien van musici, makers, componisten, zzp'ers en werknemers. De vijf kernwaarden in de code hanteren wij als leidraad in onze omgang met bovengenoemde groepen. Niet alleen omdat de code dit voorschrijft, maar omdat wij zien dat werken vanuit vertrouwen, transparantie en duurzaamheid leidt tot betere resultaten voor makers, publiek en organisatie.

De Fair Practice Code voor uitvoerende musici, componisten en makers betekent voor het Muziekgebouw dat we zoveel mogelijk werken aan duurzame verbintenissen op basis van transparantie en vertrouwen. Dat

doen we nadrukkelijk met Nederlandse ensembles, als onderdeel van onze rol als huis van de ensembles. Het Muziekgebouw is de enige zaal in Nederland die met zo'n grote diversiteit aan ensembles vaste verbintenissen onderhoudt. Veel van deze ensembles spelen sinds de opening van het Muziekgebouw een belangrijke rol binnen de programmering. In de loop der jaren is het aantal ensembles met wie wij deze relaties onderhouden flink uitgebreid. Het gaat hierbij onder andere om Het Muziek, HIIIT, Amsterdam Sinfonietta, Amsterdams Andalusisch Orkest, Cappella Amsterdam, Nederlands Kamerkoor, Nederlands Blazers Ensemble, Calefax, Ragazze Quartet, New European Ensemble en Ensemble Klang. Met buitenlandse ensembles en koren zoals Ensemble Modern, Klangforum Wien, Vox Luminis, Pygmalion en The Tallis Scholars onderhouden we vergelijkbare, maar minder frequente relaties.

We overleggen met ensembles op basis van openheid en het erkennen van elkaars belangen, zowel artistiek als financieel. Deze vaste verbintenissen bieden voordelen voor alle partijen. Doordat we in een vroeg stadium gezamenlijk programmering ontwikkelen, hebben ensembles vroeg zekerheid over een deel van hun optredens. Het Muziekgebouw kan zo het programma zorgvuldig afstemmen en spreiden over het seizoen. Daarnaast proberen we via programmeursoverleggen van de grote zalen tournees te organiseren met verschillende programma's. Op die manier proberen we solidariteit te organiseren tussen zalen en ensembles. Omdat veel zalen hun programmering zo flexibel mogelijk willen houden, lukt dat niet altijd, zeker bij nieuwe muziek. Het Muziekgebouw maakt zich daar sterk voor, omdat nieuwe muziek de ruggengraat van onze programmering is. Deze manier van werken biedt vertrouwen en zekerheid aan ensembles en indirect ook aan de musici die daarin spelen.

De financiële afspraken die we met ensembles maken variëren van uitkoop en (garantie-)partage tot huurconstructies. We zijn transparant over wat deze afspraken betekenen voor de inkomsten van ensembles en maken gezamenlijk de afweging welke vorm het best past bij zowel ensemble als Muziekgebouw.

Ook in de samenwerking met makers en componisten hanteren wij de kernwaarden uit de Fair Practice Code. De activiteiten binnen het Muziekgebouw Productiehuis kenmerken zich door duurzame relaties met makers. Zij zijn voor een langere periode verbonden aan het Productiehuis om een productie of project voor te bereiden. In die periode betalen wij hen en eventuele musici of andere kunstenaars die zij inhuren volgens de tarieven die zijn ontwikkeld aan de FAIRPACCT-ketentafels. Dit biedt makers inkomenszekerheid en de mogelijkheid zich volledig te richten op het maakproces.

Onderdeel van het Productiehuis is ook de zakelijke ondersteuning die wij makers bieden. We helpen hen onder meer bij fondsaanvragen en onderhandelingen over voorwaarden. Daarnaast ondersteunen internationale samenwerkingen met onder andere zalen in Straatsburg en Parijs het internationaal afzetten van producties en dragen zij bij aan meer continuïteit en zekerheid voor makers.

Het Muziekgebouw verstrekt regelmatig compositieopdrachten en betaalt honoraria volgens de tabellen van het Fonds Podiumkunsten. Daarbij proberen we vooraf te borgen dat composities vaker dan één keer worden uitgevoerd, wat gunstig is voor zowel makers als uitvoerders.

Fair Pay is een belangrijk onderdeel van Fair Practice en integraal onderdeel van ons beleid. Het Muziekgebouw hecht eraan dat makers en musici volgens geldende richtlijnen worden beloond. Bij het vaststellen van honoraria hanteren we onder andere de cao Nederlandse Podia en de rekentools voor freelance musici die aan de ketentafels zijn ontwikkeld. In gesprekken met ensembles zijn we open en transparant over financiële afspraken. Ook in contracten met artiestenmanagement en ensembles staat opgenomen dat het Muziekgebouw de Fair Practice- en Fair Pay-principes hanteert en ervan uitgaat dat zij hun musici volgens diezelfde principes honoreren.

De principes uit de Fair Practice Code gelden ook voor medewerkers in brede zin: medewerkers met een arbeidsovereenkomst, oproepkrachten, zzp'ers, stagiairs en vrijwilligers. We streven naar een prettige en veilige werkomgeving en bieden ruimte voor ontwikkeling en opleiding. Daarbij proberen we steeds meer

mensen carrière te laten maken binnen het Muziekgebouw. Medewerkers die starten binnen publieksservice of als stagiair groeien steeds vaker door naar vaste functies.

Het Muziekgebouw is aangesloten bij de cao Nederlandse Podia en past de daarin opgenomen afspraken over beloning, toeslagen, reiskosten, verlof en opleidingsfaciliteiten toe. Vanuit goed werkgeverschap en solidariteit vinden we het belangrijk dat flexibel werkenden waar mogelijk gelijk worden behandeld als vaste medewerkers. Daarom worden zij ook betrokken bij personeelsactiviteiten. In 2025 hebben we enkele zzp'ers op hun verzoek een arbeidsovereenkomst aangeboden zodat zowel zij als wij voldoen aan de wet DBA. Tegelijkertijd blijven we werken met zzp'ers voor functies die moeilijk via een arbeidsovereenkomst te organiseren zijn. Deze professionals geven daar zelf doorgaans ook de voorkeur aan.

3.3.4 Governance Code Cultuur

Het Muziekgebouw past de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur toe. Het Muziekgebouw heeft een directeur en een Raad van Toezicht (RvT). In het directiestatuut zijn de verhouding en taakverdeling tussen directie en RvT vastgelegd, in lijn met de Code Cultural Governance. Het Muziekgebouw kent daarnaast een regeling voor nevenactiviteiten. Voorgenomen nevenactiviteiten worden gemeld, besproken en beoordeeld op mogelijke effecten voor het Muziekgebouw. Directeur en RvT monitoren de naleving van deze regeling en het directiestatuut.

Eind december 2024 is de akte van statutenwijziging getekend bij de notaris. De vorige statuten dateerden uit 2005 en waren toe aan herziening. Op basis hiervan is ook een nieuw reglement opgesteld. Beide documenten zijn in overleg tussen directeur, RvT en notaris besproken en aangepast. In de nieuwe statuten en het reglement zijn recente inzichten op het gebied van Cultural Governance verwerkt. Hiermee voldoet het Muziekgebouw aan de geldende wet- en regelgeving, inclusief de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR). Het reglement is in het eerste kwartaal van 2025 ondertekend.

De directeur informeert de RvT periodiek over de voortgang, de artistieke en financiële stand van zaken en strategische ontwikkelingen, volgens het principe 'geen verrassingen'. Waar nodig wordt de RvT tussentijds geïnformeerd. RvT en directeur komen minimaal vier keer per jaar bijeen. De RvT ontvangt alle benodigde stukken tijdig en onderhoudt regelmatig contact met de directeur over portefeuilleonderwerpen. RvT en directeur opereren onafhankelijk van elkaar. Nevenfuncties worden gemeld en besproken. Bij mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling wordt hier open en transparant over gesproken en zo nodig naar gehandeld. In dit verslagjaar was hiervan geen sprake.

In 2025 is in een open en constructieve sfeer samengewerkt, waarbij directie en RvT zich bewust zijn van hun eigen rol en verantwoordelijkheid. De RvT wordt geïnformeerd via periodieke rapportages en strategische keuzes worden aan de RvT voorgelegd. De Raad van Toezicht vervult zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol actief en professioneel. In 2025 vonden meerdere gesprekken plaats over de nieuwe organisatiestructuur en de invulling van het artistieke proces. De RvT volgt deze ontwikkelingen nauwgezet en hecht daarbij belang aan de rol van zowel het MT als het programmacollectief. De RvT is positief over de bijdrage van het programmacollectief aan meerstemmigheid binnen de programmering. In 2026 wordt besloten over de definitieve invulling hiervan. Ook de financiële positie van het Muziekgebouw werd in iedere vergadering besproken. De RvT monitort deze nauwgezet en doet waar nodig aanbevelingen, waarbij de directeur de finale afwegingen maakt. Daarnaast vond een formeel jaargesprek plaats met de directeur, waarvan verslag is gemaakt.

Twee leden van de RvT voerden in 2025 driemaal overleg met de ondernemingsraad (OR). Onderwerpen waren onder andere de nieuwe organisatiestructuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Daarnaast waren RvT-leden aanwezig bij twee overlegvergaderingen tussen directeur en OR. De RvT spreekt waardering uit voor het open en inhoudelijke overleg tussen directie en OR. Deze contacten dragen bij aan de betrokkenheid van medewerkers bij het beleid en worden door de OR gewaardeerd.

De RvT sprak op 9 juni 2026 met de accountant over de jaarrekening in aanwezigheid van de directie. Het jaarverslag wordt integraal gepubliceerd op de website van het Muziekgebouw.

Directeur en RvT hechten daarnaast waarde aan goede contacten met stakeholders binnen en buiten het Muziekgebouw. In 2025 vonden gesprekken plaats met Nederlandse ensembles over artistiek beleid en programmering. Ook was er regelmatig contact met de organisaties van de Biënnales en het Holland Festival, met particuliere fondsen en met andere concertzalen in Nederland en Europa. De directies van klassieke concertzalen overleggen maandelijks over ontwikkelingen binnen de sector.

De samenwerking tussen directie en Raad van Toezicht verliep in 2025 in een open en constructieve sfeer. Vanuit duidelijke rollen en verantwoordelijkheden blijven directie en RvT gezamenlijk werken aan zorgvuldig bestuur, transparantie en een gezonde organisatiecultuur.

4 Risicoanalyse en vooruitblik

Risicobeheersing en financiële continuïteit

Risicomanagement is een integraal onderdeel van het beleid en is formeel vastgelegd, verdeeld over de domeinen artistiek en strategisch, operationeel en financieel, en compliance. De directie is goed op de hoogte van de belangrijkste risico's en onzekerheden binnen de sector en is van oordeel dat de interne risicomanagement- en controlesystemen in 2025 naar behoren hebben gefunctioneerd.

De belangrijkste strategische risico's voor het Muziekgebouw zijn onder normale omstandigheden het behouden van de subsidie van het AFK, het op peil houden van de bezoekersaantallen en het monitoren van de situatie bij de vaste bespelers van de Grote Zaal. Daarnaast blijft het van belang dat inkomsten uit zakelijke verhuur en fondsenwerving zich stabiel ontwikkelen.

De vooruitzichten voor de komende jaren zijn onzeker. Internationale geopolitieke ontwikkelingen en economische spanningen kunnen leiden tot een verslechterd economisch klimaat, met mogelijke druk op de inkomsten tot gevolg. Dankzij de relatief gunstige resultaten in voorgaande jaren en de structurele subsidiestroom vanuit de gemeente Amsterdam en het AFK (vanaf 2025), beschikt het Muziekgebouw momenteel over een solide liquiditeitspositie. De subsidie van het AFK is essentieel voor de continuïteit van de organisatie. Daarnaast kunnen nationale beleidswijzigingen, zoals mogelijke cultuurbezuinigingen, impact hebben op de financiële positie.

Voor het nieuwe Kunstenplan 2025–2028 heeft de gemeente de A-Bis afgeschaft waardoor het Muziekgebouw nu van het AFK subsidie ontvangt. Voor de Kunstenplanperiode 2025–2028 is de subsidieaanvraag bij het AFK niet volledig gehonoreerd, hetgeen resulteert in een structurele korting van € 100.000 per jaar.

De opbrengsten uit zakelijke verhuur zijn in 2025 verder toegenomen. De eerste prognoses voor 2026 zijn positief, maar liggen naar verwachting lager dan in 2025 door het wegvallen van een groot evenement in juli. De zakelijke markt blijft daarbij onzeker en brengt risico's met zich mee.

Operationele en financiële risico's (waaronder prijs-, liquiditeits-, koers- en renterisico's) zijn vastgelegd in de managementinformatie en worden maandelijks gemonitord. De financiële positie wordt periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd. Het Muziekgebouw stelt ieder kwartaal een geactualiseerde jaarprognose op.

