



JAARVERSLAG 2025

Foto voorblad: Livestream van Mahler symfonie 2 door het Boedapest Festival Orkest o.l.v. Ivan Fischer in het Mahler Festival Paviljoen op 10 mei 2025 @ AP Photo/Peter De Jong

ALLEMAAL IN HET CONCERTGEBOUW

Inhoud jaarverslag 2025

<i>Kerncijfers en meerjarenoverzicht</i>	4
<i>Jaarverslag van de directie</i>	6
Inleiding	7
Terugblik 2025	10
Risico's en beheersing	30
Verwachting 2026	31
<i>Verslag van de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders van Het Concertgebouw N.V.</i>	33
<i>Jaarrekening 2025</i>	
Balans per 31 december 2025 (voor voorgestelde resultaatbestemming)	35
Winst- en verliesrekening over 2025	36
Kasstroomoverzicht over 2025	37
Algemene grondslagen	38
Toelichting op de balans en winst- en verliesrekening	44
Overige gegevens	55
Nevenfuncties directieleden Het Concertgebouw N.V.	56
Nevenfuncties Raad van Commissarissen Het Concertgebouw N.V.	57
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	59

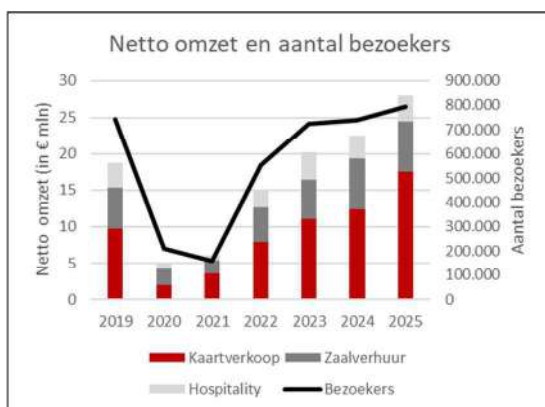
KERNCIJFERS EN MEERJARENOVERZICHT



* Bezettingsgraad maximale zaalcapaciteit van openbare concerten (door blokkeringen voor koren en techniek, of podiumuitbouw voor grote orkestbezetting, kunnen niet alle stoelen verkocht worden)

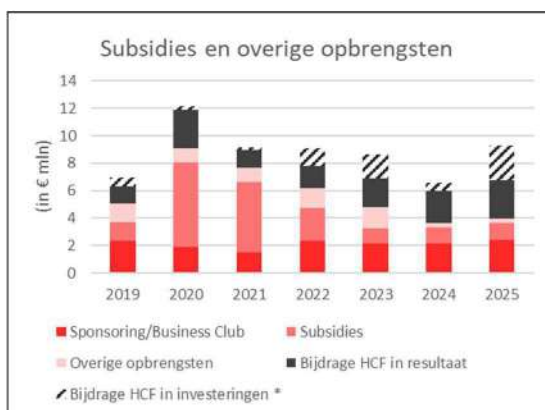
974 concerten en educatieactiviteiten

82% gemiddelde zaalbezetting bij openbare concerten



792.570 bezoekers

€ 28,0 miljoen netto omzet uit publieksinkomsten en zaalverhuringen



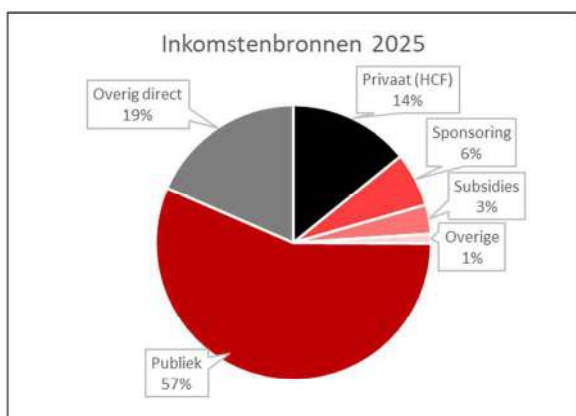
* Bijdrage Het Concertgebouw Fonds (HCF) in investeringen wordt niet direct in opbrengsten verantwoord, maar valt vrij in de jaren waarin betreffende investeringen worden afgeschreven ten laste van het resultaat

€ 2,7 miljoen bijdrage Het Concertgebouw Fonds om educatie en speciale programmering toegankelijk te houden

€ 2,5 miljoen bijdrage Het Concertgebouw Fonds in instandhouding en verduurzaming gebouw

€ 1,3 miljoen subsidies

€ 2,4 miljoen bijdragen sponsoren/Business Club



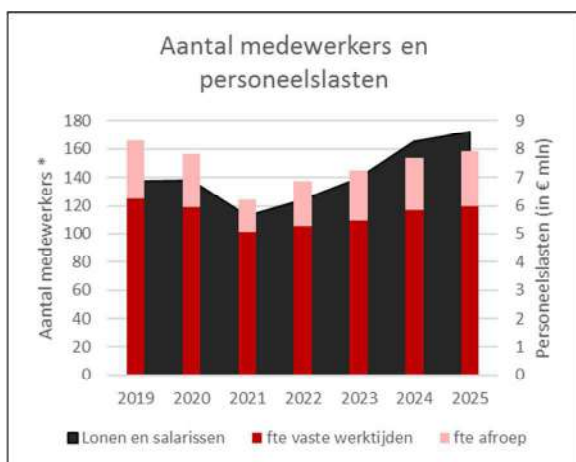
57% publieksinkomsten uit kaartverkoop en hospitality

19% overige directe inkomsten uit zaalverhuur

14% bijdragen uit private middelen

6% sponsorinkomsten

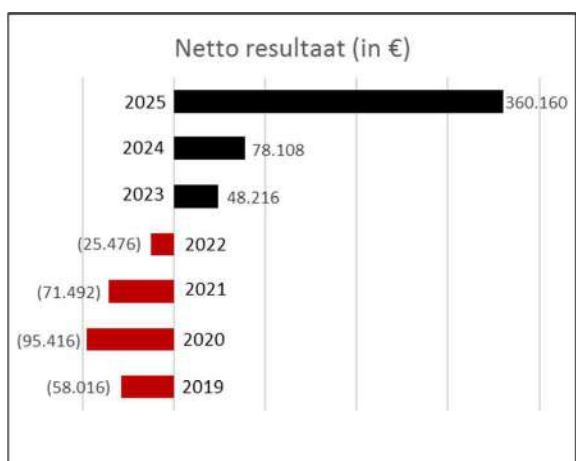
3% subsidies



* Exclusief inhuur van uitzendkrachten

159 fte werkzaam

264 medewerkers



€ 360.160 netto resultaat

JAARVERSLAG VAN DE DIRECTIE

Omtrent de toestand van Het Concertgebouw N.V. en zijn handelingen in het boekjaar 2025.

Vast te stellen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 juni 2026 in Het Concertgebouw te Amsterdam.

Raad van Commissarissen Het Concertgebouw N.V.

Dick Boer (voorzitter)

Jet Bussemaker

Ivo Lurvink

Anja Mutsaers

Marjan Rintel

Hein Schumacher

Vinod Subramaniam

Directie Het Concertgebouw N.V.

Simon Reinink, voorzitter

Gea Zantinge

1. Inleiding

Statutair heeft Het Concertgebouw N.V. de volgende doelstelling:

- het in stand houden van Het Concertgebouw te Amsterdam;
- het organiseren van concerten en het zo nodig in stand houden van een orkest; en
- het voorzien in een muziekeducatieprogramma ten behoeve van kinderen.

Het Concertgebouw kan ter ondersteuning van deze doelstelling concertzalen en foyers verhuren, alsook een horecagelegenheid drijven. Het Concertgebouw heeft geen winstoogmerk.

Velen beschouwen Het Concertgebouw als een instituut van wereldklasse vanwege de unieke akoestiek (van zowel de Grote als de Kleine Zaal) en de programmering die de wereldtop van de muziek omvat. Het is het podium voor nationale en regionale orkesten (waaronder het Concertgebouworkest, het Nederlands Philharmonisch Orkest, het Nederlands Kamerorkest en het Radio Filharmonisch Orkest), ensembles en concertorganisatoren waaronder de NTR ZaterdagMatinee, Plus Producties en de Stichting Barokconcerten Nederland. Ook de internationaal meest geliefde orkesten en musici komen jaar op jaar naar Het Concertgebouw vanwege ons enthousiaste publiek, de geweldige akoestiek en de bijzondere sfeer.

Missie, visie en strategische doelen

Het is onze missie om mensen te verrijken en verbinden met een sublieme muzikale ervaring. We streven ernaar om dagelijks muziekgeschiedenis te schrijven en tot de absolute wereldtop van concertzalen te blijven behoren. Wij koesteren ons gebouw en ons private karakter – we zijn verantwoordelijk voor meer dan 95% van onze eigen inkomsten. Wij willen Het Concertgebouw, ons artistieke aanbod en ons educatieprogramma op een duurzame wijze in topconditie doorgeven aan volgende generaties. Alle medewerkers zetten zich daarvoor met hart en ziel in en krijgen daarvoor alle ruimte in een veilige en inclusieve werkomgeving.

Onze strategische doelen zijn:

- veiligstellen en relevant houden van onze klassieke programmering;
- divers en inclusief Concertgebouw;
- verduurzamen van gebouw, organisatie en activiteiten;
- een sluitende exploitatie.

We hebben de ambitie om in alle opzichten een subliem Concertgebouw te zijn. Gezien de hoge verwachtingen van ons publiek streven we onverminderd naar een hoge gemiddelde klanttevredenheid.

Omvorming van naamloze vennootschap naar stichting

Het Concertgebouw heeft besloten om zijn rechtsvorm te wijzigen van een naamloze vennootschap (N.V.) in een stichting, waardoor Het Concertgebouw de status van een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI) kan krijgen. Dit besluit tot omvorming is mede het gevolg van overleg met de Belastingdienst. Door middel van deze omzetting en vervolgens de verkrijging van de ANBI-status komt een robuuste toekomstbestendige structuur tot stand waarbij Het Concertgebouw gesteund zal blijven worden door Het Concertgebouw Fonds. Het Concertgebouw wil de bijzondere rol van aandeelhouders in de geschiedenis van Het Concertgebouw erkennen door hen founders te maken in de stichting, waarbij het stoelenrecht voor de huidige rechthebbenden behouden blijft. Voor begunstigers, medewerkers, publiek, sponsors en musici verandert er niets. Nadat op 3 oktober 2025 een buitengewone aandeelhoudersvergadering heeft plaatsgevonden, waarin de aanwezige aandeelhouders met meerderheid van 96,8% het voorstel tot omzetting hebben aangenomen, heeft Het Concertgebouw de rechtbank verzocht om de wettelijk vereiste rechterlijke machtiging af te geven, welke noodzakelijk is om de omzetting van Het Concertgebouw N.V. in Stichting Het Concertgebouw af te

ronden. Enkele aandeelhouders hebben verweer ingesteld tegen het verlenen van de rechterlijke machtiging. Bij het opmaken van dit jaarverslag is het nog onduidelijk op welke termijn de omvorming afgerond kan worden.

Governance Code Cultuur

Het Concertgebouw hanteert de Governance Code Cultuur en draagt deze uit. Het biedt een instrument voor goed bestuur en toezicht. De statuten van Het Concertgebouw schrijven de aanwezigheid van een Bestuur en een Raad van Commissarissen voor. Daarbij worden de principes, zoals vastgelegd in het Raad van Toezicht-model van de Governance Code Cultuur, als uitgangspunt genomen. In 2025 zijn de zittingstermijnen van de leden van de Raad van Commissarissen gewijzigd en in lijn gebracht met de Governance Code Cultuur.

De Raad van Commissarissen onderschrijft de principes en aanbevelingen van de Code en spant zich in hieraan te voldoen, rekening houdend met de activiteiten van Het Concertgebouw en het daaraan verbonden financieel en maatschappelijk belang. De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks het functioneren van de Raad. Het Bestuur (hierna de directie) is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van Het Concertgebouw. De directie gaat verantwoord om met alle betrokkenen en middelen van de organisatie. Van de directie wordt verwacht dat zij zorgdraagt voor een veilige werkomgeving van de medewerkers. Jaarlijks voert de voorzitter van de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de commissaris wier portefeuille Personeel en Organisatie behelst, een evaluatiegesprek met beide directieleden.

Twee andere belangrijke codes waar we ons beleid en organisatie naar inrichten, zijn de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie.

Fair Practice

Het Concertgebouw onderschrijft en hanteert de Fair Practice Code Cultuur en de daarin opgenomen vijf principes: solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen. We geven de thema's duurzaamheid en diversiteit extra aandacht door deze op te nemen in onze strategische kerndoelstellingen in de periode 2025-2028.

Het Concertgebouw tracht zoveel mogelijk de CAO voor de Podiumkunsten te volgen, maar kent een eigen salarissysteem en pensioenregeling. Het Concertgebouw honoreert alle medewerkers, zowel diegenen met vast overeengekomen werktijden alsook medewerkers met een oproepovereenkomst, volgens het salarissysteem van Het Concertgebouw. Stagiairs ontvangen een stagevergoeding (waarbij minimaal de CAO voor Nederlandse Podia gevolgd wordt). Wij bieden medewerkers in principe een arbeidsovereenkomst aan en werken in zeer uitzonderlijke gevallen met een freelanceovereenkomst. Met freelancers wordt een uurtarief overeengekomen dat 50% boven het salarisniveau ligt van werknemers met vast overeengekomen werktijden, analoog aan de CAO voor Nederlandse Podia.

Alle medewerkers nemen zoveel als mogelijk deel aan bijzondere activiteiten binnen Het Concertgebouw zoals medewerkersbijeenkomsten en het jaarlijkse personeelsfeest. Een groot deel van de middelen die Het Concertgebouw besteedt, wordt direct of indirect uitgegeven aan honoraria voor concerten en projecten. We vinden het van groot belang dat musici, componisten en alle betrokkenen bij de totstandkoming van concerten en voorstellingen op een eerlijke manier volgens de geldende richtlijnen worden beloond.

Musici die optreden tijdens de lunchconcerten ontvangen minimaal een honorarium dat gebruikelijk is binnen de sector (Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, hierna te noemen VSCD) en recht doet aan de uitgangspunten van Fair Pay. Uitzondering op deze regel zijn conservatoriumstudenten, voor wie optreden in Het Concertgebouw onderdeel van hun opleiding is. Zij ontvangen een onkostenvergoeding, een lunch en twee toegangskaarten. We streven met ons beleid naar een werkomgeving waarin iedereen zich

welkom en veilig voelt en hebben procedures uitgewerkt om dit beleid te borgen. We kennen een interne gedragscode. Er fungeren binnen Het Concertgebouw drie vertrouwenspersonen die hiertoe een training hebben gevolgd. Het Concertgebouw is via de VSCD aangesloten bij de stichting Mores en heeft eveneens via de Arbodienst toegang tot externe vertrouwenspersonen. Tijdens onze medewerkersbijeenkomsten besteden we telkens aandacht aan het belang van een veilige werkomgeving en attenderen we de collega's op de procedures.

Diversiteit en Inclusiviteit

De slogan 'Allemaal in Het Concertgebouw' betekent niet alleen dat we diversiteit in de programmering nastreven, maar ook dat een divers samengesteld publiek zich welkom voelt. Het Concertgebouw wil voor iedereen toegankelijk zijn. Alle medewerkers, van suppoost tot lid van de Raad van Commissarissen, dragen bij om de initiatieven op het gebied van programmering, promotie, partners en personeel te realiseren.

Diversiteit is een breed begrip met verschillende deelgebieden. Het is onmogelijk om op alle vlakken op korte termijn verandering te realiseren. Daarom maken we keuzes en zijn we ons ervan bewust hierdoor voor bepaalde groepen niet voldoende inclusief te zijn. Onze grootste focus ligt op diversiteit in culturele achtergrond, gender en LHBTQIA+, omdat we denken hiermee het meest bij te kunnen dragen aan een meer inclusief huis en maatschappelijke relevantie.

Aanvullend richten we ons met onze participatieprogramma's en speciale kaartprijsproposities op mensen in sociale isolatie (door bijvoorbeeld dementie of een verstandelijke beperking) respectievelijk op mensen met weinig financiële middelen. Middels gebouwaanpassingen en communicatie trachten wij mensen in een rolstoel of met een auditieve of visuele beperking of prikkelgevoeligheid te faciliteren.

Voor het realiseren van onze doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusiviteit hebben we een aantal meetbare doelstellingen geformuleerd rond publieksontwikkeling. Deze doelstellingen meten wij door de analyse van de kaartverkoopdata, uitkomsten van het klantreisonderzoek dat wij na afloop van (bijna) alle concerten aan een selectie van bezoekers sturen en het imago- en naamsbekendheidonderzoek dat wij met bureau Bluefield Agency elke drie jaar uitvoeren (meest recent in seizoen 2022-2023).

Onderwerp	Doel	Resultaat 2025
Gemiddelde zaalbezetting van in het plan genoemde concerten	≥ 75%	88%
Nieuwe bezoekers bij niet-westerse pop & jazz	55%	51%
Nieuwe bezoekers bij klassieke muziek	45%	37%
Net Promotor Score*	≥ 50	56
Bezoekerstevredenheid*	≥ 8,0	8,6

* Wij vinden het belangrijk dat het nieuwe publiek zich welkom voelt in Het Concertgebouw, hetgeen gemeten wordt met de Net Promotor Score en bezoekerstevredenheid.

De activiteiten op het gebied van programmering en personeel worden hieronder beschreven bij de terugblik op de Eigen Programmering van Het Concertgebouw, Educatie alsook bij Personeel & Organisatie.

Het Concertgebouw heeft een Raad van Advies Diversiteit en Inclusiviteit. Doel is om - tijdens halfjaarlijkse bijeenkomsten - de leden gevraagd en ongevraagd te laten adviseren over onze plannen en de implementatie daarvan. De Raad van Advies wordt gevormd door professionals met kennis op het gebied van inclusiviteit en diversiteit. Vanuit Het Concertgebouw nemen de leden van de Raad van Commissarissen Jet Bussemaker en Vinod Subramaniam, Simon Reinink (algemeen directeur), Devi Sookha/Fernanda Wessels (HR Adviseur/DE&I

expert) en Job Noordhof (Hoofd Marketing, Communicatie en Verkoop) deel aan de gesprekken met de Raad van Advies.

Ondernemen met impact

Ondernemen met impact vraagt dat resultaten behaald worden op het gebied van mens, milieu en economie. Het Concertgebouw heeft dit concreet vertaald in de strategische doelen, namelijk een diverser en inclusiever Concertgebouw alsook in het verduurzamen van ons gebouw, de organisatie en activiteiten. In 2025 heeft Het Concertgebouw het Green Key Gold-certificaat behaald. De twaalf normen die binnen Green Key worden gehanteerd, sluiten naadloos aan bij onze strategische doelen. Green Key is een stichting met het grootste duurzaamheidskeurmerk voor de gastvrijheidssector. Wereldwijd zijn er meer dan 5.000 bedrijven in ruim 60 landen gecertificeerd met Green Key.

