

Jaarverslag 2023

Muziekgebouw

Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG	1
1. Inleiding	1
2. Terugblik programma	4
3. Reflectie op de codes	10
4. Marketing & Communicatie	15
5. Jeugd en educatie	17
6. Zakelijke Evenementen	19
7. Vermogensfondsen en Vrienden.....	21
8. Personeel	23
9. Financiën.....	26
10. Horeca.....	29
11. Vooruitblik	31
Bestuurssamenstelling	33
Begroting 2024	34
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	35
Jaarrekening 2023	38
1. Balans per 31 december 2023.....	38
2. Exploitatierkening 2023.....	39
3. Kasstroomoverzicht.....	40
4. Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023	41
5. Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling.....	42
6. Toelichting balans per 31 december 2023	47
7. Gebeurtenissen na de balansdatum	53
8. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.....	53
9. Toelichting exploitatierkening 2023.....	54
10. Toelichting activiteiten 2023	58
11. Toelichting verschil begroot en behaald resultaat 2023.....	59
12. Toelichting aanvullend	65
OVERIGE GEGEVENS	70
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	70
Statutaire bepalingen resultaatsbestemming.....	70

BESTUURSVERSLAG

1. Inleiding

2023 was een jaar van verder herstel voor het Muziekgebouw. Het eerste jaar sinds 2020 waarin er geen beperkende maatregelen meer golden als gevolg van de coronapandemie. De naweën waren nog wel goed voelbaar in 2023. Het herstel in 2023 is broos. We zagen nog steeds aarzeling bij een deel van het publiek om terug te keren naar de concertzaal. Bezoekersaantallen in 2023 lagen gemiddeld zo'n 20% lager dan in 2019, het laatste jaar voor de pandemie en voor het Muziekgebouw qua bezoekersaantallen een topjaar. Omdat in 2023 ook de inflatie nog bovengemiddeld hoog was en de bestedingsruimte voor consumenten daardoor beperkt was, is moeilijk vast te stellen in hoeverre de lagere bezoekcijfers worden veroorzaakt door de naweën van corona of door de inflatie. Beide zullen van invloed zijn geweest. Gelukkig zien we dat de gemiddelde zaalbezetting gedurende 2023 wel weer is toegenomen. Een trend die zich ook in 2024 lijkt door te zetten en dat is bemoedigend voor de toekomst. Ook bij zakelijke evenementen zien we in 2023 voorzichtig herstel. Omdat het Muziekgebouw het vooral moet hebben van grote, liefst internationale evenementen, was 2023 nog geen topjaar. De aanlooptijd van grote evenementen is vrij lang. Regelmatig hebben we te maken met boekingen die meer dan een jaar van tevoren worden gemaakt. De onzekerheid en hoge inflatie in 2022 heeft duidelijk een dempend effect gehad op het aantal zakelijke evenementen in 2023. De orderportefeuille was gelukkig aan het eind van het jaar alweer beter gevuld dan in het begin van het jaar. Ook hier zien we dat deze trend doorzet in 2024.

2023 is dus duidelijk een tussenjaar op weg naar verder herstel en hopelijk groei in 2024 en verder. Dat we in een stijgende lijn zitten is goed voor de motivatie van iedereen in het Muziekgebouw en daarmee ook voor de sfeer. Er komt veel energie vrij om de schouders er met elkaar onder te zetten en de uitdagingen die voor ons liggen aan te gaan. En dat maakt het werk een stuk leuker. Diezelfde hernieuwde energie zien we ook bij musici en publiek en dat versterkt elkaar. Toch zijn er aan het eind van 2023 ook zorgen. De globale politieke situatie met meerdere langdurige oorlogen en conflicten heeft zijn weerslag op theaters en concertzalen. De politieke situatie in Nederland met de mogelijke komst van een kabinet dat de cultuursector op z'n zachts gezegd niet vriendelijk gezind is, leidt tot veel onzekerheid. Gelukkig is er muziek die troost, kracht en energie biedt en ons motiveert om optimistisch vooruit te kijken.

En muziek was er in 2023 volop te horen in het Muziekgebouw! Met een programmering die alsmaar veelkleuriger en meerstemmiger wordt, bedienen we veel verschillende publieksgroepen in Amsterdam. Ook publieksgroepen die we voorheen veel minder zagen in het Muziekgebouw. De verscheidenheid in de programmering wordt goed geïllustreerd door de drie festivals die we als Muziekgebouw zelf organiseerden in maart, april en mei 2023. Het componistenfestival ter ere van de Hongaarse componist György Kurtág, de laatste titaan van de 20^e eeuw, laat het Muziekgebouw zien als dé zaal voor hedendaags gecomponeerde muziek. Kurtág past naadloos in het rijtje Ligeti, Andriessen en Pärt, die hem voorgingen in de serie componistenportretten die het Muziekgebouw brengt. Een rijtje componisten dat een groot stempel heeft gedrukt op de muziek van de 20^e en vroeg 21^e eeuw en veel componisten van de huidige generatie heeft beïnvloed. Het Minimal Music Festival in april 2023 laat een ander gezicht van het Muziekgebouw zien. Met muziek van een van de grondleggers van de minimal music Steve Reich tot aan hedendaagse minimal music van Ryoji Ikeda en Maxim Shalygin wiens Delirium voor 4 piano's in wereldpremière ging op het festival. Zo bouwt het Muziekgebouw actief mee aan de veelzijdige ontwikkeling van een belangrijke stroming in de hedendaagse muziek, die opvallend veel jong publiek trekt vanwege de raakvlakken met bijvoorbeeld techno en ambient. In mei organiseerden we het Ragged Music Festival, waarin het Muziekgebouw weer een andere kwaliteit toont. Twee jonge Londense pianisten die klassieke kamermuziek naar het heden brengen door de ondergrondse presentatie van de muziek. In Londen in een vervallen school,

in het Muziekgebouw deels in verschillende avontuurlijke opstellingen in de Grote Zaal en in onze inpandige laad- en losgarage. Sjostakovitsj en Prokofjev in een sfeer waarin bijvoorbeeld ook the Cult had kunnen staan. Gemene deler van alle concerten was het ongekend hoge niveau waarop de musici (allen topsolisten) met elkaar musiceerden. Het Muziekgebouw als absoluut toplabel voor klassieke kamermuziek in een geweldige akoestiek.

Naast deze festivals waren er natuurlijk een heleboel andere hoogtepunten in de programmering. Half januari vierden we Amazigh Nieuwjaar. De programmering werd last minute aangepast vanwege ziekte van de geprogrammeerde solist. Het vervangende duo was Najat Aâtabou en Mimoun Rafrouna. Het werd één groot nieuwjaarsfeest met zingend en dansend publiek. Twee weken later was de zaal gevuld met jonge componisten, musici en publiek. Primo Ish-Hurwitz bedacht een avond met composities en portretten van twintig twintigers. 'Toonzetters' werd een muzikaal rijke avond die liet zien hoeveel jong componeertalent er in Nederland rondloopt. Het Franse Pygmalion bracht in februari en april het tweede en derde deel van hun Bachtrilogie. *"Een meesterlijk bedachte én uitgevoerde cocktail van Europese barokmuziek"*, aldus een 5***** recensie in Trouw. De uitverkochte zaal was na afloop nauwelijks tot bedaren te brengen. Countertenor en 'popster' Philippe Jaroussky bracht met gitarist Thibaut Garcia de zaal in vervoering. De multimediale opening van het Minimal Music Festival met werk van componist Steve Reich en beeldend kunstenaar Gerhard Richter was twee avonden uitverkocht. Het Franse orkest Les Siècles en Isabelle Faust brachten een tot tranen toe ontroerende uitvoering van het vioolconcert van Ligeti. Zelden een zo stille uitverkochte zaal gehoord. Bij de wereldpremière van Lera Auerbachs *Flight of the Angakok*, een spiritueel figuur uit de Inuit cultuur, werden twee grote slagwerk ijsblokken aan gruzelementen geslagen in het opzweepende middendeel van het stuk. Pianist Bertrand Chamayou speelde de *Vingt Regards sur l'Enfant Jesus* van Messiaen op weergaloze wijze en kreeg naast vier open doekjes twee 5***** recensies in NRC en Trouw.

Het voorzichtige herstel blijkt ook uit de bezoekerscijfers. In 2023 trok het Muziekgebouw 92.000 concertbezoekers. Dat zijn er 4.000 minder dan in 2022. Omdat we in 2022 een Cello Biënnale hadden, gaat de vergelijking enigszins mank. Daarvoor gecorrigeerd, zit er duidelijk een opgaande lijn in de bezoekersaantallen. In het beter vergelijkbare jaar 2019 ontvingen we 110.000 concertbezoekers, dus we lopen, zoals eerder opgemerkt, een kleine 17% achter op de situatie voor corona. De oneven jaren zijn goed met elkaar te vergelijken. De concertmarkt lijkt zich na corona enigszins hersteld te hebben, waarbij het opvalt dat het gedrag van bezoekers gekenmerkt wordt door grilligheid ten opzichte van de periode voor corona. Bepaalde groepen lijken enigszins af te haken, er wordt veel later gekocht en het publiek maakt veilige keuzes. Dat houdt waarschijnlijk ook verband met de inflatie de afgelopen jaren waardoor een deel van het publiek minder te besteden heeft. Dat betekent dat met name het niche aanbod waarvoor het Muziekgebouw staat het moeilijk heeft. We hebben in 2023 opnieuw fors geïnvesteerd in marketing en communicatie om bezoekers zoveel mogelijk terug te laten keren naar het Muziekgebouw.

Financieel gezien was 2023 conform verwachting een moeilijk jaar voor het Muziekgebouw. Het is een prestatie van formaat dat we ongeveer uitkomen op begroting. Dat betekent wel dat we in 2023 opnieuw verlies maken. Het resultaat komt uit op €-345.000, iets minder verlies dan begroot. Halverwege het jaar zag de prognose er een stuk ongunstiger uit. In juni bedroeg het geprognosticeerde verlies ongeveer het dubbele. Door scherp op de kosten te letten en door hier en daar te snijden in de personeelskosten en door meevallende opbrengsten, hebben we het beeld in de tweede helft van het jaar kunnen kantelen. Dat neemt niet weg dat we nog steeds verlies maken, maar er gloort licht aan het eind van de tunnel. Het ziet er al weer beter uit dan in 2022. De totale opbrengsten zijn €50.000 lager dan begroot. Dat wordt veroorzaakt door lagere publieksinkomsten dan begroot. Zakelijke Evenementen doet het daarentegen beter dan begroot. Datzelfde geldt voor de inkomsten uit private middelen (Vrienden). De lasten vallen ook €50.000 lager uit dan begroot. De beheerlasten en de personele activiteitenlasten (incl. personeelskosten) zijn

lager dan begroot. De materiële activiteitenlasten zijn flink hoger dan begroot, hetgeen vooral wordt veroorzaakt door fors hogere reis- en verblijfskosten voor de musici die bij ons optreden. De hotelprijzen in Amsterdam zijn volledig op hol geslagen. Het maakt het steeds moeilijker voor ons om buitenlandse gezelschappen naar het Muziekgebouw te laten komen.

Om het verlies over 2023 op te vangen spreken we de opgebouwde coronareserve aan, die daarmee in twee jaar grotendeels uitgeput raakt. Dat is conform de verwachting; in 2021 constateerden we al dat de eerste jaren na corona moeilijker zouden worden dan de coronajaren zelf. Dat is uitgekomen. We klimmen uit het dal, maar het gaat langzaam.

2. Terugblik programma

2023 was een vol concertjaar. We gaven maar liefst 300 concerten. Wat opvalt in het aanbod van het Muziekgebouw is dat onze programmering zich nog steeds verder verbreedt. We gaan heel bewust op zoek muziek voor nieuwe doelgroepen die we willen bereiken en naar muziek uit delen van de wereld die we niet eerder programmeerden. Zonder dat we de bestaande programmering, die zich ook qua publieksbereik heeft bewezen, overboord gooien. Zo verrijkt het aanbod zich elk jaar opnieuw. In 2023 brachten we met Etran de L'Air voor het eerst desert blues op elektrische gitaren uit de Sahara en haalden we met Raja Kirik de traditionele Javaanse dans en zang naar het Muziekgebouw. We verbreden onze horizon en daar gaan we in de komende jaren flink mee door.

Festivals en specials

In de inleiding tipten we al kort de drie festivals aan die we als Muziekgebouw in 2023 organiseerden. Het Kurtág Festival, dat eigenlijk in 2021 had moeten plaatsvinden ter ere van de 95e verjaardag van de componist, was een groots eerbetoon aan de meester van de miniatuur. Kurtág staat bekend om zijn ultrakorte composities, met name voor piano. Van deze *Játékok* (spelletjes) werd een groot aantal ten gehore gebracht door meesterpianist Pierre-Laurent Aimard, een vriend van de componist die veel van zijn werken in première bracht en het Kurtág Festival co-programmeerde. De combinatie met werk van Bach, Beethoven en Schubert was een schot in de roos. Ook Reinbert de Leeuw dacht vlak voor zijn overlijden in 2020 zeer actief mee over de programmering van het festival. Reinbert introduceerde Kurtágs muziek bij het Nederlandse publiek en nam alle ensemblewerken van Kurtág op in het Muziekgebouw. De belangrijkste ensemblewerken werden op het festival door Asko|Schönberg uitgevoerd. Op deze manier werd het festival ook een ode aan Reinbert de Leeuw. Ook Kurtágs zeer indrukwekkende, vocale sleutelwerken werden op hoog niveau uitgevoerd. Het uitgebreide randprogramma met films, lezingen en een tentoonstelling met notenvoorbeelden van Kurtág gaf de bezoekers de mogelijkheid de componist Kurtág in al zijn facetten te leren kennen. Kurtág zelf uitte zijn bewondering voor het festival door een handgeschreven boodschap.

Van woensdag 12 tot en met zondag 16 april was Muziekgebouw aan 't IJ in de ban van het Minimal Music Festival. Het tweejaarlijks festival heeft de achtste editie in volle glorie gevierd; een extatisch gevoel na de corona-editie die in 2021 plaatsvond. Sinds de eerste editie van het Minimal Music Festival streven we ernaar om het licht verder te laten schijnen dan de traditionele canon. Dit jaar zijn we daarin nog een stap verder gegaan. Vrijwel alle geprogrammeerde muziek was niet ouder dan vijf jaar en veel werd 'on the spot' gemaakt. Het Muziekgebouw heeft met verschillende partners samengewerkt voorafgaand én tijdens het MMF. Zo was er via de Timesquare-app een interactief blokkenschema beschikbaar voor de bezoekers en is er nauw samengewerkt met het Bimhuis, Garage Noord, Subbacultcha en Het HEM. Met 4.952 verkochte kaarten, die onze ambitieuze prognose van 4.470 betalende bezoekers overtroffen, was het festival een groot succes. Opmerkelijke momenten waren onder meer twee uitverkochte uitvoeringen van *Reich/Richter* door Asko|Schönberg, een uniek Sleep In-evenement waarbij bezoekers in de zaal sliepen terwijl ze werden ondergedompeld in tijdloze muziek en kunst, en de wereldpremière van Maxim Shalygins *Delirium* voor vier piano's, mede mogelijk gemaakt door crowdfunding.

Het Ragged Music Festival was één grote lofzang op een aantal van de beste kamermuziekstukken uit de afgelopen eeuwen. Pianisten Pavel Kolesnikov en Samson Tsoy bedachten het concept en brachten muzikale vrienden mee, waarmee ze op absoluut topniveau musiceerden in het Muziekgebouw. In verrassende intieme opstellingen in de Grote Zaal, maar ook in het Loading Dock. Onvoorstelbaar hoe deze musici muziek van Bach, Beethoven en Brahms via Rachmaninov en Sjostakovitsj tot Schnittke en Tavener tijdens zeven concerten in twee dagen op het scherpst van de snede uitvoerden. Het publiek was zowel uitzinnig als geroerd door de concerten. Met als hoogtepunt misschien wel de kamermuziekuitvoering van de *Vijftiende symfonie* van Sjostakovitsj in

het Loading Dock. Deze toch al geheimzinnige symfonie met zijn ruisende en tikkende elementen kreeg een extra lading door de ruimte waarin het werd uitgevoerd. We spreken met Kolesnikov en Tsoy over een vervolg in 2026.