Op de volgende pagina staat de in 2025 geëvalueerde en geactualiseerde risicomatrix met een schematisch overzicht van de huidige risico's voor het Muziekgebouw en de mogelijke beheermaatregelen.

ARTISTIEK EN STRATEGISCH					
Risico	Kans	Invloed	Beheers- maatregel	Toelichting mogelijke beheersmaatregel	Financiële impact
Kwaliteit programmering	Klein	Groot	Vermijden	- Invloedrijke programmeurs met aansluiting missie en visie Muziekgebouw - Actief onderhouden van sterk netwerk musici en ensembles - Strak monitoren van programmering om tijdig bij te sturen	Medium
Publieksonwikkeling	Gemiddeld	Groot	Vermijden	- Gerichte marketingcampagnes en data analyse om publieksgedrag beter te begrijpen - Bestaande en nieuwe marketingtools inzetten om (nieuw) publiek te (blijven) bereiken	Medium
Disbalans culturele versus zakelijke programmering	Gemiddeld	Groot	Vermijden	- Meerjarenplanning hanteren voor stabiliteit en overzicht - Nieuw roostersysteem Nostradameus doorontwikkelen voor optimale inzet van capaciteit - Inzicht borgen in financiële gevolgen van programmeringswijzigingen	Laag
Stagnatie zakelijke markt	Gemiddeld	Groot	Vermijden	- Actief vergroten van inkomstenbronnen (vrienden, fondsen, sponsoring, nalatenschappen) ter risicospreiding - Netwerk structureel onderhouden en actualiseren voor continuïteit - Concurrentieanalyse actueel houden en actief acquireren om positie te versterken	Medium
Afhankelijkheid horecaleverancier	Gemiddeld	Groot	Vermijden	- Relatie met horecaexploitant actief onderhouden op basis van vertrouwen - Heldere contractuele afspraken vastleggen over afdracht, personeelsinzet en planning - Transparant onderhandelen over wederzijdse waarde en resultaten	Laag
Instabiele geo-politieke en sociaal-economische omstandigheden	Gemiddeld	Aanzienlijk	Accepteren	- Morele afwegingen structureel meenemen bij programmering en contractvorming - Bij protesten inzetten op dialoog, begrip en redelijkheid	Laag
Binnenlandse politieke situatie (mogelijk nieuw subsidiestelsel vanaf 2029)	Gemiddeld	Groot	Reduceren	- Actief aangesloten blijven bij belangenorganisaties en lobby versterken - Afhankelijkheid van subsidies verminderen door vergroten van eigen inkomsten - Scenario's ontwikkelen voor mogelijke subsidiekortingen	Medium
Imagoschade	Klein	Groot	Vermijden	- Geformaliseerd crisisprotocol met duidelijke communicatiematrix - Ontwikkelen beleid op giften en donaties - Handelen binnen de kaders van de Governance Code Cultuur	Laag
Markt fondsenwerving	Gemiddeld	Groot	Vermijden	- Werving van zakelijke sponsoring actief intensiveren ter spreiding van inkomsten - Afdeling fondsenwerving organisatorisch versterken voor continuïteit en groei - Fondsenwerving professionaliseren en digitaliseren voor efficiëntie en bereik	Medium

OPERATIONEEL					
Risico	Kans	Invloed	Beheers- maatregel	Toelichting beheersmaatregel	Financiële impact
Onvoldoende gekwalificeerd personeel	Gemiddeld	Groot	Vermijden	- Personeelsbeleid richten op verzuimpreventie en het bevorderen van gezonde arbeidsomstandigheden - Werkdruk actief monitoren en processen efficiënter organiseren - Borging psychosociale arbeidsbelasting (PSA) binnen de organisatie - Actief beleid op duurzame inzetbaarheid, zoals de 80-90-100 regeling	Medium
Onveilige werkomgeving	Klein	Aanzienlijk	Vermijden	- Jaarlijkse evaluatie Ethische Code Muziekgebouw - Personeel blijven trainen op bewustwording van grensoverschrijdend gedrag en wat zij kunnen doen - (Extern) meldpunt voor grensoverschrijdend gedrag (2 interne en 1 extern vertrouwenspersoon) - Arbeidsplan en personeelshandboek actief monitoren (arbeidsplan wordt in PSA plan benoemd en wordt opgenomen in het personeelshandboek) - RI&E's op orde	Laag
Weerbaarheid digitale infrastructuur	Gemiddeld	Groot	Reduceren	- ICT omgeving optimaal beveiligen - Implementeren van sterke toegangscontroles, zoals multi-factor authenticatie - Regelmatig updaten systemen en software en inrichten frequente back ups - Trainen medewerkers in cybersecurity bewustzijn - Duidelijke procedures en rollen bij incidenten vastleggen	Medium
Gebruik AI	Gemiddeld	Aanzienlijk	Reduceren	- Vaststellen van AI beleid en ethische richtlijnen - Implementeren beveiligde AI tool - Controleren en valideren van AI-outputs en beschermen van gevoelige data - Trainen medewerkers in verantwoord AI-gebruik: wat is wel en wat is niet toegestaan - Stimuleren van kritisch denken: AI is een hulpmiddel, niet als vervanging van oordeel	Laag
Achterstallig onderhoud technische installatie/apparaatuur	Klein	Groot	Reduceren	- Up to date meerjaren investeringsplan (30 jaar vooruit) - Tijdig onderhoud technische apparatuur - Personeelsbeleid gericht op zo veel mogelijk technische know how in huis en geen afhankelijkheid creëren van ZZP'ers	Medium
Aansprakelijkheid	Klein	Aanzienlijk	Reduceren	- Aansprakelijkheidsverzekering - Bijzondere gevallen van transport of activiteiten tijdig bijverzekeren - RI&E's op orde	Laag
Veranderende eisen m.b.t. duurzaamheid	Klein	Aanzienlijk	Reduceren	- BREEAM certificaat herbeoordelen - Actief monitoren op duurzaamheidsbeleid voor concerten en evenementen	Laag
Kans op situaties van overmacht/force majeure (terugkeer Covid of andere epidemieën)	Klein	Groot	Accepteren	- Up to date houden protocollen en scenario's met effectieve maatregelen zodat er snel en flexibel gehandeld kan worden - Waakzaam blijven op ontwikkeling epidemieën	Hoog

FINANCIËEL EN COMPLIANCE					
Risico	Kans	Invloed	Beheers- maatregel	Toelichting beheersmaatregel	Financiële impact
Wet- en regelgeving	Gemiddeld	Groot	Reduceren	- Monitoring van (nieuwe) wet- en regelgeving, zodat tijdig kan worden ingespeeld op wijzigingen en verplichtingen. - Opstellen en actualiseren van reglementen op basis van wet- en regelgeving, met toepassing van het vieoegenprincipe. - Versterken van AVG-compliance en security awareness binnen de organisatie.	Laag
Stijgende prijzen en inflatie	Groot	Groot	Reduceren	- Pro actief sturen op zowel de kosten als de inkomsten - Regelmatig actualiseren van budgetten en toepassen van indexering in contracten en tarieven - Opbouwen van reserves - Strategisch inkoopbeleid	Laag
Loon- en prijsbijstellingen	Groot	Groot	Reduceren	- Lobby subsidiënten versterken - Aansluiting bij onderhandelingen Cao Nederlandse Podia	Medium
Stagnatie kaartverkoop en particuliere donaties	Gemiddeld	Groot	Vermijden	- Ontwikkelen van nieuwe proposities en inzetten op nieuwe publieksgroepen - Versterken van relatiemanagement met donateurs en bezoekers - Toepassen van differentieële prijsstelling: invoeren meerdere rangen - Aantrekkelijke, gevarieerde en doelgroepgerichte programmering - Wervingsacties ter verhoging van particuliere donaties	Medium

Lage financiële impact < €50.000 Laag
Medium financiële impact €50.000 - €350.000 Medium
Grote financiële impact > €350.000 Hoog

Figuur 7: Risicomatrix

Vooruitblik

Kijkend naar de toekomst is er vertrouwen, maar er zijn ook zorgen. Die zorgen komen met name voort uit het alsnog verder stijgende kostenniveau. Deze stijgingen zijn veelal autonoom, waardoor er nauwelijks invloed op kan worden uitgeoefend. De verhogingen van de huur, cao, de stijgende concertkosten door hogere uitkoopsommen en sterk gestegen reis- en verblijfskosten voor musici zijn voorbeelden die een dergelijke impact hebben op de begroting, dat deze doorlopend moet worden herzien en bijgesteld.

De begroting voor 2026 is onderhevig aan de geopolitieke ontwikkelingen die zodanig drastisch en onvoorspelbaar zijn dat de verwachting is dat het kostenniveau een stuk hoger zal uitvallen. Ook de voorlopige prognoses van de landelijke inflatiecijfers stelt het Muziekgebouw voor nieuwe uitdagingen. De inkomsten zullen niet direct tot op dit niveau meestijgen. Het tussentijdse doorvoeren van prijsverhogingen voor concerten is ongewenst en niet realistisch. De aandacht gaat daarom uit naar adequate kostenbeheersing en verdere bezuinigingen waar dit nodig en effectief blijkt.

Deze maatregelen zetten echter een rem op de innovatieve slagkracht van het Muziekgebouw. Dat is jammer, aangezien er voor zowel de programmering als aan de marketingzijde diverse initiatieven in ontwikkeling hebben die onze positie juist verder zullen versterken. Zo wordt er gewerkt aan een brandingcampagne en vindt er training en begeleiding plaats op het terrein van AI. Voorts vindt er in 2026 grootschalig onderhoud plaats aan de technische faciliteiten in onze Grote Zaal. Er zijn hiertoe in 2024 en 2025 reserves aangelegd die nu als buffer dienen voor de eerste impact. Positief daarbij is dat de Gemeente Amsterdam de subsidie dit jaar met 5,2% heeft geïndexeerd.

Een andere financiële uitdaging die voor ons ligt in 2026 is de financiering van het Muziekgebouw Productiehuis. AMMODO en Fonds21 hebben ons de afgelopen 3 jaar elk met € 250.000 per jaar gesteund. Mede hierdoor is het Productiehuis stevig neergezet – het is niet meer weg te denken uit het Muziekgebouw. Het Productiehuis levert een belangrijke bijdrage aan talentontwikkeling en aan diversiteit en inclusie. De energie die de makers en hun werk genereren is van grote waarde voor de organisatie. Zij dagen bestaande perspectieven uit en brengen nieuwe ideeën en werkwijzen binnen. Juist daarom blijft het van belang deze ontwikkeling de komende jaren voort te zetten.

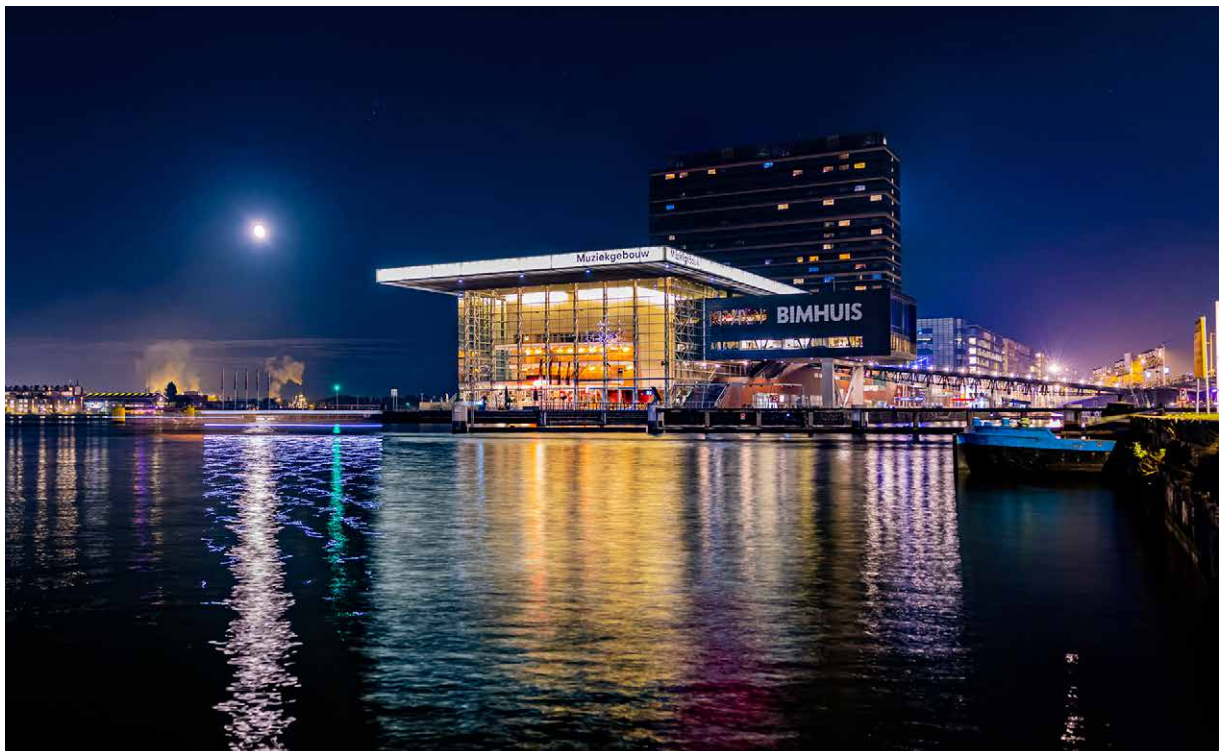
Bovengenoemde fondsen hebben echter aangegeven dat hun steun in 2026 zal afnemen. AMMODO heeft voor de komende 3 jaar een halvering (€ 125.000 per jaar) aangekondigd. Fonds21 kondigde aan nog een vijfde (€ 50.000 voor 2026) toe te zeggen, met de kanttekening dat de mogelijkheid geboden wordt om voor latere jaren opnieuw een aanvraag in te dienen, zonder garanties. Daarnaast zijn er meerdere aanvragen ingediend bij andere fondsen, met positieve reacties als resultaat, maar door de grote hoeveelheid aanvragen bij de fondsen vaak met teleurstellende resultaten. Het Muziekgebouw zal zich echter onverminderd blijven inspannen om aanvullende financiering te vinden. Het Muziekgebouw investeert nu zelf meer in het Productiehuis.

