

## **Stichting Koninklijk Concertgebouworkest**

Geadviseerd subsidiebedrag: € 8.407.500

Gevraagd subsidiebedrag: € 9.248.250

### **Over de instelling**

Stichting Koninklijk Concertgebouworkest (hierna: Koninklijk Concertgebouworkest), podiumkunsten, symfonieorkesten, Amsterdam

Het Koninklijk Concertgebouworkest is gevestigd in Amsterdam en geeft als symfonieorkest wereldwijd uitvoeringen van symfonisch repertoire op belangrijke podia, onder leiding van topdirigenten. Het orkest richt zich daarbij op een breed, (inter)nationaal publiek. Het heeft als thuisbasis Het Concertgebouw Amsterdam. Het Koninklijk Concertgebouworkest profileert zich als het internationale boegbeeld van de Nederlandse orkestensector. Het streeft naar jaarlijks circa 120 concerten, waarvan tachtig in de standplaats Amsterdam en dertig in het buitenland. Het orkest heeft circa 120 orkestleden in vaste dienst en begeleidt eenmaal per jaar een productie van een grootschalig operagezelschap.

### **Subsidieadvies**

De aanvraag voldoet aan de eisen als bedoeld in artikel 3.16 van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid.

De Raad voor Cultuur (hierna: raad) adviseert Stichting Koninklijk Concertgebouworkest een subsidiebedrag toe te kennen van € 8.407.500. Dit is het maximale bedrag dat beschikbaar is voor een instelling als bedoeld in artikel 3.16 in de gemeente Amsterdam.

De raad adviseert aan de subsidieverlening de voorwaarde te verbinden dat de instelling voor 1 november 2024 haar internationale plannen toelicht. De aanvraag voor de toeslag van 10 procent voor een instelling die zich internationaal onderscheidt door een excellent uitvoeringsniveau en zich profileert op de relevante internationale concertpodia, wordt in het plan niet onderbouwd. De raad kan daarom op grond van deze aanvraag niet adviseren deze suppletie aan het Koninklijk Concertgebouworkest toe te kennen.

De raad adviseert bij de subsidieverlening het volgende aandachtspunt op te nemen:

- De raad constateert dat het orkest geen prioriteit geeft aan de vereiste dispensatie van de SER voor het ontbreken van een formele ondernemingsraad, waarop de raad vier jaar geleden ook al heeft

aangedrongen. De raad adviseert daarom hieraan een termijn te verbinden en acht 1 januari 2025 hiervoor redelijk.

### **Beoordeling**

De raad oordeelt kritisch over de aanvraag van het Koninklijk Concertgebouworkest. Hij constateert dat het orkest in zijn aanvraag de nadruk heeft gelegd op de financiële en bedrijfsmatige kant van de organisatie, waardoor de artistiek-inhoudelijke visie op veel punten onderbelicht blijft. Zo had de raad meer willen lezen over talentontwikkeling en over het internationale beleid van het orkest, twee van de (cumulatieve) subsidiocriteria uit artikel 3.16 van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid.

Het orkest stelt in zijn aanvraag meerdere malen het huidige financieringsmodel en de daaraan verbonden subsidiestructuur ter discussie. Hoewel de raad begrip heeft voor de financiële uitdagingen waarvoor het orkest staat, gaat hij binnen de beoordeling van deze BIS-aanvraag niet in op de huidige subsidiesystematiek. Hij baseert zijn oordeel op de regeling en het bijbehorende beoordelingskader.

De aankondiging van het orkest dat het in de subsidieperiode 2025 - 2028 geen planningsafspraken meer kan maken voor de verplichte begeleidingsbeurt bij Nationale Opera & Ballet vanaf 2028, vindt de raad zorgwekkend. Hij benadrukt dat de jaarlijkse operabegeleiding om niet een voorwaarde is voor het ontvangen van subsidie onder artikel 3.16 van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid.

### **Artistieke/inhoudelijke kwaliteit van de kernactiviteiten**

Het Koninklijk Concertgebouworkest behoort volgens de raad tot de wereldtop van symfonische orkesten. Het orkest is thuis in alle stijlperiodes, heeft een unieke signatuur en heeft een verfijnde klankcultuur. De technische uitvoering in alle groepen van het orkest is goed en de muzikale zeggingskracht is hoog. Het orkest weet dirigenten en solisten van wereldfaam aan zich te binden.

Het orkest speelt bekend en minder bekend orkestrepertoire, waarmee het een belangrijke bijdrage levert aan het levend houden van het symfonisch repertoire met een breed palet aan speelstijlen en interpretaties. Het orkest speelt op regelmatige basis het groot(st) bezette symfonische repertoire en heeft daarvoor een groot aantal (circa 120) gespecialiseerde musici in vaste dienst.