De verduurzaming van ons gebouw richt zich met name op het verminderen van het energieverbruik en daarmee van de CO₂-uitstoot en het verder beperken van de CO₂-footprint. Daarnaast heeft Het Concertgebouw de ambitie om volledig gasloos te kunnen opereren. De verduurzaming van het monument vergt forse financiële investeringen die mogelijk gemaakt worden door genereuze bijdragen van Het Concertgebouw Fonds, alsook door de ontvangen DUMAVA- subsidie. De in 2025 gerealiseerde projecten worden toegelicht onder Investerings met bijdragen van Het Concertgebouw Fonds.

De verduurzaming van de organisatie vraagt om een veilige, rechtvaardige en respectvolle werkomgeving. Het HR-beleid van Het Concertgebouw sluit aan bij standaarden ten aanzien van werkomstandigheden, eerlijke contracten, veiligheid en gezondheid. Het Concertgebouw bevordert gelijke kansen, inclusie, diversiteit in een veilige werkomgeving. In het hoofdstuk Personeel en Organisatie worden de genomen maatregelen nader toegelicht.

Wij willen graag dat onze activiteiten toegankelijk zijn voor zoveel mogelijk verschillende bezoekers. In ons plan Connects hebben we concrete doelstellingen geformuleerd voor een diverse programmering. Met onze educatie-activiteiten proberen we zoveel mogelijk kinderen te laten kennismaken met Het Concertgebouw. We nodigen actief mensen op de vlucht uit om een concert bij te wonen en hebben een programma voor mensen met beperkte financiële mogelijkheden. We worden ons steeds meer bewust van onze ketenverantwoordelijkheid. Dit brengt met zich mee dat we bevorderen dat internationale orkesten niet uitsluitend Het Concertgebouw bezoeken, maar dat wij onderdeel vormen van een tournee. Onder Programmering worden onze activiteiten verder toegelicht.

2. Terugblik 2025

Kerncijfers

In 2025 heeft Het Concertgebouw een recordaantal van 792.570 bezoekers mogen verwelkomen (737.982 in 2024). Als we daar de bezoekers van het Mahler Paviljoen in het Vondelpark en het Amsterdamse Bos tijdens het Mahler Festival bij optellen, komen we tot 815.033 bezoekers. In het gebouw organiseerden we 686 (2024: 669) openbare concerten, waarvoor 701.015 (2024: 645.869) toegangsbewijzen werden uitgegeven.

De bezoekers in 2025 waaraan toegangsbewijzen werden uitgegeven, kenmerken zich als volgt:

- Percentage nieuwe kaartkopers: 55% (2024: 54%)
- Gemiddelde leeftijd kaartkopers: 50 jaar (2024: 49 jaar)
- Percentage kaartkopers < 45 jaar: 39% (2024: 40%)
- Percentage toeristen: 7% (2024: 6%)

De 42 (2024: 42) gratis toegankelijke evenementen (41 lunchconcerten en Het Concertgebouw Open) werden bezocht door 32.763 (2024: 30.727) bezoekers. De 82 (2024: 79) besloten en/of commerciële events trokken 30.967 (2024: 34.377) bezoekers. Het totale aantal activiteiten, bestaande uit concerten, educatie- en commerciële activiteiten in Het Concert-gebouw, nam toe tot 977 (944 in 2024). De gemiddelde bezettingsgraad bij openbare concerten steeg bovendien naar 82% (2024: 79%).

De netto omzet uit kaartverkoop en sponsorinkomsten was in 2025 incidenteel hoog in verband met het Mahler Festival, dat overigens ook incidenteel hoge directe kosten met zich meebracht. Daarnaast waren de personeelskosten incidenteel hoog in 2025 vanwege de initiële vorming van de voorziening vitaliteit. In 2025 is een netto resultaat gerealiseerd van € 360.160 (2024: € 78.108). Het eigen vermogen per ultimo 2025 bedraagt € 1.732.625 (2024: € 1.372.465).

Programmering

Het Concertgebouw biedt een breed scala aan livemuziek van topkwaliteit, met een sterke focus op klassieke muziek. Daarnaast staan ook jazz- en popconcerten op het programma, afkomstig uit zowel westerse als niet-westerse muziekculturen. Educatieve programma's en familieconcerten maken het aanbod compleet en toegankelijk voor alle leeftijden. De programmering wordt deels verzorgd door Het Concertgebouw zelf (Eigen Programmering) en deels door externe organisatoren die de zalen huren voor hun concerten.

Artistiek profiel

Met de slogan '*Allemaal in Het Concertgebouw*' streeft Het Concertgebouw ernaar om de absolute wereldtop op het gebied van klassieke muziek, jazz en pop te presenteren. Het Concertgebouw maakt ruimte voor niet-westerse muziek en artiesten met een niet-westerse culturele achtergrond. Ook educatieve projecten en familieconcerten vormen een belangrijke hoeksteen van het artistieke profiel. Daarnaast wil Het Concertgebouw een plek zijn voor én door de stad Amsterdam. Dit komt tot uiting in concerten en evenementen zoals Souk, From New West With Love en participatieprojecten als Zing en Beleef waarbij deelnemers bekende muziekstukken zingen onder leiding van een koordirigent.

In 2025 vonden er in Het Concertgebouw 686 (2024: 669) openbaar toegankelijke concerten plaats, waarvan 438 binnen de Eigen Programmering (2024: 398). We verwelkomden bij de concerten in onze Eigen Programmering 378.403 (2024: 306.497) bezoekers. Daarnaast zijn er door ons 41 gratis toegankelijke lunchconcerten georganiseerd die 24.463 (2024: 22.726) bezoekers trokken.

De bezettingsgraad bij de Eigen Programmering was 86% (2024: 80 %). In deze berekeningen worden de verkochte stoelen gerelateerd aan de maximale stoelencapaciteit. We kunnen echter lang niet altijd alle stoelen verkopen, doordat bijvoorbeeld koorleden plaatsnemen op de podiumstoelen of het orkest zoveel ruimte inneemt dat er een podiumuitbouw moet worden geplaatst hetgeen ten koste gaat van het aantal te verkopen stoelen. Wanneer we de bezettingspercentages afzetten tegen de werkelijk beschikbare capaciteit heeft de Eigen Programmering een bezetting gerealiseerd van 88.8 % (2024: 82.3%).

Mahler Festival 2025

Het Mahler Festival, dat in mei 2025 plaatsvond, vormde zonder twijfel het hoogtepunt van de concerten van de Eigen Programmering. In de Grote Zaal werden door toporkesten (het Koninklijk Concertgebouworkest, Het NHK Symphony Orchestra Tokyo, het Chicago Symphony Orchestra, het Budapest Festival Orchestra en de Berliner Philharmoniker) de 10 symfonieën van Mahler en *Das Lied von der Erde* in chronologische volgorde uitgevoerd. Daarnaast werden alle liederen van Mahler met pianobegeleiding uitgevoerd, verdeeld over 5 middagconcerten in de Kleine Zaal door een keur aan jonge zeer getalenteerde zangers, zoals Axelle Fanyo en Laurence Kilsby, met Julius Drake achter de piano. Al deze uitverkochte concerten waren van een zeer hoog muzikaal niveau en werden beluisterd door een internationaal publiek - ongeveer de helft kwam van buiten

Nederland - van toegewijde Mahlerliefhebbers. Omdat de concerten in de Grote Zaal al heel snel uitverkocht waren, werd de gelegenheid geboden de concerten via een groot scherm mee te beleven in het Openlucht-theater in het Vondelpark. Dat bleek een voltreffer; vanaf de tweede avond zat het vol en moesten er mensen worden teleurgesteld omdat ze er niet meer bij konden. Ook werden er 's middags herhalingen vertoond van het voorgaande avondconcert, die zeer goed bezocht werden. De ambiance en sfeer op deze avonden was uniek, waarbij het mooie weer een belangrijke succesfactor vormde.



Mahler Festival @ Simon Reinink

Diverse en inclusieve programmering

In het nieuwe vierjarenplan voor Diversiteit en Inclusie voor de periode 2025-2029 stellen we ons ten doel om in de klassieke Eigen Programmering van Het Concertgebouw een minimum aandeel van gemiddeld 25% solisten, dirigenten of componisten van kleur of met een diverse culturele achtergrond te presenteren. We verwachten deze doelstelling in seizoen 2025-2026 ruimschoots te halen, doordat we een aandeel van 27% hebben geprogrammeerd.

Ook op het gebied van gender hebben we doelstellingen geformuleerd. Voor seizoen 2025-2026 streven we naar een minimum aandeel van gemiddeld 20% vrouwelijke dirigenten of componisten in de klassieke Eigen Programmering. In seizoen 2025-2026 zullen we dit aandeel halen met 22%. Een verbetering ten opzichte van seizoen 2024-2025, toen dit percentage 13% bedroeg.

In de serie Nieuwe Blik Terug, die in 2024 is gestart, stelt curator en host Orville Breeveld bij elk concert een onterecht vergeten componist van kleur centraal. Bijzonder was ook de hommage aan Umm Kulthum die wij

in januari 2025 samen met Amsterdam Sinfonietta organiseerden, waarin het leven en de muzikale nalatenschap van deze iconische Egyptische zangeres werd gevierd.



Umm Kulthum @ FlashtagPhotography



From New West With Love: Willeke Alberti en Karsu @ Teemu Kekkonen

Een bijzonder project was de eerste editie van From New West With Love, waarmee we toptalent van Amsterdam Nieuw-West deelgenoot wilden maken van Het Concertgebouw en de samenwerking wilden versterken met culturele instellingen in Nieuw-West. Er hebben verschillende solisten uit het stadsdeel opgetreden, evenals een orkest gevormd door het Amsterdams Andalusisch Orkest en het Oorkaan Ensemble. Met het concert bereikten we 1.437 bezoekers, waarvan 45% onbekend was voor Het Concertgebouw.

Voor doelgroepen met een niet-westerse culturele achtergrond hebben we ons ten doel gesteld om, naast de bestaande pop- en jazzconcerten die vaak een (cultureel) diverse doelgroep bereiken, ons structureel te richten op concerten met artiesten en muziek die (oorspronkelijk) afkomstig zijn uit de landen waar de doelgroep of hun (groot)ouders culturele wortels hebben. We hebben ons voorgenomen om jaarlijks 10 concerten in de Grote Zaal en 14 concerten in de Kleine Zaal voor de grootste doelgroepen met niet-westerse culturele achtergrond te programmeren met muziek die past bij de mogelijkheden van onze zalen en onze akoestiek. In 2025 hebben we 12 concerten in de Grote Zaal en 14 concerten in de Kleine Zaal gerealiseerd.

In de Koorzaal bleef ruimte voor jong talent en experiment binnen het programma Basement Sessions. We organiseerden een serie van 12 concerten en nodigden daarvoor nieuw talent uit met diverse muzikale en culturele achtergronden. In deze intieme setting trad onder meer het Amsterdamse trio Sons of Jumira op met harp, contrabas en drums, en liet horen hoe moderne jazz op een frisse en eigenzinnige manier kan klinken.



Highlights of Carmen-Bizet @ Arcadio M. Lanz

In augustus hebben we voor de tweede keer een concert georganiseerd in het teken van Pride Amsterdam. Onder de titel *Highlights of Carmen-Bizet heruitgevonden* werd op 1 augustus door Club Classique, sopranista Mayaan Licht en een scala aan drag queens een bijzondere versie van *Carmen* ten gehore gebracht.

Ten slotte organiseerden we op zaterdag 6 september de derde editie van Concertgebouw OPEN, een dag vol korte gratis toegankelijke concerten in alle zalen en foyers van Het Concertgebouw. Meer dan 50% van het publiek (ruim 8.200 bezoekers) kwam niet eerder in Het Concertgebouw.

Grote Zaal

De reguliere klassieke programmering bood ook weer veel moois in dit jaar. We noemen hier wereldsterren als Janine Jansen, Krystian Zimerman, Ivo Pogorelich en ensemble Pygmalion onder leiding van Raphaël Pichon die een bloedstollend mooie *Johannes-Passion* ten gehore brachten. Cecilia Bartoli en Lang Lang verenigden hun superkrachten en gaven een intiem en wonderschoon recital. Verder traptten de gebroeders Jussen hun Spotlightserie voor het seizoen 2025-2026 af met de Münchner Philharmoniker in een spectaculaire uitvoering van Poulencs *Concert voor twee piano's*. In de categorie internationale toporkesten waren onder andere het Orchestre de Paris onder leiding van Klaus Mäkelä en Philharmonia onder leiding van Santtu-Matias Rouvali te horen. Jaap van Zweden introduceerde in oktober 2025 het Orchestre Philharmonique de Radio France in de Grote Zaal, het orkest waarvan hij vanaf 2026 chef-dirigent zal zijn.



Cecilia Bartoli & Lang Lang @ Simon van Boxtel

Er waren ook populair klassieke concerten te beluisteren. Uiteraard de vertrouwde Classics at the Movies-concerten waarvan er vier plaatsvonden. De succesvolle serie Piano Nights, waarin klassiek en neoklassiek met elkaar worden verbonden, werd ook in 2025 voortgezet met drie concerten.

Kleine Zaal

De Kleine Zaal staat letterlijk in de schaduw van de Grote Zaal, toch is het één van de belangrijkste podia in Nederland waar kamermuziek van inter- en nationaal niveau te horen en te beleven is. Onze serie Meesters op de Gitaar is inmiddels een zeer goed bezochte concertserie met optredens van Grisha Goryachev, Petra Poláčková, Laura Lootens en SoloDuo. Na vele jaren van afwezigheid maakte Trio con Brio Copenhagen een overweldigende muzikale rentree in de serie Pianotrio's met Tsjaikovski en Boulanger op de lessenaar. De jonge pianisten Tom Borrow, Roman Borisov en het Geister Duo maakten allen hun debuut met aansprekende

programma's. De fenomenale klarinettiste Sabine Meyer kwam afscheid nemen van ons podium, vergezeld door Nils Mönkemeyer (altviool) en William Youn (piano). Isabelle Faust en Alexander Melnikov sloegen de handen ineen met een prachtige staalkaart aan vioolsonates van onder anderen Brahms, Weber en Kurtág. Het Chiaroscuro Quartet, spelend op darmsnaren, bracht een verpletterende versie van Schuberts *'Der Tod und das Mädchen'*.

Dit jaar herdachten we met twee bijzondere projecten dat 50 jaar geleden Sjostakovitsj overleed. Zijn 15 strijkkwartetten werden uitgevoerd door het Jerusalem Quartet. De familie Ferschtman bracht zijn belangrijkste kamermuziek, die ze samen uitvoeren met de nieuwe generatie musici: Mara Mostert, Caspar Bellamy, Elin Haver, Isaac Lottman en Thijs Willers. De Kleine Zaal is en blijft ook voor de grote solisten een geliefde plek om te spelen. Zo hadden we violist Joshua Bell, cellist Victor Julien-Laferrière, klarinettist Andreas Ottensamer en violiste Simone Lamsma te gast met uiteenlopende programma's.

Onmisbaar in de kamermuziek is het rijke repertoire aan strijkkwartetten. Het publiek kon zich laven aan uitvoeringen van het Danish String Quartet, Quatuor Modigliani, Takács Quartet en Belcea Quartet; absoluut het neusje van de zalm. NPO Radio 4 heeft vanuit de Kleine Zaal regelmatig concerten live uitgezonden of opgenomen om later uit te zenden. Zo waren we dus zowel in vele huiskamers als via menige autoradio te horen.

Spotlight

Onze Spotlightartiest 2024-2025 Claron McFadden sloot haar seizoen af met een prachtige en ontroerende theatrale ode aan Nina Simone. Haar opvolger Maxim Emelyanychev (seizoen 2025-2026) gaf in december een staaltje van zijn veelzijdigheid als musicus. Samen met solisten uit il Pomo d'Oro bracht hij een uitdagend barokprogramma waarin hij niet alleen klavecimbel, orgel en zink speelde maar zich ook ontpopte als percussionist en blokfluitist.



Jon Batiste @ Simon Reinink

Pop en jazz

Pop en jazz hadden in 2025 een stevige en vanzelfsprekende plaats binnen de programmering van Het Concertgebouw, met concerten die nieuwe publieksgroepen aantrokken en tegelijkertijd recht deden aan de akoestiek en uitstraling van het gebouw.

Een van de hoogtepunten was het unieke en uitverkochte concert van de genre-overstijgende pianist en zanger Jon Batiste, die met zijn veelzijdige repertoire van jazz, soul, pop en klassieke invloeden het publiek volledig meesleepte. Een ander hoogtepunt was het speciaal voor Het Concertgebouw gemaakte programma *The Story of Country* van Douwe Bob, waarin hij samen met een keur aan geweldige gasten de rijke geschiedenis en verhalen van countrymuziek op een verrassende en eigentijdse manier tot leven bracht.

Jazz en aanverwante genres waren eveneens prominent aanwezig. Jazzzangeres Cécile McLorin Salvant bracht een zorgvuldig samengestelde setlist van eigen repertoire, standards en onverwachte klassiekers, die in orkestrale jas nog krachtiger tot hun recht kwamen.

Lizz Wright liet bij haar debuut in Het Concertgebouw met haar warme stem een rijke mix van jazz, gospel, soul en pop horen. In een intens en doorleefd programma wist zij het publiek mee te voeren langs diepgevoelde emotie en grote muzikale subtiliteit.

Tijdens het Amsterdam Dance Event bood Het Concertgebouw ruimte aan vernieuwende vormen binnen de elektronische muziek. In de Koorzaal bracht Niels Orens een live set waarin cello, drums en elektronische elementen elkaar ontmoetten. In de Grote Zaal vond Suriname Rising – 50 Years of Freedom in Music plaats, een energiek programma waarin traditionele Surinaamse ritmes, live zang en band werden gecombineerd met elektronische beats en de zaal voor even veranderde in een dansvloer. Op de slotdag van Amsterdam 750 presenteerde Het Concertgebouw in de Kleine Zaal drie ambient sets van de internationaal succesvolle producers Mary Lake, Legowelt en Young Marco.

Ook in de Kleine Zaal waren er aansprekende pop- en jazzoptredens. De Braziliaanse pianist Amaro Freitas trad solo op en bracht met zijn virtuoze en introspectieve spel hedendaagse Braziliaanse jazz tot leven. Bill Laurance en Michael League speelden een intieme akoestische set waarin jazz- en fusioninvloeden samenkamen. Néomí maakte indruk met een persoonlijke en sfeervolle show, waarbij haar band voor de gelegenheid werd uitgebreid met een strijkkwartet.