Met de Organisatie Oude Muziek organiseerden we in februari een dag met muziek van één van de meest intrigerende vrouwen uit de muziekgeschiedenis, Hildegard von Bingen. Von Bingen was een echte Homo Universalis. Ze was abdis en hield zich onder andere bezig met filosofie, kosmologie, poëzie, plantenkunde en taal. En ze was componist van vooral religieuze-, maar ook wereldlijke muziek. Haar muziek beleeft sinds de jaren 70 van de vorige eeuw een revival. Op de Hildegard Dag toonden we een film over haar leven en klonken composities van haar waaronder het bekende *Ordo Virtutum* waarin de oeroude strijd tussen goed en kwaad, hoe actueel in deze tijd, wordt uitgevochten tussen de duivel en de deugden.

Met een andere samenwerkingspartner, de Strijkkwartet Biennale Amsterdam, brachten we in mei het project Kronos' 50 for the Future. Het Kronos Quartet, zeker bij nieuwe muziek liefhebbers het bekendste strijkkwartet ter wereld, gaf in aanloop naar zijn 50e verjaardag vijf jaar lang compositieopdrachten aan componisten uit alle windstreken. En letten daarbij op gelijkwaardigheid op basis van gender, afkomst, leeftijd en bekendheid. De vijftig composities werden in het Muziekgebouw voor het eerst in twee dagen integraal uitgevoerd. Uiteraard in aanwezigheid van en met medewerking van het Kronos Quartet zelf. Een staalkaart van de hedendaagse strijkkwartetliteratuur in twee dagen, die ook nog eens een flinke boost gaf aan het aantal Nederlandse première's in het Muziekgebouw in 2023.

Series

De Donderdagavondserie (DOAV) vormt nog steeds de backbone van de Muziekgebouw programmering. De serie wordt nationaal en internationaal gezien als een van dé series waar nieuwe muziek, waarbij het in de DOAV vooral gaat over hedendaags gecomponeerd, volop kansen krijgt. Nationaal en internationaal gerenommeerde nieuwe muziek ensembles weten ons te vinden en brengen graag hun nieuwste programma's in de DOAV-serie van het Muziekgebouw. In 2023 brachten we in de DOAV-serie 7 wereld- en 15 Nederlandse première's. Hoogtepunten in 2023 waren onder andere de sterk maatschappijkritische compositie van James Wood uitgevoerd door Collegium Vocale Gent en BL!NDMAN [sax] en de wereldpremière van *Flights of the Angakok* van Lera Auerbach door het Nederlands Kamerkoor. Beide componisten dirigeerden hun eigen werk. Auerbach vierde met *Flights of the Angakok* haar 50e verjaardag. "This is my favourite hall, I feel so at home here", merkte ze na afloop van de première op. Beide première's werden mede mogelijk gemaakt door Ammodo. De derde Ammodo wereldpremière was de *Pit and the Pendulum* van Rob Zuidam uitgevoerd door Slagwerk Den Haag en een wervelende Claron McFadden. Daarmee steunt Ammodo de wereldpremières in totaal 12 seizoenen, hetgeen vrij uniek is. Het zegt iets over de waarde die Ammodo hecht aan de samenwerking met het Muziekgebouw op dit terrein. De Nederlandse topdirigent Bas Wiegers was te gast met Klangforum Wien met een magistrale uitvoering van de integrale Speicherzyclus van de Enno Poppe en met een SWR Vokalensemble in een programma met muziek van Lassus, Ligeti en Feldmans *Rothko Chapel*. AskolSchönberg en Slagwerk Den Haag sloegen nieuwe wegen in met de samenwerking met Jameszoo. Zijn *Blind for ensemble and nonexistent soloists*, waarin onder andere een disklavier werd ingezet, werd enthousiast ontvangen door het overwegend jonge publiek.

Onder het label The Rest is Noise presenteren we muziek van eigenzinnige makers. Van vooruitstrevende elektronische muziek tot *cutting edge* audiovisuele performances en alles daartussenin. In de serie presenteerden we in 2023 vijftien programma's waarin een breed palet aan artiesten optrad, vaak met nieuw werk, verspreid over onze zalen en het Bimhuis.

Na het overvolle post-corona seizoen 2022-2023 was er in de herfst van 2023 meer ruimte voor boekingen die later tot stand kwamen. The Rest is Noise plukte daar de vruchten van doordat het

acts kon presenteren waarvoor anders geen ruimte zou zijn geweest. Zo opende het seizoen met Nigerese desert blues van Etran de L'Aïr en kreeg Algerijnse vrouwengroep Lemma het publiek aan het dansen. Vijf dagen later luisterde een zaal vol jong publiek aandachtig naar de subtiele improvisaties en soundscapes van elektronisch muzikant en pianist, Laurel Halo in datzelfde Bimhuis. In oktober kwamen de ogenschijnlijk onverenigbare werelden van Amsterdam Dance Event, de Donderdagavondserie en The Rest is Noise samen in een wervelend concert van Jameszoo, Asko|Schönberg en een disklavier dat door artificial intelligence bespeeld werd. Het bleef niet onopgemerkt. Alle grote dagbladen schreven er een voorbeschouwing over.

Begin november gaf de Amerikaanse spoken word artiest Aja Monet een intiem en betekenisvol optreden op de late avond. In de Kleine Zaal speelde ze met Nederlandse jazzmusici met wie ze een week op tournee was. Het was een zeldzaam magische avond waarbij het publiek aan haar lippen hing. En waarschijnlijk een van de laatste keren in zo een intieme setting. De volgende dag werd bekend dat ze voor een Grammy was genomineerd in de categorie best Spoken Word Poetry Album. Er waren niet alleen opkomende artiesten in The Rest is Noise te horen. Synthesizerpionier van het eerste uur Suzanne Ciani maakte haar rentree in de Grote Zaal. Ditmaal zonder stoelen in 4DSound opstelling, met Suzanne Ciani op een podium midden in de zaal en publiek dat omringd werd door geluid in 4Dsound.

Niet alleen in The Rest is Noise klinkt muziek uit alle uithoeken van de wereld. Dat geldt voor de volle programmabreedte van het Muziekgebouw. En dat is terug te zien in de samenstelling en oriëntatie van ons publiek. Dat bleef afgaand op leeftijd, postcodegebied en genrevoorkeur niet alleen opvallend gemixt, maar vooral ook opmerkelijk veel in andere muziekculturen en -genres geïnteresseerd. Onze serie Global bijvoorbeeld bleef culturele diversiteit vieren met vier boeiende concerten in 2023, waarbij achter de schermen werd gewerkt aan het differentiëren van de serie naar specifieke regio's: SWANA, Turkije en India. We begonnen het jaar met een feestelijke viering van *Yennayer*, het Amazigh Nieuwjaar, gevolgd door hoogtepunten zoals Master Drummers of Burundi en vernieuwende interpretaties van Marokkaanse muziektradities.

Het tweede seizoen van de Babyconcerten, met onder andere het Wonderland Collectief, Frisse Oren en Klankennest, was een groot succes en bevestigde de grote behoefte aan muzikaal avontuur voor de allerkleinsten. Ook de serie Kijk Muziek bood een divers programma, met concerten voor 2+ en 6+ in zowel de Grote als de Kleine Zaal, inclusief randprogrammering voor het hele gezin. Hoogtepunten waren onder andere *HUSH*, *Henry's Dream Machine* (6+) door Zonzo Compagnie, evenals het theatrale concert *Naar het Bos* (2+) dat het Dianto Reed Quintet in opdracht van het Muziekgebouw creëerde. De serie *Open je Oren* (8+) zorgde voor inspirerende concerten met onder andere Shirma Rouse en Componist des Vaderlands Martin Fondse, waarbij participatie centraal stond. In het Bimhuis vond het vierde seizoen van Groove Beast plaats, met jazz/improbands zoals Cacha Mundinho, ISLA en Zuco 103, die hun groove aan een jong publiek overbrachten. In totaal bereikten we met de openbare familieprogrammering 4.400 jonge bezoekers en hun ouders/begeleiders. Het Muziekgebouw & Bimhuis zijn trotse partner van de Kindermuziekweek.

In de series waarin het meer klassieke genre aan bod komt zijn de programmatische keuzes gebaseerd op hun relevantie voor een toekomstige generatie makers en publiek en op topkwaliteit. De akoestiek van de Grote Zaal van het Muziekgebouw smeekt om het absolute toptalent op het podium te hebben, zowel vocaal als instrumentaal. En dat toptalent was vocaal in 2023 ruim vertegenwoordigd met Pygmalion, maar ook met bijvoorbeeld Vox Luminis dat twee concerten verzorgde met onder andere het prachtige requiem van Biber en het 40-stemmige *Spem in Alium* van Thomas Tallis. Het werk werd als toegift nogmaals uitgevoerd met de veertig zangers opgesteld rondom het publiek. Het bezorgde veel bezoekers kippenvel. Dezelfde emotie veroorzaakten de concerten van het Lets Radiokoor en de Tallis Scholars die met hun hommage aan Josquin des prez deze Vlaamse componist gloedvol eerden. Maarten Engeltjes is met zijn PRJCT Amsterdam een vaste

waarde in onze serie Oude Muziek. In 2023 viel vooral het concert op dat hij verzorgde met het Nationaal Vrouwen Jeugdkoor. Zij brachten ons terug naar de tijd van Vivaldi die in de 18e eeuw in het Ospedale della Pieta met uitsluitend vrouwelijke musici en zangers werkte. Samen met de stichting Grote Zangers presenteerden we in 2022-2023 de twaalfde en in 2023-2024 de dertiende editie van de gelijknamige serie; een duurzame samenwerking naar grote tevredenheid van beide partners. In 2023 maakten Magdalena Kozená en Simon Keenlyside hun debuut in de serie met verrassende programma's.

De serie Piano van het Muziekgebouw stond in 2023 in het teken van vrouwelijke pianisten. Naast de Japanse zussen Kodama traden onder meer de 80-jarige grand old dame Elisso Virsaladze aan, die na jaren weer een recital in Nederland speelde en met Mozart en Chopin liet horen dat haar reputatie niet alleen is gebaseerd op het Russische repertoire, en de 50 jaar jongere Yeol Eum Son die een indrukwekkend debuutrecital gaf met muziek van Prokofjev en Kapoestin, wiens muziek ook zo in het Bimhuis zou kunnen klinken. In seizoen 2023-2024 richtten we de focus op Alexandre Tharaud. Een zeer veelzijdig pianist die naast het geven van recitals stomme films begeleid en een hilarisch boek heeft geschreven over het leven van een concertpianist. Aan al deze elementen besteden we aandacht. Zijn recital waarin hij Debussy en Ravel koppelde aan Brel en Piaf was verbluffend.

In de serie Strijkkwartetten bundelden het aanstormende Quator Van Kuijk en het gerenommeerde Quator Danel de krachten, hetgeen leidde tot een sublieme uitvoeringen van *Verklärte Nacht* van Schönberg en het *Octet* van Mendelssohn. Het is niet voor niets dat Van Kuijks opnames van Mendelssohns kwartetten met lof werden overladen. Het Danish String Quartet bracht het derde deel uit hun *Doppelgänger* en maakte opnieuw diepe indruk. Kwaliteit lijkt bij dit kwartet gewoon te worden, maar dat is het natuurlijk niet. Jorg Widmann en Gabriel Prokofiev, kleinzoon van, schreven opdrachtwerken die in de serie Kamermuziek Internationaal hun wereldpremières beleefden. Alleskunner Widmann die naast componist een van de beste klarinetten ter wereld is en ook nog dirigeert, speelde met het Ruysdael kwartet het *Klarinetkwintet* van Von Weber. *Elements* van slagwerker Alexej Gerassimez and Friends combineerde *Canto Ostinato* van Ten Holt met eigen werk van Gerassimez. Een batterij slagwerk met onder andere tegels, flessen, stenen, porselein, hout en ijzer bracht het publiek in extase. Zelden zo'n uitbundig publiek meegemaakt in de Grote Zaal als na dit concert. Sterviolist Frank Peter Zimmermann was zo onder de indruk van de akoestiek van de Grote Zaal en het geconcentreerde publiek dat hij na zijn debuut in 2021 zelf vroeg om een volgend concert. "*Als hij in het land is, is luisteren het devies. Beter wordt het niet*", schreef het Parool naar aanleiding van dit concert.

Met de Cello Biënnale startten we in seizoen 2023-2024 met de serie Grote Cellisten, als opmaat naar de 10e Cello Biënnale najaar 2024. Zes concerten met de cello als stralend middelpunt. De serie werd in oktober afgetrapt door Anssi Karttunen solo met een indrukwekkend eerbetoon aan de in 2018 overleden componist en dirigent Oliver Knussen. We zetten deze serie voort in seizoen 2025-2026, het volgende tussenjaar op weg naar de Biënnale in 2026. Het bindt het Biënnale publiek ook buiten de Biënnale aan het Muziekgebouw en dat is winst voor beide samenwerkingspartners.

Het Muziekgebouw werkt met een heel scala aan ensembles en organisaties aan vernieuwing en vitaliteit van muziek. Met een aantal van die partners werken we al bijna sinds de opening van het Muziekgebouw samen. Deze gewaardeerde partners doen, in goed overleg met het Muziekgebouw, 'hun eigen ding' in het Muziekgebouw. Vandaar dat we hun bijdrage ook graag eens noemen in het jaarverslag. Stichting Huygens-Fokker verhuisde in 2010 het Fokker-orgel, het enige 31-toons orgel ter wereld, van het Teylers Museum in Haarlem naar het Muziekgebouw. Het orgel werd ingebouwd in de Kleine Zaal en vanaf seizoen 2009-2010 vinden er jaarlijks tussen de 6 à 8 orgelconcerten plaats op zondagochtend om 11.00 uur. Er worden opdrachtwerken geschreven voor dit bijzondere orgel. Ere Lievonen is de vaste bespeler van het orgel, maar ook Nederlandse Muziekprijswinnaar Laurens

de Man bespeelt het orgel regelmatig en verkende in mei 2023 de grenzen van de middentoonstemming.

Ook in de Kleine Zaal geeft Nieuw Amsterdams Peil onder de naam NAPzak vanaf seizoen 2020-2021, 5 concerten per seizoen met veel nieuwe muziek. De samenwerking met NAP-oprichters Heleen Hulst en Gerard Bouwhuis dateert al vanaf de opening van het Muziekgebouw. Ze presenteren af en toe ook projecten in de Grote Zaal. Hun Morton Feldman concert in 2023 kreeg een 4**** waardering in de NRC.

De IJ-Salon is vanaf seizoen 2006 – 2007 vaste gast in het Muziekgebouw. Op 5 zaterdagmiddagen presenteert Michael Gieler, solo-altist van het KCO, verrassende en grensverleggende concerten waarin vaak collega's uit het Concertgebouworkest mee spelen. Ook aankomend chef-dirigent Klaus Mäkelä maakte zijn opwachting als cellist. In 2023 voerde de IJ-Salon de eerste 'Papoea-opera' uit en brachten ze een muzikale ode aan het radioprogramma *Vroege Vogels*.

Met het Conservatorium van Amsterdam (CvA) hebben we ook een lange en intensieve samenwerking. Het CvA treedt in verschillende samenstellingen (nieuwe muziek, barok en symfonisch) drie keer per seizoen op, verzorgt voorprogramma's en lunchconcerten. Met Echoes of Nothing, avontuurlijke voor- en naprogramma's in de foyer bij onze concerten, geven we studenten de kans om programma's te ontwikkelen en te musiceren voor publiek.

Muziekgebouw Productiehuis

Wat betreft programmering en publiek zette Muziekgebouw Productiehuis bewust in op een nieuwe generatie makers, waarmee het nieuwe formats introduceerde. Doel was om een jonger en diverser publiek te bereiken, juist in de sociaal-demografische gebieden die nog zijn ondervertegenwoordigd. Tevens was het doel om de internationale positie van het Muziekgebouw te revitaliseren door een nieuwe generatie makers te volgen in de ontwikkeling naar voor hen relevante plekken. In maart 2023 trad Joost Heijthuisen aan als programmamanager. Inmiddels is Muziekgebouw Productiehuis in korte tijd op vlieghoogte aan het komen.