De raad is van mening dat het orkest een gouden greep heeft gedaan met de aanstelling van de nieuwe chef-dirigent Klaus Mäkelä, tot en met seizoen 2031 - 2032. Hoewel Mäkelä pas in 2027 de titel van chef-dirigent krijgt, is hij al vanaf seizoen 2023 aan het orkest verbonden en als de facto chef-dirigent betrokken. De raad heeft hoge verwachtingen van deze Finse dirigent. De chemie tussen hem en het orkest is veelbelovend.

De programmering van het Koninklijk Concertgebouworkest bestaat voor het grootste deel uit repertoire uit de negentiende en het eerste deel van de twintigste eeuw. Met deze programmering bereikt het orkest verreweg zijn grootste publiek. Oude muziek en hedendaagse muziek maken een kleiner deel uit van het aanbod en daarmee ook van de programmering. Met de programmeringslijn 'grenzeloos programmeren' brengt het orkest programma's met repertoire dat zich langs de randen van de canon of van de gekende mogelijkheden van het symfonische repertoire beweegt, zoals het 'Requiem for Nature' van de Chinese componist en dirigent Tan Dun en regisseur Pierre Audi.

Het Koninklijk Concertgebouworkest speelt een belangrijke rol in het opdrachtenbeleid voor nieuw werk in Nederland. Zo bracht het in de periode 2021 - 2024 opdrachtwerken of première-uitvoeringen ten gehore als een hoboconcert van Raskatoff en 'Das heisse Herz' van Widmann. Het Koninklijk Concertgebouworkest werkt tevens structureel samen met dirigerende componisten, zoals dirigenten George Benjamin, Thomas Adès en Tan Dun. Ten slotte brengt het orkest als een van de weinige orkesten minder bekend en soms kostbaar repertoire ten gehore, zoals 'Jeanne d'Arc au bûcher' van Honegger en Mahlers Achtste Symfonie.

In de periode 2025 - 2028 wil het Koninklijk Concertgebouworkest zijn repertoire binnen een aangepast format aanbieden. Het orkest wil het minder bekende en hedendaags repertoire integreren in alle concertseries en kiest zodoende voor meer diversiteit 'binnen' de verschillende programma's in plaats van diversificatie 'tussen' de verschillende series. De raad heeft waardering voor het streven van het orkest om minder bekende en hedendaagse werken onder de aandacht te brengen van publiek dat hier in eerste instantie niet op afkomt en is benieuwd naar de resultaten in subsidieperiode 2025 - 2028.

De raad is ook te spreken over de intensivering van de samenwerking met meer vrouwelijke dirigenten en om binnen het opdrachtbeleid te gaan werken met meer vrouwelijke componisten. Zo stelt het orkest zich ten doel om per seizoen met minimaal drie vrouwelijke dirigenten te werken en 50 procent van de verstrekte opdrachten aan vrouwelijke componisten te geven.

Vanaf 2025 wil het orkest een jaarlijkse 'doorspeeldag' organiseren voor componisten die hun orkestwerken in wording aan het orkest voorleggen, laten doorspelen en feedback ontvangen. Deze vorm van aandacht voor hedendaagse componisten waardeert de raad.

De raad had graag meer gelezen over de plannen en programmalijnen voor de komende periode om een beter beeld te krijgen van de artistiek-inhoudelijke koers van het orkest.

De raad oordeelt kritisch over de wijze waarop het Koninklijk Concertgebouworkest zijn internationale beleid en ambities uitwerkt in de aanvraag. De raad erkent de internationale kwaliteit en uitstraling van het orkest. Het orkest functioneert in zijn ogen als een van de ambassadeurs van de Nederlandse muziekcultuur in het buitenland. De raad vindt het echter opmerkelijk dat het orkest de beschikbare toeslag van 10 procent voor internationale excellentie, die beschikbaar is gesteld voor een van de orkesten binnen artikel 3.16, zonder nadere toelichting in zijn aanvraag opneemt. Het orkest besteedt in zijn plan zeer beperkt aandacht aan het internationaliseringsbeleid en aan zijn internationale ambities voor de periode 2025 - 2028. Zo zegt het orkest vanaf 2026 het tourschema te herschikken en binnen Europa en Azië vooral hoogrenderende concertreizen te gaan maken. Ook zullen duurzaamheidsoverwegingen leiden tot langere reizen, ten koste van productietijd binnen Nederland. Het is de raad op grond hiervan niet duidelijk waarvoor het orkest de beschikbare toeslag wil inzetten. Hij kan daarom niet adviseren haar op grond van deze aanvraag toe te kennen en adviseert het orkest te vragen om een nadere motivatie voor deze toeslag.