Suriname Rising – 50 Years of Freedom @ Arcadio M. Lanz



Claude @ Govert Driessen

VriendenLoterij ZomerConcerten 2025

In onze zomerprogrammering hadden we een spectaculair openingsconcert met Claude, internationaal bekend door zijn deelname aan het Eurovisie Songfestival. Hij bracht een warm en persoonlijk programma, waarbij zijn deels Franstalige liedjes voor de gelegenheid werden begeleid door het Metropole Orkest. In de Grote Zaal vonden diverse popconcerten plaats die speciaal voor deze context werden vormgegeven. BLØF en Chef'Special presenteerden semi-akoestische programma's die het publiek meenamen in een intieme, hernieuwde benadering van hun repertoire. Ook dj en componist Jeff Mills trad met succes op: in het spannende programma *Blue Potential* ging hij de dialoog aan met het Noord Nederlands Orkest onder leiding van Christophe Mangou.

Het profileren van jong talent is altijd een rode draad door de zomerprogrammering, waarbij we streven naar een grote diversiteit. De debuterende Amerikaanse violiste Njioma Chinyere Grevious speelde werk van de zwarte Engelse componist Samuel Coleridge-Taylor. Andere jonge toptalenten waren de violisten Christian Li uit Australië en Bomsori Kim uit Zuid-Korea. Debuterende jeugdorkesten waren er ook, zoals het Grieks Jeugd

Symfonie Orkest en het Orchestre Français des Jeunes. Het Havana Lyceum Orchestra uit Cuba keerde terug met een sprankelend concert. Andere bijzondere gasten waren het Arctic Philharmonic, met een programma over het Noordpoolgebied inclusief tekst en een sfeervolle lichtshow. De zomer sloot af met twee concerten door dht Hong Kong Philharmonic onder leiding van Jaap van Zweden, met de pianosterren Lucas en Arthur Jussen en Alexander Kantorow. In de Kleine Zaal was een aantal concerten te beluisteren met kwalitatief hoogstaande kamermuziek en een bijzondere avond met Arabische pianomuziek door Marouan Benabdullah.

Het Zondagochtend Concert

In 2025 bereikte Het Zondagochtend Concert voor het eerst een gemiddelde zaalbezetting van maar liefst ruim 90%. Op de radio waren de concerten zoals gebruikelijk live te horen op NPO Klassiek dankzij onze partner AVROTROS. Het Radio Filharmonisch Orkest en het Groot Omroepkoor vormden de kern van het aanbod, met een keur aan internationale gasten onder wie chef-dirigent Karina Canellakis, Dalia Stasevska en Wilson Ng. Gastorkesten treden altijd graag op in deze serie, dit jaar onder andere het Gürzenich-Orchester Köln onder leiding van Markus Stenz en het Orchestre Philharmonique Royale de Liège met Lionel Bringuier. In de Kleine Zaal was veel jong talent te horen, waaronder Trio Karenine en de Nederlandse pianist Nikola Meeuwsen, de Concertgebouw Young Talent Award-winnaar 2019, die in 2025 de prestigieuze Koningin Elisabethwedstrijd won en die zowel in de Grote als in de Kleine Zaal optrad. Twee succesvolle uitverkochte familieconcerten vonden plaats met veel enthousiaste jonge bezoekers die we willen inspireren om ons publiek van de toekomst te worden.



Nikola Meeuwsen @ Simon van Boxtel

Jong talent

In 2025 gaven de Jonge Nederlanders blijk van hun talent en artistieke diepgang met recitals die het publiek wisten te raken. Altist Takehiro Konoe kwam met zijn Capybara Piano Quartet en wist zich sterk te profileren in Brahms' *Pianokwartet* dat afsluit met een energieke, zigeunerachtige finale. Mezzosopraan Maria Warenberg bracht samen met pianist Malcolm Martineau een liedrecital rondom het thema 'Into the Night'. Zij bleek een echte verhalenverteller te zijn aan de hand van liederen van Debussy, Schönberg, Viardot en Falla. Harpist Joost Willemze is een alleskunner op zijn instrument, switcht met gemak door eeuwen aan muziek, van Bach tot Lemereis. De klarinettiste Gerbrich Meijer houdt van uitdagingen: samen met pianist Ramon van Engelenhoven en fluitist Joachim Becerra Thomsen bracht ze met zichtbaar veel plezier muziek van onder anderen Saint-Saëns en Price om te eindigen met de honds moeilijke klarinetsolo *Sholem-alekhem* van Béla Kovács. Hekensluiter was de jonge cellist Thomas Prechal die werken speelde van componisten uit het voormalige vaderland van zijn ouders en grootouders, Tsjecho-Slowakije. Hij is ook componist, en speelde begeleid door pianist Martin Jaspard een ontroerende cellosonate van eigen hand.

De internationale samenwerking tussen Europese concertzalen in de serie Rising Stars is ook in 2025 voortgezet. Het leverde vier geweldige optredens op van de Oostenrijkse pianist Lukas Sternath, de Portugese klarinettist Carlos Ferreira (die vanaf september 2025 aanvoerder is geworden in het Koninklijk Concertgebouworkest), de IJslandse sopraan Álfheiður Erla Guðmundsdóttir en de Georgische pianist Giorgi Gigashvili. Allen brachten ook nieuwe werken in première.

We zijn verheugd dat de series Classical Highlights en Masterpieces Unboxed, gericht op een jonger publiek dat nog niet geheel thuis is in de klassieke muziek maar daar wel meer over wil weten en horen, goed worden bezocht; de doelgroep weet ons te vinden. In Classical Highlights werden hoogtepunten uit de kamermuziek gespeeld door de jonge pianist Daniel Kadouch, het Chaos Quartet en de celliste Julia Hagen. Gastheer was Camiel Jansen die voor een goede interactie zorgde tussen musici en het publiek. In het concertformat Masterpieces Unboxed stonden het enige strijkkwartet van Ravel en Dvořák's *Dumky-trio* centraal. Gijs Kramers ontleedde beide werken, door de ensembles verduidelijkt met tussendoor gespeelde fragmenten.



Masterpieces Unboxed @ Jessie Kamp

Lunchconcerten

De 41 lunchconcerten waren gratis toegankelijk voor de 24.463 bezoekers en boden jonge musici een podium. Hierbij werd er elke maand een niet-klassiek concert geprogrammeerd. Ook door samenwerkingen met talentprogramma's en nationale alsook internationale concoursen en opleidingen voor topmusici was er een breed en gevarieerd aanbod in de Kleine Zaal. In 2025 vonden twee kinderlunchconcerten plaats vóór en dóór kinderen. In de Grote Zaal waren er, naast de openbare repetities van het Concertgebouworkest, een recital op het Maarschalkerweerdorgel en twee concerten met bigband.

Content

Het Concertgebouw wil mensen niet alleen in Het Concertgebouw bereiken, maar hen ook daarbuiten inspireren met muziek, verhalen en verdieping. Dat doen we via onder meer streaming, podcasts, social media, het 'Ontdek-gedeelte' op de website, inhoudelijke online nieuwsbrieven en ons magazine *Preludium*. Enkele hoogtepunten van 2025:

- In 2025 heeft Het Concertgebouw 7 Zondagochtend Concerten gestreamd met als doel om Het Concertgebouw met een breder publiek te verbinden. In totaal werden de opnames tot januari 2026 ruim 125.000 keer bekeken. Alle symfonieën in het Mahler Festival 2025 werden gestreamd naar Het Vondelpark en waren bovendien op tv terug te zien bij de NPO. Mahler 3 en 4 zijn opgenomen in coproductie met de Japanse publieke omroep (NHK) en uitgezonden in Japan.
- Social media – De betrokkenheid op onze socialmediakanalen, met name Instagram, was groot. Het aantal volgers groeide door tot ruim 150.000, met een hoog engagement op de door ons geproduceerde content.
- Preludium – Na een aantal jaren van een dalend aantal betalende lezers is deze trend in 2025 doorbroken. Dankzij gerichte marketingacties, met name gericht op onze meest loyale bezoekers, stabiliseerde en groeide het lezersbestand van Preludium (10 edities per jaar).
- Podcastserie Mahler: de symfonieën – Na het succes in 2024 van Matthäus-Passion: een lijdensweg presenteerden we in 2025 een omvangrijke podcastserie waarin alle symfonieën van Mahler werden besproken. In ruim twintig uur duiden zanger Thomas Oliemans, musicoloog en contentmanager van Het Concertgebouw Thomas de Jonker en presentator Gijs Groenteman de noten en de betekenis van deze muziek. In totaal werden de podcastafleveringen ongeveer 100.000 keer beluisterd.

Concertgebouworkest, Nederlands Philharmonisch Orkest en andere concertorganisatoren

Als gevolg van het grootse Mahler Festival was er in 2025 gedurende twee weken geen beschikbaarheid voor de afdelingen Zaalverhuur en Events om activiteiten te boeken in Het Concertgebouw, zo zijn we op een lager aantal activiteiten via verhuur uitgekomen.

Het Concertgebouworkest organiseerde 65 openbare concerten (2024: 74) in de Grote Zaal met in totaal 107.212 bezoekers, het is normaal dat het orkest het ene jaar rond de 65 concerten en het volgende jaar 75-80 concerten organiseert als gevolg van de tourneeplanning. Bijzonder was de uitvoering van de '*Leningrad*'-symfonie van Sjostakovitsj o.l.v. Semyon Bychkov, die een persoonlijk verhaal had over de verschrikkingen die in deze symfonie worden verklankt.

Het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Nederlands Kamerorkest verzorgden 26 concerten (2024: 28) in de Grote Zaal met in totaal 41.690 bezoekers en daarnaast nog het jaarlijkse Ouderenconcert. De Nederlandse première van het *Dream Requiem* van Rufus Wainwright met Carice van Houten als spreker zorgde voor een uitverkochte en zeer enthousiaste zaal.

De NTR ZaterdagMatinee organiseerde 30 concerten (2024: 31) in de Grote Zaal met in totaal 36.743 bezoekers. De uitvoering van *Ithaka* van Otto Ketting door het Radio Filharmonisch Orkest en het Groot Omroepkoor o.l.v. Antony Hermus was een bijzondere gebeurtenis. Na veertig jaar klonk dit werk weer op

het podium. Uniek was ook de samenwerking tussen het Concertgebouworkest en de NTR ZaterdagMatinee in het kader van Amsterdam 750 jaar. Calliope Tsoupaki had daartoe het nieuwe stuk *Another Day* gecomponeerd in opdracht van het Concertgebouworkest, dat daarmee sinds vele jaren weer in de NTR ZaterdagMatinee optrad.

In 2025 vond een aantal bijzondere concerten en evenementen plaats, we lichten de volgende activiteiten uit:

- De 17-jarige zangeres Emma Kok maakte haar debuut in de Grote Zaal in oktober 2025. Wegens het daverende succes en een vrijgekomen datum konden we nog een concert toevoegen en stond zij twee dagen achter elkaar in een uitverkochte Grote Zaal.
- Zeezout organiseerde na jaren weer een dancefeest als onderdeel van het Amsterdam Dance Event. Door goede afspraken in de voorbereiding en een eindtijd van 01.00 uur werd dit zowel voor het publiek als onze organisatie en gebouw een groot succes.
- Op 12 september organiseerde de nieuwe concertorganisator CineMusic een gala in de Grote Zaal met film en muziek. Tijdens deze feestelijke bijeenkomst met gouden lopers reikte René Mioch een oeuvre-award uit aan acteur Jeroen Krabbé.
- Wij zijn trots dat we de volgende events in ons gebouw mochten organiseren: de nieuwjaarsbijeenkomst van de Gemeente Amsterdam en de UVA PPLE Graduation Day waar deze keer onder anderen Prinses Amalia haar diploma in ontvangst mocht nemen. Maar ook alle ontvangsten rond het Mahler Festival, het Aalberts Jubileum en het benefietconcert voor de Prinses Máxima Foundation. Met plezier organiseerden we de bedankdag voor vrijwilligers van het Stadsdeel. Bijzonder en ontroerend was de uitvaart in de Kleine Zaal van een voormalig orkestlid van het Concertgebouworkest.
- In maart vonden de opnames plaats voor de Nederlandse speelfilm *Youri* over de fameuze pianist Youri Egorov.

Chanukah concert

De controversiële Chanukah-concerten, die op 14 december werden georganiseerd door de Stichting Chanukah Concert, hadden een grote impact op de medewerkers van Het Concertgebouw, hebben nationaal en internationaal tot veel ophef geleid en hebben mede om die redenen onevenredig veel management-aandacht gevergd. De concerten waren controversieel vanwege de door de Stichting Chanukah Concert geprogrammeerde cantor Shai Abramson met zijn rol als chieft cantor van het IDF. Na het bereiken van een compromis tussen Het Concertgebouw en de Stichting Chanukah Concert hebben er uiteindelijk - onder zeer stringente veiligheidsmaatregelen - twee besloten concerten met deze cantor plaatsgevonden. In de aanloop naar dit concert vonden dagelijks demonstraties tegen de komst van de cantor plaats, met als dieptepunt een actie waarbij boterzuur in de entreehal werd gegooid. Het Concertgebouw is veel dank verschuldigd aan de afdeling Openbare Orde en Veiligheid en de gemeentepolitie van Amsterdam.

Amateurkunst

Het Concertgebouw wil amateurmusici stimuleren door de mogelijkheid te bieden om in Het Concertgebouw op te treden. In 2025 hebben in de Grote Zaal 14 (2024: 17) concerten plaatsgevonden die werden georganiseerd door amateurgezelschappen die samen 20.895 (2024: 23.941) bezoekers trokken. In dit verband is het vermeldenswaard dat het oratoriumkoor KCOV Excelsior zijn 140-jarig jubileum vierde met een uitvoering van Verdi's *Messa di Requiem* in Het Concertgebouw.

Educatieprojecten, participatie en familieconcerten

Het Concertgebouw zet zich in om hoogwaardige livemuziek toegankelijk te maken voor kinderen en jongeren. Vanuit de overtuiging dat muziek inspireert, verbindt en verrijkt, brengen we jonge luisteraars in aanraking met livemuziek en dragen we bij aan hun persoonlijke en sociale ontwikkeling. Door zoveel mogelijk kinderen de kans te geven concerten te beleven, stimuleren we hen om hun eigen muzikale voorkeuren en nieuwsgierigheid te ontdekken. Met optredens van topmusici en een breed educatief aanbod bereiken we

jaarlijks duizenden kinderen en jongeren. Het programma loopt uiteen van schoolprojecten en familieprogramma's tot trajecten voor talentontwikkeling en initiatieven als *Souk Kids*.

Bereik educatieprojecten

In het jaar 2025 namen 19.417 leerlingen en docenten deel aan onze schoolprojecten (2024: 20.585), waarvan 16.773 uit het primair onderwijs (2024: 18.131) en 2.827 uit het voortgezet, middelbaar en hoger beroepsonderwijs (2024: 2.454).

De scholieren waren afkomstig van 280 scholen (2024: 303) uit het primair onderwijs, waarvan 980 in Amsterdam, en 80 scholen in het voortgezet, middelbaar en hoger beroepsonderwijs. De educatieve activiteiten werden ook in 2025 ondersteund door Het Concertgebouw Fonds.

Diverse en inclusieve programmering educatie

Door het ontwikkelen van speciale educatieve projecten voor doelgroepen die minder vanzelfsprekend toegang hebben tot cultuur, vergroot de afdeling Educatie de toegankelijkheid van Het Concertgebouw. Daarmee draagt de afdeling bij aan een diverser publiek, een inclusievere vertegenwoordiging van artiesten op het podium en een cultuurhuis dat voor iedereen toegankelijk is. We hebben bewust musici of acteurs van kleur uitgenodigd. Zoals bij *Liedjes zonder grenzen*, *Sofie en het wonder van Fez*, *Assepoester*, *Be Matthäus*, *Muzieknotjes*, *Souk Kids* en *Op avontuur met Dikkie Dik*. Door deze representatie kunnen zoveel mogelijk kinderen zich herkennen in de artiesten op het podium. Dit draagt eraan bij dat zij zich welkom en thuis voelen in Het Concertgebouw en zich verbonden weten met de muzieksector.

Specifiek heeft de afdeling Educatie in 2025 de volgende projecten geïnitieerd:

- Voor het primair onderwijs boden we twee programma's aan met kinderliedjes uit alle windstreken. Beide voorstellingen werden daarnaast ook als familieconcert geprogrammeerd. Voor groep 7 en 8 werd in samenwerking met het Concertgebouworkest en Släpstick een nieuwe voorstelling ontwikkeld: *Commander_Noob*. Daarbij is bewust gekozen voor het opnemen van een compositie van de hedendaagse vrouwelijke componist Vanessa Lann.
- We werkten samen met Muziekcentrum Aslan, om Kinderlunchconcerten te organiseren en rond de serie *Rising Stars*. Leerlingen van Aslan, met diverse culturele achtergronden, traden voor het eerst op in de Kleine Zaal tijdens een kinderlunchconcert. Musici die in de serie *Rising Stars* optreden, bezoeken op de dag voorafgaand aan hun concert een basisschool in Amsterdam Nieuw-West, waardoor zij - in veel gevallen - leerlingen een eerste kennismaking met klassieke muziek kunnen bieden.
- In mei 2025 vond de eerste *Souk Kids* plaats in de Grote Zaal en foyers. De jonge bezoekers werden ondergedompeld in Arabische muziek, geuren en kleuren. We reserveerden een grote hoeveelheid toegangskaarten voor speciale doelgroepen, zodat ook gezinnen met een smallere beurs of minder toegang tot cultuur dit evenement konden bijwonen.
- Sinds het najaar van 2025 is de *Zing-Cirkel* een vast onderdeel van de participatieprogrammering. Mensen met dementie of andere cognitieve uitdagingen nemen samen met hun mantelzorgers deel aan een workshop waarin samen zingen centraal staat. De maandelijkse workshops stimuleren het brein en maken het mogelijk om gezamenlijk cultuur te beleven.
- Ook dit jaar vonden er concerten plaats voor mensen met een verstandelijke beperking, via ons project *Lief, liever, liefst* in samenwerking met het Nederlands Philharmonisch, en via stichting *De Lachende Zon*.
- Het toegankelijke *Popup Choir* vond tweemaal plaats in de Grote Zaal. Via dit project bezochten honderden nieuwe bezoekers voor het eerst Het Concertgebouw.
- In november 2025 werd de 50-jarige onafhankelijkheid van Suriname feestelijk gevierd met een concert in de Grote Zaal. Voor deze bijzondere gelegenheid werd samengewerkt met het community choir van B! Music School uit Amsterdam Zuidoost. Tijdens het concert zongen 13 basisschoolkinderen samen met de

iconische Surinaamse zanger Oscar Harris een speciaal lied. Voor veel ouders van de jonge zangers was het de eerste keer dat zij de Grote Zaal bezochten, en familie in Suriname kon het concert via een livestream meebeleven. Voor de kinderen was dit een onvergetelijke ervaring. De reacties van ouders na afloop benadrukten de waarde van het project: het heeft de kinderen persoonlijk doen groeien en het gaf hun een sterke stimulans om zich muzikaal verder te ontwikkelen.