Binnen de 'ankerproducties' faciliteerden we Nederlandse makers om grote internationale stappen te zetten. Met regisseur Celine Daemen en co-producent Silbersee was het meteen raak. In de zomer werkten ze in de studio's van het Muziekgebouw aan *Songs for a Passerby*, een Virtual Reality opera over (on)eindigheid. Deze productie ging op de Biënnale van Venetië in première. Daemen kwam terug met de prestigieuze Venice Immersive Grand Prize, waarna het werk in het Muziekgebouw 10 dagen was uitverkocht. Speelbeurten erna waren onder andere bij De Nationale Opera, in De Doelen, op Spring, bij SXSW in Austin, Texas en op andere toonaangevende plekken.

Een grote tegenslag was *Sin Eater*, een nieuwe opera van regisseur Jorinde Keesmaat en Ragazze Quartet in samenwerking met het Amerikaanse koor The Crossing. In juli vond nog een openbare repetitie plaats tijdens The Big Sing. In augustus, een maand voor de repetities en première in Philadelphia, bereikte ons het nieuws dat The Crossing op het punt van faillissement stond. Stante pede moest het al haar verplichtingen opschorten. Dit was een flinke slag voor alle betrokkenen. We herpakten ons snel. Samen met Oper Wuppertal ontwikkelden we *Angel's Bone* door, dat op 9 november als waardige vervanger werd gebracht. 'Wanstaltig goed' noemde The New York Times de opera *Angel's Bone* bij de première in 2016. Een jaar later kreeg componist Du Yun de Pulitzerprijs voor haar aangrijpende werk over mensenhandel en misbruik, dat laveert tussen rauw realisme en een glamoureuze fantasiewereld. We zijn er trots op dat we mede door de inspanningen en het vakmanschap van ons productionele en technische team in drie maanden tijd een opera hebben kunnen vertalen van een fabriekshal in het Ruhrgebied naar onze concertzaal aan het IJ. Juist hiermee toonden we ons commitment aan Keesmaat als stage director in residence.

De 'Before the Scenes' projecten zijn zaadjes die geplant worden. Makers onderzoeken voor hen nieuwe wegen, die de basis kunnen zijn van nieuwe (inter)nationale stappen. Goede voorbeelden hiervan waren performer en componist Annelinde Bruijs, die een onderzoek deed voor haar nieuwe compositie voor de voorstelling *Ground Floor*. Inmiddels is dit werk bij Orkater in première gegaan. Samen met Asa Horvitz werkten we aan *Ghost*, een muziektheatrale performance waarin vier muzikanten een A.I. systeem bevragen over de dood, ons geheugen en ons persoonlijke archief. Het werk ging bij Muziektheatertage Wien in première. Samen met het HEM presenteerden we het twee dagen in De School voor een jong en enthousiast publiek. Op deze manier blijven we bouwen aan een publiek voor muziektheater. En met Stargaze, een jong ensemble dat internationaal op topniveau werkt, zetten we stappen in hun organisatorische structuur, om van daaruit in een post-corona tijd te kunnen doorstarten.

Met al deze projecten faciliteerden we de makers van de toekomst om die toekomst op een internationaal niveau vorm te geven. Vanuit deze ervaringen in het eerste waardevolle jaar blijven we bouwen aan een binnen Nederland onderscheidende werkwijze die effect begint te sorteren.

3. Reflectie op de codes

Governance Code Cultuur

Het Muziekgebouw onderschrijft en hanteert de Governance Code Cultuur als uitgangspunt bij het besturen van de organisatie en bij het toezicht daarop. Onze maatschappelijke doelstelling is om een groeiende diverse groep mensen in aanraking te brengen met en te laten genieten van avontuurlijke nieuwe muziek. We willen een plek zijn voor alle Amsterdammers. We vullen onze maatschappelijke doelstelling in door het produceren en presenteren van concerten, waarmee we culturele waarde creëren en overdragen. Ons doel om er voor alle Amsterdammers te zijn, maken we waar door verbreding en verrijking van onze programmering met aanbod dat zich steeds meer richt op publieksgroepen die we in het niet of te weinig wisten te bereiken.

Het Muziekgebouw past de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur zonder uitzondering toe. Het Muziekgebouw kent een directiestatuut en een regeling nevenactiviteiten. Bestuur en Raad van Toezicht (RvT) zien actief op toe op de naleving daarvan. De verdeling van taken en bevoegdheden tussen bestuur en Raad van Toezicht zijn statutair vastgelegd. Het bestuur informeert de RvT op regelmatige basis over de voortgang, de artistieke en financiële stand van zaken, als ook de strategische ontwikkelingen en hanteert daarbij het adagium van 'no surprises'. Raad van Toezicht en bestuur komen minimaal vier keer per jaar bijeen. De Raad van Toezicht ontvangt alle voor een adequate besluitvorming benodigde stukken tijdig van het bestuur.

In oktober 2023 vertrok algemeen en artistiek directeur Maarten van Boven bij het Muziekgebouw. Eind 2023 heeft de Raad van Toezicht besloten dat het Muziekgebouw verder gaat met één algemeen directeur. Daarnaast wordt een nog te werven artistiek leider aangesteld. Dit is een wijziging ten opzichte van het tot nu toe gehanteerde model met twee directeuren. Algemeen directeur en artistiek leider wonen beiden de Raad van Toezicht (RvT) vergaderingen bij en hebben allebei een rechtstreekse verantwoordingslijn naar de RvT, zoals vastgelegd in het directiereglement. De belangrijkste reden voor de wijziging in directiestructuur is een duidelijker scheiding van taken en verantwoordelijkheden, waardoor de artistiek leider zich uitsluitend hoeft bezig te houden met het artistieke beleid en niet met overige directietaken. Het profiel voor de artistiek leider sluit aan bij de hiervoor geschetste artistieke koers van het Muziekgebouw. De werving start in het vroege voorjaar van 2024.

Directie en RvT zijn onafhankelijk en nevenfuncties worden gemeld. Mocht er sprake zijn van mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling, dan wordt er transparant over gesproken en op geacteerd. Er wordt samengewerkt in een open sfeer, waarbij directie en RvT zich bewust zijn van de eigen rol en die van elkaar. De RvT wordt op de hoogte gehouden middels periodieke (financiële) rapportages; strategische keuzes worden voorgelegd. De RvT voert zijn toezichthoudende-, adviserende- en werkgeversrol op een adequate en professionele manier uit.

De RvT voerde in 2023 jaargesprekken met de twee directeuren en daarvan werd verslag gemaakt. Een RvT-delegatie voerde in 2023 twee keer overleg met de ondernemingsraad (OR). Van deze gesprekken worden verslagen gemaakt. De RvT vroeg de OR om advies over de voornoemde wijziging in de directiestructuur. De OR overlegde uitgebreid met zijn achterban over deze wijziging. Het positieve advies van de OR betekent dat er binnen het Muziekgebouw draagvlak is voor de wijziging in de directiestructuur. De RvT voerde in 2023 overleg met de accountant over de jaarrekening. Deze werd in aanwezigheid van directie en RvT besproken in de RvT vergadering. We publiceren jaarverslag en jaarrekening op de Muziekgebouw site.

De RvT is zich bewust van zijn rol als toezichthouder, adviseur en werkgever. In het verslag van de RvT wordt nader ingegaan op de wijze waarop de RvT deze rollen op professionele en onafhankelijke

wijze uitvoert en ervoor zorgt dat zijn deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid gewaarborgd blijft.

Fair Practice Code

Het Muziekgebouw onderschrijft en hanteert de Fair Practice Code. De principes in deze code zijn leidend bij alles wat we doen. We werken op basis van openheid en vertrouwen met medewerkers, zzp-ers, stagiaires, musici, makers en partners. In onze verantwoording naar fondsen en overheden hanteren we dezelfde principes.

Het Muziekgebouw is aangesloten bij de cao Nederlandse Podia en betaalt medewerkers, zzp-ers en stagiaires volgens de afspraken die in deze cao zijn gemaakt. Vanuit het oogpunt van solidariteit vinden we het zeer belangrijk dat we de mensen die op flexibele basis voor ons werken gelijk behandelen als vaste medewerkers. Dat doen we door deze mensen uit te nodigen bij personeelsactiviteiten en ze ook een cadeaubon met Kerst te geven.

De middelen die het Muziekgebouw in 2023 heeft besteed, zijn voor een groot deel uitgegeven aan honoraria voor musici en makers. En daar zijn we blij mee. 2023 was gelukkig voor musici en makers, die het zwaarst geleden hebben onder de coronacrisis, weer een normaal jaar, waarin ze weer volop concerten konden geven. Wij hebben ons best gedaan om daar een bijdrage aan te leveren door een vol jaar te programmeren. We hechten er grote waarde aan dat musici, makers en componisten fair en volgens de geldende richtlijnen worden beloond en op een fatsoenlijke manier van hun kunst kunnen leven. Bij het vaststellen van honoraria voor musici kijken we onder andere naar de recent afgesloten cao voor de NAPK muziekensembles en naar de rekentools voor freelance musici die aan de zogenoemde ketentafels zijn ontwikkeld. Voor de honoraria van componisten en makers kijken we naar de richtlijnen van Nieuw Geneco en het Fonds Podiumkunsten. Bij grotere coproducties werken we in de regel met open en transparante begrotingen, zodat we maximaal inzicht geven in de besteding van middelen. We committeren ons hieraan en vragen dat ook van onze partners. Dat biedt ons de mogelijkheid om te controleren of projectpartners de door hen ingehuurd mensen fatsoenlijk betalen. In de contracten die we sluiten met impresario's en ensembles nemen we op dat wij er als Muziekgebouw van uitgaan dat zij musici volgens de fair practice beginselen honoreren.

We ondernemen duurzaam door met musici, makers, ensembles, festivals en hun organisaties waar mogelijk meerjarige afspraken te maken, zodat zij erop kunnen vertrouwen op de langere termijn een vorm van bestaanszekerheid te hebben en kwaliteit kunnen blijven leveren. Diezelfde kwaliteit leveren wij door samen te werken op basis van wederzijds vertrouwen en openheid. Wij zijn helder en duidelijk over onze doelstellingen en over wat we van onze partners verwachten. We vergroten de afzetmarkt voor musici en ensembles door de door hen ontwikkelde programma's af te zetten bij andere zalen. Het Muziekgebouw heeft daarin als huis van de ensembles een bijzondere verantwoordelijkheid en neemt die ook. Het Rizooinitiatief is daarvan een goed voorbeeld. Ook via het productiehuis geven we mid-career makers en daarmee ook indirect de mensen die meewerken aan de producties die gemaakt worden werk en inkomen en een boost aan hun carrières.

Ook in de komende jaren blijven we ons uiteraard aan fair pay houden, maar we zien wel een kolossale uitdaging opdoemen. De druk op de financiën is groot en onze ambitie is om nog meer makers en musici een plek te geven in het Muziekgebouw. Dat is een uitdaging, die we niettemin graag aangaan omdat we vernieuwing en het ondersteunen van makers en musici als kernopdracht zien.

Code Diversiteit en Inclusie

De stad Amsterdam is radicaal divers: dat is voor ons het vertrekpunt. Die diversiteit vond de afgelopen decennia op organische wijze z'n weg naar ons podium. Aan onze podia, gebouwd voor nieuwe muziek, werden steeds andere vormen van nieuwe muziek toegevoegd, waardoor

meerstemmigheid ontstond. Een waaier van genres, stijlen, tijden en plekken die andere publieksgroepen aantrekt, andere partners. Het actieplan van vier jaar geleden bood overzicht, en concretiseerde stand beleid in doelstellingen.

De uitvoering van dat actieplan verloopt goeddeels succesvol, zoals onze tussentijdse rapportage aan de gemeente Amsterdam op de vier p's (personeel, publiek, partners en programmering) van voorjaar 2023 liet zien. Ook hier zorgde corona echter voor de nodige vertraging. We werken vanuit de overtuiging: divers ben je, inclusief doe je. In onze programmering, samenwerking, organisatie en publieksbereik werken we er hard aan – en met succes! – om diversiteit te laten toenemen. Dat valt tot op zekere hoogte te meten, te tellen. Voor inclusie geldt dat minder. Het is iets dat iemand ervaart; je kunt het uitvragen of aannemelijk maken. Inclusie zien we als de volgende stap. En we beschouwen een vijfde 'p' als een sleutel om de diverse groep mensen die – op welke wijze dan ook – bij het Muziekgebouw betrokken is, te includeren: de 'p' van productie.

Productie is een handeling, gaat om samen maken, van elkaar leren, naar elkaar luisteren: een complex samenspel, toewerkend naar een concreet resultaat. Productie stimuleert inclusie, veel meer dan alleen presentatie dat doet. Vandaar de focus op het Muziekgebouw Productiehuis. Productie betekent voor het Muziekgebouw dat we samen bouwen in meerstemmigheid, ieder vanuit eigen vermogen. We zetten specifiek in op genderbalans (wat binnen onze sector helaas nog niet vanzelfsprekend is), queer perspectieven en onder gerepresenteerde verhalen. In 2023 zijn daarvan al een aantal goede voorbeelden te noemen. Al onze beeldbepalende projecten waren van vrouwelijke makers. We sloten voor het eerst aan bij Ketu Koti. Aan de historisch beladen straatnaam Piet Heinkade bracht de jonge Surinaams-Nederlandse countertenor Arturo den Hartog een recital over hoop, met spirituals, klassiek repertoire en enkele liederen uit het Surinaamse klassieke repertoire. Met Den Hartog bleven we programma's zoals Surinaams klassiek ontwikkelen om ook door het jaar heen onder gerepresenteerde componisten een plek te geven. Binnen de studio's van Muziekgebouw Productiehuis werkte het queer collectief Animistic Beliefs aan *Thúc Tinh*, een productie waarbij hun erfgoed (Vietnamees, Moluks en Colombiaans) een grote rol speelt. Ook gingen we een samenwerking aan met het Armeense Tumanyan Story Fest. Meestertverteller Raphael Rodan ging in Armenië aan de slag met Shushiki Band. Presentaties vonden plaats in Armenië en in Amsterdam, in het kader van Amsterdam Storytelling Festival. Op deze manieren blijven we werken aan een muzikaal innovatief klimaat in de stad, waarbij iedereen zich vertegenwoordigd kan voelen.

De programmering van het Muziekgebouw wordt alsmat diverser en ook inclusiever. Wie het concertoverzicht in 2023 bekijkt, kan niet anders dan constateren dat we qua programmering op de goede weg zijn. En het mooie is dat het eigenlijk qua programmering redelijk vanzelf gaat. Door toenemende aandacht voor en bewustwording van het thema Diversiteit en Inclusie (D&I) in het Muziekgebouw zelf maar ook bij de bespelers van onze podia wordt de programmering ook diverser. Voorbeelden zijn er in 2023 te over. In het project Toonzetters presenteerden twintig jonge in Nederland werkzame componisten nieuw werk en presenteerden ze zichzelf ook aan het publiek. Twintig in Nederland werkzame componisten afkomstig uit acht verschillende landen en vier continenten, allemaal met hun eigen achtergrond en culturele bagage. In het concert van Amsterdam Sinfonietta en de Iraanse zangeres Masha Vadat kwamen de Westerse en Oosterse traditie elkaar tegen en smolten samen. Vadat mag in Iran niet optreden. In het Muziekgebouw is ze zeer welkom. De Syrische udspeeler Jawa Manla en het Amsterdams Andalusisch orkest namen kinderen in een Open je Oren concert mee in de geheimen van de ud.

Het Muziekgebouw onderschrijft de code Diversiteit en Inclusie (D&I) en het onderwerp blijft de komende jaren hoog op de agenda staan, een opgave die per definitie nooit af is. We verkeren in de gelukkige omstandigheid dat we actief zijn in de muziek. Muziek maakt geen onderscheid naar genderidentiteit, seksuele oriëntatie, geloofsovertuiging, opleiding, leeftijd, etnische herkomst of het hebben van een mentale of fysieke beperking. Het Muziekgebouw doet dat evenmin. Als huis voor

de nieuwe muziek willen we mensen inspireren om de kracht van de muziek te ontdekken, te ervaren en met elkaar te delen. In 2023 is ons wervings- en selectiebeleid verder verbeterd: met inclusieve vacatureteksten; de inzet van andere wervingskanalen en toepassing van de Rooney Rule. Dit nieuwe beleid heeft er mede toe geleid dat eind 2023 de helft van het team Publieksservice een biculturele of lhbtq+-achtergrond heeft, er meer vrouwen bij de afdeling techniek werken en dat andere afdelingen diverser zijn geworden. De Raad van Toezicht bestaat uit twee vrouwen en drie mannen, waarvan twee leden met een bi-culturele achtergrond. We zijn een erkend leerbedrijf en bieden elk jaar zo'n acht tot tien studenten een stageplek. Zie paragraaf 8 voor meer initiatieven op personeelsgebied.