Talentontwikkeling is een belangrijke kernactiviteit van het Koninklijk Concertgebouworkest, waarmee het orkest verantwoordelijkheid neemt voor het begeleiden van de nieuwste generatie musici en voor de doorstroom van beroepsopleiding naar beroepspraktijk. Het orkest geeft aan zijn Orkestacademie in de periode 2025 - 2028 te continueren en uit te breiden tot zestien getalenteerde musici. Ook het jeugdorkest Concertgebouworkest Young en de driedaagse Ammodo Masterclass orkestdirectie worden gecontinueerd op jaarlijks alternerende basis. Ten slotte werkt het orkest ook mee aan de Landelijke Master Orkestdirectie. De raad beoordeelt de activiteiten op het gebied van talentontwikkeling als positief, maar had hierover graag meer toegelicht gezien in het plan. Zo reflecteert het orkest niet op het functioneren van de Orkestacademie in de subsidieperiode 2021 - 2024 en werkt het de plannen slechts summier uit. De raad gaat ervan uit dat het orkest dit nader uitwerkt in zijn eerstkomende jaarverslag.

### **Maatschappelijke betekenis**

De raad beoordeelt het orkest als een belangrijke speler en samenwerkingspartner in het culturele ecosysteem van de stad Amsterdam. De lange lijst aan samenwerkingspartners vindt de raad indrukwekkend.

De raad ziet dat het Koninklijk Concertgebouworkest zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt door op educatief gebied nauw samen te werken met verschillende basis- en middelbare scholen en speciaal onderwijs binnen en buiten Amsterdam. Het orkest maakt ook deel uit van de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA), een samenwerking tussen zeven organisaties met een muziekeducatiefunctie voor de stad Amsterdam.

Het orkest bereikt een groot aantal kinderen en jongeren met het verzorgen van concerten in de Amsterdamzaal van Het Concertgebouw. Deze concerten omvatten schoolconcerten voor de groepen één tot en met acht van de basisschool, kinderconcerten (6+) en peuterconcerten voor (groot)ouders en kinderen van twee tot vier jaar oud. Voor het voortgezet onderwijs en mbo-scholen organiseert het orkest speciale activiteiten waarbij de leerlingen en studenten kennismaken met het orkest, zowel voor als achter de schermen.

Naast het verzorgen van liveconcerten heeft het orkest vijf educatieve apps ontwikkeld die gratis beschikbaar zijn voor basisscholen in Nederland en Vlaanderen. De raad beoordeelt het ontwikkelen van apps als een interessante aanvulling waarmee het orkest de toegankelijkheid van het orkest en zijn repertoire voor deze jonge doelgroep verhoogt. Door samen te werken met School-tv bereikt het orkest op een speelse en laagdrempelige manier ook veel kinderen en hun leerkrachten.

De raad oordeelt positief over optredens van het orkest op andere podia in de stad, waarmee het ook buiten Het Concertgebouw zichtbaar is. Hiermee verlaagt het de drempel om in aanraking te komen met symfonische muziek. Het orkest speelt sinds de subsidieperiode 2021 - 2024 als vaste gast met de serie 'Bijlmer Klassiek' in het Bijlmerparktheater. Dit resulteerde in jaarlijks vijf cross-overconcerten met een nieuw en cultureel diverser publiek. In de periode 2025 – 2028 wil het orkest dit soort samenwerkingen met een programmering op maat uitbreiden naar andere podia in de stad, zoals de Meervaart. Ten slotte organiseert het orkest ieder jaar een gratis toegankelijk openluchtconcert onder de naam 'Opening Night' op steeds wisselende locaties in de stad. De raad vindt dat het orkest zich hiermee een goede gastheer toont voor alle mensen in de stad en dat het zijn maatschappelijke relevantie vergroot door samenwerking te zoeken met de bewoners van het betreffende stadsdeel.

In de periode 2025 - 2028 werkt het Koninklijk Concertgebouworkest mee aan een Pilot Talentbegeleiding voor kinderen die minder toegang hebben tot goed muziekonderwijs, met een focus op kinderen met een cultureel diverse achtergrond. Het orkest doet dit in samenwerking met een aantal culturele gezelschappen, podia en muziekscholen in de stad Amsterdam. De raad vindt dit een interessant initiatief om minder voor de hand liggende doelgroepen een muzikale basis te geven.