- Het Concertgebouw onderhoudt contacten met diverse stichtingen om vrijkaarten voor familieconcerten beschikbaar te stellen aan mensen voor wie een concertbezoek om uiteenlopende redenen niet vanzelfsprekend is. Daarnaast wordt busvervoer ingezet voor specifieke focusscholen, zodat juist kinderen die van huis uit minder snel in aanraking komen met klassieke livemuziek gemakkelijker kunnen deelnemen aan onze projecten.

Educatieprogramma's primair onderwijs

Het Concertgebouw versterkt het muziekonderwijs in het primair onderwijs met speciaal ontwikkelde lesprogramma's die voorafgaand aan concertbezoeken in de klas worden ingezet. Deze voorbereiding verdiept de concertbeleving en stelt leerlingen in staat om met aandacht en plezier te luisteren, of dat nu in de Grote Zaal, Kleine Zaal of Koorzaal is. Tijdens het concert nemen de leerlingen actief deel: door het zingen van ingestudeerde liedjes, aangevuld met bewegingen en bodypercussie, worden zij onderdeel van het muzikale moment. Deze participatieonderdelen versterken de betrokkenheid en intensiveren de gezamenlijke concertbeleving.

De succesvolle formule van *KleuterSinfonietta* kreeg in 2025 opnieuw vorm in twee verschillende voorstellingen, in samenwerking met Amsterdam Sinfonietta. Met zichtbaar enthousiasme zongen de kinderen mee met kinderliedjes van over de hele wereld en maakten zij zingend kennis met livemuziek. In 2025 werd het aanbod voor groep 3 en 4 uitgebreid met een nieuwe voorstelling binnen de serie *Sofie*. De leerlingen maakten een muzikale reis naar de Arabische wereld in *Sofie en het wonder van Fez*. Voor groep 5 en 6 keerde de voorstelling *Vikingen* terug, uitgevoerd in de Grote Zaal in samenwerking met het Nederlands Philharmonisch. Leerlingen uit groep 7 en 8 beleefden de nieuwe voorstelling *Commander_Noob*: een humoristische en energieke samenwerking tussen Släpstick en het Concertgebouworkest, met speelse verwijzingen naar games als *Minecraft* en *Pac-Man*.

Educatieprogramma's voortgezet onderwijs en mbo-studenten

Voor leerlingen in het voortgezet onderwijs vindt de voorbereiding op concertbezoek plaats in Het Concertgebouw zelf. Tijdens workshops werken ze samen aan een eigen compositie. Deze actieve voorbereiding versterkt het gevoel van samenwerking, sluit aan bij het repertoire dat zij tijdens het concert beluisteren en stimuleert een betrokken en aandachtige manier van luisteren.

Leerlingen uit de onderbouw (vmbo, havo en vwo) maken tijdens *Workshop met lunchconcert* kennis met Het Concertgebouw door samen muziek te creëren, geïnspireerd op het lunchconcert dat zij bijwonen. Na succesvolle try-outs in 2024 biedt de *Muzikale Escaperoom* onderbouwleerlingen een spannende en interactieve ervaring rondom Elgars *Enigma-varianties*. In *Workshop met concert* voor bovenbouw havo/vwo creëren leerlingen 's middags een eigen compositie, gebaseerd op het werk dat ze die avond tijdens het concert horen. Tijdens *On stage and backstage* krijgen bovenbouwleerlingen een unieke blik achter de schermen van Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest. Ze wonen een repetitie bij, krijgen een inleiding en een rondleiding, en gaan in gesprek met musici over het repertoire, wat hen diepgaand inzicht geeft in het orkest en haar muziek.

In 2025 waren de *mbo-Inspiratiedagen*, in samenwerking met het Concertgebouworkest, opnieuw een groot succes. Mbo-studenten maakten kennis met de diverse carrièremogelijkheden binnen Het Concertgebouw en het orkest en woonden een repetitie bij. Ook het project *PaboBooster Muziekeducatie* werd in 2025 voortgezet.

Studenten van de (universitaire) Pabo en de opleiding Docent Muziek volgden een workshop en bezochten samen met basisschoolleerlingen een schoolconcert, waarbij zij de impact van muzikeducatie direct in de praktijk ervoeren.

Speciaal onderwijs

In 2025 bracht Het Concertgebouw muziek naar scholen in het speciaal basisonderwijs met het project *KleuterSinfonietta op school*. Musici van Amsterdam Sinfonietta speelden een selectie herkenbare liedjes waarbij de kinderen mochten meezingen en bewegen. Daarna kregen de leerlingen onder begeleiding van de musici de kans om zelf kleine viooltjes uit te proberen, een laagdrempelige en bijzondere manier om van dichtbij kennis te maken met muziek en instrumenten.

In de Koorzaal organiseerde Het Concertgebouw de *Lief, liever, liefst*-concerten voor zorginstellingen zoals Cordaan en Ons Tweede Thuis, speciaal bedoeld voor kinderen en volwassenen met een verstandelijke beperking, autisme of een gedragsstoornis. Ook voorschoolgroepen (vve) hebben deze voorstelling bezocht. Daarnaast bleef de samenwerking met *De Lachende Zon* voortbestaan, waarmee intieme, op maat gemaakte concerten voor mensen met een ernstige meervoudige beperking (EMB) werden verzorgd. In 2025 deden 631 kinderen en volwassenen (2024: 597) mee met de projecten voor speciaal onderwijs.

Workshopmiddagen voor leerkrachten

In 2025 organiseerde Het Concertgebouw drie workshopmiddagen voor leerkrachten uit het primair onderwijs. Het programma bestond uit een workshop in samenwerking met 123ZING in aanloop naar de Kindermuziekweek, een workshop door expert Jeroen Schipper met als thema bodypercussie en een workshop ter voorbereiding op de Kinderboekenweek. In totaal namen 108 leerkrachten (2024: 144) deel aan deze workshops.

Alliantie Muzikeducatie Amsterdam (AMA)

Ook in 2025 werkte Het Concertgebouw nauw samen met andere aanbieders van muzikeducatie in Amsterdam binnen de Alliantie Muzikeducatie Amsterdam. Deze alliantie, bestaande uit Het Concertgebouw, het Concertgebouworkest, Nationale Opera en Ballet, Oorkaan, het Nederlands Philharmonisch Orkest, het Muziekgebouw aan 't IJ en het Bimhuis, streeft ernaar gezamenlijk een samenhangend muziekprogramma te ontwerpen. Dit programma vormt een waardevolle aanvulling op de bestaande muziekleerlijnen, waarbij podiumbezoek een vast en geïntegreerd onderdeel is.



Koninklijk Concertgebouw Concours, winnares Botan Takada
@ Dennis Vloedmans

Talentontwikkeling – Koninklijk Concertgebouw Concours

In 2025 beleefde het Koninklijk Concertgebouw Concours (KCC) zijn zeventiende editie, waarin 205 jonge musici tussen 9 en 14 jaar hun talenten lieten horen. Naast de competitie namen de deelnemers deel aan de *On Stage Workshopdag*, met workshops van professionele musici, orkestspel en rondleidingen, en konden ze een portretfoto laten maken. Tijdens de finale in de Kleine Zaal streden zes finalisten om de titel. De 12-jarige celliste Botan Takada werd uitgeroepen tot winnaar, en de jonge pianist en componist Frederik Flink nam de aanmoedigingsprijs in ontvangst. In het najaar traden alle finalisten op tijdens een Kinderlunchconcert in de Kleine Zaal.

Kindermuziekweek

Tijdens de landelijke Kindermuziekweek, waarvan Het Concertgebouw één van de vaste partners is, werd naast concerten in de Grote en Kleine Zaal ook een workshop van Kinderen voor Kinderen georganiseerd. De stichting Kindermuziekweek heeft in 2025 de laatste editie georganiseerd. We kijken terug op een goede samenwerking en zijn blij dat muziek voor kinderen een vaste plek op de culturele agenda heeft gekregen.

Familieconcerten

In 2025 bezochten 17.914 kinderen en (groot)ouders 77 familieconcerten en workshops in Het Concertgebouw. De baby- en peuterconcerten waren bijna altijd uitverkocht, net als de *KleuterSinfonietta*-voorstellingen. In de Kleine Zaal vond het innovatieve concert *De Robot van de Rommelmarkt* plaats, waarin muziek en technologie samenkwamen. In de Grote Zaal stond *Souk Kids - Mini Arabic Festival* centraal, met Arabische muziek, dans en cultuur die nieuwe families aantrok. Ter ere van het Mahler Festival werd het familieconcert *De Wonderhoorn* ontwikkeld, en kregen ook de babyconcerten een Mahlertintje. Sinds 2024 verstrekt Het Concertgebouw via welzijnsorganisaties vrijkaarten aan mensen met een smalle beurs; in 2025 werden 872 kaarten verspreid, waardoor het programma toegankelijker werd voor een breder publiek.

Volwasseneneducatie

Het Concertgebouw biedt voor volwassenen diverse muziekeducatie- en participatieprogramma's, gericht op actieve betrokkenheid en muzikale beleving, met speciale aandacht voor toegankelijkheid en inclusie. De Zing-Cirkel springt eruit als een inspirerend zangproject voor senioren met geheugen- of neurologische uitdagingen en hun mantelzorgers.

Onder leiding van het energieke duo van Popup Choir ontdekten vooral onervaren zangers de kracht van samen zingen tijdens twee succesvolle edities.

De cursus *Zing en Beleef* kende twee edities in de Koorzaal. Onder leiding van dirigent Hans Veldhuizen studeerden de deelnemers meerstemmige koorwerken in, met achtergrondinformatie over de muziek.

Marketing, Communicatie en Verkoop

'*Allemaal in Het Concertgebouw*' is sinds drie seizoenen de slogan van Het Concertgebouw. De toenemende diversiteit in programmering voor uiteenlopende publieksgroepen is daarvan een zichtbare uitwerking. De afdeling Marketing, Communicatie & Verkoop heeft zich in 2025 nadrukkelijk ingezet om deze verschillende doelgroepen gericht te bereiken.

Marketing en communicatie voor verschillende doelgroepen

Om gerichte keuzes te maken bij de inzet van marketing en communicatie voor de verschillende doelgroepen zijn op basis van onze eigen klant- en verkoopgegevens vijf persona's ontwikkeld. Elk persona is een bundeling van duizenden individuele kaartkopers waarmee we een stereotype hebben gevormd:

- Jonge digitale muziekontdekkers
- Ontspanning zoekende jonge ouders
- Explorerende muzikliefhebbers
- Regelmatige minder digitale concertbezoekers
- Toeristische klassieke muzikliefhebbers

De persona's werden op verschillende manieren bereikt. Zo hingen er wekelijks posters in (groot) Amsterdam, werden (geautomatiseerde) e-mailcampagnes opgezet, hebben we een doorlopende SEA-campagne, werden tv- en radiocommercials uitgezonden, plaatsten we (online) advertenties, organiseerden we met partners winacties en hield de manager pers en pr intensief contact met de verschillende (online) media. De marketing en communicatie voor de persona's verschillen in onder andere aanspreekvorm, tone of voice of beeldkeuze.

Ook is er onderscheid in de mix van marketing- en communicatiekanalen per persona, zoals ook beschreven in de plannen voor deze kunstenperiode. Opvallende marketing- en communicatie-acties in 2025 waren:

- Voor de jonge digitale muzikontdekkers werkten we samen met onze jongerenvereniging Entrée (ruim 9.000 leden <35 jaar) onder meer aan twee nieuwe edities van de Concertgebouw Study Sessions, bedoeld om een nieuw, jong publiek kennis te laten maken met Het Concertgebouw en de klassieke muziek. De marketing verliep online via beeldbepalende jonge Entrée-influencers en via de Amsterdamse universiteiten, hbo-instellingen en het ROC. Bijna 70% van de bezoekers (gemiddelde leeftijd 24 jaar) kwam nooit eerder in het gebouw.
- Om online de explorerende muziekliefhebbers te bereiken, ontwikkelden we een minicursus klassieke muziek, waarvoor mensen zich via een gerichte onlinecampagne konden aanmelden. Met deze en andere lead-generende acties kwamen we in contact met ruim 20.000 potentiële bezoekers die Het Concertgebouw nog niet eerder bezochten. Via een daarop afgestemde, geautomatiseerde campagne werken we eraan deze groep stap voor stap te enthousiasmeren voor een eerste concertbezoek.
- Om de ontspanning zoekende jonge ouders en de explorerende muziekliefhebbers te bereiken, werkten we samen met de podcastserie Betrouwbare Bronnen. In samenwerking met de makers van deze populaire podcasts hebben we in 2025 afleveringen kunnen maken over onder meer Mahler en Sjostakovitsj, bij ons opgenomen voor live publiek.
- Om de toeristische klassieke muziekliefhebbers te bereiken, hebben we vanaf de zomer van 2025 onze zichtbaarheid in hotels in Amsterdam vergroot door promotie via minicards, gratis plattegronden, flyers en digitale schermen.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van marketing intelligence om verschillende doelgroepen gericht te bereiken. Door ontwikkelingen in ons marketing automation-systeem konden we doelgroepen gericht, persoonlijker en grotendeels geautomatiseerd benaderen. Dit maakte het mogelijk om communicatie beter af te stemmen op interesses, bezoekgedrag en betrokkenheid. Daarnaast hebben we met hulp van het gespecialiseerde bureau Milliman stappen gezet in machine learning met als doel betere voorspellingen te kunnen doen op het gebied van kaartverkoop. Ten slotte hebben we AI-beleid opgesteld om verantwoord met AI om te kunnen gaan en ons voor te bereiden op de marketingontwikkelingen op dit gebied.

Samenwerkingspartners

Belangrijk bij het bereiken van nieuw en (cultureel) divers publiek was de intensieve samenwerking met inhoudelijke en maatschappelijke partners die diepgeworteld zijn in de gemeenschappen die we willen bereiken. Zo werkten we samen met Stichting SOUK, Levantine House, Amsterdam Museum, Nederlands Kamerorkest en ME Art Gallery (*SOUK Amsterdam Arabic Festival*), Rahma El Mouden en Amsterdam Sinfonietta (*Umm Al Funun*), Becoming You (*Keti Koti*), en Stadsdeel Amsterdam Nieuw-West en vele lokale ondernemers (*From New West With Love*). Door kennis, netwerken en zichtbaarheid te bundelen, konden we deze concerten succesvol positioneren en daadwerkelijk het beoogde publiek bereiken.

In de afgelopen jaren heeft Het Concertgebouw een relatie opgebouwd met veel organisaties die steun bieden aan vluchtelingen. Via organisaties zoals Participe Amstelland, HVO Querido, Leger des Heils, Rode Kruis, De Regenboog en MOmenz werden in het afgelopen jaar 7.900 concertkaarten aan mensen op de vlucht verstrekt.

Personeel en Organisatie

Organisatiecultuur

De ambities van Het Concertgebouw zijn groot en de werkdruk is pittig. We vragen daarom veel van de medewerkers. We stimuleren dat iedereen kan bijdragen aan de uitdagingen waarvoor we ons gesteld zien. We schenken voortdurend aandacht aan het bieden van een veilige werkomgeving voor iedereen. We brachten onze beleidsuitgangspunten op verschillende momenten onder de aandacht, waarbij we ook hebben gewezen op de procedures die we hanteren in Het Concertgebouw en het fungeren van vertrouwenspersonen. We vinden het belangrijk dat medewerkers weten waar ze naar toe kunnen wanneer ze ergens mee zitten en dat er dan ook goed naar hen geluisterd wordt.

Project Fit for Future

Om jaarlijks circa 1.000 activiteiten met publiek en daarnaast nog alle repetities en andere bijeenkomsten te kunnen organiseren, is in de afgelopen decennia een complex planningsproces ingericht. We merken dat dit proces - mede door al het maatwerk dat wij leveren - tegen de grenzen loopt van wat werkbaar is voor de collega's die bij de uitvoering betrokken zijn. Om het planningsproces operationeel te verbeteren en toekomstbestendig te maken, hebben we eind 2025 opnieuw McKinsey gevraagd ons te helpen. We hebben met (pro bono) hulp van McKinsey het huidige en gewenste planningsproces in kaart gebracht en we gaan nu met een lijst van 30 initiatieven aan de slag om zo te zorgen dat het planningsproces straks geoptimaliseerd en toekomstbestendig is.

Diversiteit, Equity en Inclusie (DE&I)

In 2025 zijn er verschillende acties ondernomen die betrekking hebben op de interne organisatie om de DE&I-doelstellingen van Het Concertgebouw te behalen.

Inclusieve employee journey

Er is een nieuw format jaargesprekken en richtlijnen ontwikkeld, met name voor de afroepmedewerkers. Tijdens het jaargesprek wensen we een gesprek op basis van gelijkwaardigheid, hetgeen is uitgewerkt in een formulier. In 2026 zal het format worden geëvalueerd.

Interne organisatie

In opvolging van het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2024 is in het voorjaar van 2025 een reeks rondetafelgesprekken gevoerd met medewerkers uit verschillende teams en afdelingen. Het doel van de rondetafelgesprekken was om met elkaar te reflecteren op de huidige manier van samenwerken, ervaringen over de organisatiestructuur en -cultuur te delen en knelpunten te benoemen. Daarna is binnen de afdeling Hospitality een transitieteam gestart om een aantal wijzigingen en verbeteringen door te voeren.

Gedragscode en klachtenregeling

Wij hebben een nieuwe gedragscode, klachtenregeling en verkorte route opgesteld in samenwerking met Better Place to Work en de ondernemingsraad. Uitvloeisel hiervan is een klachtencommissie met zowel interne als externe leden.

(DE&I)-trainingen

In 2024 heeft Het Concertgebouw een geslaagd DE&I-trainingstraject gevolgd. Alle waardevolle informatie uit deze trainingen wordt geïmplementeerd in de organisatie. In het najaar van 2025 is gestart met feedbacktrainingen, zodat we onze werkcultuur en -processen verder kunnen verbeteren.

DE&I-bewustzijnsevenementen

In 2025 zijn er drie DE&I-evenementen georganiseerd om ervoor te zorgen dat DE&I *on top of the mind* blijft bij alle collega's:

- Black History Month Pubquiz;
- Diversity Day met als thema 'Verschillende generaties op de werkvloer';
- Lezing Neurodiversiteit

Communicatie

Naast informatie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is in het kader van DE&I Awareness een DE&I Intranetpagina ontwikkeld. In 2025 zijn er leerzame maar ook laagdrempelige artikelen, feiten en relevante dagen geplaatst. Dezelfde berichten worden ook geplaatst in de wekelijkse nieuwsbrief naar alle afroepcollega's. Zo proberen wij het bewustzijn te vergroten binnen alle niveaus en functies in Het Concertgebouw.