Tot zover een paar donkere wolken, die overigens niet alleen boven het Muziekgebouw hangen. Zoals gezegd is er vertrouwen in de toekomst. Er ligt een prachtig concertprogramma voor seizoen 2026–2027. De reacties vanuit het publiek zijn zeer positief en de eerste verkoopcijfers zijn bemoedigend. Dit geeft ons het vertrouwen en de verwachting dat het bezoekersaantal zal groeien. Ondertussen wordt er volop genoten van al het moois dat seizoen 2025–2026 te bieden heeft en kijken we uit naar de Terrasconcerten komende zomer. Met onze partners worden er nu alweer volop spannende ideeën voor seizoen 2027–2028 ontwikkeld. Kijkend naar die programmering blijven we als leidend principe ‘nieuw voor oud’ hanteren. We moeten en willen blijven vernieuwen om de bestaanszekerheid van het Muziekgebouw voor de toekomst veilig te stellen en om zoveel mogelijk Amsterdammers concerten aan te bieden met repertoire waarin zij zich herkennen en waar ze zich bij thuis voelen. Omdat we voor ons ‘oude’ aanbod een grote schare trouwe bezoekers hebben, maken we de beweging geleidelijk.

De Muziekgebouworganisatie staat er goed voor. We hebben meer mensen aan ons weten te binden het afgelopen jaar, zodat er een gezonde verhouding is tussen de vaste kern en de flexibele schil (waarbij op te merken is dat ook de mensen in de flexibele schil zich verbonden voelen met het Muziekgebouw). De wijziging in de organisatiestructuur die we het afgelopen jaar hebben doorgevoerd, waarbij we van 12 afdelingen naar 4 clusters zijn gegaan, lijkt zijn vruchten af te werpen. Synergie en effectiviteit zijn toegenomen. In het voorjaar van 2026 evalueren we de nieuwe structuur met de gehele organisatie. En hoewel er werkdruk wordt ervaren, geven medewerkers aan dat ze zich over het algemeen goed voelen, en de werksfeer in het Muziekgebouw prettig vinden. De werkdruk monitoren we nauwgezet en grijpen in als dat nodig is.

De reacties uit onze publieksenquêtes wijzen erop dat het publiek zeer tevreden is met het aanbod van het Muziekgebouw (gemiddeld waarderingcijfer van een 8.6). Hetzelfde geldt voor de klanten van zakelijke evenementen. Deze hoge waardering geeft medewerkers van het Muziekgebouw voldoening. Het Muziekgebouw wil mensen inspireren om de kracht van de muziek te ontdekken, te ervaren en met elkaar te delen. Dat we daarin slagen is prachtig.

De ambities voor 2026 zijn groot. We zijn de gemeente Amsterdam, fondsen en vrienden bijzonder dankbaar voor het getoonde vertrouwen.



©Foppe Schut

Verslag RvT

De Raad van Toezicht (RvT) van het Muziekgebouw ziet toe op de realisatie van de missie en visie van het Muziekgebouw en op de manier waarop de directie de haar ter beschikking gestelde middelen strategisch aanwendt. 2025 was een feestelijk jaar voor het Muziekgebouw. Het 20-jarig jubileum werd gevierd met een prachtig minifestival waarbij bezoekers op de meest verrassende plekken in het gebouw concerten kregen aangeboden. Een format dat verder wordt ontwikkeld onder de naam SpringtIJ. Het laat nog maar eens zien dat het Muziekgebouw zijn rol als vernieuwer van de concertpraktijk opnieuw eer aan doet. Dat helpt om programmering, publiek en personeel de komende jaren nog diverser te maken en te blijven werken aan de inclusieve organisatie die met beide benen in het Amsterdamse, nationale en internationale muzieklevens staat. Kijkend naar het overzicht van festivals en de grote variëteit in concerten in 2025 is de RvT tevreden en optimistisch over de koers van het Muziekgebouw.

2025 was ook financieel een succesvol jaar voor het Muziekgebouw. Door meevallende opbrengsten en een optimale kostenbeheersing is een begroot verlies van € 370.000 omgebogen naar een positief resultaat van € 79.000. De RvT complimenteert directie en medewerkers van het Muziekgebouw met dit onverwacht positieve resultaat. De RvT heeft gezien dat hier hard voor is gewerkt in 2025. Het financiële resultaat is belangrijk om de uitdagingen die voor ons liggen het hoofd te bieden. 2026 is al langere tijd aangekondigd als een bijzonder moeilijk jaar voor de culturele sector. Dat geldt ook voor het Muziekgebouw. Daarnaast maakt de RvT zich zorgen over de gevolgen die de stijgende inflatie gaat hebben op de culturele sector in het geheel en het Muziekgebouw in het bijzonder. Hogere inflatie leidt onmiddellijk tot hogere kosten die niet makkelijk gecompenseerd kunnen worden door hogere opbrengsten. De RvT let in 2026 opnieuw scherp op de financiën.

De overall situatie in het Muziekgebouw mag ook in 2026 uitdagend zijn, de RvT ziet dat door de positieve resultaten, de bezoekersaantallen en de groei van activiteiten, de stemming in het Muziekgebouw goed is en dat er optimistisch naar de toekomst wordt gekeken. En dat is belangrijk voor een goede werksfeer. De RvT constateert dat die sfeer goed is, dat medewerkers met plezier hun werk doen en zeer betrokken zijn bij het reilen en zeilen van het Muziekgebouw. De RvT laat zich over dit onderwerp informeren door directie, MT-leden en de OR. Daarnaast bieden de resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek inzicht in het werkplezier en de sfeer in het Muziekgebouw. Uit dat onderzoek blijkt ook dat er hoge werkdruk wordt ervaren, waarbij de meeste medewerkers aangeven dat ze die hoge werkdruk goed kunnen hanteren. Een lager percentage geeft aan dat de werkdruk te hoog is en moeilijk hanteerbaar is. De RvT spreekt met de directie over hoe de werkdruk wordt aangepakt en hoe voorkomen kan worden dat medewerkers daardoor klachten krijgen. De RvT ziet dat daarin stappen worden gezet, onder andere door meer mensen op basis van arbeidsovereenkomst te laten werken en de flexibele schil wat dunner te maken. Met dat beleid voldoet het Muziekgebouw ook aan de nieuwe wet- en regelgeving rondom de inzet van zzp'ers. De RvT heeft de indruk dat de nieuwe organisatiestructuur die begin 2025 is ingevoerd bijdraagt aan betere werkprocessen, waarmee ook het werkplezier wordt bevorderd. De RvT heeft in 2025 meerdere keren gesproken met directie en OR over de impact van de nieuwe structuur op de medewerkers en de organisatie. In 2026 wordt de structuur uitgebreid geëvalueerd, onder andere met een enquête onder alle medewerkers. De RvT zal zich in 2026 laten informeren over de resultaten van deze enquête.

De RvT heeft in 2025 vier keer vergaderd. Naar behoefte is er tussen de vergaderingen regelmatig overleg geweest tussen de RvT voorzitter, andere leden en de directeur over diverse onderwerpen die spelen in het Muziekgebouw. De lijnen zijn kort, dus als het nodig is kan er op zeer korte termijn worden overlegd. In de vergaderingen wordt de RvT adequaat en uitgebreid geïnformeerd over de voortgang, de artistieke en financiële stand van zaken en de strategische ontwikkeling van het Muziekgebouw. In alle vergaderingen is het afgelopen jaar aandacht besteed aan de financiële situatie, omdat deze er aan het begin van 2025 niet zo goed uitzag. Gedurende het jaar kantelde het beeld door hogere recettes en hogere opbrengsten

uit zakelijke evenementen. Vooral dat eerste punt stemt de RvT tevreden, omdat het betekent dat het met de bezoekersaantallen goed gaat en dat is zeer wezenlijk voor de toekomst van het Muziekgebouw. Dat die bezoekers bovendien een jongere en meer diverse achtergrond hebben is reden voor optimisme. De RvT hecht er veel waarde aan dat bezoekersprofiel in die richting verandert. Ook dat is essentieel voor de toekomst van het Muziekgebouw in een stad die qua bevolkingssamenstelling alsmaar diverser wordt.

In de vergaderingen is regelmatig aandacht besteed aan het Muziekgebouw Productiehuis. De RvT is blij met de resultaten die het Productiehuis in de eerste drie jaar van zijn bestaan heeft geboekt. Het Productiehuis levert een duidelijke bijdrage aan het vernieuwende profiel van het Muziekgebouw. Dat zit in de aard van de producties die worden gemaakt en in de achtergrond van de makers die in het Productiehuis werken. Diversiteit is daarbij één van de belangrijkste selectiecriteria. Door deze generatie makers te binden aan het Muziekgebouw en ze onderling samen te laten werken, kunnen zij van grote waarde zijn voor de toekomst van het Muziekgebouw. Zorg heeft de RvT over de financiering van het Productiehuis. Dat de twee belangrijkste ondersteunende fondsen na 3 jaar een stap terugzetten is begrijpelijk, maar helaas is het Muziekgebouw niet bij machte om het Productiehuis voor de rest zelf te financieren. De RvT spant zich met de directie ervoor in om alternatieve financieringsbronnen te zoeken. Dat valt niet mee in een tijd waarin particuliere fondsen vanwege de terugtrekkende overheid volledig overvraagd worden. Voor 2026 gaat de RvT akkoord met een investering uit eigen middelen in het Productiehuis.

De RvT heeft in 2025 de voortgang van het werken in de nieuwe organisatiestructuur gemonitord. De indruk is dat de nieuwe structuur de efficiëntie en de doelmatigheid van werken in het Muziekgebouw bevordert. Bijzondere aandacht heeft de RvT voor de werking van het programmacollectief waarin het artistiek beleid en de programmering van het Muziekgebouw tot stand komt. Gezien het mooie programma dat er ligt voor 2026–2027 zit het met programmakracht van het collectief wel goed. De RvT heeft zich in 2025 regelmatig laten bijpraten over het functioneren van het programmacollectief en over het lange termijn artistiek beleid. De RvT heeft er vertrouwen in dat met het bundelen van kennis en expertise in dit programmacollectief de artistieke koers en de programmering voor de komende jaren goed zijn geborgd. Volgens plan wordt de nieuwe organisatiestructuur in het voorjaar van 2026 uitgebreid geëvalueerd. Daarbij worden alle medewerkers betrokken. De RvT zal de resultaten van de evaluatie bespreken met directie en OR.

De RvT laat zich bij zijn functioneren en bij het houden van toezicht leiden door de Code Cultural Governance. Dat betekent dat de RvT onder andere in kaart brengt welke belangrijke risico's het Muziekgebouw loopt. In verslagjaar 2025 betrof dit opnieuw de financiële situatie en de geopolitieke situatie, die gecombineerd met een gepolariseerde samenleving risico's met zich meebrengt voor het Muziekgebouw. Musici worden bedreigd en er zijn vaker oproepen van verschillende actiegroepen om concerten te annuleren. De RvT bespreekt deze risico's met de directie en adviseert. Uitgangspunt is dat aangekondigde concerten hoe dan ook doorgang vinden, tenzij er van overheidswege wordt ingegrepen. De RvT vindt met de directie dat het Muziekgebouw moet staan voor artistieke meerstemmigheid. Dat betekent dat er ruimte moet zijn voor muziek, meningen en opvattingen die schuren, zolang deze niet de wettelijke kaders overschrijden.