Op het gebied van programma, productie en partners zijn onze D&I doelstellingen integraal onderdeel van de strategie. We bevorderen diversiteit en inclusie op deze drie p's door een integrale aanpak waarbij we meer ruimte maken voor productie, omdat daar de kansen op meer diversiteit en inclusie het grootst zijn. Het Muziekgebouw Productiehuis is daar het aangewezen vehikel voor. We geven een voor ons nieuwe groep makers kansen en met de juiste partnerschappen willen we op deze manier een diverser publiek naar het Muziekgebouw halen. In de programmering werken we verder volgens het principe 'nieuw voor oud'. We brengen het aantal concerten voor bestaand bezoek terug ten gunste van nieuwe programmalijnen- en formats, waarbij meerstemmigheid, avontuur, placemaking en publiekswerking de uitgangspunten zijn. We werken aan duurzame verbindingen tussen musici en makers enerzijds en het Muziekgebouw als plek anderzijds. We bieden ruimte en nodigen uit om zo meer mensen op meer momenten in het Muziekgebouw te verwelkomen. We verlevendigen het Muziekgebouw verder door op meerdere momenten activiteiten te organiseren en het gebouw en haar directe omgeving te verrijken met geluidskunswerken en buitenactiviteiten. We stimuleren de verbinding met de buurt.

De publieksdoelstellingen vloeien logisch voort uit het bovenstaande. Om ook over twintig jaar relevant te zijn, moeten we nieuwe publieksgroepen bereiken en aan ons binden. Dat doen we door de beweging te maken van programmering naar productie en van oude naar nieuwe programmering. De balans is precair: zonder voldoende inkomsten uit de *bestaande* programmering geen *nieuwe* programmering. De nieuwe programmering moet bovendien aantrekkelijk geprijsd zijn om het nieuwe publiek daadwerkelijk binnen te krijgen. In 2023 hebben we opnieuw kunnen vaststellen dat de puzzel zeer complex is. Deels ook omdat we niet helemaal konden vaststellen welke effecten nog naweeën van corona en/of inflatie waren en welke effecten we zelf veroorzaken.

Ook op andere vlakken moet de toegankelijkheid dusdanig zijn dat nieuw publiek zich daadwerkelijk welkom voelt. Dat bevorderen we door ons personeel een afspiegeling te laten zijn van de Amsterdamse samenleving. In 2024 wordt de bewegwijzering in het hele gebouw integraal vernieuwd, waarbij we de actuele inzichten over 'signing' en 'wayfinding' in een gebouw als het onze volgen. Het leidt ertoe dat het publiek makkelijker haar weg vindt in het Muziekgebouw en zich er meer thuis voelt. We voeren projecten uit om de toegankelijkheid voor mensen met een visuele beperking te vergroten. Tijdens de Strijkkwartet Biënnale werden speciale concerten georganiseerd voor mensen met een visuele beperking in samenwerking met Visio, een organisatie die zich inzet voor mensen met een visuele beperking. Van de ervaringen van deze bezoekers leren wij veel en dat moet leiden tot concrete verbeteringen in toegankelijkheid. In 2025 organiseert Visio een meerdaags congres in het Muziekgebouw. Ook dat levert ons als gebouw nieuwe inzichten op over de toegankelijkheid.

Het Muziekgebouw monitort en evalueert de doelstellingen uit het actieplan op regelmatige basis. Het jaarverslag, met daarin het bestuursverslag en verslag van de Raad van Toezicht, vormt daarvoor het jaarlijkse ijkpunt. Lopende het jaar leveren het CRM systeem en het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) de nodige input. Aan de hand van de data monitoren directie, het hoofd marketing, communicatie en verkoop, de HR medewerker, de

programmaredactie, de werkgroep diversiteit en inclusie, OR en Raad van Toezicht in de diverse daarvoor bestemde overleggen de doelstellingen uit het actieplan. Waar nodig wordt strategisch bijgestuurd.

4. Marketing & Communicatie

Het jaar 2023 stond in het teken van verder herstel. Dit jaar kende een vol programma, met 300 concerten. Meerdere festivals en specials vonden geheel of deels plaats in het Muziekgebouw, zoals het Kurtág Festival, Minimal Music Festival, Ragged Music Festival, 50 For The Future, Flamenco Biënnale en het Holland Festival. Een diverse programmering die voor een belangrijk deel uniek en eenmalig is, waardoor het soms een flinke uitdaging is om het verhaal over al die verschillende projecten op een effectieve manier voor het voetlicht te krijgen bij uiteenlopende publieksgroepen. Een programmering ook die steeds vaker op een laat moment tot stand komt in de vorm van bijgeboekte concerten.

Publiek

In 2023 registreerden we 92.000 betalende bezoeken, waarmee we weer vrijwel het niveau van voor de coronacrisis bereikten. Kanttekening hierbij: het aantal activiteiten is gegroeid (van 300 in 2019 tot 310 in 2023), waardoor het gemiddeld aantal bezoekers per activiteit licht is afgenomen. Dit is een weerspiegeling van de verdere verbreding van de programmering van het Muziekgebouw en een focus op het bereiken van voor het Muziekgebouw nieuwe publieksgroepen. Minder massa, meer maatwerk. We zijn ons ervan bewust dat het meer inspanningen vergt om nieuw publiek over de drempel te krijgen dan om bestaand publiek terug te laten komen. Met partners als de Meervaart, Marmoucha, AfroVibes, Conservatorium van Amsterdam, Eye, Wijkjury Muziek, Bimhuis, Rizoom en het eigen Muziekgebouw Productiehuis werken we gelijktijdig aan programma-aanbod en aan marketing om die nieuwe publieksgroepen aan ons te binden. De eerder al geconstateerde toename van dynamiek en grilligheid in kaartverkoop na corona was in 2023 ook nog volop aan de orde.

Content en data

De marketingstrategie van het Muziekgebouw is erop gericht om met een diverse portfolio van concerten een brede waaier aan publieksgroepen aan zich te binden. Deze gedifferentieerde strategie kent twee belangrijke pijlers: data en content. Met contentmarketing vertellen we de verhalen van onze makers en musici, om zo de aandacht van ons publiek te winnen en vast te houden. Van belang daarbij is ons vermogen om de drijfveren en behoeftes van onze doelgroepen te doorgronden om daar zo goed mogelijk op in te spelen met onze verhalen. Een data-driven marketingaanpak helpt ons hierbij. In 2023 hebben we daar opnieuw stappen in gezet door het aannemen van een online marketeer, door verrijking van klantgegevens uit onze database met het Cultureel Doelgroepen Model, door ons CRM systeem en website verder te verfijnen en door het uitbouwen van onze aanwezigheid op verschillende social media, in combinatie met betere tracking op onze website.

Een greep uit content die in 2023 werd geproduceerd door of in opdracht van het Muziekgebouw: twee edities vriendenmagazine DichtbIJ met interviews en reportages, een speciale bijlage bij De Groene Amsterdammer met vijf diepgravende artikelen over wereldpremières in het Muziekgebouw, concertfotografie bij meer dan dertig concerten en video's variërend van een minidocumentaire over György Kurtág, promotievideo's voor Ragged Music Festival, serie Grote Cellisten en serie Focus op Alexandre Tharaud tot een 'making of' een babyconcert. Daarnaast publiceerden we diverse artikelen over muzikale onderwerpen op muziekgebouw.nl.

In 2023 legden we ook de basis voor een volledig tweetalige website Muziekgebouw.nl (realisatie januari 2024). Een significante investering die we moesten doen met het oog op onze wens om toegankelijk te zijn voor alle Amsterdammers.

Campagnes

Naast alle structurele verbeteringen, was 2023 ook het jaar van veel marketingcampagnes gericht op

de promotie van concerten, series en festivals. Enkele campagnes die eruit sprongen: de seizoenscampagne 2023-2024 (met artwork van onze vaste ontwerp bureau Silo Design), Minimal Music Festival (met artwork van creative designer Sophie Douala), Ragged Music Festival (met beeld van fotografe Eva Vermandel) en de Terrasconcerten. Naast deze programma-inhoudelijk gedreven campagnes, hebben we ook diverse meer generiek verkoopgerichte campagnes gevoerd, waaronder een campagne rond de seizoensopening eind augustus, 1+1 bewonersactie geïnitieerd door Amsterdam & partners (gericht op inwoners van Amsterdam), een Black-Friday kortingsactie en een jongerencampagne om de bekendheid van ons Early-Birdtarief en Sprintplaatsen onder jongeren te vergroten.

Prijsbeleid

De hoge inflatie in 2022 en 2023 maakte een tussentijdse prijsverhoging van (gemiddeld) 5% noodzakelijk per oktober 2023. We zijn ons ervan bewust dat hogere ticketprijzen de toegankelijkheid van ons podium niet vergroten. Daarom hebben we per september 2023 de beschikbaarheid van ons Early-Birdticket (tot 30 jaar) en Sprintplaatsen vergroot. Sprintplaatsen zijn nu ook online te koop, vanaf tien uur voor aanvang concert. Ook is het Muziekgebouw sinds september 2023 acceptant van de Podiumpas. Onze samenwerking met We Are Public en CJP zetten we voort. Met Stadspas zijn in 2023 verschillende incidentele concerten aangeboden voor minima in Amsterdam. Dit was succesvol en in 2024 breiden we onze samenwerking uit, om zo het Muziekgebouw ook voor mensen met een krappe beurs toegankelijk te houden. Naast alle kortingstarieven voor specifieke groepen zetten we ook in op behoud van klanten. Loyaliteit wordt beloond door middel van Vroegboekkorting en keuzeseries. Tenslotte hanteert het Muziekgebouw een strikt vrijkaartenbeleid van maximaal dertien bespelersplaatsen per concert. Bij culturele verhuur beslist de externe partij over het aantal ter beschikking te stellen vrijkaarten en heeft het Muziekgebouw geen zeggenschap.

Aandacht in de media

In 2023 kwam het Muziekgebouw Productiehuis op stoom, met onder andere stage director in residence Jorinde Keesmaat en de VR-opera *Songs for a Passerby*. Het Muziekgebouw Productiehuis is in 2023 op bescheiden wijze in de markt gezet met inzet van eigen middelen waaronder het vriendenmagazine DichtbIJ en de pagina Productiehuis op onze website muziekgebouw.nl. Daarnaast was er veel aandacht in de pers. Zo verschenen er interviews met Jorinde Keesmaat in NRC, Volkskrant en Parool. Ook *Songs for a Passerby* kreeg veel aandacht in NRC, Volkskrant en Parool. Ook andere concerten en verschillende festivals in het Muziekgebouw kregen veel bijval in de pers. Zo verschenen er vooruitblikkende artikelen over onder meer het Kurtág Festival, het Ragged Music Festival, de Hildegard Dag en het Minimal Music Festival en over concerten in vrijwel alle genres die het Muziekgebouw programmeert, zoals Raphaël Pichon/Pygmalion, pianiste Eliso Virszaladze, klarinettist/componist Jörg Widmann, componist Gabriel Prokofiev, Enno Poppe door Bas Wiegers en Klangforum Wien, wereldpremières van Rob Zuidam, James Wood en Maxim Shalygin. Veel concerten zijn gerecenseerd, vaak met 4 of 5 sterren. Noemenswaardig zijn onder meer recensies voor *Les Siècles*: *“Wat goed dat men [in het Muziekgebouw] de tegenwoordigheid van geest had om Les Siècles te boeken. In een uitverkochte zaal was zodoende nu al een van de beste concerten van het nauwelijks begonnen seizoen mee te maken.”*, Asko|Schönberg, Pierre-Laurent Aimard en Tamara Stefanovich in het Kurtág Festival, het Ragged Music Festival, Bertrand Chamayou (NRC top 10, 2023), Het Collectief, Nederlands Kamorkeor met Lera Auerbach, Alexandre Tharaud, Philippe Jarrousky, The Tallis Scholars en Pygmalion. NPO Klassiek nam verschillende concerten op en zond deze deels live uit.

5. Jeugd en educatie

Op het gebied van educatie organiseerden we in 2023 verschillende programma's, waaronder 29 schoolconcerten, 378 SoundLAB workshops in het Muziekgebouw en 57 workshops met SoundLAB op Reis buiten het Muziekgebouw, gericht op diverse onderwijsniveaus. Voorts waren er educatieve rondleidingen, (maatschappelijke) stages, kinderfeestjes en lesbezoeken ter voorbereiding op de schoolconcerten. Samen met partners zoals Asko|Schönberg, Oorkaan, Kobranie, Eye Filmmuseum en het Van Gogh Museum ontwikkelden we educatieve programma's, zoals *De Blaffende Krekel* en *Van Gogh's Way to Go*. In dit eerste project spelen kinderen in hun eigen OERkest, met zelfgemaakte instrumenten samen met de musici van Asko|Schönberg. Een bijzonder project was de samenwerking met Sonic Acts en studenten van de HKU, resulterend in de ontwikkeling van een nieuw instrument voor SoundLAB, geïnspireerd door Michel Waisvisz. Dit instrument is naar verwachting in april 2024 klaar voor gebruik in onze workshops. Muziekgebouw bood ook plaats voor de eindpresentatie van SKC Weekendstudent.

Groove Beast, dat sinds 2019 in het Bimhuis plaatsvindt, blijft een belangrijk educatief initiatief, gericht op het stimuleren van plezier, energie en samenwerking in de muziek. Met schoolconcerten in het Bimhuis en workshops in de klas leren kinderen over de grooves van verschillende energieke bands. In 2023 werkte de educatieafdeling aan het programma Groove Beast in je buurt, om de lessen naar lokale wijken te brengen voor scholen en kinderen die moeilijk kunnen reizen. In samenwerking met Aslan Muziekcentrum wordt er in de eerste helft 2024 een lessenreeks ontwikkeld met lokale muzikanten. Vanaf 2024 streven we ernaar om het Groove Beast programma uit te breiden buiten Amsterdam, door samen te werken met culturele instellingen en scholen buiten de stad. Dit biedt mogelijkheden om het format op andere locaties te implementeren met de programmering van het Bimhuis op laagdrempelige wijklocaties in samenwerking met lokale partners.

SoundLAB biedt deelnemers de kans om hun muzikale talent te ontdekken en creatief te zijn met elektronische instrumenten, terwijl SoundLAB op Reis specifiek gericht is op kinderen en jongeren die moeilijk kunnen reizen. In samenwerking met Stichting de Vrolijkheid werden workshops aangeboden op azc-locaties in Grave, Burgum, Amersfoort en Amsterdam, met in 2023 een bijzondere focus op filmmuziek in samenwerking met Eye. Op 2 december 2023 vond de eindpresentatie van al deze azc's plaats in het Muziekgebouw, in aanwezigheid van ouders en filmmakers van de animatiefilms. We ontvingen voor deze meerjarige samenwerking steun van het VSB Fonds, het Elise Mathilde Fonds en het Cultuurfonds. Bekijk hier de aftermovie: <https://www.youtube.com/watch?v=HMT1lcrQ9is>.

De Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA) speelde ook in 2023 een belangrijke rol. We zetten ons in voor het stimuleren van muziekonderwijs en podiumbezoek op Amsterdamse scholen, met als doel om cultuureducatie toegankelijk te maken voor alle kinderen. Dit jaar schreven we een manifest aan de gemeente om binnenschoolse muziekeducatie hoog op de agenda te houden, met succes. AMA is een actieve gesprekspartner van de Gemeente Amsterdam en werkt samen met diverse culturele instellingen en scholen om podiumbezoek structureel onderdeel te maken van het lesprogramma.

Het educatieteam van SoundLAB ontwikkelde het Familielab in opdracht van het Stedelijk Museum, waarbij beeldende kunst, muziek en klank samenkomen. We werkten samen met studenten van de HKU om installaties te maken die bezoekers uitnodigen om zelf muziek te creëren. Dit SoundLAB was te bespelen in het museum van 24 februari 2023 t/m 7 januari 2024 en bereikte meer dan 500.000 bezoekers. In juli gaven onze workshopleiders twee dagen workshops voor de Vrienden van het

museum. Na afloop van de looptijd kregen de installaties een tweede leven bij diverse culturele instellingen, zoals KunstLokaal Gemert, SKVR en De Doelen in Rotterdam.