Bedrijfskleding

Eind december konden we een geheel nieuwe kledinglijn voor ruim 125 collega's introduceren. De voormalige bedrijfskleding, ontworpen door Mart Visser, dateerde uit het jubileumjaar 2013. Wij wilden graag een gender-neutrale, inclusieve en duurzame collectie samenstellen, passend bij de feestelijke omgeving van Het Concertgebouw. Een kledingcommissie, samengesteld uit collega's, heeft in nauwe samenwerking met Suit Up de kledinglijn ontwikkeld en uitgebreid getest.

Personele samenstelling en ziekteverzuim

Op 31 december 2025 waren er 264 medewerkers (2024: 256) in dienst. Omgerekend naar fulltime functies werkten er in 2025 gemiddeld 158,8 fte (2024: 154,1 fte). Het aandeel van medewerkers met vast overeengekomen werktijden steeg naar 119,4 fte (2024: 116,9 fte). De inzet van afroepmedewerkers kwam overeen met 39,4 fte (2024: 37,2 fte).

Het ziekteverzuimpercentage, exclusief zwangerschapsverlof, daalde en bedroeg over 2025 4,1 % (2024: 5,2%). Waar mogelijk zijn acties uitgezet door het management om het ziekteverzuim te reduceren.

Bijdragen van derden

Gedurende het verslagjaar heeft Het Concertgebouw diverse bijdragen van derden mogen ontvangen zoals:

- Bijdragen van de schenkers (donateurs en fondsen) aan Het Concertgebouw Fonds, die ons loyaal ondersteunen;
- Sponsor- en businessclubbijdragen van onze loyaal betrokken sponsors;
- Subsidies van het Amsterdams Fonds voor de Kunst (Gemeente Amsterdam) in overeenstemming met het Kunstenplan, van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland voor investeringen in duurzaam maatschappelijk vastgoed en diverse projectsubsidies voor bijzondere programmering;
- Een bijdrage van de Vereniging Vrienden van Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest.

Hiermee hebben zij in hoge mate bijgedragen aan educatieprojecten, bijzondere en toegankelijke programmering, alsook de investeringen in nieuw, divers en jeugdig publiek (waarover wij verslag hebben gedaan onder *Programmering en Educatieprojecten*). Daarnaast zijn de bijdragen gebruikt voor de instandhouding en verduurzaming van Het Concertgebouw, zodat wij het monument in topconditie kunnen doorgeven aan volgende generaties.

Op basis van de NEN 2767-richtlijnen hebben wij een conditiemeting laten uitvoeren en een herijkt meerjarig onderhoudsplan (MJOP) in februari 2024 vastgesteld dat continu geüpdatet wordt. Hierin is een onder-

verdeling aangebracht in de financiering en verwerking in de jaarrekening van de verschillende posten. We onderscheiden:

- Investerings (bijvoorbeeld vervanging van een lift of grote renovatie), waarvoor – na afstemming met de Raad van Commissarissen – al dan niet bijdragen bij Het Concertgebouw Fonds worden aangevraagd;
- Groot onderhoud (bijvoorbeeld buiten- en binnenschilderwerk, dak- en gevelwerkzaamheden, wand- en vloerafwerking), waarvoor een voorziening is opgebouwd;
- Regulier onderhoud (bijvoorbeeld aan de liften of klimaatinstallaties, alsook de jaarlijkse inspecties), welke onder overige bedrijfskosten voor onderhoud in de winst- en verliesrekening worden verwerkt, naast de dotatie aan de voorziening voor groot onderhoud.

Investerings met bijdragen van Het Concertgebouw Fonds

Renovatie en verbetering Kleine Zaal

De renovatie van de Kleine Zaal startte eind juni 2025 en is afgerond in januari 2026. Op zolder is een nieuwe staalconstructie aangebracht waardoor het mogelijk is om meer gewicht te hijsen en er meer mogelijk is op het gebied van theatertechniek. Het lichtplan van de Kleine Zaal is gewijzigd. De podiumverlichting is aangepast aan de eisen van deze tijd. Alle decoratieve elementen, zoals de pilaren en cartouches, kunnen in verschillende kleuren worden uitgelicht. Alle lampen (ook de kroonluchters) zijn vervangen door ledlampen. De geluidsinstallatie is vervangen en vernieuwd, de regieplekken zijn verbeterd en er kunnen schermen voor projectie en boventiteling ingehangen worden.

Verduurzaming

In de zomer van 2025 zijn de luchtwaterwarmtepompen op het dak van het kantoorpand geïnstalleerd: een eerste stap in de verduurzaming van klimaatinstallaties en een voorbereiding op de installatie van een systeem voor warmte-koudeopslag. Het gasverbruik is in het laatste kwartaal van 2025 al fors gereduceerd. Ook de luchtbehandelingskasten in de kelder zijn vervangen en verduurzaamd. De renovatie van de Kleine Zaal maakte het mogelijk om de verlichting in de Kleine Zaal te verduurzamen.

Het project 'Slim aansturen' van de gebouwinstallaties is in 2025 on hold gezet; door de inwerkingstelling van de warmtepomp en de wijzigingen in de klimaatinstallaties konden nog onvoldoende resultaten worden geboekt. In het verslagjaar is een vergunning verleend voor de installatie van een warmte-koudeopslag. Naar verwachting kunnen in 2026 verdere voorbereidingen voor deze installatie getroffen worden.

Concertvleugel

Op 26 juni kwam de nieuwe concertvleugel rechtstreeks uit de Steinway-fabriek in Hamburg aan in de Grote Zaal, wij hopen dat ook deze prachtige vleugel weer 25-30 jaar in Het Concertgebouw dienst zal doen. Deze concertvleugel is gefinancierd met een hiervoor geoormerkt legaat dat Het Concertgebouw Fonds in 2024 ontving.

Renovatieprojecten volledig gefinancierd door Het Concertgebouw

Artiestenfoyer

Gedurende de zomerperiode is de Artiestenfoyer, gelegen in de kelder, volledig gestript en gerenoveerd. Tegelijkertijd is de luchtbehandelingsinstallatie in de kelder grondig gerenoveerd en verduurzaamd, waarbij de ventilatie automatisch wordt aangepast aan het aantal aanwezige personen. Dit leidt tot een aanzienlijke energiebesparing, zonder concessies aan comfort of luchtkwaliteit. De vernieuwde Artiestenfoyer is begin september heropend. De ruimte heeft een volledige metamorfose ondergaan met een nieuwe inrichting en uitstraling. De renovatie, die veel impact had op de bedrijfsvoering in de zomermaanden, is grotendeels soepel verlopen. De reacties van gebruikers zijn zeer positief en de ruimte wordt intensief gebruikt.

Ontruimingsinstallatie

In 2025 is gestart met vervanging van de ontruimingsinstallatie; dit is een zodanig omvangrijk project dat het pas in 2026 afgerond zal worden.

Onderhoud gebouw en installaties

Voor groot onderhoud is in 2025, in lijn met de in het MJOP begrote uitgaven, € 185.063 onttrokken aan de voorziening voor reparatie aan ondervloeren en voor vervanging van tapijt in de gangen op de eerste verdieping rond de Grote Zaal, in de Spiegelzaal, de Mahlerfoyer en de kelder. In totaal is in 2025 € 1.435.869 (2024: € 1.352.828) uitgegeven aan onderhoud. De totale onderhoudskosten, inclusief de dotatie aan de voorziening voor gepland groot onderhoud, bedragen in 2025 € 1.611.990 (2024: € 1.812.707).

In €	Uitgaven	Mutaties voorziening groot onderhoud	Onderhouds- kosten
Dotatie aan voorziening groot onderhoud	0	361.184	361.184
Onttrekkingen aan voorziening groot onderhoud	185.063	(185.063)	0
Regulier onderhoud	1.250.806	0	1.250.806
	<u>1.435.869</u>	<u>176.121</u>	<u>1.611.990</u>

De onderhoudskosten zijn voor een aanzienlijk deel gefinancierd met de volgende bijdragen:

- € 1.124.890 subsidie van het Amsterdams Fonds voor de Kunst in overeenstemming met het Kunstenplan, aangevraagd voor onderhoud;
- € 425.000 bijdrage van Het Concertgebouw Fonds voor instandhouding en verduurzaming van het gebouw.

De Kunstenplansubsidie is volledig aangewend voor financiering van onderstaande posten:

	€
Voorziening Groot Onderhoud	361.184
Herstelwerkzaamheden Gebouw en Installaties	352.574
Onderhoudscontracten installaties en apparatuur	269.794
Uitbesteed onderhoud elektra en theatertechniek	222.987
Uitbesteed technisch onderhoud, timmerwerk en bijwerken schilderwerk	165.013
Aanschaf gereedschappen en materiaal	<u>156.913</u>
Totaal	<u>1.528.465</u>

De bijdragen van Het Concertgebouw Fonds zijn aangewend voor bouwkundig advies en ontwerp van de verduurzamingsplannen en renovatieprojecten, alsmede voor het deel van de onderhoudskosten waarvoor geen of ontoereikende subsidie is ontvangen.

3. Risico's en beheersing

We signaleren de onderstaande risico's die we jaarlijks, of zo nodig vaker, binnen ons MT en met onze Raad van Commissarissen bespreken:

1. Wegvallen van aanbod (orkesten, musici). Dit is een voortdurend risico, waarbij Het Concertgebouw naar alternatieve programmering moet zoeken.
2. Wegvallen van de vraag, bijvoorbeeld door een recessie of doordat onze kaartprijzen te hoog worden. Wij monitoren en analyseren continu onze marketing- en verkoopinspanningen.
3. Reductie van het aandeel van de huidige concertorganisatoren, waardoor Het Concertgebouw naar alternatieve invulling van vrijkomende dagdelen moet zoeken.
4. Beëindigen van de samenwerking met AVROTROS, waardoor een belangrijk gedeelte van onze zichtbaarheid respectievelijk luisterdichtheid wegvalt.
5. Het terugtrekken van één of meer belangrijke sponsors en donateurs/fonds. De sponsor- en fondsenwervingsportefeuille heeft de grootst mogelijke en permanente aandacht van de directie, de Raad van Commissarissen en ook van Het Concertgebouw Fonds. De toename van compliance regelgeving, die het voor sponsors steeds moeilijker maakt te kunnen/mogen sponsors, pakt voor sommige sponsors negatief uit in het activeren van hun sponsorovereenkomsten. Mocht zich deze situatie voordoen, dan zal Het Concertgebouw op zoek moeten gaan naar aanvullende financiering.
6. Vermindering van de bijdrage van Het Concertgebouw Fonds. Het Concertgebouw zal de toegezegde bijdragen transparant verantwoorden en draagt zorg voor juiste toepassing van fiscale regelgeving (zie ook 10)
7. Overheidsbezuinigingen. Dit kan Het Concertgebouw op meerdere fronten raken. Wanneer de directe subsidie aan Het Concertgebouw verder vermindert, zal dit consequenties hebben voor het activiteiteniveau, tenzij Het Concertgebouw erin slaagt alternatieve financiering te vinden. Overheidsbezuinigingen kunnen voorts leiden tot hogere kosten die aan Het Concertgebouw worden doorberekend. Wanneer orkesten en ensembles lagere subsidies ontvangen, zullen zij hogere honoraria aan Het Concertgebouw vragen. In het somberste scenario zullen orkesten en ensembles worden opgeheven, waardoor aanbod wegvalt (zie onder 1).
8. Reputatieschade, doordat bijvoorbeeld de codes Governance, Diversiteit en Inclusie resp. Fair Practice niet gevolgd worden. De reputatieschade kan leiden tot afname van aantrekkelijkheid van Het Concertgebouw voor bezoekers, musici, subsidieverleners, donateurs of sponsors. Wij volgen de codes, waarbij wij volledige transparantie nastreven. Wij onderkennen dat het risico op reputatieschade voortdurend aanwezig is, waarbij Het Concertgebouw in voorkomende gevallen adequaat communicatie- en crisismanagement zal voeren om schade te beperken. Hiertoe zijn protocollen uitgewerkt.
9. Toegenomen maatschappelijke controverses, polarisatie en gebruik van social media. Controverses naar aanleiding van ons aanbod kunnen leiden tot reputatieschade en afnemende financiering. Om dit risico te mitigeren handelen wij conform onze missie, visie en guiding principles.
10. Het Concertgebouw verkrijgt geen ANBI-status, waardoor schenkingen van Het Concertgebouw Fonds belast worden. Het Concertgebouw wenst zich daarom om te vormen tot een stichting.
11. Hogere kosten door bijvoorbeeld inflatie. Dit kan leiden tot doorberekening van kosten aan kaartkopers en/of zaalhuurders, waardoor mogelijk uitval van vraag en/of aanbod ontstaat door te hoge prijzen.
12. Beschadiging of buitengebruikstelling van ons gebouw. We investeren voortdurend in onderhoud, brandpreventie en verbetering om het monument in topconditie te houden en veilig te stellen.
13. Een aanslag gericht op Het Concertgebouw. In samenwerking met de Gemeente Amsterdam en de Museumpleininstellingen monitoren en reduceren wij - waar mogelijk - de veiligheidsrisico's.

14. Personele uitval kan de slagkracht van de organisatie verminderen. Alle leidinggevendenden zijn gecommitteerd aan uitvoering van het HR-beleid, waarbij het MT wekelijks aandacht geeft aan personele ontwikkelingen en werkdruk.
15. Vermindering van aantrekkelijkheid van Het Concertgebouw als werkgever, waardoor vacatures niet ingevuld kunnen worden. Dit vergt voortdurende alertheid van het management en de HR-afdeling en zo nodig aanpassing van het HR-beleid.
16. Grensoverschrijdend gedrag van medewerkers, bezoekers resp. musici kan leiden tot een onveilige werkomgeving. Het Concertgebouw heeft naast gedragscodes vanzelfsprekend een meldingsprocedure ontwikkeld en vraagt hier bij de verschillende stakeholders voortdurend aandacht voor.
17. Buitengebruikstelling van ICT-systemen. Onze digitale informatiesystemen zijn essentieel in de bedrijfsvoering. Wij investeren in een robuuste infrastructuur, ontwikkelen strakke procedures voor gebruiksbeheer, controleren deze frequent en laten hiertoe ook door derden testen uitvoeren.
18. Pandemie die leidt tot sluiting van ons gebouw door overheidsmaatregelen. Het Concertgebouw kan uitsluitend de ontwikkelingen actief volgen.
19. Oorlogen leidend tot diverse disrupties zoals reisbeperkingen, boycots, recessies, beschadigingen etc. Ook in dit geval kan Het Concertgebouw uitsluitend de ontwikkelingen volgen.

4. Verwachting 2026

Wij zijn ons bewust van geopolitieke spanningen en realiseren ons dat deze impact kunnen hebben op de exploitatie van Het Concertgebouw. De structuurwijziging (van vennootschap naar stichting) zal naar verwachting geen significante veranderingen in de omzet, financieringsstructuur en/of personeelsbezetting met zich meebrengen.

Zowel de bedrijfsopbrengsten als de bedrijfslasten zullen naar verwachting dalen ten opzichte van 2025, waarin een aantal omvangrijke incidentele posten is verantwoord. Vanaf 2026 zullen de aan Het Concertgebouw Fonds gerelateerde personeelskosten ten laste van het resultaat van Het Concertgebouw Fonds verantwoord worden. We houden echter ook rekening met aanmerkelijke kostenstijgingen ten gevolge van inflatie. We berekenen de kostenstijgingen door aan onze afnemers, maar kunnen lastig inschatten of dit tot vraaguitval zal leiden. Het begrote netto resultaat over 2026 is € 39.257. De directie heeft een plan van aanpak gereed voor het geval de ontwikkelingen nopen om de continuïteit van de exploitatie veilig te stellen.

De begroting voor 2026 is gepresenteerd op de volgende pagina.

Amsterdam, 21 april 2026

Directie Het Concertgebouw N.V.

*Simon Reinink, voorzitter
Gea Zantinge*

Begroting 2026

	<u>Begroting 2026</u>	<u>Realisatie 2025</u>
	€	€
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>		
Netto omzet	24.289.361	27.981.015
Overige bedrijfsopbrengsten	5.544.084	6.039.754
Subsidies	<u>1.335.510</u>	<u>1.279.266</u>
	31.168.955	35.300.035
<i>Som der bedrijfslasten</i>		
Directe inkoopkosten	10.516.493	13.037.635
Personeelskosten	11.438.555	13.462.481
Afschrijvingen materiële vaste activa	453.200	414.576
Afschrijvingen gesubsidieerde materiële vaste activa	750.000	582.194
Overige bedrijfskosten	<u>8.311.451</u>	<u>7.909.815</u>
	31.469.698	35.406.701
Bedrijfsresultaat voor rentebaten / -lasten	(300.743)	(106.666)
Rentebaten / -lasten	<u>340.000</u>	<u>466.826</u>
Resultaat voor belastingen	39.257	360.160
Belastingen	<u>0</u>	<u>0</u>
Netto resultaat	<u>39.257</u>	<u>360.160</u>

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN AAN DE AANDEELHOUDERS VAN HET CONCERTGEBOUW N.V.

De Raad van Commissarissen (RvC) is in het verslagjaar 2025 acht keer bijeengewees. Daarnaast hebben verschillende tussentijdse formele en informele contacten plaatsgevonden tussen de leden van de RvC en de directie en de Ondernemingsraad. De hogere overlegfrequentie werd veroorzaakt door het voornemen om de naamloze vennootschap om te vormen tot een stichting, alsook vanwege de gebeurtenissen rond de Chanukah concerten op 14 december 2025. Onderwerpen van gesprek vormden onder andere:

- Lange termijnstrategie (waaronder beleidsvisie richting 2038)
- Artistiek beleid;
- De jaardoelen 2025 en de hiermee verband houdende projecten;
- Omvorming van naamloze vennootschap naar stichting en de consequenties hiervan
- Verduurzaming van Het Concertgebouw;
- Sponsor- en fondsenwerving;
- Diversiteits- en inclusie beleid;
- Financieel beleid alsook risicobeheersing;
- De gebeurtenissen rond de geprogrammeerde concerten die door de Stichting Chanukah Concerten georganiseerd werden op 14 december 2025;
- Ethische uitgangspunten en gedragsregels;
- Consequenties Wet Toekomst Pensioenen voor de Pensioenregeling van Het Concertgebouw

Tijdens de vergadering van 14 april 2025 vond de evaluatie van de directie door de RvC plaats alsook een evaluatie van het functioneren van de RvC. De belangrijkste onderwerpen in deze zelfevaluatie waren de evenwichtige samenstelling van de RvC, de verdeling van taken tussen de RvC leden en de onderlinge communicatie met elkaar en met de directie. De RvC leden zijn onbezoldigd en er is bij de RvC leden geen sprake van belangenverstrengeling of tegenstrijdige belangen.

Op 2 mei 2025 overleed Pierre Audi geheel onverwacht. Pierre was lid van de RvC sinds juni 2019. De RvC heeft met veel verdriet kennisgenomen van zijn overlijden. De RvC zal zijn loyale toewijding en artistieke bijdragen aan Het Concertgebouw node missen en zijn inzet voor Het Concertgebouw blijven herinneren.