De RvT voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de algemeen directeur en gedurende het jaar worden bijpraatsessies gehouden. De RvT is tevreden over het functioneren van de algemeen directeur, die zich samen met het managementteam en medewerkers maximaal inzet om het Muziekgebouw gezond en vitaal te houden en het Muziekgebouw te positioneren als hét gebouw waarin de nieuwste muzikale ontwikkelingen ten gehore worden gebracht.

De directie wordt bezoldigd op basis van de Bezoldigingsrichtlijn Directeuren van de VSCD. Muziekgebouw aan 't IJ voldoet aan de normen in de Wet Normering Topinkomens (WNT). De RvT neemt jaarlijks kennis van wijzigingen in de WNT bij het vaststellen van de bezoldiging van de directie. De RvT hanteert bij de beoordeling van de inspanningen van de directie de Code Cultural Governance, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie. Deze codes hanteert de RvT eveneens voor zijn eigen functioneren en in het bijzonder bij de samenstelling van de Raad. In 2025 hebben er geen wijzigingen in de samenstelling van de

RvT plaatsgevonden. In 2025 en 2026 biedt de RvT plek aan een trainee die als actief toehoorder de RvT vergaderingen bijwoont om zo meer te leren over de rol van toezichthouder bij een culturele organisatie.

De RvT heeft in 2025 een formele zelfevaluatie gehouden. De belangrijkste onderwerpen in deze zelfevaluatie waren de verdeling van taken tussen de RvT-leden, de onderlinge communicatie tussen RvT-leden en met de directie tussen de RvT-vergaderingen en de effectiviteit van de RvT-vergaderingen. De RvT-leden zijn onbezoldigd en er is geen sprake van belangenverstrengeling of tegenstrijdige belangen.

De RvT heeft de jaarrekening 2025 en de begroting 2026 goedgekeurd. De RvT begrijpt dat het gezien de mindere subsidie en de sterk stijgende kosten niet mogelijk is voor 2026 een sluitende begroting te presenteren. De RvT heeft er vertrouwen in dat de directie probeert maximaal bij te sturen. De financiële reserve die in 2024 en 2025 is opgebouwd biedt de RvT bovendien enig comfort. De financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ is solide.

In 2026 zal de RvT zich verder bezighouden met de implementatie van het ondernemingsplan en de toekomst van het Productiehuis. De RvT spant zich samen met de algemeen directeur en de manager Productiehuis in om aanvullende financiering te vinden, omdat het productiehuis een belangrijk vehikel is om de vernieuwing in het Muziekgebouw op gang te houden. Een ander punt van blijvende aandacht is het bevorderen van diversiteit in het Muziekgebouw. In de programmering is het Muziekgebouw op de goede weg, maar er zijn zeker nog doelgroepen die minder worden bereikt en waarvoor goede programmering moet worden ontwikkeld. En hoewel het personeelsbestand van het Muziekgebouw de afgelopen jaren een stuk diverser is geworden kunnen ook daar nog stappen worden gemaakt.

De RvT is enthousiast over en onder de indruk van het programma voor seizoen 2026–2027, een kleurrijk en doorwrocht programma. Het Muziekgebouw maakt zijn naam als baken voor de nieuwe muziek in Amsterdam opnieuw waar. De RvT dankt directie en medewerkers voor hun inzet en wenst hen veel succes met het nieuwe seizoen.

Amsterdam, 25 juni 2026

Raad van Toezicht Muziekgebouw aan 't IJ

Lodewijk Asscher, voorzitter

Willemijn Francissen, lid

Laurens Knoop, lid

Jaike Bakker, lid

Mustapha Abdellati, lid

Jaarrekening 2025

1 Balans per 31 december 2025

	31 december 2025	31 december 2024
ACTIVA		
Vaste Activa		
Immateriële vaste activa	15.945	13.877
Materiële vaste activa	1.616.768	1.291.558
Financiële vaste activa	17	463
Totaal vaste activa	1.632.730	1.305.898
Vlottende Activa		
Debiteuren	242.622	325.428
Vorderingen	443.950	412.232
Effecten		
Liquide middelen	3.358.062	3.228.025
Totaal vlottende activa	4.044.634	3.965.685
TOTAAL ACTIVA	5.677.364	5.271.583
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Algemene reserves	1.237.501	1.362.193
Bestemmingsreserve MJOP	1.362.498	1.381.370
Bestemmingsreserves	642.646	413.000
Bestemmingsfondsen	-	7.208
Totaal eigen vermogen	3.242.645	3.163.771
Voorzieningen	50.640	58.850
Langlopende schulden	178.243	38.958
Kortlopende schulden	2.205.836	2.010.004
<i>Crediteuren</i>	<i>258.132</i>	<i>240.682</i>
<i>Schuld aan gelieerde partij BAMB</i>	<i>14.758</i>	<i>75</i>
<i>Belastingen en premies soc. verzekeringen</i>	<i>202.983</i>	<i>173.884</i>
<i>Nog te betalen en vooruitontvangen bedragen</i>	<i>1.729.963</i>	<i>1.595.363</i>
Totaal vreemd vermogen	2.434.719	2.107.812
TOTAAL PASSIVA	5.677.364	5.271.583

2 Exploitatierekening 2025

	Jaarrekening 2025	Begroting 2025	Jaarrekening 2024
BATEN			
EIGEN INKOMSTEN			
Directe inkomsten			
<i>Publieksinkomsten</i>			
Publieksinkomsten binnenland	1.881.833	1.697.500	1.818.126
Publieksinkomsten buitenland	-	-	-
Totaal Publieksinkomsten	1.881.833	1.697.500	1.818.126
<i>Overige directe inkomsten</i>			
Sponsorinkomsten	-	-	-
Vergoedingen coproducent	93.553	21.000	41.421
Overige inkomsten	1.680.158	1.623.000	1.580.736
Totaal Overige directe inkomsten	1.773.711	1.644.000	1.622.157
Totaal Directe inkomsten	3.655.544	3.341.500	3.440.283
Indirecte inkomsten	173.444	171.500	151.280
Bijdragen uit private middelen	1.016.582	1.036.500	913.573
TOTAAL EIGEN INKOMSTEN	4.845.570	4.549.500	4.505.136
SUBSIDIES			
Vierjarige subsidie AFK	3.291.765	3.292.000	
Overige subsidies gemeente Amsterdam			3.344.430
Subsidie OCW			
Overige publieke subsidies structureel	62.311	29.500	51.445
Incidentele publieke subsidies	-	-	-
TOTAAL SUBSIDIES	3.354.076	3.321.500	3.395.875
TOTAAL BATEN	8.199.646	7.871.000	7.901.011
<i>Percentage eigen inkomsten</i>	59%	58%	57%
LASTEN			
<i>Beheerslasten</i>			
Beheerslasten materieel	1.993.086	2.084.000	1.971.772
Beheerslasten personeel	841.998	873.500	862.454
Totaal Beheerslasten	2.835.084	2.957.500	2.834.226
<i>Activiteitenlasten</i>			
Activiteitenlasten materieel	1.336.190	1.185.000	740.887
Activiteitenlasten personeel	4.003.193	4.130.500	3.653.148
Totaal Activiteitenlasten	5.339.383	5.315.500	4.394.035
TOTAAL LASTEN	8.174.467	8.273.000	7.228.261
RESULTAAT (BATEN - LASTEN)			
<i>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</i>	25.179	-402.000	672.750
Saldo rentebaten/lasten	53.695	32.000	41.756
Saldo buitengewone baten en lasten			
EXPLOITATIERESULTAAT	78.874	-370.000	714.506
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve MJOP	-18.872	-18.872	-9.482
Onttrekking bestemmingsreserve Covid-19	-	-	-222.067
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve risicovolle programmering	118.886	-295.659	-73.000
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve marketing, fondsenwerving & relatiebeheer	110.760	-70.000	80.000
Dotatie/onttrekking bestemmingsfonds Productiehuis	-7.208	-	-
Dotatie/onttrekking algemene reserve	-124.692	14.531	939.055
	-	-	-

3 Kasstroomoverzicht

	2025	2024
Bedrijfsresultaat	78.874	714.506
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	208.180	201.435
Personele voorziening	-8.210	7.501
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Omzetbelasting	6.079	-6.311
Nog te betalen en vooruitontvangen bedragen	134.600	406.644
Vooruitbetaalde en nog te ontvangen bedragen	-37.797	-116.164
Debiteuren	82.806	-124.465
Crediteuren	32.133	-3.109
Kortlopende lening	-	-
Nog te betalen belastingen en pensioen	29.099	14.627
	246.920	171.222
Kasstroom uit operationele activiteiten	525.764	1.094.664
Resultaat deelnemingen	446	310
Investerings in (im)materiële vaste activa	-576.636	-102.598
Desinvesterings in (im)materiële vaste activa	41.177	37.496
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-535.013	-64.792
Ontvangsten uit langlopende schulden	149.108	-
Aflossingen langlopende schulden	-9.822	-7.337
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	139.286	-7.337
Netto kasstroom	130.037	1.022.535
Liquide middelen per 31 december	3.358.062	3.228.025
Liquide middelen per 1 januari	3.228.025	2.205.490
	130.037	1.022.535

4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025

Algemeen

Voornaamste activiteiten

De voornaamste activiteiten van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ, gevestigd te Amsterdam, Piet Heinkade 1, bestaan uit het organiseren van concerten en verhuur van ruimtes.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld conform het handboek verantwoording vierjarige subsidies 2025-2028 van het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK) dat is gebaseerd op de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 en de richtlijnen voor de jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640).

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Muziekgebouw aan 't IJ is voor de jaren 2025-2028 in het kunstenplan van het Amsterdams Fonds voor de Kunst opgenomen.

Star Ferry

De Stichting houdt alle aandelen in Star Ferry BV. Het bestuur van de Stichting voert de directie in deze BV. In overeenstemming met BW2 titel 9 artikel 407 lid 1 heeft geen consolidatie plaatsgevonden.

5 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen ervan naar de Stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de exploitatierekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Baten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de geleverde prestaties zijn overgedragen aan de koper. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de Stichting.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: verstrekte leningen, overige vorderingen en overige financiële verplichtingen. Muziekgebouw aan 't IJ heeft geen in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de exploitatierekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzonder waardeverminderingverliezen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichting voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Materiële vaste activa

De bouwkosten, installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en software worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

Investeringsubsidies die zijn ontvangen ten bate van investeringen worden in de balans opgenomen onder langlopende schulden als investeringssubsidie. Deze post investeringssubsidie valt vrij via de exploitatierekening analoog aan de afschrijvingstermijn van de investeringen en rekening houdend met eventuele bijzondere waardevermindering.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vast bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetaling op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bouwkosten; 10%
- Bedrijfskleding; 50%
- Installaties; 5% en 10%
- Software; 20%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 4% - 33%

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd, indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Ter zake van verwachte kosten van periodiek onderhoud aan theater technische middelen is een bestemmingsreserve gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het eigen vermogen.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de Stichting gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve vermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Bij deze waardering worden ook langlopende vorderingen op de deelnemingen meegenomen die feitelijk moeten worden gezien als onderdeel van de netto-investering. Dit betreft met name leningen waarvan de afwikkeling in de nabije toekomst niet is gepland en niet waarschijnlijk is. Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de Stichting garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd.

Bijzondere waardeverminderingen

Voor materiële activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Eigen vermogen

Financiële instrumenten, die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Dit zijn algemene reserves en bestemmingsreserves.

Binnen het eigen vermogen is een bestemmingsreserve opgenomen voor vervanging/herinvestering conform het MJOP. Tot eind 2024 was dit een bestemmingsfonds omdat het geormerkt subsidiegeld betrof van de gemeente Amsterdam. Met ingang van 2025 is dit fonds een bestemmingsreserve geworden, omdat het geen geormerkt subsidiegeld meer is. Gezien de omvang van de jaarlijkse investeringen in technische middelen wordt deze reserve gehandhaafd. De jaarlijkse onttrekking betreft de jaarlijkse afschrijvingen. Het Muziekgebouw stelt jaarlijks zelf vast hoeveel we wordt gedoteerd aan deze reserve.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van de verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

• Subsidies en bijdragen

Subsidies en bijdragen worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de exploitatierekening. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

- **Diensten**

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen. Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in exploitatierekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is.

- **Huuropbrengsten**

Huuropbrengsten worden in de exploitatierekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de exploitatierekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de Stichting. Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de exploitatierekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de exploitatierekening gebracht.