Al met al hebben we in 2023 bijna 15.000 kinderen, jongeren en volwassenen bereikt met 566 activiteiten, en hebben we ons ingezet voor het stimuleren van muziekonderwijs en podiumbezoek op Amsterdamse scholen via de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam.

6. Zakelijke Evenementen

Het Muziekgebouw organiseert complementair aan de culturele activiteiten zakelijke evenementen. Op deze manier zorgt het Muziekgebouw ervoor dat het gebouw op de momenten dat er geen concerten zijn, optimaal wordt benut. De opbrengsten uit zakelijke evenementen maken de culturele programmering van het Muziekgebouw mede mogelijk en dragen voor een belangrijk deel bij aan het bereiken van een verantwoord percentage eigen inkomsten.

Als locatie voor zakelijke evenementen trekt het Muziekgebouw een diverse mix van bedrijven: zowel commerciële partijen als (beursgenoteerde) bedrijven of non-profitorganisaties met een culturele, educatieve of maatschappelijke doelstelling. In 2023 waren onze klanten dit vooral organisaties en bedrijven uit de sectoren educatie en ICT.

Zakelijk team en terugkerende evenementen

Het jaar 2023 was een jaar vol uitdagingen en kansen voor de afdeling Zakelijke Evenementen. De afdeling heeft zich verder hersteld van de impact van de coronaperiode. Het uitbreiden van het zakelijke team naar drie accountmanagers was een verstandige zet om in de groeiende vraag vanuit de markt te voorzien.

Een stijgend percentage zakelijke opdrachtgevers keert na een evenement terug naar het Muziekgebouw voor een nieuw evenement. Dat is het mooiste compliment dat het Muziekgebouw kan krijgen en bevestigt dat het Muziekgebouw met de insteek op persoonlijke service en maatwerk op de goede weg zit. Bedrijven zoals JDE coffee, Top Employers, CD Fund, Simon Kucher, ING en ingenieursbureau Fugro waren in 2023 enkele van deze terugkerende klanten.

Nieuwe relaties

Een constante factor voor de afdeling Zakelijke Evenementen is een groot aantal aanvragen voor evenementen, aanvragen die vaak afkomstig zijn van bedrijven waarmee het Muziekgebouw nog geen relatie heeft. Regelmatig is een gewenste datum niet beschikbaar vanwege geplande concerten. Het vergt veel puzzelwerk om samen met de opdrachtgever een geschikte datum te vinden. Ook hierin staat maatwerk voorop. Opvallend was het grote aantal events van bedrijven die gespecialiseerd zijn in software, zoals MEWS, Autel en Snowflake. De *look & feel* van de Grote Zaal en het gebouw past goed bij hun eigen identiteit en de mogelijkheden voor expostands en break-outsessies sluiten nauw aan bij de behoeftes van deze bedrijven. Zo goed zelfs dat er voor het jaar 2024 veel nieuwe opties staan genoteerd van deze softwarebedrijven.

In de rustige zomermaanden was de Grote Zaal zes weken lang het decor van tv programma *Zomergasten* van de VPRO. In 2024 is *Zomergasten* opnieuw te gast in het Muziekgebouw. Nieuwkomer Colliers (vastgoedspecialist) organiseerde in december een relatie-evenement. Na afloop werd meteen een datum gezocht voor het komend jaar.

Combinaties met de burens

Ook organiseerden we verschillende combinatie-evenementen met de naaste burens Mövenpick Hotel en het Bimhuis. In het naastgelegen Mövenpick Hotel was er een meerdaags congres van internationaal architectenbureau ARUP, waarbij in de Grote Zaal van het Muziekgebouw een feestelijk diner voor 375 gasten plaats vond. Dat is zo goed bevallen dat er in 2025 een nieuwe optie staat genoteerd.

In juli was er een groot feest in zowel het Muziekgebouw als Bimhuis voor 2.500 congresgangers van de Alzheimer's Association International Conference dat in de RAI plaatsvond. Dit event stond al in

2020 gepland maar kon toen niet doorgaan vanwege de lockdown. Het mooie weer zorgde voor een gevuld terras met een mooie zonsondergang.

Maatschappelijke evenementen

In oktober 2023 was er een meerdaagse internationale bijeenkomst van FMO (Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden) met speciale gast Koningin Máxima in huis. Ook vond die maand een bijeenkomst plaats van platform Amsterdam - Divers & Inclusief, dat zich richt op het motiveren, stimuleren en ondersteunen van Amsterdamse werkgevers die willen investeren in diversiteit en inclusie op de werkvloer. Voor het derde achtereenvolgende jaar vond in november het AmplifyHER event van BrandedU plaats. Een mooi voorbeeld van een maatschappelijk verantwoord evenement dat vrouwen op een positieve en inspirerende manier meer in hun kracht zet op de werkvloer en op weg naar topposities binnen het bedrijfsleven. Eind november organiseerde TEDxAmsterdam een conferentie met de titel *What's Your Reality*. Een volle zaal luisterde naar inspirerende sprekers die aanmoedigen om anders naar de wereld te kijken.

Onderwijs

Het is mooi te zien dat educatieve instellingen steeds meer hun weg weten te vinden naar het Muziekgebouw. Hogeschool van Amsterdam trapte het nieuwe schooljaar feestelijk af met *Impact Xperience Festival* voor al haar personeel. Direct daarna volgde het Conservatorium van Amsterdam met een oriëntatiedag voor eerstejaarsstudenten met optredens in de Grote Zaal van zowel studenten als alumni. Ook vonden in het najaar in de ochtenden hoorcolleges plaats voor eerstejaarsstudenten van de UvA. Voor eerstejaarsstudenten Event Management van Hogeschool Inholland werd een presentatie gegeven over wat er komt kijken bij het organiseren van zakelijke evenementen, gevolgd door een rondleiding.

Resultaat

In 2023 vonden er 48 één of meerdaagse evenementen plaats. Er werd een zaalhuur van €456.000 gegeneerd (2022: €297.000). De totale omzet inclusief de doorbelasting van technisch personeel en medewerkers publieksservice bedroeg €812.000 in 2023 (2022: €516.000).

Het zakelijk team is per januari 2023 uitgebreid van twee naar drie accountmanagers met de ambitie het aantal evenementen en inkomsten verder te laten stijgen naar het niveau van 2019 en hoger. De prognose voor 2024 is veelbelovend. De komende jaren is het de bedoeling om meer ruimte vrij te maken voor zakelijke evenementen, om zo de financiële basis van het Muziekgebouw verder te versterken.

7. Vermogensfondsen en Vrienden

In 2023 zijn zowel de inkomsten uit fondsenwerving als het aantal vrienden licht gestegen ten opzichte van 2022. Door corona is het Productiehuis pas dit jaar van start gegaan, een jaar later dan gepland. Door deze latere start zijn de eerder toegekende subsidies van Fonds 21 en Ammodo voor het Productiehuis grotendeels vooruitgeschoven naar 2023 en verder. De groei van de bijdrages van vrienden is met name het gevolg van grotere bijdrages en meer eenmalige donaties.

Vermogensfondsen

In 2023 heeft het Muziekgebouw een totaal van €719.000 ontvangen aan overige publieke subsidies en private fondsen, bestaande uit:

- de jaarlijkse programmeringsbijdrage Podiumregeling 2023-2024 FPK van €51.000;
- bijdragen van private fondsen voor een totaal van €669.000 (zie de tabel hieronder) en
- de definitieve afrekening van de NOW, waardoor we €1.000 moesten terug betalen.

De totale bijdragen zijn in 2023 €136.000 lager dan begroot. Dit komt hoofdzakelijk door een bijstelling van de kosten voor het Productiehuis, waardoor de bijdragen van de fondsen evenredig naar beneden zijn bijgesteld. De overige bijdragen zijn toegekend ten gunste van de drie wereldpremières (Ammodo), het Minimal Music Festival (april 2023), het Kurtág Festival (maart 2023), SoundLAB en de compositieopdracht van Kate Moore die vanwege corona is uitgesteld van 2021 naar mei 2023.

Fonds	Doel	Bedrag
Stichting Ammodo seizoen 22-23 deel 2023	Compositieopdracht Ammodo	30.000
Stichting Ammodo seizoen 23-24 deel 2023	Compositieopdracht Ammodo	60.000
Stichting Ammodo productiehuis deel 2023	Productiehuis	219.200
Fonds 21 extra productiehuis deel 2023	Productiehuis	186.200
Stichting 't Treckpaert fonds (Angels's Bone van productiehuis)	Productiehuis	7.500
Gravin van Bylandt stichting (productiehuis)	Productiehuis	2.000
Fonds 21 voor MMF	Minimal Music Festival	45.000
The Aaron Copland Fund for Music voor MMF	Minimal Music Festival	4.460
Amphion Foundation voor MMF	Minimal Music Festival	1.842
Stichting Dioraphte voor MMF	Minimal Music Festival	10.000
Stichting Concertien voor compositieopdracht Kate Moore	Compositieopdracht Kate Moore	34.950
Het Cultuurfonds voor Kurtag festival	Kurtag festival	20.000
Fonds 21 voor Kurtag festival	Kurtag festival	30.000
Rabo ClubSupport voor SoundLAB	SoundLAB	1.816
Fonds voor Cultuurparticipatie voor To Urban Talent	Ontwikkeling medewerker	4.660
VSB Fonds voor SoundLAB op reis	SoundLAB op Reis	5.000
Het Cultuurfonds voor SoundLAB op reis	SoundLAB op Reis	5.000
Elisabeth Mathildefonds voor SoundLAB op reis	SoundLAB op Reis	1.500
<i>Totaal bijdragen uit private fondsen</i>		669.128

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

Vrienden

Het aantal vrienden is in 2023 licht gestegen met 2% van 1.350 naar 1.378. Zij hebben in 2023 in totaal voor €161.000 gedoneerd aan het Muziekgebouw. Eind december 2023 tot en met februari 2024 heeft er een grote wervingsactie plaats gevonden. Deze campagne was enerzijds gericht op het werven van nieuwe potentiële vrienden en anderzijds op het verhogen van de bijdragen van de reeds bestaande vrienden. Dit zal naar verwachting vooral in 2024 de inkomsten vanuit deze particuliere donaties doen toenemen.

Onze vrienden ontvangen twee keer per jaar het magazine DichtbIJ en zij kunnen kaarten met voorrang kopen in de seizoensvoorverkoop. Ook ontvangen zij uitnodigingen voor vriendenevenementen zoals rondleidingen en openbare repetities en krijgen zij incidenteel korting op concertkaarten.

In 2023 zijn enkele succesvolle activiteiten georganiseerd. Op 13 juli vond een Terrasconcert plaats voor ruim 300 vrienden met een optreden van het rietkwintet Calefax. Daarnaast zijn alle vrienden uitgenodigd voor de drie Ammodo wereldpremières van Rob Zuidam, James Wood en Lera Auerbach die plaatsvonden in mei, september en oktober. Ook zijn de grote gevers (€500 en meer) uitgenodigd voor het openingsconcert van het Kurtág Festival op 8 maart en konden alle vrienden vrijkaarten krijgen voor de Kurtág Masterclass op 7 maart. Op 20 april is door de afdeling Educatie een SoundLAB workshop georganiseerd voor de vrienden plus daarna vrij toegang tot het lunchconcert. Tot slot waren er enkele last minute kortingsacties voor enkele concerten.

8. Personeel

Medewerkers met een uren contract	2019	2020	2021	2022	2023
Medewerkers (31-12)	39	37	41	46	44
FTE (Gemiddeld)	31,5	32,5	31,2	37,5	40,4
in dienst gekomen		8	7	9	7
uit dienst gegaan		15	6	7	9

Medewerkers met een oproep contract	2019	2020	2021	2022	2023
Medewerkers (31-12)	26	31	27	26	22
FTE (Gemiddeld)	7,5	5,5	3,3	5,2	4,5
in dienst gekomen			12	17	11
uit dienst gegaan			5	16	9

In bovenstaand overzicht is te zien dat de groei in FTE die in 2022 was ingezet (na twee coronajaren) nog iets is doorgezet in 2023 (met name in het eerste half jaar):

- Het was noodzakelijk om meer vaste formatie binnen een aantal afdelingen te creëren vanwege de forse toename van arbeidsintensieve concerten en zakelijke evenementen. Om de werkdruk aanvaardbaar te houden en de continuïteit te borgen is daarom bij de start van 2023 gekozen voor 1 extra technicus, 1 extra accountmanager zakelijke evenementen en 1 extra online marketeer.
- Ook kozen twee oproepkrachten in 2023 voor vaste uren en moest er extra (tijdelijk) personeel ingezet worden voor langdurige ziektevervangings

In het tweede half jaar van 2023 werden we, vanwege stijgende kosten en tegenvallende inkomsten, gedwongen om scherp naar onze personeelskosten te kijken. Wat we zo zorgvuldig na de coronaperiode opgebouwd hadden om de teams op sterkte te brengen, moesten we door de financiële tegenslagen weer deels terugdraaien zonder het primaire proces te veel te schaden. Een moeilijke keuze die heeft geleid tot de volgende beslissingen:

- Twee tijdelijke contracten zijn niet verlengd.
- Acht medewerkers hebben uren ingeleverd.
- Bij een aantal medewerkers die uit dienst gingen is ervoor gekozen hen niet te vervangen (in dezelfde positie en/of met dezelfde aanstellingsuren). Vanuit dit perspectief is ook gekozen om, na het vertrek van de artistiek directeur, niet op zoek te gaan naar een nieuwe directeur maar naar een artistiek leider, die werkt onder verantwoordelijkheid van de algemeen directeur. Eén algemeen directeur en één artistiek leider past beter bij de omvang van onze organisatie en bij onze financiële situatie.
- Er zijn minder oproep-uren ingezet, door scherp en efficiënt te roosteren.

Dit alles heeft opgeleverd dat we de forse salarisstijging in de cao van 6% + €50 in 2024 beter kunnen opvangen qua kostenstijging. De effecten van bovengenoemde maatregelen zijn nog niet echt zichtbaar in het gemiddeld aantal FTE's in 2023, omdat we ze aan het eind van het jaar genomen hebben. De effecten zullen vooral in 2024 zichtbaar zijn.

Vrijwilligers

Een stabiele groep van 21 trouwe vrijwilligers bemenst iedere dag de ontvangstbalie in het Atrium. Zij ontvangen onze bezoekers, maken ze wegwijs in het gebouw, houden toezicht, verkopen programmaboekjes en geven rondleidingen.

Leerbedrijf

Het Muziekgebouw is een erkend leerbedrijf. In 2023 hebben we met veel plezier zeven studenten begeleid tijdens hun jaarstage: één bij Techniek, vier bij Educatie, één bij Productie en één bij Marketing, Communicatie en Verkoop. We maken tijd voor korte maatschappelijke stages die variëren van één dag tot twee weken. Scholieren van het VO in Amsterdam lopen dan mee met educatie, productie en techniek. In 2023 zat daar ook een leerling bij met een visuele beperking van Visio Onderwijs Amsterdam. Van haar hebben wij geleerd waar het Muziekgebouw nog aanpassingen nodig heeft, gelet op de toegankelijkheid. Leerlingen kennis laten maken met muziek en muziekeducatie vinden we belangrijk. Op deze manier creëren we een podium voor nieuw, jong en divers talent dat later mogelijk doorstroomt naar onze teams. Een belangrijke pijler in ons diversiteits- en inclusiebeleid.

Diversiteit en inclusie en personeel

Vanuit de Code Diversiteit en Inclusie werken we vanuit de 4 P's (Programma, Publiek, Partners en Personeel).