In aansluiting op de vergadering van 12 juni 2025 heeft de RvC het bestuur van Het Concertgebouw Fonds geïnformeerd over de lange termijnstrategie en versterking van de toegankelijkheid van Het Concertgebouw.

In de vergadering van 2 oktober 2025 is specifiek aandacht besteed aan de beleidsvisies van de voor Het Concertgebouw belangrijkste orkesten, dit in het kader van het ontwikkelen van een beleidsvisie richting 2038. Hiertoe waren de directies van Het Concertgebouw orkest, het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Radio Filharmonisch Orkest uitgenodigd om hun visie te geven.

Tijdens de aandeelhoudersvergadering op 12 juni 2025 zijn ten aanzien van de samenstelling van de RvC de volgende wijzigingen voorgesteld en goedgekeurd:

- Aftreden wegens verlopen benoemingstermijn van Herna Verhagen; de voorzitter van de RvC heeft ter vergadering Herna Verhagen bedankt voor haar inzet en betrokkenheid gedurende de termijn waarin zij deel uitmaakte van de RvC;
- Herbenoeming in verband met periodiek aftreden van Hein Schumacher;
- Benoeming van Marjan Rintel .

Uit de RvC is een Financiële Commissie (bestaande uit Hein Schumacher, Herna Verhagen en na haar aftreden Ivo Lurvink) en een Commissie voor de Directie (bestaande uit de voorzitter Dick Boer en Anja Mutsaers) geformeerd. Deze commissies bereiden de RvC vergaderingen voor op het gebied van de financiële gang van zaken respectievelijk het functioneren van de directie en de organisatie.

Jet Bussemaker neemt namens de RvC deel aan de bestuursvergaderingen van de Vereniging Vrienden van Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest. Anja Mutsaers fungeert als contactpersoon namens de RvC voor de Ondernemingsraad. Jet Bussemaker en Vinod Subramaniam hebben zitting in de Raad van Advies voor Diversiteit en Inclusie van Het Concertgebouw. Vinod Subramaniam heeft in 2025 ook deelgenomen aan besprekingen met Het Concertgebouw Fonds en medewerkers van Het Concertgebouw inzake het verduurzamingsbeleid van Het Concertgebouw.

In februari 2025 is de algemene gang van zaken in Het Concertgebouw tijdens een overlegvergadering tussen directie en ondernemingsraad besproken in aanwezigheid van Anja Mutsaers (art 24 WOR).

De RvC heeft veel waardering voor de wijze waarop in 2025 zowel in Het Concertgebouw als daarbuiten (o.a. in het Vondelparkopenluchttheater en de ring A10) bijzondere en aansprekende concerten en evenementen zijn georganiseerd voor zeer diverse publieksgroepen. Hoogtepunt was zonder meer het Mahler Festival in mei. Het uitzonderlijk hoge bezoekersaantal van 2025 is hier het bewijs van. De RvC beseft dat dit alleen mogelijk was dankzij de enorme inzet en professionaliteit van alle medewerkers, management en directie van Het Concertgebouw en spreekt hiervoor haar grote waardering uit.

Overeenkomstig artikel 16 lid 2 van de statuten biedt de RvC u de balans per 31 december 2025 aan en de winst- en verliesrekening over het boekjaar 2025 tezamen met de toelichting als door de wet voorgeschreven. Deze jaarrekening is opgemaakt door de directie en door de RvC goedgekeurd. Ten bewijze daarvan is de jaarrekening ondertekend door de directie en alle leden van de RvC.

De jaarrekening gaat vergezeld van de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, die krachtens artikel 16 lid 3 van de statuten door de vennootschap is aangesteld.

De RvC stelt voor:

- de jaarrekening van Het Concertgebouw over het boekjaar 2025 vast te stellen overeenkomstig het voorstel;
- de directie en de RvC décharge te verlenen voor het door hen in 2025 gevoerde beleid respectievelijk het gehouden toezicht daarop; en
- over 2025 geen dividend vast te stellen en uit te keren, vanwege artikel 17 van de statuten.

Amsterdam, 21 april 2026
Namens de Raad van Commissarissen
Dick Boer, voorzitter

Balans per 31 december 2025 (voor voorgestelde resultaatbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1		10.495.177		7.295.765
Vlottende activa					
Vorraden	2	98.012		89.960	
Vorderingen	3	2.401.540		1.876.404	
Liquide middelen	4	18.820.037		19.526.670	
			21.319.589		21.493.034
			<u>31.814.766</u>		<u>28.788.799</u>
PASSIVA					
Eigen Vermogen					
Gestort en opgevraagd kapitaal	5	440.750		440.750	
Wettelijke reserves		0		0	
Overige reserves		931.715		853.607	
Onverdeelde winst		360.160		78.108	
			1.732.625		1.372.465
Voorzieningen	6		5.240.000		3.614.057
Langlopende schulden	7		6.391.492		4.439.273
Kortlopende schulden	8		18.450.649		19.363.004
			<u>31.814.766</u>		<u>28.788.799</u>

Winst- en verliesrekening over 2025

		2025	Begroting 2025	2024
		€	€	€
Som der bedrijfsopbrengsten				
Netto omzet	11	27.981.015	25.417.486	22.532.653
Overige bedrijfsopbrengsten	12	6.039.754	6.076.177	5.329.896
Subsidies	13	1.279.266	1.259.376	1.168.697
		<u>35.300.035</u>	<u>32.753.039</u>	<u>29.031.246</u>
Som der bedrijfslasten				
Directe inkoopkosten	14	13.037.635	12.747.954	9.287.163
Personeelskosten	15	13.462.481	11.555.632	11.688.664
Afschrijvingen materiële vaste activa	1	414.576	368.500	350.698
Afschrijvingen gesubsidieerde materiële vaste activa	1	582.194	542.000	541.512
Overige bedrijfskosten	16	7.909.815	7.812.582	7.693.539
		<u>35.406.701</u>	<u>33.026.668</u>	<u>29.561.576</u>
Bedrijfsresultaat voor rentebaten / -lasten		(106.666)	(273.629)	(530.330)
Rentebaten / -lasten		<u>466.826</u>	<u>330.000</u>	<u>608.438</u>
Resultaat voor belastingen		360.160	56.371	78.108
Belastingen	9	0	0	0
Netto resultaat		<u><u>360.160</u></u>	<u><u>56.371</u></u>	<u><u>78.108</u></u>

Kasstroomoverzicht over 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Bedrijfsresultaat voor rentenbaten en -lasten		(106.666)		(530.329)
Aanpassingen voor:				
Bijdrage Het Concertgebouw Fonds in resultaat	(2.746.345)		(2.314.297)	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	996.770		892.210	
Vrijval bijdragen gesubsidieerde vaste activa	(582.194)		(541.512)	
Bruto mutatie voorzieningen	1.625.943		569.548	
		(705.826)		(1.394.051)
Verandering in werkkapitaal:				
Voorraden	(8.052)		(32.089)	
Vorderingen *	(177.678)		217.953	
Kortlopende schulden *	(912.354)		1.196.364	
<i>* excl. rekening-courant Het Concertgebouw Fonds</i>		(1.098.084)		1.382.228
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		(1.910.576)		(542.153)
Ontvangen / betaalde rente		466.826		608.438
Kasstroom uit operationele activiteiten		(1.443.750)		66.285
Kasstroom uit financieringsactiviteit				
Bijdragen Het Concertgebouw Fonds	5.280.758		2.948.276	
Rekening-courant Het Concertgebouw Fonds	(347.459)		130.452	
		4.933.299		3.078.728
Kasstroom uit investeringsactiviteit				
(Des)investerings materiële vaste activa		(4.196.182)		(1.467.819)
Toename geldmiddelen		(706.633)		1.677.194
Mutatie geldmiddelen:				
Geldmiddelen per 1 januari		19.526.670		17.849.476
Toename geldmiddelen		(706.633)		1.677.194
Geldmiddelen per 31 december		18.820.037		19.526.670

Algemene grondslagen

Vestigingsplaats

De statutaire vestigingsplaats van Het Concertgebouw N.V. is op het Concertgebouwplein 2-10, 1071 LN Amsterdam.

Activiteiten

De activiteiten van Het Concertgebouw bestaan voornamelijk uit:

- het in stand houden en exploiteren van een gebouw te Amsterdam, hoofdzakelijk voor het verhuren van het gebouw voor concertuitvoeringen;
- het organiseren en produceren van concerten/evenementen met een algemeen cultureel belang welke niet door derden in Het Concertgebouw of elders in Nederland zouden worden georganiseerd.

In de cijfers van Het Concertgebouw is het samenwerkingsverband met de AVROTROS opgenomen betreffende het Zondagochtendconcert. In dit samenwerkingsverband draagt de Het Concertgebouw voor 50% het financiële risico. De exploitatie is binnen de financiële administratie van Het Concertgebouw opgenomen voor 100% en als afdracht aan derden is het 50% winstaandeel van de AVROTROS verantwoord.

Continuïteit

De liquiditeit is voor de komende 12 maanden toereikend mede door de vooruitbetaalde kaartontvangsten/ vouchers van zowel de concertorganisatoren als van de Eigen Programming, sponsorinkomsten en subsidies. Mocht de liquiditeit in de komende jaren op enig moment niet voldoende zijn, dan zal de directie - na instemming van de Raad van Commissarissen - een bedrag aanvragen uit Het Concertgebouw Fonds.

Op basis van de op dit moment bekend zijnde feiten en omstandigheden, vinden wij dat het gebruik van de continuïteitsveronderstelling passend is.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het overzicht bestaan uit liquide middelen. Rentebaten en -lasten zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van Het Concertgebouw zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Verbonden partijen zijn (rechts)personen die overheersende zeggenschap of significante invloed op beleidsvorming kunnen uitoefenen, of die onder gemeenschappelijke zeggenschap vallen of

gemeenschappelijke kernpersonen binnen het management hebben. Het Concertgebouw heeft alleen de directie en de statutaire bestuurders als verbonden partijen aangemerkt. De aard en omvang van de transacties met deze verbonden partijen worden gedetailleerd toegelicht in de jaarrekening. Gezien de bijzondere relatie en omvangrijke transacties met Het Concertgebouw Fonds, worden ook deze gedetailleerd toegelicht in het jaarverslag van de directie en in de jaarrekening.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen, waarmee wordt verwezen naar de toelichting.

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Vergelijkende cijfers

Om beter aan te sluiten op de door het Amsterdams Fonds voor de Kunst gevraagde verantwoording hoe de ontvangen vierjarige subsidie is besteed, is de begroting 2025 toegevoegd aan de winst- en verliesrekening over 2025. Om dezelfde reden zijn de specificaties van de bedrijfsopbrengsten en-lasten aangepast, inclusief de vergelijkende cijfers voor 2024. Bijvoorbeeld de aan kaartkopers doorberekende transactiekosten zijn nu opgenomen onder de netto omzet uit publieksinkomsten (voorheen onder overige bedrijfsopbrengsten) en voorstellingskosten zijn nu opgenomen onder directe inkoopkosten (voorheen onder overige bedrijfskosten).

De aanpassingen in vergelijkende cijfers hebben overigens geen invloed op de omvang van het resultaat over 2024 en/of het eigen vermogen per 31 december 2024.

Materiële vaste activa (incl. gesubsidieerde materiële vaste activa)

Voor zover niet gefixeerd, worden materiële vaste activa gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met lineair berekende afschrijvingen. Bij bepaling van de afschrijvingen wordt rekening gehouden met de geschatte restwaarde en de volgende gebruiksduur:

–	Bedrijfsgebouwen en terreinen	n.v.t. (gefixeerd)
–	Installaties	5 tot 20 jaar
–	Gesubsidieerde gebouwen en installaties	10 tot 20 jaar
–	Andere vaste bedrijfsmiddelen	3 tot 10 jaar

Ontvangen bijdragen voor gesubsidieerde materiële vaste activa worden onder langlopende schulden gepresenteerd op de balans en vallen onder 'overige bedrijfsopbrengsten' vrij ten gunste van de winst- en verliesrekening en compenseren zodoende de afschrijvingslasten op betreffende vaste activa.

Per balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Vorraden

De voorraden betreffen de aanwezige horeca-voorraad. De horeca-voorraden worden gewaardeerd op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde van de tegenprestatie, gewoonlijk de nominale waarde. Handelsvorderingen worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Op de vorderingen wordt een voorziening getroffen aan de hand van de verwachte oninbaarheid. Over de R/C verhoudingen wordt geen rente berekend. Hierbij is geen sprake van contractuele bepalingen zoals zekerheden of aflossingsschema's.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan 1 jaar en staan ter vrije beschikking. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de waarde die noodzakelijk is om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Indien voorzieningen een langere looptijd hebben dan 12 maanden wordt er gebruik wordt gemaakt van de contante-waarde methode.

Voorziening groot onderhoud

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening groot onderhoud gevormd. De voorziening groot onderhoud is gebaseerd op het meerjarig onderhoudsplan en gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening vitaliteit

De voorziening vitaliteit wordt opgenomen tegen de contante waarde van de voorwaardelijk opgebouwde rechten op doorbetaalde afwezigheid in de laatste twee jaar voor de AOW leeftijd, die tevens opgespaard kunnen worden ter overbrugging van een periode tot de AOW leeftijd waarin geen arbeidsprestaties meer worden verricht. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is een marktconforme rente als disconteringsvoet gehanteerd.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening verwachte noodzakelijke uitgaven.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. De post langlopende schuld is gelijk aan de boekwaarde van de post gesubsidieerde materiële vaste activa en de jaarlijkse vrijval van de langlopende schuld is gelijk is aan de jaarlijkse afschrijving op de gesubsidieerde materiële vaste activa.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Latente belastingvorderingen en verplichtingen

De belasting over het resultaat wordt berekend door toepassing van het geldende tarief op het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en volgens de fiscale winstberekening. Deze verschillen worden verwerkt in de belasting over het resultaat uit gewone bedrijfsvoering.

De eventuele hieruit voortvloeiende latente belastingvorderingen wordt verwerkt afhankelijk van de waarschijnlijkheid van toekomstige fiscale winsten. Aangezien het niet de verwachting is, dat op de middellange termijn fiscale winsten worden gerealiseerd, is geen latente belastingvordering opgenomen.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten op de transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd en verliezen zodra zij voorzienbaar zijn. Het resultaat bij éénmalige evenementen wordt in aanmerking genomen nadat het evenement heeft plaatsgevonden; bij een serie van evenementen worden directe kosten en opbrengsten aan de respectievelijke evenementen toegerekend en indirecte kosten pro-rata toegerekend.

Opbrengstverantwoording

Onder bedrijfsopbrengsten wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte bedragen voor de in het verslagjaar geleverde goederen en diensten, exclusief omzetbelasting. De diensten worden geacht geleverd te zijn nadat de betreffende muziekuitvoering heeft plaatsgevonden. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Exploitatiesubsidies zijn als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening in het jaar waarop de door de overheid afgegeven beschikking betrekking heeft.

Donaties, subsidies en bijdragen met een bestemming worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben; indien er sprake is van een vrije bestemming, dan worden desbetreffende baten verantwoord in het jaar van ontvangst.

Kosten

Alle kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Directe inkoopkosten

Onder directe inkoopkosten wordt verstaan de honoraria van de gecontracteerde artiesten en overige voorstellingskosten, alsmede de inkoop betreffende de buffetten en catering.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenen

Het Concertgebouw heeft een tweetal pensioenregelingen, waaronder een toegezegde bijdrageregeling en een bedrijfstakpensioen, zijnde het Pensioenfonds voor Horeca en Catering.

Voor de werknemerspensioenen betaalt Het Concertgebouw op verplichte, en/of contractuele basis premies aan de verzekeringsmaatschappij. De salarisgrondslag is op basis van middelloon. Behalve de betaling van premies heeft Het Concertgebouw geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Rentebaten en -lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Financiële ratio's en risicobeheersing

Liquideits- en solvabiliteit

		<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
Liquiditeit	Current Ratio	1,16	1,11
	Quick Ratio	1,15	1,11
	Netto Werkkapitaal	2.868.940	2.130.030
Solvabiliteit	Totaal vermogen / Vreemd vermogen	1,28	1,21

De liquiditeit van de organisatie is goed doordat abonnementen en losse kaartverkoop van de Eigen Programmering voor aanvang van de concerten worden verrekend. Daarnaast worden de gerelateerde kosten veelal achteraf afgedragen, waardoor een positieve liquiditeitspositie ontstaat. Inzake verhuringen worden de vooruit ontvangen kaartverkoop en huur verrekend met de te ontvangen huur. Het openstaand vorderingssaldo is hiermee beperkt. Indien concerten worden geannuleerd, worden vooruitbetaalde kaarten veelal omgezet in vouchers, hetgeen geen negatieve invloed heeft op onze liquiditeitspositie. Het Netto Werkkapitaal betreft de vlottende activa minus de kortlopende schulden.

De solvabiliteit van de organisatie is beperkt, maar wordt ondersteund door niet uit de balans blijvende toezeggingen van Het Concertgebouw Fonds.

Kredietrisico

Het Concertgebouw heeft geen significante concentraties van kredietrisico, dit mede door de vooruit ontvangen kaartinkomsten. Verhuringen vinden plaats aan afnemers met een krediettermijn van 30 dagen. De liquide middelen staan uit bij banken met minimaal een A1 of P-1 korte termijn rating van respectievelijk Standard's & Poor's en Moody's.

Valutarisico

Het Concertgebouw heeft nagenoeg geen vorderingen en schulden in vreemde valuta en loopt daardoor geen valutarisico.

Toelichting op de balans en winst- en verliesrekening

1 Materiële vaste activa

In €	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Installaties	Gesubsidiëerde gebouwen en installaties	Gesubsidiëerde bedrijfsinventaris	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand 1 januari 2025						
Aanschafprijs	1.097.241	6.518.112	24.494.578	2.904.903	3.442.322	38.457.156
Cum. afschrijvingen	(520.940)	(5.285.608)	(20.055.305)	(2.904.903)	(2.394.635)	(31.161.391)
Boekwaarde	576.301	1.232.504	4.439.273	0	1.047.687	7.295.765
Mutaties in boekwaarde						
Investeringsen	0	1.129.275	2.361.330	173.083	532.494	4.196.182
Desinvesteringsen	0	(357.744)	(2.587.590)	0	(700.760)	(3.646.094)
Cum. afschr. desinvest.	0	357.744	2.587.590	0	700.760	3.646.094
Afschrijvingen	0	(186.136)	(573.540)	(8.654)	(228.440)	(996.770)
	0	943.139	1.787.790	164.429	304.054	3.199.412
Stand 31 december 2025						
Aanschafprijs	1.097.241	7.289.643	24.268.318	3.077.986	3.274.056	39.007.244
Cum. afschrijvingen	(520.940)	(5.114.000)	(18.041.255)	(2.913.557)	(1.922.315)	(28.512.068)
Boekwaarde	576.301	2.175.643	6.227.063	164.429	1.351.741	10.495.177

In 2025 is onder meer in de volgende gebouwaanpassingen en installaties geïnvesteerd: renovatie van de Artiëstenfoyer (€ 677.752) en vervanging van de ontruimingsinstallatie (€ 375.571).