Nederlandse pensioenregelingen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Vennootschapsbelasting

De Stichting heeft geen winstoogmerk en is als ANBI aangemerkt. Dit betekent dat de Stichting een aantal keuzes heeft ten aanzien van de behandeling voor de vennootschapsbelasting. De Stichting kan opteren voor een integrale belastingheffing dan wel voor een separate belastingplicht voor de activiteiten waarmee in het economisch verkeer wordt getreden. Voor wat betreft de zaalverhuur zakelijke evenementen wordt deelgenomen aan het economisch verkeer. Elk jaar wordt een VPB beoordeling gedaan door een extern juridisch adviseur. Net als in voorgaande jaren is ook voor 2025 vastgesteld dat een eventueel positief resultaat aanleiding kan geven tot de vraag of vennootschapsbelastingplicht bestaat. Door toepassing van specifieke fiscale aftrekposten is de Stichting echter geen vennootschapsbelasting verschuldigd.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

6 Toelichting balans per 31 december 2025

Vaste activa

Materiële vaste activa

	Verbouw kosten	Bedrijfs- kleding	Inventaris	Computer apparatuur
<u>Stand per 1 januari</u>				
Aanschafwaarde	84.446	30.800	810.955	87.751
Cumulatieve afschrijving	-38.664	-29.900	-378.803	-61.653
Boekwaarde	45.782	900	432.152	26.098
<u>Mutaties</u>				
Investerings	7.812	3.378	46.046	39.182
Desinvesteringen	-	-	-41.178	-
Kosten buiten gebruikstelling				
Afschrijvingen	-8.803	-2.308	-64.144	-13.645
Cum. afschrijving desinvesteringen	-	-	41.178	-
	-991	1.071	-18.098	25.537
<u>Stand per 31 december</u>				
Aanschafwaarde	92.258	34.179	815.824	126.933
Cumulatieve afschrijving	-47.467	-32.208	-401.769	-75.298
Boekwaarde	44.791	1.971	414.055	51.635

Toegepaste afschrijvingspercentage 10% 50% 10 en 20% 20 en 33%

	Apparatuur techniek	Vleugels	TOTAAL
<u>Stand per 1 januari</u>			
Aanschafwaarde	1.406.305	508.227	2.928.484
Cumulatieve afschrijving	-908.578	-227.096	-1.644.694
Boekwaarde	497.727	281.131	1.283.790
<u>Mutaties</u>			
Investerings	469.303	-	565.721
Desinvesteringen	-	-	-41.178
Correctie			-
Afschrijvingen	-127.019	-20.329	-236.247
Cum. afschrijving desinvesteringen	-	-	41.177
	342.284	-20.329	329.473
<u>Stand per 31 december</u>			
Aanschafwaarde	1.875.607	508.227	3.453.028
Cumulatieve afschrijving	-1.035.597	-247.425	-1.839.764
Boekwaarde	840.010	260.802	1.613.264
Toegepaste afschrijvingspercentage	10 en 20%	40%	

Vaste activa (vervolg)

Materiële vaste activa

Overige bedrijfsmiddelen (Educatie)

Stand per 1 januari

	Klank- speeltuim	SoundLAB	TOTAAL Educatie
Aanschafwaarde	179.370	188.598	367.968
Cumulatieve afschrijving	-179.370	-180.830	-360.200
Boekwaarde	-	7.768	7.768

Mutaties

Investeringen	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-	-4.262	-4.262
Cum. afschrijving desinvesteringen	-	-	-
	-	-4.262	-4.262

Stand per 31 december

Aanschafwaarde	179.370	188.598	367.968
Cumulatieve afschrijving	-179.370	-185.092	-364.462
Boekwaarde	-	3.506	3.506

Toegepaste afschrijvingspercentage

20% 10% en 20%

Immateriële vaste activa

Software

Stand per 1 januari

Aanschafwaarde	119.172
Cumulatieve afschrijving	-105.295
Boekwaarde	13.877

Mutaties

Investeringen	10.915
Desinvesteringen	-
Afschrijvingen	-8.847
Cum. afschrijving desinvesteringen	-
	2.068

Stand per 31 december

Aanschafwaarde	130.087
Cumulatieve afschrijving	-114.142
Boekwaarde	15.945

Toegepaste afschrijvingspercentage

20% - 33%

	2025	2024
Vaste activa (vervolg)		
<i>Financiële vaste activa</i>		
Deelneming Star Ferry BV		
<u>Stand per 1 januari</u>	463	774
Resultaat boekjaar	-446	-311
<u>Stand per 31 december</u>	<u>17</u>	<u>463</u>

Vlottende activa

Debiteuren

Debiteuren	233.133	323.122
Voorziening debiteuren	-0	-6.683
Vordering op gelieerde partij BAMB	9.489	8.989
	<u>242.622</u>	<u>325.428</u>

Vorderingen

Nog te ontvangen subsidie gemeente Amsterdam	-	-
Nog te ontvangen overige subsidies	193.993	174.500
Nog te ontvangen omzetbelasting	25.764	31.843
Nog te ontvangen interest	18.111	15.521
Nog te factureren bedragen	27.131	92.935
Waarborgsom	1.500	1.500
Kruisposten bank/incasso's	78.029	31.908
Verkopen op rekening derden	13.620	4.627
Vooruitbetaalde kosten	85.803	59.398
	<u>443.950</u>	<u>412.232</u>

Er zijn geen vorderingen met een looptijd langer dan één jaar.

Liquide middelen

Kassen	1.291	1.135
Rabobankrekeningen	395.872	260.697
Rabobank, doelreserveren	450.000	100.000
ABNAMRO bank, bestuurrekening	131.223	531.480
ABNAMRO bank, vermogensrekening	368.323	834.713
ABNAMRO bank, charitas rekening	2.011.353	-
ABN deposito	-	1.500.000
	<u>3.358.062</u>	<u>3.228.025</u>

De liquide middelen staan vrij ter beschikking. Per 7 mei 2025 zijn de spaargeleden van de deposito's overgezet naar de Charitas spaarrekening van de ABN AMRO. Dat was rente technisch gezien voordeliger dan de deposito's.

Eigen vermogen

	2025	2024
<i>Algemene reserve Muziekgebouw aan 't IJ</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	1.362.193	423.138
Dotatie		939.055
Onttrekking	-124.692	
<u>Stand per 31 december</u>	1.237.501	1.362.193
<i>Bestemmingsreserve MJOP</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	1.381.370	1.390.852
Dotatie	178.150	174.797
Onttrekking	-197.022	-184.279
<u>Stand per 31 december</u>	1.362.498	1.381.370
<i>Bestemmingsreserve Covid-19</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	-	222.067
Dotatie		
Onttrekking	-	-222.067
<u>Stand per 31 december</u>	-	-
<i>Bestemmingsreserve risicovolle programmering</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	302.000	375.000
Dotatie	118.886	-
Onttrekking		-73.000
<u>Stand per 31 december</u>	420.886	302.000
<i>Bestemmingsreserve marketing, fondsenwerving & relatiebeheer</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	111.000	31.000
Dotatie	110.760	80.000
Onttrekking		-
<u>Stand per 31 december</u>	221.760	111.000
<i>Bestemmingsfonds Productiehuis</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	7.208	7.208
Dotatie	-	-
Onttrekking	-7.208	-
<u>Stand per 31 december</u>	-	7.208
<u>Stand per 31 december</u>	642.646	420.208
Totaal eigen vermogen	3.242.645	3.163.771

Resultaatsbestemming

Statutair bepaald zijn aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht onderworpen de besluiten van de directie omtrent het vaststellen van de begroting en de jaarrekening.

Algemene reserve

De algemene reserve dient ter opvang van onverwachte financiële tegenvallers en om bij continuïteitsproblemen - zoals het (gedeeltelijk) wegvallen van structurele subsidie - de salariskosten van medewerkers nog gedurende circa 2 à 3 maanden te kunnen voldoen. Na verwerking van de dotaties en onttrekkingen aan de overige bestemmingsreserves stelt de directie voor om € 125.000 te onttrekken aan de algemene reserve. De omvang van de algemene reserve blijft daarmee voor de komende jaren toereikend om de geïdentificeerde risico's op te vangen, waaronder de subsidiekorting van het AFK over de periode 2025-2029 en eventuele incidentele financiële tegenvallers.

Bestemmingsreserve MJOP

Dit fonds had betrekking op geoormerkte middelen voor investeringen in technische installaties en vleugels en bestond uit subsidiegelden van de gemeente Amsterdam. Met ingang van 2025 ontvangt het Muziekgebouw subsidie van het AFK, waarmee de verplichting tot het aanhouden van dit bestemmingsfonds is vervallen. Gezien de structurele en omvangrijke investeringen in deze activa heeft het Muziekgebouw besloten wel het fonds te continueren, maar omdat de middelen niet langer geoormerkt zijn, is het fonds per 2025 omgezet in een bestemmingsreserve. De jaarlijkse onttrekkingen aan deze reserve zijn gelijk aan de afschrijvingen op de betreffende investeringen.

Bestemmingsreserve Fonds risicovolle programmering

Deze reserve wordt ingezet ter ondersteuning van risicovolle programmering. De directie streeft ernaar een toereikende reserve te behouden ter borging van continuïteit in de programmering en artistieke flexibiliteit. Bij de vaststelling van de begroting 2025 is besloten om de productiekosten van Het Saariaho Festival (€ 61.000) en het 20-jarig jubileum van het Muziekgebouw (€ 36.000) in 2025 aan deze reserve te onttrekken. Daarnaast heeft het Muziekgebouw een bijdrage van € 9.000 toegezegd aan het Productiehuis 2025. Voor 2026 wordt voorgesteld in totaal € 225.000 te doteren ten behoeve van het Minimal Music Festival (april 2026), Het Ragged Festival (maart 2026) en het Productiehuis 2026. Per saldo bedraagt de dotatie aan deze reserve € 119.000.

Bestemmingsreserve marketing, fondsenwerving & relatiebeheer

Deze reserve is bedoeld om bij tegenvallende kaartverkoop extra marketinginzet mogelijk te maken. Ook wordt hij ingezet voor grote trajecten van de afdeling fondsenwerving. In 2025 zijn middelen aangewend voor Het Saariaho Festival (€ 27.000) en voor een marketingonderzoek ter versterking van de merkpositie van het Muziekgebouw (€ 32.000). Voor het vervolg van dit traject in 2026 - in de vorm van een merkcampagne - wordt € 30.000 gedoteerd. Daarnaast wordt € 40.000 gedoteerd voor vervangingskosten wegens langdurige ziekte. Voor het opzetten van een grootschalig vriendenwervingscampagne is € 100.000 gedoteerd aan deze reserve. Per saldo bedraagt de dotatie aan deze reserve € 111.000.

Bestemmingsfonds Productiehuis

Als afscheidscadeau van directeur Maarten van Boven is in 2024 een bedrag van € 7.000 gedoneerd ten behoeve van de ontwikkeling van nieuwe producties en talent binnen het Productiehuis. Voor deze bijdrage is een afzonderlijke bestemmingsreserve ingericht. Aangezien 2025 het laatste jaar is van de driejarige subsidie die het Muziekgebouw ontvangt van Ammodo en Fonds 21, stelt de directie voor deze bestemmingsreserve per eind 2025 volledig aan te wenden (€ -7.000).

Personele voorziening

	2025	2024
<i>deel langdurige ziektekosten</i>		
stand per 1 januari	12.000	
onttrekking	-12.000	-
toevoeging		12.000
stand per 31 december	-	12.000
 <i>deel voorziening duurzame inzetbaarheid personeel</i>		
stand per 1 januari	46.850	51.349
onttrekking	-10.164	-10.020
toevoeging	13.954	5.521
stand per 31 december	50.640	46.850
 Totaal personele voorziening	50.640	58.850

Deze post bestaat grotendeels uit een voorziening voor duurzame inzetbaarheid van het personeel. Volgens artikel 9 lid 10 van de cao-podiumkunsten kan een werknemer met een dienstverband van minimaal 80%, éénmalig ervoor kiezen om zijn inzetbaarheid te verlagen naar 80% van de overeengekomen arbeidsduur, tegen 90% van het salaris en 100% van de pensioenvoorziening. De werknemer moet tenminste vijf jaren in dienst zijn en minder dan 10 jaren van de pensioendatum verwijderd zijn. Momenteel maken twee medewerkers van de afdeling Techniek gebruik van deze regeling. Het deel dat betrekking heeft op 2025 betreft € 10.164. Langlopend is € 40.476.

Langlopende schulden

Investeringsubsidie

Deze post betreft langlopende verplichtingen en zijn ontstaan vanuit spaarverplichtingen. Voor de concertvleugels betreft dit nog bijdragen van het VSB fonds, de VandenEnde Foundation en het Cultuurfonds (voorheen Prins Bernard Cultuurfonds). Jaarlijks valt hier € 6.000 vrij. SoundLAB (voorheen Klankspeeltuin 2.0 project), wordt mede gefinancierd door het VSB fonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. In 2025 heft de Provincie Noord Holland € 149.000 toegekend voor verduurzaming van de verlichting in de Grote Zaal. Deze subsidie wordt in lijn met de investering over een periode van 20 jaar afgeschreven.