Het orkest geeft aan dat de samenwerking met de zorgsector in de huidige periode beperkt is gebleven. Het orkest ondersteunt de Alzheimerstichting met een tweejaarlijks 'Concert om nooit te vergeten'. Deze concerten zullen weer worden opgepakt in de periode 2025 - 2028. Daarnaast deelt het orkest zijn repertoire met mensen die zelf niet naar de concertzaal kunnen komen. Zo geven

het orkest, maar ook de musici uit de talentontwikkelingstrajecten, concerten in het Amsterdam UMC, asielzoekerscentra en buurthuizen in Amsterdam-Zuidoost, bestaat er een samenwerking met de Visioschool en Mystifiers Amsterdam, en wordt er samengewerkt met de Muziekschool Waterland in Purmerend, het Leerorkest en de B!Musicschool in Amsterdam Zuidoost.

Het Koninklijk Concertgebouworkest gaat in zijn aanvraag goed in op de kernwaarden van de Fair Practice Code, zoals solidariteit, duurzaamheid en vertrouwen. Het gaat uitgebreid in op sociale veiligheid op de werkvloer. Beleid op dit gebied borgt de aanvrager door een onafhankelijke vertrouwenspersoon en door protocollen regelmatig onder de aandacht te brengen bij medewerkers en gastartiesten. Ook gaat de instelling uitgebreid in op eerlijke beloning van medewerkers en personeel. Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft twee eigen cao's: de cao orkestleden Koninklijk Concertgebouworkest en de cao stafmedewerkers Koninklijk Concertgebouworkest. Daarnaast volgt het de landelijke cao Remplaçanten Nederlandse Orkesten. Het orkest benoemt voor de periode 2025 - 2028 geen nieuwe plannen met betrekking tot de Fair Practice Code.

Over de naleving van de afspraken over honorering in de toekomst geeft het orkest aan dat het hieraan binnen de gegeven financiële kaders geen volledige uitvoering (meer) kan geven. Het orkest zou de salarissen op passende wijze willen indexeren, maar ziet hier onvoldoende mogelijkheden toe. Het orkest wijst er tevens op dat het salarisoniveau in vergelijking met orkesten in de omringende landen lager is, wat de onderhandelingspositie van het orkest bij het werven van topmusici verslechtert. De raad begrijpt dat het indexeren van de orkestsalarissen voor een grote uitdaging aan de lastenkant zorgt. Met betrekking tot de internationale concurrentiepositie merkt hij op dat dit voor *fair pay* binnen Nederland minder relevant is.

Het Koninklijk Concertgebouworkest gaat in de aanvraag uitgebreid in op de wijze waarop het de Code Diversiteit & Inclusie toepast. Zo heeft het orkest in de huidige periode ruimte gecreëerd voor een manager D&I, wordt er in de programmering aandacht besteed aan meer vrouwelijke dirigenten en componisten en werkt het orkest aan het vergroten van de diversiteit van de uitvoerenden op het podium. Voor het bevorderen van meer interne diversiteit wil het orkest bijvoorbeeld meer stageplaatsen in de staf realiseren.

### **Toegankelijkheid**

In de cijfers die Het Concertgebouworkest presenteert is een stijgende lijn te zien als het gaat om meer en jonger publiek. De gemiddelde leeftijd is van 56,4 in seizoen 2018 - 2019 gedaald naar 50,6 in seizoen 2022 - 2023. De raad is positief over de verjonging van het publiek en de betere balans in de verdeling over de verschillende leeftijdsgroepen.

Het orkest hanteert een datagedreven marketing en richt zich met het bepalen van zijn entreprijzen op de bezoeker die met enige regelmaat terugkomt. Het orkest geeft aan dat de toegangsprijzen die het vraagt niet meer in overeenstemming zijn met het gevoelde gastheerschap van het orkest omdat de hoge prijzen een onoverkomelijke drempel vormen voor een zeer groot deel van het potentiële publiek. Het orkest zou zodoende een toegankelijker koers willen varen, maar ziet hiervoor binnen het huidige financieringsmodel geen mogelijkheid.

Om de toegankelijkheid van de concerten te vergroten maakt het orkest gebruik van een aantal middelen, zoals prijsdifferentiatie, kortere en goedkopere concertformats zoals de serie 'Essentials' en gratis toegankelijke evenementen zoals lunchconcerten, openbare repetities en het jaarlijkse openluchtconcert. De toegankelijkheid van de concerten wordt tevens bevorderd door meer aandacht te besteden aan taal- en beeldgebruik, door de website ook geschikt te maken voor slechtzienden, en door toelichtingen door de dirigent voorafgaand aan een concert.