De gesubsidieerde investeringen hebben betrekking op het renovatieproject Kleine Zaal (€ 1.450.622), verduurzaming van Het Concertgebouw, waaronder luchtwaterwarmtepompen (€ 910.708) en een concertvleugel (€ 173.083). De in 2024 ontvangen subsidie voor duurzaam maatschappelijk vastgoed (€ 189.800) is in mindering gebracht op de investering in de luchtwaterwarmtepompen. De ontvangen bijdragen van Het Concertgebouw Fonds worden geregistreerd als langlopende schuld en vallen vrij, gelijk aan de afschrijvingen van de betreffende activa.

De investeringen in andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen onder andere bedrijfskleding (€ 269.485), kassasysteem (€ 109.270), keukenapparatuur (€ 73.748) en kantoorautomatisering (€ 57.014).

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Sinds 1980 wordt op bedrijfsgebouwen en terreinen niet meer afgeschreven. De boekwaarde heeft geen relatie met de economische waarde van Het Concertgebouw. Gezien de unieke functie van Het Concertgebouw is het niet mogelijk een economische waarde vast te stellen.

De jaarlijks geïndexeerde verzekerde waarde van de bedrijfsuitrusting wordt eens in de 5 jaar getaxeerd. Het laatste taxatierapport is van 20 november 2024, van de Schilderijen is er een taxatierapport uit 2019.

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Verzekerde waarden:		
Hoofd- en kantoorgebouw	114.765.000	110.859.000
Bedrijfsuitrusting/inventaris/apparatuur	21.627.000	23.743.000
Schilderijen	1.735.000	1.735.000
	<u>138.127.000</u>	<u>136.337.000</u>

Het Concertgebouw valt onder Monumentenzorg, waardoor enerzijds restricties bestaan ten aanzien van eventuele gewenste veranderingen en anderzijds mogelijkheden bestaan ten aanzien van het verkrijgen van subsidies voor verbeteringen aan het gebouw.

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
2 Voorraden		
Horeca	<u>98.012</u>	<u>89.960</u>

Het Concertgebouw voert een beperkte voorraadadministratie. Per balansdatum wordt alleen de voorraad champagne, overige wijnen en emballagegoederen gewaardeerd.

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
3 Vorderingen		
Debiteuren	784.176	735.723
Rekening-courant Het Concertgebouw Fonds	475.195	127.736
Rekening-courant Vereniging Vrienden	240.000	175.000
Overige vorderingen	174.399	150.379
Overlopende activa	<u>727.770</u>	<u>687.566</u>
	<u>2.401.540</u>	<u>1.876.404</u>

In februari 2026 heeft Vereniging Vrienden besloten ten laste van haar resultaat over boekjaar 2024-2025 een bijdrage aan Het Concertgebouw te doen van € 240.000.

4 Liquide middelen

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Deposito's	18.000.000	19.000.000
Vermogensspaarrekening	578.912	388.963
Banktegoeden	231.137	127.719
Kas	9.988	9.988
	<u>18.820.037</u>	<u>19.526.670</u>

Het beleid van Het Concertgebouw is om de liquide middelen risicomijdend bij een bank uit te zetten met minimaal een A1 of P-1 korte termijn rating van respectievelijk Standard's & Poor's en Moody's. De liquide middelen dienen binnen een jaar beschikbaar te zijn.

Per 31 december 2025 is € 18.000.000 geplaatst op kortlopende deposito's met vervaldatum tussen 5 januari 2026 en 9 december 2026. De saldi op de vermogensspaarrekening en overige banktegoeden staan ter vrije beschikking.

5 Eigen Vermogen

Het verloop van het Eigen Vermogen kan als volgt worden toegelicht:

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	440.750	853.607	78.108	1.372.465
Bestemming resultaat 2024	0	78.108	(78.108)	0
Resultaat 2025	0	0	360.160	360.160
Stand per 31 december 2025	<u>440.750</u>	<u>931.715</u>	<u>360.160</u>	<u>1.732.625</u>

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Het Concertgebouw bedraagt per 31 december 2025 € 1.000.000. Het kapitaal is verdeeld in 300 gewone aandelen, 1.700 preferente aandelen en 2.000 jubileumaandelen, alle aandelen zijn groot € 250.

Het geplaatste en gestorte aandelenkapitaal bedraagt € 440.750, bestaande uit 297 gewone aandelen, 614 preferente aandelen en 852 jubileumaandelen. De jubileumaandelen zijn uitgegeven aan Stichting Jubileumfonds 1948 en 2013 voor Het Concertgebouw ter gelegenheid van het 125-jarig jubileum van Het Concertgebouw. De stichting heeft certificaten uitgegeven aan Het Concertgebouw Fonds.

Eventuele winsten worden gelet op de doelstellingen van Het Concertgebouw niet uitgekeerd aan de aandeelhouders maar toegevoegd aan de overige reserves. Een toelichting van de winst per aandeel is om die reden niet van toepassing.

Mutaties in aandelenwaarde

	Gewone aandelen	Preferente aandelen	Jubileum aandelen	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	74.250	153.500	213.000	440.750
Inname/uitgifte aandelen 2025	0	0	0	0
Stand per 31 december 2025	74.250	153.500	213.000	440.750

Het Concertgebouw wenst haar rechtsvorm om te zetten naar een stichting. Op 3 oktober 2025 heeft een buitengewone aandeelhoudersvergadering plaatsgevonden, waarin de aanwezige aandeelhouders met meerderheid van 96,8% het voorstel tot omzetting hebben aangenomen. Het Concertgebouw heeft de rechtbank verzocht om de wettelijk vereiste rechterlijke machtiging af te geven. De rechtbank heeft het verzoek nog onder behandeling. Zodra de omzetting geëffectueerd kan worden, zullen aandelen en certificaten van aandelen worden gewijzigd in founderbewijzen.

6 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Groot onderhoud	Vitaliteit	Jubilea	Langdurig zieken	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	3.298.879	-	146.076	169.102	3.614.057
Dotaties / vrijval	361.184	1.350.000	9.844	244.186	1.965.214
Onttrekkingen	(185.063)	-	(10.920)	(143.288)	(339.271)
Stand per 31 december 2025	3.475.000	1.350.000	145.000	270.000	5.240.000

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is gevormd om de kosten van bepaalde typen groot onderhoud aan het gebouw over de jaren te egaliseren. De voorziening is ultimo 2022 herijkt en gebaseerd op een meerjarig onderhoudsplan (MJOP). De voorziening is bepaald op basis van toerekening van de kosten aan de jaren van het onderhoudsinterval van de desbetreffende type onderhoud (onderhoudscycli van de typen onderhoud varieert tussen 6 jaar en 60 jaar). Vanwege het karakter van kostenegalisatie is de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. In de dotatie over 2025 is rekening gehouden met het gestegen prijspeil van de uit te voeren werkzaamheden (€ 134.000). Naar verwachting wordt circa € 185.000 onttrokken in 2026. Per 31 december 2025 is circa € 2,2 miljoen voorzien voor groot onderhoud na 2030.

Voorziening vitaliteit

De voorziening vitaliteit is in 2025 gevormd op grond van gewijzigde richtlijnen voor de jaarverslaggeving, van kracht vanaf 1 januari 2025, die de interpretatie van deze regeling verduidelijkt hebben. De schattingswijziging op grond hiervan is verwerkt in de winst- en verliesrekening onder overige personeelskosten. Het arbeids-reglement voor medewerkers met vast overeengekomen arbeidstijden van Het Concertgebouw bevat een voorwaardelijk recht op doorbetaalde arbeidstijdverkortings vanaf 2 jaar vóór de AOW leeftijd. In de economische realiteit worden deze rechten vaak opgespaard en opgenomen ter overbrugging van tijd tot de ingangsdatum van de AOW gedurende welke geen arbeidsprestaties meer worden verricht. De voorziening wordt opgebouwd vanaf indiensttreding van de werknemer tot aan het bereiken van de leeftijdseis en vormt

zodoende de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen (met een looptijd tussen 1 en 42 jaar) per balansdatum af te wikkelen. Bij bepaling van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met de kans op voortijdige beëindiging van het dienstverband, verwachte salarisstijgingen en een marktconforme disconteringsvoet van 4,3% voor berekening van de contante waarde per balansdatum.

Overige (personeels)voorzieningen:

De voorziening voor jubilea is berekend op basis van een model, waarin rekening is gehouden met de huidige medewerkers en de gemiddelde duur van de dienstverbanden. De gepresenteerde voorziening is voor de periode langer dan 1 jaar.

7 Langlopende schulden	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari 2025	4.439.273	4.346.806
Toevoeging HCF bijdragen	2.534.413	633.979
Vrijval cf. afschrijving gesubsidieerde vaste activa	<u>(582.194)</u>	<u>(541.512)</u>
Stand per 31 december 2025	<u>6.391.492</u>	<u>4.439.273</u>

De post langlopende schulden bestaat uit, van Het Concertgebouw Fonds (HCF) ontvangen, bijdragen voor de aanschaf van vaste activa. Deze bijdragen worden gebruikt ter dekking van de afschrijvingen op deze gesubsidieerde vaste activa. De jaarlijkse vrijval is gelijk aan de afschrijving op de betreffende vaste activa. Voor 2026 is de afschrijving geraamd op € 750.000.

8 Kortlopende schulden	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Vooruit ontvangen recettes	9.988.101	11.353.087
Crediteuren	2.995.502	3.837.989
Vouchers	1.113.455	1.568.136
Vooruit ontvangen subsidies	1.050.000	142.860
Vooruit ontvangen sponsoring/businessclub	345.104	395.094
Nog te betalen kosten	152.975	150.695
Vrijgevallen vouchers voor artiesten/huurders	293.472	59.519
Vooruit ontvangen optierechten	192.792	183.612
Nog te betalen salarissen en honoraria	644.292	678.037
Nog te betalen vakantiegelden	348.851	332.850
Rekening-courant AVROTROS	125.394	127.168
Omzet- en loonbelasting	273.435	209.227
Overige schulden	605.154	141.496
Vooruit ontvangen borgstellingen	141.837	101.472
Overige overlopende passiva	<u>180.285</u>	<u>81.762</u>
	<u>18.450.649</u>	<u>19.363.004</u>

In 2025 ontving Het Concertgebouw van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland € 1.050.000 voorschot op de aangevraagde subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed (DUMAVA). Deze subsidie wordt gebruikt om energieverbruik en CO₂-uitstoot significant te verlagen.

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd korter dan 1 jaar. De reële waarde benadert de boekwaarde.

9 Belastingen

Per balansdatum bedraagt de te betalen vennootschapsbelasting € 0 (2024: € 0). Het cumulatief fiscaal compensabele verlies, dat voor voorwaartse verliescompensatie in aanmerking komt, bedraagt circa € 1, 2 miljoen.

Gegeven het permanente karakter van het verschil in waardering van het gebouw voor fiscale en commerciële doeleinden, is met een latente belastingverplichting over dit verschil geen rekening gehouden.

10 Niet in de balans opgenomen toezeggingen en verplichtingen

Toezeggingen van derden

Door Het Concertgebouw Fonds is voor 2026 een totaalbedrag van € 5.174.215 toegezegd:

Bijdrage Renovatieprojecten	3.227.185
Bijdrage Educatieprojecten	755.250
Bijdrage Participatie	65.000
Bijdrage Compositie	48.500
Bijdrage Wereldberoemde Symfonie Orkesten	100.000
Bijdrage Toegankelijkheid en Diversiteit	373.930
Bijdrage Programmering	604.350
	<u>5.174.215</u>

Deze genoemde bijdragen kunnen echter alleen opgevraagd worden als de betreffende projecten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden met besteding van de begrote kosten.

Verstekte zekerheden

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Verplichtingen

De vennootschap heeft een terrein ter grootte van 4 are en 76 centiare in gebruik, waarvoor in 1986 een voortdurende erfpacht is overeengekomen voor een termijn van 50 jaar, eindigend op 1 augustus 2036. De jaarlijkse canon is vastgesteld op € 11.838.

De vennootschap gebruikt diverse huurpanden. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De lopende huurovereenkomst is verlengd tot en met 31 december 2029. Daarnaast is de vennootschap operationele leaseverplichtingen aangegaan voor printer- & scanapparatuur. Betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn als volgt:

Niet in de balans opgenomen verplichtingen:	31 december 2025
	€
Niet langer dan één jaar	256.144
Tussen één en vijf jaar	678.168
Langer dan vijf jaar	0
	<u>934.312</u>

11 Netto omzet

	2025	2024
	€	€
Kaartverkoop eigen programmering & educatie	17.512.326	12.480.905
Hospitality	<u>3.519.807</u>	<u>3.149.952</u>
Publieksinkomsten	21.032.133	15.630.857
Zaalverhuur en overige concertopbrengsten	6.856.252	6.743.329
Zaalverhuur voor commerciële doeleinden	<u>92.630</u>	<u>158.467</u>
	<u>27.981.015</u>	<u>22.532.653</u>

De netto omzet is in 2025 gestegen met € 5,4 miljoen waarvan ruim € 3,5 miljoen is gerealiseerd tijdens het Mahler Festival. Daarbij is de netto omzet mede gestegen door een gestegen bezettingsgraad en 8,5% toename in het aantal verkochte toegangsbewijzen (701.015 in 2025 ten opzichte van 645.869 in 2024) voor concerten in de Eigen Programmering en door zaalhuurders en prijsaanpassingen.

12 Overige bedrijfsopbrengsten

	2025	2024
	€	€
Bijdrage Het Concertgebouw Fonds	2.746.345	2.314.297
Vrijval bijdragen gesubsidieerde vaste activa	582.194	541.512
Sponsorinkomsten/Businessclub	2.387.811	2.155.006
Overige opbrengsten en bijdragen	<u>323.404</u>	<u>319.081</u>
	<u>6.039.754</u>	<u>5.329.896</u>

Het Concertgebouw ontvangt bijdragen van Het Concertgebouw Fonds voor kosten en investeringen. Bijdragen voor kosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Bijdragen voor investeringen in gesubsidieerde vaste activa vallen vrij ten gunste van de winst- en verliesrekening gelijk aan de afschrijvingen op de betreffende vaste activa. Zodoende worden de kosten gedekt met de bijdragen die daarvoor bedoeld zijn. Toelichting 18 bevat een overzicht van alle bijdragen die voor het boekjaar zijn toegezegd door Het Concertgebouw Fonds.

Dankzij trouwe sponsors en leden van de Businessclub, en extra bijdragen voor het Mahler Festival, stegen de opbrengsten uit sponsoring en Businessclub in 2025 met 10,8%.

Overige opbrengsten en bijdragen bestaan onder meer uit de aan derden doorberekende kosten voor administratie en ICT, een bijdrage van Vereniging Vrienden en een bijdrage van de Gemeente Amsterdam in de extra kosten voor verplaatsing van het Mahler Paviljoen.

13 Subsidies

	2025	2024
	€	€
Vierjarige subsidie Kunstenplan	1.124.890	1.107.042
Nederlands Fonds Podiumkunsten	68.126	61.655
Overige subsidies	86.250	0
	<u>1.279.266</u>	<u>1.168.697</u>

De vierjarige Kunstenplan-subsidie is bij het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK) aangevraagd voor onderhoud van Het Concertgebouw. De subsidie is toegezegd voor de periode 2025-2028. Ook de Podiumregeling van het Nederlands Fonds Podiumkunsten is een vierjarige subsidie: deze is toegezegd tot medio 2029. In het jaarverslag van de directie zijn de activiteiten beschreven waarvoor de ontvangen subsidies zijn gebruikt.

In 2025 ontving Het Concertgebouw van de Gemeente Amsterdam € 63.750 subsidie voor het Mahler Festivalterrein, waar de concerten via livestreams gratis toegankelijk waren voor publiek. Voor het project From New West with Love werden subsidies ontvangen van de Gemeente Amsterdam (€ 12.500) en AFK (€ 10.000).

14 Directe inkoopkosten

	2025	2024
	€	€
Honoraria en partage	8.734.505	5.814.544
Voorstellingskosten	1.727.462	1.173.338
Overige inkoopkosten	2.575.668	2.299.281
	<u>13.037.635</u>	<u>9.287.163</u>

Kosten honoraria en partage (inclusief reis- en verblijfkosten) betreffen de vergoedingen aan artiesten en orkesten voor uitvoering van de eigen programmering concerten. Voorstellingskosten bevatten onder andere de licentiekosten voor muziekgebruik, kosten voor muziekinstrumenten, streaming en productiekosten. Overige inkoopkosten bestaan vooral uit inkoop van horecaproducten en techniekkosten ten behoeve van zaalverhuur.

De totale directe inkoopkosten zijn in 2025 gestegen met € 3,7 miljoen, vooral door de organisatie van het Mahler Festival. Ten opzichte van de totale netto omzet bedragen de directe inkoopkosten in 2025 46% (2024: 41%).

15 Personeelskosten

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	8.596.543	8.252.902
Sociale lasten	1.524.498	1.456.131
Pensioenlasten	568.668	547.868
Overige personeelskosten	2.772.772	1.431.763
	<u>13.462.481</u>	<u>11.688.664</u>

Op 31 december 2025 waren er 264 medewerkers (2024: 256) in dienst. Omgerekend naar fulltime functies werkten er in 2025 gemiddeld 158,8 fte (2024: 154,1 fte). Het aandeel van medewerkers met vast overeengekomen werktijden steeg naar 119,4 (2024: 116,9 fte). De inzet van de afroepmedewerkers kwam overeen met 39,4 fte (2023: 37,2 fte).

De gemiddelde lonen en salarissen per fte stegen in 2025 met 1,1% naar € 54.134 (2024: € 53.555). Voor medewerkers met vast overeengekomen werktijden bedroeg de gemiddelde stijging 2,5%. Afroepmedewerkers ontvingen in 2024 een eenmalige nabetaling, hetgeen de gemiddelde stijging in 2025 vertekent.

Overige personeelskosten stegen in 2025 vooral door de initiële vorming van de voorziening vitaliteit op grond van nieuwe regelgeving voor de jaarverslaggeving (€ 1.350.000). De kosten voor inzet van uitzendkrachten stegen met 15,5% naar € 926.888. Daarnaast bevatten overige personeelskosten de dotatie aan de voorziening voor langdurig zieken, de reservering voor niet-opgenomen verlof en studiekosten.