	SoundLAB	Concert vleugels	Ledlicht grote zaal
<u>Stand per 1 januari</u>			
Aanschafwaarde	72.319	156.702	-
Onttrekkingen	-69.570	-120.494	-
Boekwaarde	<u>2.749</u>	<u>36.208</u>	-
<u>Mutaties boekjaar</u>			
Investerings	-	-	149.108
Afschrijvingen	-1.338	-6.000	-2.484
	<u>-1.338</u>	<u>-6.000</u>	<u>146.624</u>
<u>Stand per 31 december</u>			
Aanschafwaarde	72.319	156.702	149.108
Onttrekkingen	-70.908	-126.494	-2.484
	<u>1.411</u>	<u>30.208</u>	<u>146.624</u>

Kortlopende schulden

	2025	2024
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Afdracht loonheffing/sociale premieheffing	89.216	78.238
Sociaal Fonds	1.891	1.220
Afdracht pensioenpremie	111.876	94.426
	<u>202.983</u>	<u>173.884</u>

Per balansdatum is nog een bedrag van € 36.714 verschuldigd aan de pensioenuitvoerder PFZW, zijnde de afdrachten voor de maand december 2025. Zie de toelichting op pagina 71 voor nadere informatie over de pensioenregeling.

Nog te betalen en vooruitontvangen bedragen

Vooruitontvangen recettes	858.281	650.937
Verkopen op rekening derden		14.591
Saldo tegoedbonnen	19.041	17.132
Vooruitontvangen subsidies overig	151.360	366.027
Ontvangen voorschot Disklavier (Conlon)	852	1.180
Vooruitontvangen overig	285.670	140.818
Reservering vakantiegeld	106.510	90.893
Reservering vakantiedagen	83.668	79.691
Salarissen december oproep	26.179	17.386
Accountant	32.983	31.657
BUMA rechten	32.227	31.386
Overige nog te betalen	133.191	153.650
	<u>1.729.962</u>	<u>1.595.348</u>

De kortlopende schulden hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

De vooruit ontvangen recettes betreffen verkochte kaarten voor concerten die plaatsvinden na peildatum. De verantwoorde verplichting voor de reservering vakantiegeld en vakantiedagen betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting per balansdatum af te wikkelen.

7 Gebeurtenissen na de balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

8 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Het huurcontract tussen de BAMB en Muziekgebouw aan 't IJ is in 2011 getekend. De huurverplichting is € 1.260.000 per jaar exclusief BTW (prijsspeil 2026). De looptijd van het contract met de BAMB is telkens vijf jaar met de mogelijkheid tot tussentijdse opzegging.

De Stichting heeft op 3 april 2023 een contract afgesloten voor 3 kopieerapparaten met leverancier Docuprofs/GrenkeFinance. De verplichting voor 2026 is € 1.557 per kwartaal. De looptijd van het contract is 72 maanden.

Per 13 maart 2024 heeft de Stichting een contract afgesloten voor 2 nieuwe koffiemachines met leverancier Docuprofs. De verplichting in 2026 is € 1.350,43 per maand. De looptijd van het contract is 72 maanden.

Verbonden partijen

De directie van het Muziekgebouw aan 't IJ neemt als bestuurder zitting in Stichting BAMB. Er is geen sprake van overwegende zeggenschap. Star Ferry BV is een 100% dochter van Muziekgebouw aan 't IJ, zie ook onder de toelichting Financiële vaste activa.

Overeenkomst tot overdracht horecaexploitatie huur en samenwerking

Tussen Dudok en het Muziekgebouw bestaat sinds 1 september 2018 een overeenkomst tot restaurant en restaurant gebonden banqueting in het Muziekgebouw, verzorgd door Dudok. Deze overeenkomst is aangegaan voor een periode van 5 jaar, aansluitend wordt deze overeenkomst nog eens stilzwijgend verlengd tot einddatum 1 september 2028. Indien Muziekgebouw de overeenkomst eerder opzegt dan zullen partijen in overleg treden met als doel te komen tot een regeling die voorziet in een redelijke compensatie van de door Dudok aan 't IJ gedane investeringen.

9 Toelichting exploitatierekening 2025

	Jaarrekening 2025	Begroting 2025	Jaarrekening 2024
BATEN			
EIGEN INKOMSTEN			
Directe inkomsten			
Publieksinkomsten			
<i>Recettes eigen producties en partages</i>	1.242.111	1.103.000	1.164.923
<i>Overige publieksinkomsten</i>	36.267	41.000	47.352
<i>Opbrengst kaartverkoop</i>	221.393	191.000	215.338
<i>Opbrengst educatie</i>	59.525	60.000	59.879
<i>Zaalhuren cultureel</i>	322.537	302.500	330.635
Publieksinkomsten binnenland	1.881.833	1.697.500	1.818.126
Publieksinkomsten buitenland	-	-	-
Totaal publieksinkomsten	1.881.833	1.697.500	1.818.126
Overige directe inkomsten			
<i>Sponsorinkomsten</i>	-	-	-
<i>Vergoeding coproducent</i>	93.553	21.000	41.421
<i>Diversen (verhuur repetitieruimte)</i>	35.799	62.000	80.739
<i>Opbrengst zaalverhuur zakelijke evenementen</i>	846.312	779.500	753.047
<i>Doorbelasting personeelskosten zak. evenementen</i>	304.567	315.500	262.860
<i>Doorbelasting personeelskosten regulier</i>	174.771	183.000	179.743
<i>Opbrengst technische middelen</i>	213.330	214.500	208.275
<i>Doorbelaste kosten</i>	843.749	761.500	951.048
<i>Gemaakte kosten doorbelasting</i>	-738.370	-693.000	-854.976
Overige inkomsten	1.680.158	1.623.000	1.580.736
Totaal overige directe inkomsten	1.773.711	1.644.000	1.622.157
Totaal directe inkomsten	3.655.544	3.341.500	3.440.283
<i>Inkomsten uit horeca/branding</i>	173.890	171.500	151.592
<i>Resultaat deelneming Star Ferry</i>	-446	-	-312
Indirecte inkomsten	173.444	171.500	151.280
<i>Private fondsen</i>	798.580	806.500	672.392
<i>Particuliere donaties</i>	218.002	230.000	241.181
Bijdrage uit private middelen	1.016.582	1.036.500	913.573
TOTAAL EIGEN INKOMSTEN	4.845.570	4.549.500	4.505.136
SUBSIDIES			
Vierjarige subsidie AFK	3.291.765	3.292.000	
Overige subsidies gemeente Amsterdam	-	-	3.344.430
Subsidie OCW	-	-	-
Overige publieke subsidies structureel	62.311	29.500	51.445
Incidentele publieke subsidies	-	-	-
TOTAAL SUBSIDIES	3.354.076	3.321.500	3.395.875
TOTAAL BATEN	8.199.646	7.871.000	7.901.011
Percentage eigen inkomsten (in %)	59%	58%	57%

LASTEN

	Jaarrekening 2025	Begroting 2025	Jaarrekening 2024
Beheerlasten			
Huisvesting, huur	1.241.148	1.241.000	1.199.038
Huisvesting, gebruikersonderhoud	65.612	64.000	57.997
Kantoorkosten	297.202	341.000	314.574
Fondsenwerving	17.463	30.500	46.718
Afschrijvingskosten	115.767	115.500	124.288
Afschrijvingskosten Techniek	127.019	124.000	107.918
Vrijval investeringssubsidie	-8.484	-6.000	-6.000
Algemene publiciteitskosten	137.359	174.000	127.239
Beheerlasten materieel	1.993.086	2.084.000	1.971.772
Algemeen directeur	80.105	84.000	159.554
Personeelskosten Bedrijfsvoering	281.165	276.000	292.529
Personeelskosten MCV (beheersdeel)	121.374	123.500	109.421
Personeelskosten Fondsenwerving	89.571	111.000	
Personeelskosten Overig personeel	114.188	120.500	166.324
Diverse personeelskosten	155.595	158.500	134.627
Beheerlasten personeel	841.998	873.500	862.455
Totaal beheerlasten	2.835.084	2.957.500	2.834.227
Activiteitenlasten			
Productiehuis materieel	441.156	331.000	0
Overige activiteitenkosten	238.944	258.000	244.912
Reis- en verblijfskosten musici	176.400	165.000	118.554
Auteursrechten	7.593	7.000	8.054
Technische materialen	70.978	67.500	46.898
Muziekmaterialen en stemkosten	30.922	39.000	31.898
Publiciteitskosten specifiek	337.481	238.500	248.903
Activiteitenkosten Educatie	32.716	79.000	41.667
Totaal activiteitenlasten materieel	1.336.190	1.185.000	740.886
Musici inclusief uitkoop- en garantiesommen	1.174.396	1.297.000	1.005.000
Productiehuis	205.194	221.000	448.537
Algemeen directeur	80.105	84.000	-
Personeelskosten productie	271.057	269.000	247.002
Personeelskosten Programmering	125.918	128.000	38.816
Personeelskosten MCV (activiteitendeel)	283.207	288.500	255.317
Personeelskosten Kassa	221.595	181.500	173.520
Personeelskosten Publieksservice	413.663	381.000	383.564
Personeelskosten Techniek	748.391	799.000	689.583
Personeelskosten Educatie	246.179	235.000	205.998
Personeelskosten Zakelijke Evenementen	233.488	246.500	205.812
Totaal activiteitenlasten personeel	4.003.193	4.130.500	3.653.148
Totaal activiteitenlasten	5.339.383	5.315.500	4.394.034
TOTAAL LASTEN	8.174.467	8.273.000	7.228.261
RESULTAAT (BATEN - LASTEN)			
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	25.179	-402.000	672.750
Saldo rentebaten/lasten	53.695	32.000	41.756
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-
EXPLOITATIERESULTAAT	78.874	-370.000	714.506
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve MJOP	-18.872	-18.872	-9.482
Onttrekking bestemmingsreserve Covid-19			-222.067
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve risicovolle programmering	118.886	-295.659	-73.000
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve marketing, fondsenwerving & relatiebeheer	110.760	-70.000	80.000
Dotatie/onttrekking bestemmingsfonds Productiehuis	-7.208		-
Dotatie/onttrekking algemene reserve	-124.692	14.531	939.055
	-	-	-

10 Toelichting activiteiten 2025

Het exploitatieresultaat over 2025 is inclusief het resultaat van onderstaande activiteiten. Omdat de subsidieverlening vanuit overheidswege niet mag leiden tot concurrentievervalsing lichten wij de cijfers over de commerciële activiteiten hieronder apart toe.

	Jaarrekening 2025	Begroting 2025	Jaarrekening 2024
<i>Zakelijke evenementen Muziekgebouw</i>			
Baten			
Opbrengst zakelijke evenementen	846.312	779.500	753.047
Opbrengst technische middelen	213.330	214.500	208.275
Doorbelasting personeelskosten	304.567	315.500	262.860
	1.364.209	1.309.500	1.224.182
Lasten			
Afdeling zakelijke evenementen	233.488	246.500	205.812
Doorbelasting kosten publieksservice	80.772	101.500	74.412
Doorbelasting kosten technisch personeel	223.795	214.500	188.450
	538.055	562.500	468.673
Resultaat	826.154	747.000	755.509
<i>Educatie afdeling (SoundLAB)</i>			
	61%		62%
Baten			
Inkomsten uit inschrijvingen	59.525	60.000	59.879
Bijdragen uit fondsen	46.868	15.000	28.140
	106.393	90.000	88.019
Lasten			
Personeelskosten	246.179	235.000	205.998
Afschrijvingskosten	4.262	4.500	4.263
Vrijval investeringssubsidie	-1.338	-1.500	-1.338
Overige kosten, waaronder marketing	29.792	76.000	38.742
	278.896	314.000	247.666
Resultaat	-172.503	-224.000	-159.646

11 Toelichting verschil begroot en behaald resultaat 2025

Publieksinkomsten

De publieksinkomsten liggen € 184.000 (11%) boven de begroting en zijn ten opzichte van vorig jaar met € 64.000 (4%) gestegen. In even jaren zijn de publieksinkomsten traditioneel hoger dan in oneven jaren, vanwege de tweejaarlijkse Strijkkwartetbiënnale en Cello Biënnale, die beide in de even jaren plaatsvinden.

De inkomstengroei wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere recettes uit de eigen programmering. Dit is het gevolg van groei in bezoekersaantallen in combinatie met een doorgevoerde ticketprijsverhoging. De opbrengst kaartverkoop stijgt eveneens, deze beweegt mee met de groei van de recettes. De educatieve opbrengsten bestaan uit inkomsten uit SoundLAB-workshops en de workshops SoundLAB op Reis, die buiten Amsterdam plaatsvinden. Deze blijven binnen de begrote € 60.000.

Overige directe inkomsten

De vergoeding van co-producenten komt € 73.000 hoger uit dan oorspronkelijk begroot. Deze stijging is toe te schrijven aan extra bijdragen van ensembles en organisaties voor gezamenlijk georganiseerde concerten, evenals een bijdrage van Stichting Popcorn, waarmee de afdeling Educatie de podcast *Alles Goed?!* heeft ontwikkeld. Deze inkomsten waren op het moment van het opstellen van de begroting nog niet bekend.