In 2023 hebben we aan verschillende actiepunten op de P van personeel gewerkt vanuit de werkgroep Diversiteit en Inclusie:

- Het divers en inclusief wervings- en selectiebeleid dat in 2022 is gelanceerd in de organisatie, heeft zich in 2023 verder voortgezet. Dat heeft ertoe geleid dat de functies die door vertrek vrijkwamen, zijn ingevuld met medewerkers die bijdragen aan de diversiteit van het team. En dat gaat verder dan alleen streven naar meer collega's van kleur. In een team van voornamelijk mannen zetten we in op het werven van collega's van een andere gendercategorie. En in een team met veel jonge mensen, nemen we een oudere collega aan. Diversiteit gaat over leeftijd, mentale of fysieke gesteldheid, kleur, cultuur, religie, geaardheid, kennisniveau en gender. En hoe meer diversiteit er in een team is, hoe meer we van elkaar leren en hoe creatiever we worden.
- De samenstelling van de oproepkrachten en freelancers is in 2023 diverser geworden. De helft van het team Publieksservice heeft een bi-culturele of lhbtqi+ achtergrond. De groep is jong en dit maakt dat de nieuwe doelgroepen die we willen aanspreken zich makkelijker herkennen in de mensen die in het Muziekgebouw werken.
- Dat we serieus inzetten op jong talent blijkt uit onze deelname aan de diversiteitsweek van de Hogeschool van Amsterdam. In januari 2023 hadden we 200 studenten over de vloer die het thema diversiteit en inclusie verbonden aan het Muziekgebouw en ons advies gaven over dit thema.
- De werkgroep heeft in 2023 een advies ingediend voor genderneutrale toiletten in het Muziekgebouw. Dit advies is aangenomen.
- Ook heeft de werkgroep het initiatief genomen tot het opstellen van een ethische code die voortkomt uit- en gedragen wordt door de hele organisatie. Daarvoor is samengewerkt met Coaching in Cultuur. Deze ethische code heeft een aantal vervolgtrainingen gekregen in de teams. De leidinggevenden zijn getraind door de Gedragscode Expert; het team Publieksservice is getraind door Catova. In 2024 volgen er nog bijstanders-trainingen en trainingen omgaan met ongewenst gedrag voor de teams Educatie, Kaartverkoop en Productie.

Opleiding en Ontwikkeling

In januari 2023 is er een nieuw opleidings- en ontwikkelingsbeleid geïmplementeerd in de organisatie. Voor dit beleid is 1,5% van de bruto loonsom gereserveerd voor persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Het gesprek over de persoonlijke ontwikkeling is een vast onderdeel van de jaargesprekken geworden, er is voor iedere medewerker desgewenst een externe ontwikkelings- of loopbaancoach aanwezig en alle medewerkers hebben onbeperkt toegang tot een

online leerplatform. Daarnaast wordt er stevig ingezet op leiderschapsontwikkeling voor de afdelingshoofden.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimcijfer in 2023 is 7,2% en is daarmee gestegen met 1,5% ten opzichte van 2022. We zijn daarmee terug op het niveau van 2021 toen veel verzuim werd veroorzaakt door corona. Zes medewerkers waren in 2023 langdurig ziek waarvan er één doorloopt naar het 2^e ziektejaar in 2024. De overige langdurig zieke medewerkers zijn hersteld of uit dienst gegaan. Het hogere verzuimcijfer wordt deels veroorzaakt door het oplopend kortdurend ziekteverzuim. In 2023 waren er 89 korte ziekmeldingen, hetgeen betekent dat elke medewerker zich gemiddeld in 2023, 1,8 keer ziek heeft gemeld. Met onze nieuwe Arbodienst, waarmee we sinds 1 september samenwerken, gaan we in 2024 op zoek naar de oorzaken van dit hoge kortdurende verzuim en implementeren we preventieve maatregelen om het kortdurende verzuim naar beneden te krijgen.

Vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen rapporteerden over 2023 geen meldingen van ongewenst gedrag te hebben ontvangen.

9. Financiën

Het jaar 2023 eindigt met een negatief resultaat van €-345.000. Dat is €4.000 (1%) beter dan begroting die is vastgesteld op €-349.000. Zowel aan de baten- als lastenkant is sprake van slechts een daling van 0,7% ten opzichte van de begroting.

Na toerekening aan en benutting van de bestemmingsreserve vaste activa (MOP), wordt €339.916 van het negatieve resultaat onttrokken aan de bestemmingsreserve Covid-19 die in de periode 2020-2021 is opgebouwd voor de lange termijn gevolgen van de coronapandemie. Het negatieve begrote resultaat voor 2024 (€-163.500) zal ook grotendeels gedekt worden door een onttrekking aan deze bestemmingsreserve. Aan het nieuw opgerichte bestemmingsfonds Productiehuis wordt €7.000 gedoteerd. Dit betreft de donaties die zijn gedaan voor het afscheid van directeur Maarten van Boven in oktober 2023. De algemene reserve blijft op hetzelfde niveau. Deze dient vooral om onverwachte tegenvallers op te vangen en om in geval van continuïteitsproblemen de salarissen nog enkele maanden te kunnen doorbetalen.

Baten

2023 was het eerste normale jaar sinds corona. De totale baten groeien ten opzichte van 2022 met 12,5%. Deze groei is het gevolg van 7,3% indexatie van de jaarlijkse subsidie van de gemeente, een groei van 34% inkomsten uit zakelijke evenementen en 50% meer bijdragen van private fondsen door de start van het Muziekgebouw Productiehuis.

De publieksinkomsten blijven iets (4%) achter bij de begroting. Dit komt met name door lagere recettes en de daarmee samenhangende daling van opbrengsten uit kaartverkoop. Het opnieuw aantrekken van publiek na de coronacrisis blijkt langer in beslag te nemen dan was ingeschat. De toename van de overige inkomsten (5,5%) komt met name door zakelijke verhuur, waarvan de markt door het uitbreken van de coronapandemie volledig was ingestort. De verwachting dat deze markt weer snel zou aantrekken bleek juist. Ook voor 2024 en verder hoopt het Muziekgebouw deze markt verder te kunnen uitbreiden. De indirecte opbrengsten betreffen inkomsten uit afdracht catering. Deze zijn verdubbeld in vergelijking met de begroting. Dit is deels te danken aan de groei van de zakelijke markt, maar ook omdat er is ingezet op nieuwe deals met een hogere marge voor het Muziekgebouw.

De gemeente Amsterdam heeft in 2023 rekening gehouden met de sterk toegenomen inflatie en heeft de jaarlijkse subsidie met 7,3% geïndexeerd. De overige subsidies zijn ook hoger, vanwege indexatie van de Podiumregeling van het FPK met 6,9%. In 2023 had het Muziekgebouw geen recht meer op TVL of NOW.

De inkomsten uit private fondsen zijn 17% lager dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door lagere bijdragen van private fondsen voor het Muziekgebouw Productiehuis in 2023, vanwege een verschuiving van de FPK bijdrage voor de productie *Sin Eater* die moest worden geannuleerd en omdat er minder kosten in 2023 zijn gemaakt dan was voorzien. De bijdragen van Stichting Ammodo en Fonds 21 aan het Productiehuis 2023 zijn evenredig met deze kostenverlaging naar beneden bijgesteld. Het Productiehuis zou aanvankelijk in 2022 van start gaan. Vanwege de coronacrisis is de start uitgesteld naar 2023. Het Muziekgebouw is Stichting Ammodo en Fonds 21 zeer erkentelijk voor hun omvangrijke bijdragen aan het Productiehuis.

Stichting Ammodo, Fonds 21, VSB fonds, het Cultuurfonds, Stichting Concertien en nog enkele kleinere private fondsen hebben in 2023 ruimhartig bijgedragen aan twee bijzondere festivals (*Minimal Music festival* en *Kurtág festival*), drie wereldpremières en een compositieopdracht van Kate Moore, die was verplaatst van 2021 naar 2023 in verband met corona.

De bijdragen uit private middelen, zijnde particuliere donaties zijn 30% hoger dan begroot. Eind december 2023 tot en met februari 2024 heeft er een wervingsactie plaats gevonden. Dit heeft in december 2023 al zijn vruchten afgeworpen, maar zal vooral vanaf 2024 de inkomsten van vrienden structureel doen toenemen.

Lasten

Vanaf het begin van de coronapandemie heeft het Muziekgebouw strak gestuurd op de kosten. Omdat in 2023 de activiteiten weer verder toenamen, zijn ook de lasten gestegen ten opzichte van 2022 (9,5%).

De beheerlasten wijken met 1,7% lagere kosten nauwelijks af van de begroting. De afname van personele beheerlasten komt met name door het niet of later invullen van formatie. Op sommige afdelingen is juist sprake van een lastenstijging, zoals bij het administratief personeel vanwege de vervanging van een langdurig zieke medewerker. In de post diverse personeelskosten is rekening gehouden met een niet begroot bedrag van €25.000 ter dekking van het toegenomen saldo openstaande vakantiedagen ten opzichte van eind 2022. Deze kostentoeename wordt grotendeels gecompenseerd door lagere kosten voor de OR, bedrijfskleding, studie en werving. De daling van de materiële beheerlasten (1,8%) is vooral veroorzaakt door lagere kantoorkosten als gevolg van onderbesteding op de posten advies en acquisitie zakelijke evenementen. De implementatie van een nieuwe roostermodule is uitgesteld naar 2024. Tevens zijn de algemene publiciteitskosten lager door een verschuiving van kosten naar specifieke publiciteitskosten onder activiteitenlasten.

De activiteitenlasten zijn binnen begroting gebleven. Wel is sprake van een verschuiving tussen activiteitenlasten personeel en materieel. De activiteitenlasten personeel vallen 3,5% lager uit, omdat er minder kosten zijn gemaakt voor het Productiehuis, de uitkoop voor musici lager zijn en de algemeen en artistiek directeur per 1 oktober 2023 is vertrokken. Naast deze kostendalingen zijn de personeelskosten voor techniek en publieksservice met 8% toegenomen vanwege extra inhuur en inzet van oproepkrachten voor zakelijke evenementen, maar ook ter vervanging van langdurig zieke medewerkers. Daarnaast is de afdeling Zakelijke Evenementen in formatie uitgebreid om meer omzet uit de zakelijke markt te genereren met als gevolg hogere afdelingskosten van 22%. De activiteitenlasten materieel zijn met 18% toegenomen onder andere door niet-begrote co-productiekosten voor samenwerkingen met andere zalen zoals het Bimhuis. Daarnaast zijn de kosten voor reis en verblijf van musici hoger. Dit wordt gecompenseerd door een onderbesteding op de kosten voor uitkoop musici. Ook de specifieke publiciteitskosten zijn toegenomen. Dit vanwege een verschuiving van algemene- naar specifieke publiciteitskosten. De daling van activiteitenkosten van de afdeling educatie is het gevolg van lagere uitgaven aan het onderhoud en inrichting van het SoundLAB.

Financiële positie

Het percentage eigen inkomsten is hetzelfde als in 2022 en staat op 53%.

Met een solvabiliteit van 1,54 (1,88 in 2022) en een liquiditeit van 1,69 (1,96 in 2022) is de financiële positie van het Muziekgebouw sterk te noemen. De ratio's zijn weliswaar afgenomen ten opzichte van vorig boekjaar, maar ultimo 2023 beschikt Muziekgebouw aan 't IJ over voldoende eigen vermogen om het negatieve resultaat van 2023 en begroting 2024 te kunnen dekken. Op basis van de huidige en toekomstige financiële positie is de directie ervan overtuigd dat het Muziekgebouw de komende jaren aan zijn verplichtingen kan voldoen.

De directie en de RvT hebben met de accountant op 20 juni een gesprek gevoerd over de jaarrekening en het accountantsverslag over 2023.

Gebouw

Het Muziekgebouw stelt kwaliteit in alles wat het doet voorop. Op die manier gaan we ook om met het gebouw waarin we onze activiteiten ontplooiën. Samen met de Beheerstichting Accommodatie Muziekgebouw/ BIMHUIS (BAMB) houden we het gebouw in optimale conditie. Voor het gebouw zelf en voor de middelen in het Muziekgebouw hebben we uitgebreide en actuele meerjarenonderhouds-plannen. Het Muziekgebouw heeft in 2023 €200.000 geïnvesteerd.

Risicomanagement

Risicomanagement is integraal onderdeel van het gevoerde beleid en ligt formeel vast, verdeeld in de onderdelen: artistiek en strategisch, operationeel en financieel en naleving. De directie is goed op de hoogte van de belangrijkste risico's en onzekerheden binnen de branche en is van mening dat de interne risicomanagement- en controlesystemen waarmee de organisatiebrede risico's worden beheerst in 2023 adequaat hebben gewerkt.

De belangrijkste strategische risico's voor het Muziekgebouw zijn onder normale omstandigheden het behouden van de subsidie van de gemeente Amsterdam, het op peil houden van de bezoekersaantallen en het monitoren van de situatie bij de vaste bespelers van de grote zaal; de Nederlandse ensembles. Daarnaast is het van groot belang dat de inkomsten uit zakelijke evenementen en fondsenwerving op peil blijven.

Met de opname in de A-Bis is de subsidie voor het Muziekgebouw voor de periode 2021-2024 veiliggesteld. Echter, ruim twee jaar coronacrisis en de enorme prijsstijgingen en inflatie in 2022 en 2023 hebben aanvullende risico's tot gevolg. Door de overheidssteun zijn de gevolgen van de coronapandemie weliswaar beperkt gebleven en hebben we behoorlijke reserves kunnen opbouwen, maar 2023 en verder laat zien dat het Muziekgebouw nog niet terug is op het oude niveau van 2019 en daarvoor.

De komende jaren worden in alle opzichten spannend voor het Muziekgebouw. De naweeën van de coronacrisis, de oorlogen in Oekraïne en Gaza hebben geleid tot een economische crisis, waardoor de inkomsten van het Muziekgebouw nog verder onder druk komen te staan. Door de relatief gunstige jaren die achter ons liggen, hebben we ons hier enigszins op kunnen voorbereiden. Mede door de constante subsidiestroom vanuit de gemeente Amsterdam zijn de kasstromen voldoende en wordt in de financieringsbehoefte ruim voorzien. Deze subsidiestroom is essentieel voor het Muziekgebouw. Op 1 augustus 2024 krijgen we de uitslag van de subsidieaanvraag 2025-2028 binnen. Deze aanvraag is ingediend bij het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK). De gemeente Amsterdam heeft de A-Bis afgeschaft, waardoor het Muziekgebouw nu bij het AFK aanvraagt. Het Muziekgebouw kijkt uiteraard ook naar de nationale ontwikkelingen. Als een nieuw kabinet grote cultuurbezuinigingen zou doorvoeren, heeft dat uiteraard ook gevolgen voor het Muziekgebouw.

De opbrengsten uit zakelijke verhuur zijn in 2023 gegroeid, maar nog niet terug op het niveau van voor de coronapandemie. De eerste prognoses voor 2024 laten een goed beeld zien, maar het blijft een onzekere markt en dat levert extra risico's op.

Operationele en financiële risico's (prijs-, liquiditeits-, koers- en renterisico's) zijn vastgelegd in de managementinformatie en worden maandelijks geanalyseerd. De bewaking van de financiële positie en het bijstellen op basis van de financiële risico's vindt periodiek plaats. Muziekgebouw stelt elk kwartaal een herijkte jaarresultaatprognose op.

Hieronder volgt een risicomatrix met een schematisch overzicht van de huidige risico's voor het Muziekgebouw en de mogelijke beheermaatregelen.