16 Overige bedrijfskosten

	2025	2024
	€	€
Marketing- & Communicatiekosten	2.271.430	1.993.338
Onderhoud gebouwen	1.611.990	1.812.707
Algemene kosten gebouwen	1.279.645	1.329.520
Overige algemene kosten	784.580	756.817
Automatiseringskosten	1.064.513	915.528
Huren en erfpacht	300.198	276.387
Kosten sponsoring	226.473	219.265
Representatiekosten	370.986	389.977
	<u>7.909.815</u>	<u>7.693.539</u>

In de kosten voor onderhoud gebouwen is inbegrepen de in toelichting 6 verantwoorde dotatie aan de voorziening groot onderhoud ten bedrage van €361.184 (2024: € 555.282). Het jaarverslag van de directie bevat een nadere toelichting.

Algemene kosten gebouwen betreffen vooral energie en schoonmaak. Energiekosten daalden in 2025 met € 120.252, schoonmaakkosten stegen met € 70.377.

In de overige algemene kosten zijn inbegrepen de bedrijfsverzekeringen, commissie betalingsverkeer, kantoorkosten, advies- en accountantskosten. De kosten inzake de onafhankelijke accountant zijn als volgt:

	2025	2024
	€	€
Controle van de jaarrekening	110.657	106.915
Andere aan controle verwante opdrachten	14.655	4.720
Verrekening voorgaand jaar	-2.195	5.019
	<u>123.117</u>	<u>116.654</u>

17 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan, die van invloed zijn op de situatie per balansdatum.

18 Opbrengsten en kosten gerelateerd aan Het Concertgebouw Fonds

Stichting Het Concertgebouw Fonds (HCF) werft gelden voor projecten die gericht zijn op de toekomst van Het Concertgebouw in de breedste zin van het woord. Hiertoe vraagt Het Concertgebouw jaarlijks bijdragen aan per doelstelling/bestemmingsfonds, waarover wordt besloten door HCF. Het Concertgebouw heeft de volgende bijdragen van HCF ontvangen voor kosten en investeringen:

	2025	2024
	€	€
Bijdrage Renovatieprojecten	2.786.330	978.969
Bijdrage Educatieprojecten	684.250	625.000
Bijdrage Participatie	65.000	65.000
Bijdrage Compositie	33.418	30.287
Bijdrage Toegankelijkheid en Diversiteit	632.357	298.433
Bijdrage Vrij	422.083	589.504
Bijdrage Besloten concerten	103.464	93.244
Bijdrage Programmering	340.856	128.206
Bijdrage Wereldberoemde Symfonie Orkesten	0	139.633
Bijdrage Mahler Festival	213.000	0
	<u>5.280.758</u>	<u>2.948.276</u>

Van de bijdragen is € 2.746.345 (2024: € 2.314.297) in toelichting 12 verantwoord als opbrengst. De resterende € 2.534.413 (2024: € 633.979) is in toelichting 7 verantwoord en is gebruikt ter financiering van investeringen in gesubsidieerde vaste activa.

Binnen de verslaggeving van Het Concertgebouw zijn de volgende kosten opgenomen die in de HCF jaarrekening verantwoord zijn in de kostenverdeelstaat en welke samenhangen met inkomsten van HCF. Uit deze inkomsten verstrekt HCF de bijdragen aan Het Concertgebouw.

	2025	2024
	€	€
Publiciteit en communicatie	124.860	155.324
Representatie (werving)	186.234	155.057
Personeelskosten	507.154	459.210
	<u>818.248</u>	<u>769.591</u>

Vanaf 2026 worden de aan HCF gerelateerde personeelskosten ten laste van het resultaat van HCF verantwoord.

19 Bezoldiging bestuurders en commissarissen

De vennootschap heeft twee statutaire directieleden en zeven commissarissen. De commissarissen genieten geen bezoldiging.

De directie bezoldiging bedraagt in 2025 € 382.717 (2024: 367.556). De bezoldiging bestaat uit salaris, pensioenpremies en overige emolumenten. Het Concertgebouw valt niet onder de Wet normering topinkomens (WNT), maar verstrekt uit transparantieoverwegingen onderstaande specificatie van de bezoldiging van de directie over 2025:

Naam:	Simon Reinink	Gea Zantinge
Functie	Algemeen Directeur	Zakelijk Directeur
Dienstverband:		
• Aard (looptijd):	Onbepaald	Onbepaald
• Uren / parttime percentage	38 / 100	38 / 100
• Periode:	01-01-2025 t/m 31-12-2025	01-01-2025 t/m 31-12-2025
Bezoldiging in €		
Bruto loon/salaris	146.772	138.792
Vakantiegeld	11.542	10.915
Eindejaarsuitkering	2.615	2.473
Belastbare vergoedingen/bijtellings	35.601	0
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	15.142	18.865
Totaal bezoldiging 2025	211.671	171.045
Totaal bezoldiging 2024	203.360	164.196

Amsterdam, 21 april 2026

Raad van Commissarissen Het Concertgebouw N.V.

Dick Boer, voorzitter

Jet Bussemaker

Ivo Lurvink

Anja Mutsaers

Marjan Rintel

Hein Schumacher

Vinod Subramaniam

Directie Het Concertgebouw N.V.

Simon Reinink, voorzitter

Gea Zantinge

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

Artikel 17, leden 1 en 2 luiden als volgt:

1. De vennootschap kan slechts dividenden en andere uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- 2.1 Ten laste van de winst, blijkt uit de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde winst- en verliesrekening wordt allereerst zoveel gereserveerd als de directie, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, mocht beslissen.
Tot het doen van uitkeringen op aandelen ten laste van de aldus ontstane reserve kan door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders slechts worden besloten op voorstel van de Raad van Commissarissen. Ten aanzien van die uitkeringen is het hierna in de tweede en derde zin van sub-lid 2 bepaalde van overeenkomstige toepassing.
- 2.2 Hetgeen na reservering als voormeld van de voor verdeling vatbare winst resteert, wordt indien en voor zover mogelijk verdeeld als volgt:
 - A. allereerst wordt op de preferente aandelen een dividend uitgekeerd van zes procent berekend over het nominale op de aandelen gestorte bedrag;
 - B. vervolgens wordt op de gewone aandelen een dividend uitgekeerd van vijf procent over het nominale op die aandelen gestorte bedrag.

Het wegens ontoereikendheid van de voor verdeling vatbare winst in enig vorig boekjaar aan aandeelhouders ingevolge de vorige zin te weinig uitgekeerde dividend, zal - onder aftrek van eventuele uitkeringen op aandelen ten laste van enige reserve van de vennootschap - uit de alsdan resterende winst zoveel mogelijk - eerst op de preferente aandelen en vervolgens op de gewone aandelen alsnog worden uitgekeerd.

De na toepassing van het vorenstaande vervolgens nog resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders, met dien verstande dat deze - vervolgens nog - resterende winst strekt ten bate van preferente en gewone aandelen zonder onderscheid.

Voorstel resultaatbestemming 2025

Voorgesteld wordt om het positieve resultaat na belastingen volgens de winst- en verliesrekening ad € 360.160 ten gunste van de overige reserves te brengen. De winstbestemming is niet verwerkt in de jaarrekening.

NEVENFUNCTIES DIRECTIELEDEN HET CONCERTGEBOUW N.V.

De heer Mr. S.A. Reinink

- 2000 Voorzitter Stichting G. Ribbius Peletier jr. tot behoud van het Landgoed Linschoten
- 2006 Lid Raad van Adviseurs Nexus Instituut
- 2011 Bestuurslid Stichting Tjardus Greidanus
- 2017 Bestuurslid Reünistenvereniging Utrechts Studentencorps (tot juni 2025)
- 2025 Bestuurslid ECHO (European Concert Hall Organisation)

Mevrouw drs. G.A. Zantinge

- 2007 Lid directieoverleg Amsterdamse Theaters
- 2007 Lid directieoverleg Amsterdamse Culturele Instellingen
- 2021 Lid Compliance Comité DDMA (brancheorganisatie Marketing en Data)

NEVENFUNCTIES RAAD VAN COMMISSARISSEN VAN HET CONCERTGEBOUW N.V.

De heer P. Audi (lid per 25 juni 2019, overleden op 3 mei 2025)

Algemeen Directeur Festival Aix-en-Provence

Artistiek Directeur Park Avenue Armory New York

De heer A.D. Boer (lid per 2017, voorzitter RvC per 23 juni 2020)

Non-Executive Board Member and Advisor

- Voorzitter Bestuur Rijksmuseum Fonds;
- Non-executive Director en Vice Chairman Shell PLC;
- Voorzitter curatorium VNO/NCW;
- Non-executive Director en Vice Chairman Nestlé Zwitserland;
- Non-executive Director en Vice Chairman SHV;
- Voorzitter RvC Just Eat Takeaway.com

Mevrouw Prof. Dr. J. Bussemaker (lid per 4 juni 2018)

Hoogleraar 'Wetenschap, beleid en maatschappelijke impact' bij het Leids Universitair Medisch Centrum en de faculteit Governance and Global Affairs van de Universiteit van Leiden

- Voorzitter van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving;
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Amsterdam UMC;
- Lid Raad van Advies NWO;
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Nederlands Dans Theater;
- Voorzitter van de Academie van de Gouden Ganzenveer (tot 1 mei 2025);
- Adviserend lid van de Raad voor medische Wetenschappen van de KNAW;
- Vicevoorzitter Fonds 21;
- Bestuurslid Stichting Beheer SNS/Reaal;
- Voorzitter Programmacommissie Onderzoeksprogramma Dementie van ZonMw (tot 1 september 2025); voorzitter Programmacommissie vrouwspecifieke zorg van ZonMw (vanaf 1 september 2025);
- Lid Commissie van Advies van Nationale Herdenking 15 augustus 1945;
- Voorzitter adviescommissie toekomst Joods Amsterdam

De heer I.J.M. Lurvink (lid per 23 juni 2020)

Impact investor, medeoprichter True Value Partners

- Bestuurslid Stichting Every Act Matters;
- Bestuurslid LPAC, NLC Health Ventures;
- Bestuurslid Stichting Guidance Capital;
- Bestuurslid Het Concertgebouw Fonds (tot 31 december 2025);
- Lid Raad van Commissarissen Robeco NV

Mevrouw Mr. A.L.M. Mutsaers (lid per 22 juni 2017)

Partner/Advocaat De Brauw Blackstone Westbroek (tot eind februari 2025)

- Lid Raad van Commissarissen van Ace Innovation Holding B.V. (Huisman Equipment);
- Niet-uitvoerend lid (NED) van het bestuur van The Magnum Ice Cream Company;
- Plaatsvervangend lid van de Management Board van het EU Agentschap voor de Grondrechten;
- Docent/gastdocent bij diverse universiteiten

De heer H.M.A. Schumacher (lid per 25 juni 2019)*CEO en lid van de Executive Board van Unilever Plc (tot maart 2025)***Mevrouw M.E.F. Rintel** (lid per 12 juni 2025)*President-directeur KLM*

- Algemeen Bestuurslid VNO-NCW;
- Lid Raad van Commissarissen Rederij Doeksen;
- Bestuurslid Nationaal Fonds 4 en 5 mei;
- Lid Raad van Toezicht Stichting Lezen en Schrijven

De heer Prof. Dr. V. Subramaniam (lid per 21 juni 2021)*Voorzitter College van Bestuur - Universiteit Twente*

Externe activiteiten gerelateerd aan de functie van voorzitter

- Lid Stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance (SSPG) van de Universiteiten van Nederland (UNL);
- Lid Raad van Toezicht PhotonDelta;
- Lid TwenteBoard;
- Voorzitter Founders Novel-T;
- Lid UFonds;
- Voorzitter 4TU Federatie;
- Lid Stichting financieel beheer 4TU;
- Lid Bestuur stichting Thermoplastic Composites Research Center

Overige nevenfuncties

- Voorzitter Nationale Adviescommissie Diversiteit en Inclusie in het Hoger Onderwijs (DIHOO);
- Lid Bestuur ECHO Expertise Centrum Diversiteitsbeleid;
- Lid Adviesraad Excellence initiative, Universität Konstanz;
- Lid Scientific Advisory Board Zukunftskolleg, Universität Konstanz;
- Raadslid AWTI;
- Lid Raad van Advies Nuffic;
- Lid Paleiscommissie, Stichting Koninklijk Paleis Amsterdam;
- Lid Raad van Toezicht Haagse Hogeschool

Mevrouw Mr. Drs. H.W.P.M.A. Verhagen (lid tot 12 juni 2025)*CEO en Lid van Raad van Bestuur PostNL (tot april 2025)*

- Lid RvC ING Group N.V.;
- Lid RvC Philips

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van
Het Koninklijk Concertgebouw N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Het Koninklijk Concertgebouw N.V. 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 Het Koninklijk Concertgebouw N.V. op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde algemene grondslagen voor financiële verslaggeving en toelichtingen op de balans en winst- en verliesrekening.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Het Koninklijk Concertgebouw N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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



Controleaanpak frauderisico's

Bij de controle van de jaarrekening van Het Koninklijk Concertgebouw N.V. onderkennen wij onderstaande frauderisico's:

1. Geïdentificeerd frauderisico: Het risico dat de directie maatregelen van interne beheersing doorbreekt.

De directie bevindt zich in een positie om fraude te kunnen plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken.

Wij besteden bij de controle aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de directie bij:

- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- schattingen en schattingsprocessen;
- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening;
- transacties met verbonden partijen.

Wij hebben in dat kader met name aandacht gehad voor frauduleuze verslaggeving die zicht richt op het bewust sturen van het resultaat.

Controlewerkzaamheden en waarnemingen:

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces en resultaatsturing.

Wij hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld en met name gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor de tendenties van resultaatsturing bij:

- (journaal)posten in overige vorderingen en nog te betalen bedragen;
- (memoriaal)boekingen in de verantwoording van de baten en afgrenzing van de baten;
- posten in de voorzieningen met een significant schattingselement;
- significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening en de transacties met verbonden partijen.

Daarnaast hebben wij controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van de directie, waaronder de waardering van de voorziening grootonderhoud en de voorziening vitaliteit.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de directie en frauduleuze resultaatsturing.

2. Geïdentificeerd frauderisico: Het risico op het niet volledig verantwoorden van de directe opbrengsten vanuit kaartverkoop.

De volledigheid van de opbrengsten vanuit kaartverkoop is te onderscheiden in het aantal verkochte kaarten en de prijs van een toegangkaart. Dit risico richt zich primair op de niet volledige verantwoording van alle voorstellingen (kaartverkoop) en het risico dat de gratis verstrekte entreekaarten niet conform het beleid zijn verstrekt.

Controlewerkzaamheden en waarnemingen:

Wij hebben ten aanzien van het verkoopproces de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben de volgende controlewerkzaamheden verricht met betrekking tot het controleren van de volledigheid van de kaartverkoop opbrengsten.

Wij hebben een IT-audit uitgevoerd op het kaartverkoopsysteem.

Wij hebben de volledigheid van de opbrengsten vanuit kaartverkoop vastgesteld aan de hand van de rondrekening tussen de verantwoorde opbrengsten vanuit de kaartverkoop, de aansluiting met de kassarapportage en de geldstromen.

Wij hebben de volledigheid van de opbrengsten vanuit kaartverkoop gecontroleerd door vast te stellen dat er voor ieder concert baten zijn verantwoord en de juistheid van de geannuleerde concerten vastgesteld.

Wij hebben een gegevensgerichte controle verricht op het aantal uitgegeven gratis verstrekte entreekaarten en hiermee vastgesteld dat deze conform het beleid zijn verstrekt.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten vanuit kaartverkoop.

3. Geïdentificeerd frauderisico: Het risico op onrechtmatige onttrekkingen van geld aan de organisatie (fraude in of met behulp van het betaalverkeer onder andere door onvoldoende interne controle op de mutaties van bankrekeningnummers).

De administratief medewerkers hebben uit hoofde van de functie mutatierechten op de crediteurenstamgegevens. Er vindt geen zichtbare controle plaats op de mutaties van de crediteurenstamgegevens. Daarnaast zijn deze medewerkers bevoegd om crediteurenboekingen te verrichten. Dit leidt tot een verhoogd frauderisico van misbruik van de bevoegdheden. Wij hebben daarom significante aandacht besteed aan dit risico.

Controlewerkzaamheden en waarnemingen:

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing binnen het proces van het wijzigen en controleren van gewijzigde crediteurenstamgegevens en de bevoegdheden rondom het betaalproces.

Wij hebben de volgende controlewerkzaamheden verricht met betrekking tot het betaalverkeer en aanpassingen van rekeningnummers.

Wij hebben een integraal overzicht ontvangen van alle banktransacties. Op dit bestand hebben wij door middel van data-analyse verschillende controles verricht. We hebben gecontroleerd of er betalingen zijn verricht aan de medewerkers die betrokken zijn bij het betaalverkeer (medewerkers van de administratie).

Wij hebben gecontroleerd of er meerdere bankrekeningnummers zijn gekoppeld aan één ontvanger en daar nader onderzoek naar gedaan, of dat juist is. Van de crediteuren waarvan de stamgegevens in het boekjaar zijn gewijzigd, hebben wij door middel van een aselechte deelwaarneming de wijzigingen gecontroleerd aan de hand van onderliggende documentatie, zoals inkoopfacturen (waarop veel 'vaste' gegevens zoals adres en bankrekeningnummer zijn vermeld).



We hebben aan de hand van KvK-inschrijvingen vastgesteld of op het privéadres van de administratief medewerkers entiteiten zijn ingeschreven (dit is niet het geval, zodat vervolg onderzoek of deze entiteiten voorkomen in het overzicht van crediteuren niet noodzakelijk was).

Wij hebben een statistische steekproef verricht op de bedrijfskosten en hebben vastgesteld dat deze op het juiste rekeningnummer zijn betaald.

Uit onze werkzaamheden zijn geen indicaties voor frauduleuze betalingen naar voren gekomen.

Controleaanpak continuïteit

Wij hebben bij Het Koninklijk Concertgebouw N.V. in de plannings- en afrondingsfase vastgesteld dat de continuïteit geen significante aandacht vraagt.

De directie heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van twaalf maanden vanaf 31 december 2025. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de directie te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de directie alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben door middel van het beoordelen van de begroting 2026 en de liquiditeitsprognose tot en met februari 2027.
- nagaan of de directie gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's);
- inwinnen van inlichtingen bij de directie over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de directie verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het management gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en er geen continuïteitsrisico's zijn geïdentificeerd.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- Kerncijfers en meerjarenoverzicht;
- het jaarverslag van de directie;
- het verslag van de raad van commissarissen aan de aandeelhouders van het Concertgebouw N.V.;
- de overige gegevens;
- de opgave van nevenfuncties directieleden en Raad van Commissarissen.

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 Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het jaarverslag van de directie en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag van de directie en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie 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 de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

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 om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen 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, 22 april 2026

Dubois & Co. Registeraccountants

Digitaal ondertekend door:

G. Visser RA
22 april 2026 15:14 +02:00

G. Visser RA