De overige inkomsten liggen € 57.000 (4%) boven de begroting. Ten opzichte van 2024 is deze omzet met 6% gestegen. Deze groei is volledig toe te schrijven aan de zakelijke markt, die zich in 2025, net als in 2024, gunstig heeft ontwikkeld. In totaal vonden 53 evenementen plaats, 8 meer dan in 2024. Daarnaast is actief gestuurd op het realiseren van hogere marges.

Indirecte inkomsten

Indirecte opbrengsten zijn de inkomsten uit catering en branding die worden ingezet op de zakelijke evenementen. Deze zijn iets hoger dan begroot, in lijn met de toename van de inkomsten uit zakelijke evenementen.

Bijdragen uit private middelen

De toegekende bijdragen uit private fondsen in 2025 worden in de tabel hieronder gespecificeerd.

Fonds	Doel	Bedrag
Stichting Ammodo seizoen 24-25, deel 2025	Compositieopdracht Ammodo	31.493
Stichting Ammodo seizoen 25-26, deel 2025	Compositieopdracht Ammodo	69.000
Stichting Ammodo productiehuis, deel 2025	Productiehuis	242.000
Stichting Fonds 21 EXTRA productiehuis, deel 2025	Productiehuis	242.000
Fonds Podiumkunsten	Productiehuis, Sineater 2023	18.569
Het Cultuurfonds	Productiehuis, Amandante 2025	20.000
Fonds Podiumkunsten - Nieuwe Makers Regeling	Productiehuis, Mees Vervuurt	60.000
Fonds Podiumkunsten - Internationale co-producties	Productiehuis, Ways of []ing met HITT	22.500
AFK risicovolle programmering 24-25, deel 2025	Risicovolle programmering	6.667
Fonds voor Cultuurparticipatie - ontwikkeling urban talent	Ontwikkeling medewerker	1.983
Janivo Stichting	Alles goed!? Podcast (educatie)	5.000
Stichting Huygens Fokker	Bijdrage akoestisch systeem kleine zaal	4.500
ELJA Foundation seizoen 24-25, deel 2025	Groove Beast en SoundLAB (Educatie)	17.868
ELJA Foundation seizoen 25-26, deel 2025	Groove Beast en SoundLAB (Educatie)	24.000
Fonds 21	Saariaho festival	20.000
Gravin van Bylandt Stichting	Saariaho festival	2.000
Alba Rosa Viëtor Stichting	Compositiecompetitie Calefax Riet festival	11.000
<i>Totaal bijdragen uit private fondsen</i>		<u>798.580</u>

Het totaalbedrag aan bijdragen uit private fondsen komt € 8.000 (1%) lager uit dan begroot. Binnen dit totaal zijn echter tegengestelde ontwikkelingen zichtbaar. Enerzijds is er een hogere bijdrage voor het Productiehuis van € 53.000, als gevolg van extra toegekende middelen voor enkele co-producties met andere ensembles en organisaties, zoals HITT en Studio Vacuüm. Anderzijds vallen de overige bijdragen per saldo € 61.000 lager uit dan gepland. Een deel hiervan, € 24.000, is doorgeschoven naar 2026 of later. De resterende begrote aanvragen zijn niet toegekend.

Van onze groep trouwe vrienden hebben we in 2025 € 218.000 aan donaties ontvangen. Dit is 5% lager dan begroot. Van eind december 2023 tot en met februari 2024 vond een grote wervingsactie plaats. Deze campagne zorgde in 2024 voor een aanzienlijke toename in donaties. Hiervan was echter een groot deel eenmalig, dat in 2025 heeft geleid tot een daling van onze donatie-inkomsten met 10% ten opzichte van het voorgaande jaar.

Subsidies

Vanaf 2025 ontvangt het Muziekgebouw geen directe subsidie meer van de gemeente Amsterdam maar van het Amsterdamse Fonds voor de Kunst (AFK). Het AFK heeft de subsidie in 2025 met 1,8% geïndexeerd, maar omdat wij bij de toekenning gekort zijn, betekent dit een verlaging van € 53.000 (1,5%) ten opzichte van het jaar daarvoor.

De overige publieke subsidie betreft de jaarlijkse bijdrage van het FPK voor de podiumregeling die in 2025 is toegekend tot en met seizoen 2028-2029. In de begroting hadden wij geen rekening gehouden met deze verlenging, waardoor deze post € 33.000 hoger uitvalt dan begroot.

Beheerlasten materieel

De materiële beheerlasten vallen € 91.000 (4%) lager uit dan begroot. Deze onderbesteding is vooral het gevolg van lagere kantoorkosten, die € 44.000 onder de begroting blijven. Dit komt enerzijds door het vrijvallen van kassategoeden van klanten, die als negatieve kosten zijn verwerkt onder de post onvoorzien, en anderzijds door lagere implementatiekosten voor de nieuwe planningstool Nostradamus.

Daarnaast zijn ook de kosten voor fondsenwerving € 13.000 lager uitgevallen, doordat een deel van het begrote budget voor acquisitie en bepaalde vriendenactiviteiten niet is ingezet. Tot slot vallen de kosten voor algemene publiciteit € 37.000 lager uit, voornamelijk als gevolg van een verschuiving van deze kosten naar de post specifieke publiciteitskosten binnen de materiële activiteitenlasten.

Beheerlasten personeel

De personele beheerlasten vallen € 32.000 (4%) lager uit dan begroot. Deze daling is grotendeels het gevolg van lagere kosten bij de afdeling fondsenwerving, waar in 2025 niet alle begrote vacatures volledig zijn ingevuld.

Pensioenlasten

Muziekgebouw aan 't IJ heeft per 1 oktober 2012 de pensioenvoorziening voor zijn werknemers ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), in lijn met de cao Nederlandse Podia waarbij de organisatie is aangesloten. De regeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling en wordt volgens de Pensioenwet aangemerkt als een uitkeringsovereenkomst. De uitvoeringsovereenkomst met PFZW heeft een looptijd van tien jaar en is inmiddels automatisch verlengd.

De financiële gezondheid van het pensioenfonds wordt uitgedrukt in de dekkingsgraad, die de verhouding weergeeft tussen het beschikbare vermogen en de toekomstige pensioenverplichtingen. In 2025 is de actuele dekkingsgraad van PFZW gestegen van 108,9% naar 117,7%. Deze verbetering is met name het gevolg van stijgende rentetarieven en een hoger beleggingsrendement van het fonds.

Activiteitenlasten materieel

De totale activiteitenlasten materieel vallen € 151.000 (13%) hoger uit dan begroot. Deze stijging is grotendeels te verklaren door extra uitgaven voor het Muziekgebouw Productiehuis (€ 110.000), die samenhangen met aanvullende subsidies voor co-gefinancierde producties. Deze extra kosten worden volledig gecompenseerd door bijbehorende opbrengsten uit private fondsen en zijn daardoor budgetneutraal, maar waren niet opgenomen in de oorspronkelijke begroting.

Daarnaast vallen de publiciteitskosten € 99.000 hoger uit dan begroot. Een deel hiervan, € 37.000, is het gevolg van een verschuiving tussen specifieke publiciteit en algemene publiciteitskosten. De resterende overschrijding van € 62.000 wordt veroorzaakt door niet begrote, maar noodzakelijke investeringen in de vernieuwing van de website en de inzet van extra marketingmiddelen, onder meer in het kader van het 20-jarig jubileum. Een deel van deze extra kosten wordt gedekt door een onttrekking uit de bestemmingsreserve marketing, fondsenwerving & relatiebeheer.

De hogere uitgaven worden gedeeltelijk gecompenseerd door een onderbesteding op het budget voor educatieve activiteiten van € 46.000. Deze afwijking is het gevolg van een verschuiving van activiteiten binnen het project Maak Muziek Mee naar 2026. Dit project wordt mede gefinancierd door de ELJA Foundation.

Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten voor personeel laten ten opzichte van de begroting een daling zien van € 127.000 (3%). Deze afname is vooral te verklaren door 10% lagere uitkoop- en garantiesommen voor musici, wat neerkomt op een besparing van € 123.000. Bij de beoordeling van de verschillen tussen begrote en gerealiseerde kosten voor musici is het belangrijk om deze in samenhang te bekijken met de materiële activiteitenlasten. De programmering wordt namelijk per seizoen vastgesteld als totaalbudget en pas later uitgesplitst naar onder meer honoraria, reis- en verblijfskosten en overige toerekenbare lasten, zoals de inhuur van extra technische middelen voor buitenlandse ensembles of festivals. Daarnaast was in de begroting een post onvoorzien opgenomen van € 56.000, die uiteindelijk niet is benut. Ook is actief gestuurd op de naleving en optimalisering van contractuele afspraken met ensembles, wat heeft bijgedragen aan de lagere kosten.

Binnen de personeelskosten zijn er wel enkele afwijkingen per afdeling. Zo zijn de kosten bij de kassa met € 40.000 gestegen als gevolg van extra inhuur door langdurige ziekte van de kassacoördinator. Ook de afdeling Publieksservice kende hogere kosten dan begroot, doordat er - conform de toegenomen vraag vanuit zakelijke evenementen - meer medewerkers moesten worden ingezet. Deze extra kosten worden echter volledig doorbelast aan de klanten. Daartegenover staat dat bij de afdeling Techniek juist een kostenbesparing van € 51.000 is gerealiseerd, doordat minder externe krachten zijn ingezet dan oorspronkelijk was voorzien.

Saldo rentebaten

Het Muziekgebouw neemt geen risico's bij het laten renderen van de financiële middelen en laat zich jaarlijks adviseren door de accountmanager bij de ABN AMRO bank en de Rabobank. Op aanbeveling van de accountmanager van ABN AMRO zijn in 2025 de termijndeposito's beëindigd en is het volledige spaarsaldo ondergebracht op de charitasrekening bij deze bank. Als gevolg van hogere rentestanden en een toename van de liquide middelen hebben de renteopbrengsten voor het Muziekgebouw € 22.000 hoger uitgekapt dan vooraf was begroot.

Dotatie bestemmingsreserve meerjarenonderhoud (MJOP)

De reserve voor vervanging en herinvestering in technische voorzieningen, installaties en vleugels werd tot en met 1 januari 2025 aangemerkt als bestemmingsfonds, aangezien deze was opgebouwd uit geoormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam. Met de overgang naar het AFK is deze verplichting komen te vervallen. Desondanks heeft het Muziekgebouw besloten deze reserve te continueren, gezien de omvang van de benodigde investeringen om de hoge technische kwaliteit van de zaal en het geluid te kunnen waarborgen.

De jaarlijkse onttrekkingen uit deze reserve komen overeen met de afschrijvingen op de betreffende investeringen. De hoogte van de jaarlijkse dotatie wordt vastgesteld door de directie en de Raad van Toezicht bij het goedkeuren van de jaarrekening en begroting.

De bestedingen op de bestemmingsreserve MJOP zijn hieronder gekwalificeerd:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Bestemmingsreserve aanvang boekjaar	1.353.423	1.375.089	1.403.221	1.390.852	1.381.370	1.362.498
eenmalige toevoeging spaarverplichting						
Jaarlijkse toevoeging	152.550	154.838	166.157	174.797	178.150	
Planning volgens MOP						
Geluid	54.368	107.508	-	-	111.000	
Licht	135.500	-	-	13.725	363.500	
Projectie	27.859	16.850	7.408	7.143		
Vleugels	-	120.000	80.000	-	-60.000	
Overig	300.000	30.390	120.000	12.134	55.000	
Totaal te investeren	517.727	274.748	207.408	33.002	469.500	-
Investeringsboekjaar						
Geluid	-	51.452	38.354	26.227	80.921	
Licht	109.265	12.324	40.007	21.893	367.762	
Projectie	-	4.373	2.254	29.697	-	
Vleugels	-	140.638	17.109	-	-	
Livestream	93.177	-	-	-	-	
Overig	5.841	444.502	76.173	2.247	20.620	
Geïnvesteed	208.283	653.289	173.897	80.064	469.303	-
Onttrekking	130.884	126.706	178.527	184.279	197.022	

De investeringen worden op de balans geactiveerd. Alle voor 2025 geplande investeringen zijn gerealiseerd, met een totaalbedrag van € 469.000, al zijn er binnen de verschillende posten enkele verschuivingen opgetreden.

De belangrijkste investering betreft de verduurzaming van de zaalverlichting. Daarbij is een aanzienlijk deel van de halogeenverlichting vervangen door ledverlichting. De totale kosten voor dit project zijn geraamd op € 750.000, waarvan in 2025 € 353.000 (47%) is gerealiseerd. Voor deze verduurzamingsmaatregel heeft de provincie Noord-Holland een subsidie van € 149.000 toegekend, vanuit de regeling 'Uitvoeringsregeling subsidie verduurzaming culturele instellingen Noord-Holland 2025'. Daarnaast is er fors geïnvesteerd in de geluidsvoorzieningen (€ 111.000), waaronder vernieuwing van de PA-systemen en uitbreiding van het zenderpakket.