ARTISTIEK EN STRATEGISCH					
Risico	Kans	Invloed	Prioriteit	Beheersmaatregel	Toelichting mogelijke beheersmaatregel
Kwaliteit programmering	Klein	Groot	Hoog	Vermijden	- Invloedrijke programmeurs met aansluiting missie en visie Muziekgebouw - Sterk netwerk musici en ensembles - Programmering strak monitoren om op tijd bij te kunnen sturen
Publiek ontwikkeling	Gemiddeld	Groot	Hoog	Vermijden	- Wensen publiek monitoren dmv van marktonderzoek - Bestaande en nieuwe marketingtools inzetten om (nieuw) publiek te (blijven) bereiken
Disbalans culturele versus zakelijke programmering	Gemiddeld	Groot	Hoog	Vermijden	- Degelijk planningssysteem, waarin enkele seizoenen vooruit wordt gepland - Adequaat roostersysteem - Inzage in financiële consequenties bij aanpassing programmering
Stagnatie zakelijke markt	Gemiddeld	Groot	Hoog	Vermijden	- Meer inkomsten genereren uit sponsoring, vrienden, fondsen en nalatenschappen - Zorgdragen voor up to date netwerk - Up to date concurrentieanalyse en actief aquireren
Afhankelijkheid horecaleverancier	Gemiddeld	Groot	Laag	Vermijden	- Goede relatie met horecaexploitant op basis van vertrouwen - Heldere afspraken over afdracht, inzet personeel en planning - Transparant onderhandelen, wat levert samenwerking voor beide partijen op
Huidige politieke situatie	Groot	Groot	Hoog	Accepteren	- Versterken lobby - Goed aangesloten blijven bij overkoepelende organisaties die opkomen voor de belangen van theaters en concertzalen in de landelijke en lokale politiek - Afhankelijkheid subsidie verminderen door eigen inkomsten te verhogen - Scenario's ontwikkelen in geval van eventuele kortingen
Instabiele sociaal-economische omstandigheden	Gemiddeld	Middel	Medium	Accepteren	- Bij ontwikkelen van programmering en afsluiten van contracten morele overwegingen mee laten wegen in besluitvorming - Bij confrontaties met protesterende partijen inzetten op begrip en redelijkheid

OPERATIONEEL					
Risico	Kans	Invloed	Prioriteit	Beheersmaatregel	Toelichting beheersmaatregel
Beschikbaarheid personeel / toenemende werkdruk	Gemiddeld	Groot	Hoog	Vermijden	- Preventieve maatregelen treffen om ziekteverzuim te voorkomen - Voldoende aandacht voor werkdruk in relatie met aantal activiteiten/FTE - Leeftijdsoverbewust personeelsbeleid
Onveilige werkomgeving	Klein	Aanzienlijk	Hoog	Vermijden	- Publiek, musici en personeel kennis laten nemen van Ethische Code Muziekgebouw - Personeel trainen op bewustwording van grensoverschrijdend gedrag - Meldpunt voor grensoverschrijdend gedrag - Arboregeling en RI&E's op orde
Knelpunten/kwetsbaarheid ICT	Gemiddeld	Aanzienlijk	Hoog	Reduceren	- Ruimte bieden dmv tijd en financiële middelen - Processen goed inzichtelijk maken alvorens nieuwe applicaties te implementeren - Draagvlak binnen organisatie creëren voor (overgang naar) nieuwe applicatie - Tijdige communicatie naar gebruiker(s) van (nieuwe) applicatie
Opkomst AI	Gemiddeld	Aanzienlijk	Medium	Reduceren	- Werkgroep die zich specifiek richt op AI ontwikkelingen - Op de hoogte blijven van AI tools die van belang kunnen zijn voor de bedrijfsvoering
Achterstallig onderhoud technische installatie/apparatuur	Klein	Groot	Hoog	Reduceren	- Up to date meerjaren investeringsplan (30 jaar vooruit) - Tijdig onderhoud technische apparatuur - Personeelsbeleid gericht op zo veel mogelijk technische know how in huis en geen afhankelijkheid creëren van ZZP'ers
Aansprakelijkheid	Klein	Aanzienlijk	Hoog	Overdragen	- Aansprakelijkheidsverzekering - Bijzondere gevallen van transport of activiteiten tijdig bijverzekeren - RI&E's op orde
Veranderende eisen m.b.t. duurzaamheid	Klein	Aanzienlijk	Hoog	Accepteren	- In bedrijfsvoering duurzaam werken intensiveren en bewustzijn creëren bij personeel en bespelers van de zaal
Kans op situaties van overmacht/force majeure (terugkeer Covid of andere epidemieën)	Klein	Groot	Laag	Accepteren	- Protocolen en scenario's ontwikkelen met effectieve maatregelen zodat er snel en flexibel gehandeld kan worden - Waakzaam blijven op ontwikkeling epidemieën

FINANCIËEL EN NALEVING					
Risico	Kans	Invloed	Prioriteit	Beheersmaatregel	Toelichting beheersmaatregel
Wet- en regelgeving	Klein	Groot	Hoog	Reduceren	- Monitoring (nieuwe) wet- en regelgeving - Reglementen obv wet- en regelgeving, rekening houdend met vier-ogen principe - AVG bewustzijn creëren
Stijgende prijzen en inflatie	Groot	Groot	Hoog	Accepteren	- Prijsontwikkelingen monitoren en maatregelen treffen om inflatie op te vangen
Loon- en prijsbijstellingen	Groot	Groot	Hoog	Accepteren	- Lobby subsidiënten versterken - Aansluiting bij onderhandelingen Cao Nederlandse Podia
Stagnatie kaartverkoop en particuliere donaties	Gemiddeld	Groot	Hoog	Vermijden	- Prijzen toegangskaarten niet te hoog maken - Meerdere rangen invoeren tbv kaartverkoop - Wervingsacties ter verhoging van particuliere donaties
Markt fondsenwerving	Gemiddeld	Groot	Hoog	Vermijden	- Werving zakelijke markt (sponsoring) intensiveren - Versterking en/of uitbreiding afdeling fondsenwerving - Professionaliseren en digitaliseren fondsenwerving
Imagoschade	Klein	Groot	Medium	Vermijden	- Duidelijk beleid & strategie: welke informatie wordt wel/niet gedeeld met pers - Bij calamiteiten die niet de algemeen directeur betreffen, staat de algemeen directeur de pers te woord
Cybercrime	Klein	Groot	Laag	Vermijden	- ICT omgeving optimaal beveiligen - Cyberverzekering

10. Horeca

2023 was ook voor 4'33 grand café een jaar waarin licht gloorde aan het eind van een lange donkere tunnel. Zoals bekend hebben horecaondernemingen zware klappen gekregen tijdens de coronacrisis. De daaropvolgende inflatie heeft niet geholpen. Tel daarbij op de moeilijkheden voor de sector om goed opgeleid en gekwalificeerd personeel te vinden en het mag duidelijk zijn dat de afgelopen jaren zeer moeilijk waren. 2023 stond dus vooral in het teken van opkrabbelen en de routine terugvinden. En dat is goed gelukt. Dinergasten waarderen 4'33 gemiddeld met een 8,2 en dat cijfer stijgt. Ook de pauzeverzorging en de naborrel bij concerten wordt goed gewaardeerd door het publiek. Het vinden van voldoende personeel blijft moeilijk. Het Muziekgebouw helpt waar het kan met het werven van horecapersoneel.

4'33 is altijd geopend als er concerten zijn in het Muziekgebouw. De reguliere openingstijden waren in 2023 woensdag t/m zondag vanaf 11.30 uur tot 0.00 uur met eventueel uitloop als dat gewenst is. Ten opzichte van 2022 zijn de openingstijden verruimd. Open vanaf 11.30 uur in plaats van 16.00 uur.

In de zomermaanden organiseerden we gezamenlijk met 4'33 opnieuw goed lopende terrasconcerten. De terrasconcerten waarmee we in 2021 begonnen, zijn een blijvertje. Het mes snijdt hier aan twee kanten. Het Muziekgebouw heeft aanbod in de zomer en 4'33 heeft in juli en augustus op de vrijdag- en zaterdagavond een vol terras. 4'33 en moederbedrijf Dudok zijn ook vaste partner bij zakelijke evenementen. Het Muziekgebouw probeert waar het kan de catering bij evenementen bij 4'33 te laten landen. Ook dit is voor beide partijen gunstig.

11. Vooruitblik

2023 laat voor het Muziekgebouw een dubbel beeld zien. Aan de ene kant zien we duidelijk herstel optreden in bezoercijfers en zakelijke evenementen en dat stemt optimistisch. Aan de andere kant maken we in 2023 opnieuw fors verlies en dat stemt pessimistisch. Weliswaar minder verlies dan begroot, maar een verlies van €345.000 is nog steeds fors. Dat we ondanks het herstel nog diep in de rode cijfers duiken, is zorgelijk met het oog op de toekomst. Het werpt de vraag op in hoeverre het businessmodel zoals we dat in het Muziekgebouw tot aan corona gehanteerd hebben nog realistisch is voor de toekomst. Dat businessmodel is gebaseerd op de aanname dat de subsidie van de gemeente Amsterdam min of meer meegroeit met de inflatie en dat we zelf door publieksinkomsten, opbrengsten uit zakelijke evenementen, inkomsten uit fondsen en particuliere donaties een sluitende begroting kunnen realiseren. We zien de afgelopen twee jaar dat dit niet meer lukt. Deels wordt dit waarschijnlijk nog veroorzaakt door de naweeën van corona, maar de autonome kostenstijgingen die we de afgelopen jaren hebben meegemaakt zetten in 2024 onverminderd door en daar is met het huidige model niet tegenaan te werken. Alleen al de huur- en loonkostenstijgingen stellen ons voor grote uitdagingen. Wat er met de subsidie gaat gebeuren, is ook enigszins ongewis. We twijfelen er niet aan dat de gemeente Amsterdam het Muziekgebouw blijft steunen, maar of de bedragen hetzelfde blijven en geïndexeerd kunnen worden, hangt uiteraard mede af van de situatie in Den Haag. Landelijke bezuinigingen op cultuur zullen hun weerslag hebben op de hele culturele sector in Amsterdam en niet alleen op de rijksgesubsidieerde instellingen. Hoe dan verder, is de logische vraag.

Ook met het oog op onze aanvraag voor de nieuwe kunstenplanperiode 2025-2028 hebben we hier natuurlijk over nagedacht. Eén ding is zeker: de combinatie van kostenstijgingen en onzekere inkomsten zet de centrale rol van het Muziekgebouw als aanjager van de vernieuwing in de hedendaagse muziek- en geluidscultuur onder grote druk. Het Muziekgebouw wil die rol echter blijven spelen en veel van wat we doen, draagt aan deze doelstelling bij. Zie bijvoorbeeld onze inspanningen in het Muziekgebouw Productiehuis. Dat gaat alleen maar over vernieuwing en kansen bieden aan makers. En dit is niet alleen in het belang van het Muziekgebouw, maar ook in het belang van de gemeente Amsterdam. We genereren aanbod dat voor een groeiende groep Amsterdammers interessant is. Om die rol te kunnen blijven spelen, maken we de komende jaren een aantal fundamentele keuzes die ervoor moeten zorgen dat we de rol die we nu hebben, kunnen blijven spelen én dat daar een solide financiële basis onderligt.

Als we kijken naar de programmering blijven we als leidend principe 'nieuw voor oud' hanteren. We moeten blijven vernieuwen, maar dat betekent tegelijkertijd dat we in de staande programmering moeten schrappen. Zeker omdat we ook wat meer ruimte moeten creëren voor zakelijke evenementen om meer eigen inkomsten te genereren. In de programmering van seizoen 2024-2025 zetten we fors in op vernieuwing met nieuwe series met Arabische, Turkse en Indiase muziek. Tegelijkertijd zien we dat we er nog niet in slagen het bestaande aanbod genoeg terug te brengen. Voorjaar 2024 maken we een uitgebreide analyse van de programmering om te bepalen hoe we vanaf seizoen 2025-2026 ruimte kunnen maken voor programmering voor nieuwe doelgroepen en voor zakelijke evenementen. Het zal betekenen dat we onder het mom van 'kill your darlings' bepaalde onderdelen van de programmering moeten schrappen om die ruimte te maken. Dat kan betekenen dat we hele series schrappen of het aantal concerten per serie terugbrengen. Deze herpositionering kunnen we niet in één seizoen realiseren, maar is een zaak van de lange adem en mag niet betekenen dat we de vaste publiekscoren - die broodnodig is voor de continuïteit - van ons vervreemden.

Dat we er verstandig aan doen het aandeel eigen inkomsten te laten groeien, volgt uit bovenstaande. Ook daarin zetten we de komende jaren stappen. Dat doen we door de inkomsten uit zakelijke

evenementen te laten stijgen en steviger in te zetten op fondsenwerving, particuliere donaties (Vrienden), sponsoring en nalatenschappen. Omdat de kosten voor de baat uitgaan investeren we zowel op de afdeling Zakelijke Evenementen als op de afdeling fondsenwerving/sponsoring in extra menskracht. Bij Zakelijke Evenementen zijn we gegroeid van twee naar drie accountmanagers en midden 2024 hebben we twee medewerkers fondsenwerving/sponsoring in dienst. Met deze uitbreiding verwachten we de eigen inkomsten te laten stijgen van €3,6 miljoen in 2023 naar €4,5 miljoen in 2028. Dat is een stijging van €900.000 (25%) aan extra eigen inkomsten in 2028 ten opzichte van 2024.

In 2023 zijn wederom belangrijke stappen gezet, maar desondanks wordt diversiteit en inclusie nog niet in alle geledingen van de organisatie even sterk ervaren of als vanzelfsprekend gezien. Het Muziekgebouw Productiehuis heeft in 2023 al een belangrijke bijdrage geleverd in dit opzicht. Vandaar dat we qua diversiteit en inclusie naast Programma, Publiek, Partners en Personeel een vijfde P toevoegen, de P van Productie. Productie is een handeling, gaat om samen maken, van elkaar leren, naar elkaar luisteren: een complex samenspel, toewerkend naar een concreet resultaat. Productie stimuleert inclusie, veel meer dan alleen presentatie dat doet. Vandaar de focus op het Muziekgebouw Productiehuis. Productie betekent voor het Muziekgebouw dat we samen bouwen in meerstemmigheid, ieder vanuit eigen vermogen. Diversiteit en inclusie (D&I) blijft de komende jaren hoog op de agenda staan, een opgave die per definitie nooit af is. We verkeren in de gelukkige omstandigheid dat we actief zijn in de muziek. Muziek maakt geen onderscheid naar genderidentiteit, seksuele oriëntatie, geloofsovertuiging, opleiding, leeftijd, etnische herkomst of het hebben van een mentale of fysieke beperking. Het Muziekgebouw doet dat evenmin. Als huis voor de nieuwe muziek willen we mensen inspireren om de kracht van de muziek te ontdekken, te ervaren en met elkaar te delen.

De ambities voor 2024 en verder zijn onverminderd groot. En de wil is er. We zijn de gemeente, fondsen en vrienden bijzonder dankbaar voor het getoonde vertrouwen. We kijken uit naar al het moois in seizoen 2024-2025.

Amsterdam, 20 juni 2024

Boudewijn Berentsen
Algemeen directeur

Bestuurssamenstelling

Directie

Maarten van Boven Algemeen en artistiek directeur (tot 01-10-2023)
 Boudewijn Berentsen Zakelijk directeur (tot 01-10-2023), Algemeen directeur (vanaf 1-10-2023)

Raad van Toezicht

Lodewijk Asscher Voorzitter
 Partner van de Bunt adviseurs.
 Aangetreden per 1 april 2022, herbenoembaar per 1 april 2025, aftreden per 1 april 2028.
 Nevenfuncties:

- Special Adviser for Ukraine voor Euro-Commissaris Schmit
- Voorzitter Raad van Toezicht OBA

Jörgen Tjon A Fong Lid
 Directeur Kleine Komedie
 Aangetreden per 21 maart 2019, herbenoembaar per 21 maart 2022, aftreden per 21 maart 2025.

Zakia Guernina Lid
 Lid College van Bestuur Hogeschool Rotterdam.
 Aangetreden per 23 maart 2021, herbenoembaar per 23 maart 2024, aftreden per 23 maart 2027.
 Nevenfuncties:

- Lid topsector team Creatieve Industrie ministerie EZK
- Voorzitter Raad van Toezicht BNNVARA

Willemijn Francissen Lid
 NTR Mediadirecteur
 Aangetreden per 2 september 2021, herbenoembaar per 2 september 2024, aftreden per 2 september 2027.
 Nevenfunctie:

- Bestuurslid BVN (Beste van Vlaanderen & Nederland)

Laurens Knoop Lid
 Creatief directeur the School of Life.
 Aangetreden per 2 september 2021, herbenoembaar per 2 september 2024, aftreden per 2 september 2027.
 Nevenfuncties:

- Lid programmaraad omroep Human

Het bestuur en toezicht van Muziekgebouw aan 't IJ geschiedt volgens de principes en best practices van de Code Cultural Governance. Leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging.