Om de diversiteit van het publiek verder te vergroten richt het orkest zich met name op gender, leeftijd en sociaaleconomische achtergrond. Het orkest doet dit door een aantal activiteiten te continueren, zoals het organiseren van educatieve concerten en gratis activiteiten en concertseries, zoals 'Inside Out' of 'Grenzeloos programmeren'. Ook speelt het in de komende periode op plaatsen en podia met lagere drempels, en ontwikkelt het bijvoorbeeld digitale educatieve tools.

Het orkest geeft aan zich niet specifiek te richten op publiek met een bi-culturele achtergrond omdat de culturele achtergrond van zijn ('westers-burgerlijke') instrument (het symfonieorkest) en bijbehorend repertoire altijd een drempel zal vormen voor de instroom van een daadwerkelijk representatieve afspiegeling van de gehele samenleving. De raad vindt dit getuigen van een smalle kijk op het repertoire en op het publiek en vindt dat het orkest een verantwoordelijkheid heeft om de drempel te blijven verlagen voor alle publieksgroepen uit de samenleving. Hij adviseert het orkest zijn expertise op dit vlak te vergroten.

Het aanbieden van concerten via digitale kanalen of via media beschouwt het Koninklijk Concertgebouworkest als een belangrijke taak. Via de samenwerking met de publieke omroep zijn ieder jaar 25 van de concerten gratis te beluisteren op zondagmiddag via NPO klassiek. Daarnaast levert het orkest twee tot drie keer per jaar een televisieregistratie aan NPO2. De audiovisuele producties vinden internationaal aftrek via diverse internationale media. De raad oordeelt positief over de toegankelijkheid van het orkest via de media en het internet.

### **Bedrijfsmatige gezondheid**

Op basis van de kengetallen (liquiditeit, solvabiliteit en weerstandsvermogen) in de jaarrekening 2022 constateert de raad dat het Koninklijk Concertgebouworkest financieel gezond is. De begroting is nagenoeg sluitend. Het orkest heeft een gezonde financieringsmix, een risicoreserve en een groot aandeel eigen inkomsten.

Het Koninklijk Concertgebouworkest geeft desondanks aan financiële problemen te ondervinden omdat de groei van met name vaste (personeels)lasten onvoldoende wordt gecompenseerd aan de inkomstenkant. In de periode 2021 - 2024 heeft het orkest dit gat gedicht met extra concertinkomsten of projectondersteuning, maar omdat het nu ook te maken heeft met sterk gestegen kosten voor bijvoorbeeld zaalhuur en transport openbaart zich binnen de exploitatie een probleem. Het orkest kan hierdoor de salarissen per 2026 niet indexerend. Om dit toch te realiseren wordt tot en met 2028 5 miljoen euro aan de eigen reserves onttrokken. Het orkest stelt hierdoor tegen het einde van de subsidieperiode 2025 - 2028 in liquiditeitsproblemen te komen.

De raad vindt de geuite financiële zorgen begrijpelijk maar plaatst vraagtekens bij de oplossingen die het orkest hiervoor presenteert, zoals het opschorten van planningsafspraken over de verplichte begeleidingstaak bij Nationale Opera & Ballet in de periode na 2028. Hij wijst erop dat het begeleiden van opera's een wettelijke verplichting is voor het orkest.

Het Koninklijk Concertgebouworkest licht beperkt toe hoe het de principes van de Governance Code Cultuur toepast. Het orkest heeft een afwijkende bestuursvorm, waardoor de naleving van de principes van deze code lastiger te beoordelen is. Het orkest werkt met een bestuur, een directie en een vereniging met bestuurszetels. In deze vereniging heeft het personeel een sterke positie. Het orkest geeft aan te waken voor belangenverstrengeling en tegenstrijdige belangen en in periode 2025 – 2028 een gesprek aan te gaan met de SER over een mogelijke dispensatie voor het ontbreken van een formele ondernemingsraad. De raad vindt in de aanvraag voldoende onderbouwd waarom het orkest zijn afwijkende bestuursvorm continueert, maar constateert dat het orkest geen prioriteit geeft aan de vereiste dispensatie van de SER, waarop de raad vier jaar geleden ook al heeft aangedrongen. De raad adviseert daarom hier een termijn aan te verbinden en acht 1 november 2024 hiervoor redelijk.

### **Geografische spreiding**

Het Koninklijk Concertgebouworkest is gevestigd in Amsterdam. Binnen de categorie Symfonieorkesten wordt een goede geografische spreiding gerealiseerd op basis van de betreffende bepaling in de regeling.