Bestemming resultaat

Zoals ook toegelicht bij het eigen vermogen op pagina 62, stelt de directie voor om het positieve resultaat als volgt te verdelen:

- Aan de bestemmingsreserve vaste activa (MJOP) wordt per saldo € 19.000 onttrokken. Dit bestaat uit een onttrekking van € 197.000 voor de jaarlijkse afschrijvingen binnen het MJOP en een toevoeging van € 178.000 voor geplande investeringen vanaf 2026.
- Aan de bestemmingsreserve risicovolle programmering wordt € 119.000 toegevoegd. Dit bedrag komt voort uit een onttrekking van € 106.000 ter dekking van negatieve resultaten van het Saariaho Festival (maart 2025) en het 20-jarig jubileum van het Muziekgebouw (september 2025). Daarnaast wordt € 225.000 gereserveerd voor risicovolle programmering in 2026, waaronder het Minimal Music Festival, het Ragged Music Festival en het Muziekgebouw Productiehuis.
- Met betrekking tot de bestemmingsreserve marketing, fondsenwerving & relatiebeheer is eind 2025 € 59.000 onttrokken voor extra marketinginspanningen rond het Saariaho Festival en een omvangrijk corporate merkonderzoek. Tevens is € 70.000 toegevoegd voor de voortzetting van dit onderzoek in 2026 en voor extra personeelskosten als gevolg van langdurige ziekte. Daarnaast is € 100.000 gereserveerd voor een grootschalige vriendenwervingscampagne in 2026. Per saldo leidt dit tot een toename van deze reserve met € 111.000.
- De algemene reserve dient als buffer voor onvoorziene tegenvallers en om de continuïteit te waarborgen. Na de mutaties in de overige bestemmingsreserves wordt € 125.000 aan deze reserve onttrokken. De resterende omvang van € 1,3 miljoen wordt voor de komende vier jaar als toereikend beschouwd om risico's op te vangen. Zie hiervoor ook het hoofdstuk Risicoanalyse en vooruitblik.

12 Activiteitenoverzicht 2025

Omschrijving	Realisatie 2025			Kunstenplanaanvraag 2025		
	Activiteiten	Bezoeken	Deelnemers	Activiteiten	Bezoeken	Deelnemers
Eigen programmering	198	61.515		195	62.400	
Ingehuurde programmering	70	29.851		55	22.000	
Producties Muziekgebouw Productiehuis	47	12.298		19	6.000	
Terrasconcerten	15	1.999		18	2.500	
Lunchconcerten	15	2.595		12	2.000	
Rondleidingen	21	519				
Tentoonstellingen	6	9.021				
Onderzoeksprojecten Muziekgebouw Productiehuis	13	2.467	90	10	40	30
Talentontwikkeling Muziekgebouw	33		297	25		275
Schoolconcerten Muziekgebouw & BIMHUIS (PO, S(V)O, V(MB)O)	26	3.097		21	4.160	
Workshops (SoundLAB en overige workshops, rondleidingen)	331	324	5.652	325	650	6.400
SoundLAB op Reis	28		2.348	50		850
Lesbezoeken (Groove Beest in de buurt, IJ-Salon)	141		3.228	45		1.400
Commercieel verhuur	53	13.760		60	18.000	
Digitale activiteiten	30	90.625		30	97.500	
Inleidingen	56	4.480				
SoundLAB workshops MBO, HBO, WO en 18+	69		1.454	50		850
TOTAAL	1.152	232.551	13.069	915	215.250	9.805
			245.620			225.055

De programmering van het Muziekgebouw aan 't IJ vindt plaats in verschillende ruimtes binnen het gebouw. De Grote Zaal beschikt over maximaal 725 zitplaatsen, terwijl de Kleine Zaal plaats biedt aan 100 bezoekers. Daarnaast worden er programma's georganiseerd in samenwerking met het Bimhuis en vinden deze deels ook daar plaats. Verder worden ook andere ruimtes binnen het gebouw benut, zoals de Atriumzaal, de Entreehal en het Loading Dock.

De bezoekersaantallen voor de programmering zijn grotendeels gebaseerd op gegevens uit het kassasysteem Tixly. Voor activiteiten zonder kaartverkoop worden de aantallen bepaald aan de hand van tellingen en schattingen. Wanneer activiteiten op externe locaties plaatsvinden, worden de bezoekersgegevens aangeleverd door betrokken externe partijen.

Binnen het Muziekgebouw maken bespelers gebruik van de flexibiliteit van de zalen, waarbij verschillende opstellingen mogelijk zijn. Hierdoor varieert de capaciteit per concert en kan op basis van de beschikbare cijfers geen gemiddelde zaalbezetting worden vastgesteld.

Alle overige activiteiten van het Muziekgebouw, waaronder commerciële verhuur, digitale programma's, inleidingen en lezingen, vallen onder de categorie 'overig'. Ook de educatieve activiteiten voor MBO, HBO, WO en volwassenen (18+) zijn hierin opgenomen.

Publiekspresentatie

Onder deze categorie worden alle concerten, voorstellingen, tentoonstellingen en rondleidingen die het Muziekgebouw in 2025 heeft gepresenteerd verantwoord. Dit betreft ook de presentaties van het Muziekgebouw Productiehuis (actief sinds 2023), waarvan de aantallen activiteiten en bezoekers behoorlijk hoger zijn dan begroot. Dit verschil is te verklaren doordat enkele producties vaker zijn uitgevoerd dan vooraf was voorzien. Deze extra uitvoeringen vonden plaats op verschillende locaties in Nederland, maar ook internationaal variërend van New York tot Kyiv.

Onderzoek en ontwikkeling

Het Productiehuis biedt ook ondersteuning aan ontwikkelings- en onderzoekstrajecten van musici, artiesten en makers. In 2025 ging het om 13 van dergelijke trajecten, waarvan de resultaten van 10 trajecten zijn gepresenteerd in de vorm van een concert, muziektheatervoorstelling of installatie.

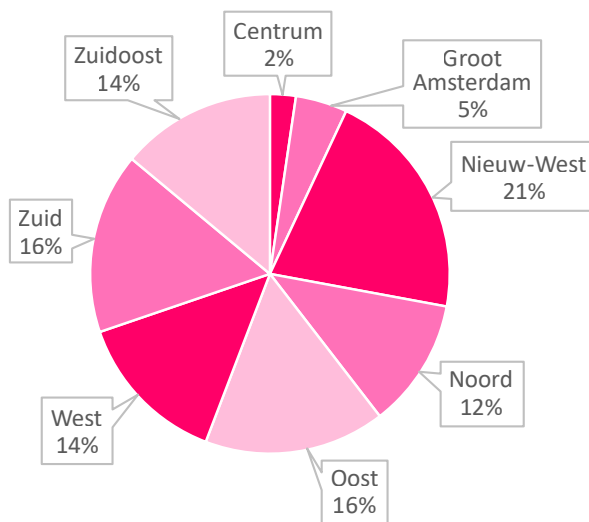
Ook buiten het Productiehuis initieert het Muziekgebouw activiteiten die gericht zijn op de ontwikkeling van jonge musici en componisten. Tijdens de lunchconcerten krijgen studenten van diverse conservatoria de gelegenheid om op te treden. Daarnaast bieden programma's zoals Echoes of Nothing en The Rest is Noise (TRIN) een podium aan jonge musici en vernieuwende makers. Verder wordt er via verschillende voorprogramma's, onder meer binnen de serie Grote Zangers, ruimte geboden aan opkomend talent.

Educatie

De afdeling Educatie verzorgt workshops, concerten, rondleidingen en stageplekken. Aangezien educatie geen kerntaak is, zijn wij niet verplicht het aparte tabblad voor cultuureducatie in te vullen. Dit was ook het geval bij onze aanvraag en is vooraf ter bevestiging afgestemd met het AFK. Deelnemers aan onze educatieprogramma's nemen zowel in het Muziekgebouw als in het Bimhuis deel aan workshops, schoolconcerten en educatietrajecten. Om die reden hanteren beide organisaties in het activiteitenoverzicht voor Educatie dezelfde aantallen voor zowel deelnemers als activiteiten.

In 2025 bereikte de gezamenlijke afdeling Jeugd & Educatie in totaal meer dan 16.000 kinderen, jongeren en volwassenen, verspreid over 595 activiteiten. Dit ligt aanzienlijk boven de begroting, die uitging van 491 activiteiten en een bereik van ruim 14.000 deelnemers. De cijfers met betrekking tot het primair onderwijs zijn opgenomen binnen deze categorie, terwijl de aantallen voor MBO, HBO, universiteit en kunstvakonderwijs zijn ondergebracht onder de categorie 'overig'.

De spreiding van het bereik van onze educatieactiviteiten in de Amsterdamse stadsdelen is als volgt:



Overig

De bezoekersaantallen van commerciële evenementen zijn gebaseerd op gegevens van de afdeling Zakelijke Evenementen. Deze gegevens worden na afloop van elk evenement door medewerkers vastgelegd in Yesplan. De digitale activiteiten bestaan uit opnames die door de NTR (semi)live op de radio zijn uitgezonden. De bijbehorende aantallen zijn gebaseerd op schattingen van het luistertijdaandeel, zoals aangeleverd door de NTR. De aantallen bezoekers voor rondleidingen zijn ontleend aan de kaartverkoopgegevens uit het kassasysteem Tixly.

Spreiding

Vrijwel alle concerten en activiteiten die door Muziekgebouw aan 't IJ worden gepresenteerd, vinden plaats in het gebouw zelf in Amsterdam Oost. Uitzonderingen hierop vormen de activiteiten van het Productiehuis en Educatie. Zo worden onder meer SoundLAB op Reis en enkele schoolmatinee's op verschillende locaties in Nederland georganiseerd. Daarnaast presenteren de activiteiten van het Productiehuis zich niet alleen nationaal, maar ook internationaal.

Omschrijving	Realisatie 2025			Kunstenplanaanvraag 2025		
	Activiteiten	Bezoeken	Deelnemers	Activiteiten	Bezoeken	Deelnemers
In Amsterdam	1.059	135.738	10.721	829	114.750	8.955
In de rest van Nederland	51	4.543	2.348	50		850
Internationaal	12	1.645		6	3.000	0
Digitaal	30	90.625		30	97.500	
TOTAAL	1.152	232.551	13.069	915	215.250	9.805

Amsterdam, 25 juni 2026

*Boudewijn Berentsen
Algemeen directeur*

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

Statutaire bepalingen resultaatsbestemming

Stichting Muziekgebouw aan 't IJ heeft geen statutaire bepalingen met betrekking tot de resultaatbestemming. Voor verdere verwerking van het resultaat gedurende 2025 zie de toelichting op de Resultaatbestemming op pagina 62.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Deze controleverklaring is afgegeven ten behoeve van Amsterdams Fonds voor de Kunst.

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ 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 Muziekgebouw aan 't IJ op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met het Handboek verantwoording vierjarige subsidies Kunstenplan 2025-2028 van het Amsterdam Fonds voor de Kunst;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties 2025 in alle van materieel zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking met kenmerk 244017, het Handboek verantwoording vierjarige subsidies Kunstenplan 2025-2028 van het Amsterdam Fonds voor de Kunst.

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 basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, Accountantsprotocol behorend bij Het subsidieproces Gemeente Amsterdam versie 4 d.d. 1 mei 2023 en het Handboek verantwoording vierjarige subsidies Kunstenplan 2025-2028 van het Amsterdam Fonds voor de Kunst. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ 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.



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 en het verslag van Raad van Toezicht;
- activiteitenoverzicht 2025;
- de overige gegevens.

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 vierjarige subsidies Kunstenplan 2025-2028 van het Amsterdam Fonds voor de Kunst 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 de Nederlandse Standaard 720 en het Accountantsprotocol behorend bij Het subsidieproces Gemeente Amsterdam versie d.d. 1 mei 2023. 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 vierjarige subsidies Kunstenplan 2025-2028 van het Amsterdam Fonds voor de Kunst.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording vierjarige subsidies Kunstenplan 2025-2028 van het Amsterdam Fonds voor de Kunst. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening 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 organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie 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 organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

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, 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, 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 een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze controleverklaring 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;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.



Wij communiceren met de raad van toezicht en 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, 2 juli 2026

Dubois & Co. Registeraccountants

Digitaal ondertekend door:

G. Visser RA
2 juli 2026 15:31 +02:00

G. Visser RA

Digitaal ondertekend door:

A. Koek RA
2 juli 2026 16:44 +02:00

A. Koek RA

25 juni 2026

Muziekgebouw aan 't IJ

Piet Heinkade 1

1019 BR Amsterdam