Begroting 2024

	Begroting 2024
BATEN	
Publieksinkomsten	1.726.000
Overige inkomsten	1.301.500
Indirecte inkomsten	96.000
Totaal Opbrengsten	3.123.500
Subsidie gemeente Amsterdam	3.344.500
Overige subsidies uit publieke middelen	48.000
Bijdragen uit fondsen	742.000
Bijdragen uit private middelen	200.000
Totaal Subsidies / Bijdragen	4.334.500
Percentage eigen inkomsten	55%
TOTAAL BATEN	7.458.000
LASTEN	
Beheerlasten personeel	910.000
Beheerlasten materieel	2.004.500
Totaal Beheerlasten	2.914.500
Activiteitenlasten personeel	3.928.500
Activiteitenlasten materieel	794.500
Totaal Activiteitenlasten	4.723.000
TOTAAL LASTEN	7.637.500
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-179.500
Saldo rentebaten/-lasten	16.000
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-163.500
<i>Toerekening bestemmingsfonds MOP</i>	175.000
<i>Benutting bestemmingsfonds MOP</i>	-145.000
<i>Benutting bestemmingsreserve Covid-19</i>	-226.000
<i>Benutting bestemmingsreserve Programmering</i>	-
<i>Benutting bestemmingsreserve Marketing</i>	-
<i>Restant toerekenen algemene reserve</i>	32.500
	-163.500

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) van het Muziekgebouw ziet toe op de realisatie van de missie en visie van het Muziekgebouw en op de manier waarop de directie de haar ter beschikking gestelde middelen strategisch aanwendt. 2023 was voor het Muziekgebouw een jaar met twee gezichten. Het was het jaar waarin het herstel na de coronacrisis stevig doorzette en dat stemt optimistisch. We zien de bezoekersaantallen weer groeien en ook het aantal zakelijke evenementen, en dus ook de opbrengsten daaruit, groeit. Tegelijkertijd leidt dit herstel er nog niet toe dat het Muziekgebouw weer zwarte cijfers kan schrijven of ten minste op nul uitkomt en dat stemt pessimistisch. De gemiddelde inflatie was in 2023 hoger dan in 2022 en dat leidt tot autonome kostenstijgingen die niet worden gecompenseerd door de toegenomen inkomsten. Om de kostenstijgingen volledig op te vangen zou het Muziekgebouw haar kaartprijzen fors moeten laten stijgen. Dat is niet in lijn met de filosofie van het Muziekgebouw dat we concerten willen brengen voor iedereen, ook voor mensen met een smallere beurs. Het Muziekgebouw moet dus op zoek naar alternatieve inkomstenbronnen.

In de Kunstenplanaanvraag 2025-2028 en ook in de Vooruitblik in dit bestuursverslag is helder uiteengezet hoe het Muziekgebouw dit wil realiseren. De RvT onderschrijft de uitgezette strategie en heeft er vertrouwen in dat deze kan worden gerealiseerd en op termijn (2026) leidt tot een sluitende jaarexploitatie. 2024 en 2025 zijn overgangsjaren waarin nog verliezen zullen worden gemaakt. Overigens is het Muziekgebouw financieel gezond genoeg om het verlies, ook dat van 2023, op te vangen. De RvT heeft besloten om voor het opvangen van het verlies in 2023 de opgebouwde coronareserve aan te wenden.

De algehele situatie in het Muziekgebouw is uitdagend, maar de RvT ziet dat door de toegenomen bezoekersaantallen en de groei van activiteiten, het optimisme terugkeert bij directie en medewerkers. Iedereen begrijpt dat het nog een paar jaar lastig zal blijven en er is bereidheid om een tandje bij te zetten. Dat de salarissen, na jaren op de nullijn te hebben gezeten, nu weer flink stijgen helpt daar zeker bij en dat komt de medewerkers van harte toe. De RvT heeft respect en bewondering voor de inzet en inventiviteit van iedereen in het Muziekgebouw. De RvT is ervan overtuigd dat er een mooie toekomst in het verschiet ligt voor het Muziekgebouw en dat de benodigde maatregelen zullen worden genomen om door deze moeilijke periode te komen. Steun van alle stakeholders die bij het Muziekgebouw zijn betrokken is daarvoor onontbeerlijk.

De RvT van Muziekgebouw heeft in 2023 vijf keer vergaderd. Tussen de vergaderingen is er regelmatig overleg geweest tussen de RvT voorzitter en de directie over de stand van zaken in het Muziekgebouw. In de vergaderingen wordt de RvT adequaat geïnformeerd over de voortgang, de artistieke en financiële stand van zaken en de strategische ontwikkeling van het Muziekgebouw. In alle vergaderingen is het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan de financiële situatie, waarbij de RvT de directie heeft verzocht maatregelen te treffen die het verlies in 2023 zouden minimaliseren. Dat het verlies uiteindelijk maar de helft van het begrote verlies bedraagt, is een compliment waard aan medewerkers en directie. Er is telkens opnieuw gezocht naar manieren om de kosten te beperken en de inkomsten te laten stijgen en dat heeft vrucht afgeworpen.

Daarnaast is er ruim aandacht geweest voor de voorbereidingen van de start van het Productiehuis van het Muziekgebouw in 2023. De RvT ziet in het Productiehuis grote kansen voor het Muziekgebouw om, met driejarige steun van Fonds 21 Extra en Ammodo, het experiment en de vernieuwing in de hedendaagse muziek nieuwe impulsen te geven. En dat is hard nodig in een tijd waarin op steeds meer plekken, vanuit bittere noodzaak, veilig en behouden wordt geprogrammeerd. Het Muziekgebouw moet daarom dé onderscheidende plek blijven waar nog wel avontuurlijk en experimenteel wordt geprogrammeerd. De producties die het Productiehuis in 2023 heeft gerealiseerd stemmen hoopvol.

Aan het eind van de zomer kondigde algemeen en artistiek directeur Maarten van Boven zijn vertrek aan bij het Muziekgebouw per 1 oktober. De RvT heeft intensief vergaderd over de gevolgen van dit vertrek voor de directiestructuur en heeft besloten verder te gaan met één directeur, zijnde de algemeen directeur. Om er voor zorg te dragen dat de vernieuwing in het Muziekgebouw op gang blijft en er voldoende concertaanbod voor nieuwe doelgroepen wordt ontwikkeld is besloten naast de algemeen directeur een artistiek leider aan te nemen. De werving voor deze artistiek leider is in volle gang.

De RvT is verheugd dat het Muziekgebouw in 2023 een ethische code heeft opgesteld en dat deze nu van kracht is. In de ethische code wordt beschreven welk gedrag binnen het Muziekgebouw als gewenst wordt gezien en welke mogelijkheden er zijn ongewenst gedrag aan te kaarten. Daarvoor zijn heldere procedures opgesteld, met onder andere duidelijke rollen voor de HR adviseur en de interne en externe vertrouwenspersonen. Het Muziekgebouw heeft de ethische code breed gecommuniceerd en heeft aangegeven dat de code niet alleen geldt voor de eigen medewerkers, maar ook voor partners, publiek en musici. Het aannemen en naleven van de code sterkt de RvT in de overtuiging dat het Muziekgebouw een veilige en beschermde omgeving is om te werken voor personeel, publiek, makers en musici. De ethische code was ook onderwerp van gesprek met de ondernemingsraad (OR) van het Muziekgebouw. In 2023 heeft een vertegenwoordiging van de RvT gesprekken gevoerd met de OR en samen met OR en directie de algemene gang van zaken binnen het Muziekgebouw besproken. Ook de wijziging van de directiestructuur, waarover de OR advies heeft uitgebracht, stond op de agenda van deze gesprekken. De RvT waardeert de grote betrokkenheid van de OR en vindt het lovenswaardig dat de OR leden hun vertegenwoordigende rol waarmaken naast hun drukke baan bij het Muziekgebouw.

De RvT van het Muziekgebouw laat zich bij zijn functioneren en bij het houden van toezicht leiden door de Code Cultural Governance. Dat betekent dat de RvT onder andere in kaart brengt welke belangrijke risico's het Muziekgebouw loopt. Ook in het verslagjaar 2023 vormde de moeilijke financiële situatie het grootste risico voor het Muziekgebouw. De RvT verwacht dat volledig herstel nog een aantal jaren zal vragen. Gedurende deze periode en ook het afgelopen jaar houdt de RvT de vinger aan de pols en vraagt aan de directie scenario analyses en concrete voorstellen om de problemen het hoofd te bieden. De RvT let voortdurend op de vermogens- en liquiditeitspositie en de resultaten van het Muziekgebouw en laat zich daarover uitgebreid informeren door de directie. Een ander mogelijk risico waar de RvT voor 2023 rekening mee hield waren blijvend lagere bezoekersaantallen. Zoals blijkt uit dit bestuursverslag is deze zorg grotendeels weggenomen door de opverende bezoekersaantallen in 2023. Ook de eerste indicaties voor de kaartverkoop voor seizoen 2024-2025 zijn positief. De markt herstelt zich, maar de RvT constateert dat ook de niet aflatende marketinginspanningen van het Muziekgebouw resultaat boeken. De RvT blijft de ontwikkelingen rond de kaartverkoop uiteraard volgen.

De RvT voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie en gedurende het jaar worden bijpraatsessies gehouden. In 2023 hebben de functioneringsgesprekken plaatsgevonden en er zijn verslagen gemaakt van deze gesprekken. Voor 2024 staat een functioneringsgesprek gepland. De RvT is zeer tevreden over het functioneren van de directie, die zich onverdroten inzet voor de toekomst van het Muziekgebouw en het Muziekgebouw voorbereid om de veranderingen die de komende jaren nodig zijn.

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

De RvT heeft in 2023 een formele zelfevaluatie gehouden. De belangrijkste onderwerpen in deze zelfevaluatie waren de evenwichtige samenstelling van de RvT, de verdeling van taken tussen de RvT leden en de onderlinge communicatie met elkaar en met de directie tussen de RvT vergaderingen. De RvT leden zijn onbezoldigd en er is bij de RvT leden geen sprake van belangenverstrengeling of tegenstrijdige belangen.

De Raad heeft de Jaarrekening over 2023 goedgekeurd, als ook de begroting voor 2024. Als gevolg van de coronapandemie en de financieel-economische situatie was het opstellen van een sluitende begroting voor 2024 niet mogelijk. Het Muziekgebouw is zeker op de goede weg, maar het presenteren van een sluitende begroting is op dit moment nog niet mogelijk. Het verlies in 2024 lijkt grotendeels gecompenseerd te kunnen worden door de opgebouwde reserves tot op heden. De financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ is ondanks het verlies in 2023 en het verwachte verlies in 2024 solide.

In 2024 zal de RvT zich vooral bezighouden met de verdere opbouw van het Productiehuis, de financiële situatie in het Muziekgebouw en de programmering voor nieuwe doelgroepen. Belangrijk daarin is dat in 2024 een start wordt gemaakt met de uitvoering van de plannen voor de nieuwe Kunstenplanperiode 2025-2028. De RvT zal daarover regelmatig gesprekken voeren met directie en OR. Inmiddels heeft het Muziekgebouw een rijk programma gepresenteerd voor seizoen 2024-2025. De RvT is onder de indruk van het rijke en diverse programma en juicht de introductie van concertreeksen met Arabische, Turkse en Indiase muziek zeer toe. De RvT wenst de directie en medewerkers van het Muziekgebouw veel succes met het nieuwe seizoen en dankt hen voor hun buitengewone inzet in 2023.

Amsterdam, 20 juni 2024

Raad van Toezicht Muziekgebouw aan 't IJ

Lodewijk Asscher, voorzitter

Jörgen Tjon A Fong, lid

Zakia Guernina, lid

Willemijn Francissen, lid

Laurens Knoop, lid

Jaarrekening 2023

1. Balans per 31 december 2023

	31 december 2023	31 december 2022
ACTIVA		
1 Materiële vaste activa		
Inventaris, apparatuur en vleugels	1.408.384	1.431.961
Overige bedrijfsmiddelen (SoundLAB)	<u>12.032</u>	<u>22.232</u>
	1.420.416	1.454.193
2 Immateriële vaste activa		
Software	<u>21.351</u>	<u>28.755</u>
3 Financiële vaste activa	<u>774</u>	<u>1.152</u>
Totaal Vaste activa	1.442.541	1.484.100
4 Debiteuren	200.963	191.548
5 Vorderingen	289.757	639.447
6 Liquide middelen	<u>2.205.490</u>	<u>2.076.352</u>
Totaal Vlottende activa	2.696.210	2.907.347
TOTAAL ACTIVA	<u>4.138.751</u>	<u>4.391.447</u>
PASSIVA		
7 Algemene reserve	423.138	423.138
8 Bestemingsfonds MOP	1.390.851	1.403.221
9 Bestemmingsreserves	<u>635.275</u>	<u>967.983</u>
Totaal Eigen Vermogen	2.449.264	2.794.342
Vorzieningen		
10 Personele voorziening	51.349	60.661
<i>Langlopende schulden</i>		
11 Investeringsubsidie	<u>46.296</u>	<u>53.633</u>
Totaal Langlopende Schulden	46.296	53.633
<i>Kortlopende schulden</i>		
Crediteuren	243.199	281.822
Schuld aan gelieerde partij BAMB, st. Beheer Accommodatie Muziekgebouw/Bimhuis	667	3.116
12 Belastingen en premies soc. verzekeringen	159.257	168.950
13 Nog te betalen en vooruitontv. bedragen	<u>1.188.719</u>	<u>1.028.923</u>
Totaal Kortlopende schulden	1.591.842	1.482.811
TOTAAL PASSIVA	<u>4.138.751</u>	<u>4.391.447</u>

2. Exploitatierkening 2023

	2023	Begroting 2023	2022
BATEN			
1 Publieksinkomsten	1.548.975	1.617.500	1.526.268
2 Overige inkomsten	1.103.059	1.045.500	824.043
3 Indirecte opbrengsten	109.997	51.800	44.181
Totaal Opbrengsten	2.762.031	2.714.800	2.394.492
4 Subsidie gemeente Amsterdam	3.179.116	3.179.100	2.962.572
5 Overige subsidies publieke middelen	50.133	48.000	172.537
6 Bijdragen uit fondsen	669.128	806.500	362.584
7 Bijdragen uit private middelen	160.795	125.000	168.080
Totaal Subsidies / Bijdragen	4.059.172	4.158.600	3.665.773
Percentage eigen inkomsten	53%	53%	48%
TOTAAL BATEN	6.821.203	6.873.400	6.060.265
LASTEN			
8 Beheerlasten personeel	834.621	847.100	796.757
9 Beheerlasten materieel	1.796.105	1.829.500	1.615.042
Totaal Beheerlasten	2.630.726	2.676.600	2.411.799
10 Activiteitenlasten personeel	3.704.134	3.842.500	3.315.921
11 Activiteitenlasten materieel	843.618	713.000	825.275
Totaal Activiteitenlasten	4.547.752	4.555.500	4.141.197
TOTAAL LASTEN	7.178.478	7.232.100	6.552.995
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-357.275	-358.700	-492.730
12 Saldo rentebaten/lasten	12.197	10.000	-11.154
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-345.078	-348.700	-503.884
13 Toerekening bestemmingsfonds MOP	166.157	166.157	154.838
14 Benutting bestemmingsfonds MOP	-178.527	-138.000	-126.706
15 Toerekening bestemmingsreserve Covid-19	-339.916	-245.857	-488.017
16 Benutting bestemmingsreserve Programmering	-	-100.000	-
17 Benutting bestemmingsreserve Marketing	-	-31.000	-44.000
18 Toerekening bestemmingsfonds Productiehuis	7.208	-	-
19 Restant toerekenen algemene reserve	0	0	0
	-345.078	-348.700	-503.884

3. Kasstroomoverzicht

	2023	2022
Bedrijfsresultaat	-345.078	-503.884
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	241.195	203.169
Personele voorziening	-9.312	-5.983
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Omzetbelasting	83.792	-4.000
Nog te betalen en vooruitontvangen bedragen	159.796	-313.119
Terug te betalen Covid noodsteun gem. Amsterdam	0	-190.941
Vooruitbetaalde en nog te ontvangen bedragen	265.898	205.902
Debiteuren	-9.415	-79.052
Crediteuren	-41.072	191.693
Kortlopende lening	-	-
Nog te betalen belastingen en pensioen	-9.693	109.204
	449.306	-80.313
Kasstroom uit operationele activiteiten	336.111	-387.011
Resultaat deelnemingen	378	198
Investerings in (im)materiële vaste activa	-200.013	-685.222
Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	-	-
	-199.635	-685.024
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-199.635	-685.024
Ontvangsten uit langlopende schulden	-	-
Aflossingen langlopende schulden	-7.338	-9.137
	-7.338	-9.137
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-7.338	-9.137
Netto kasstroom	129.138	-1.081.172
Liquide middelen per 31 december	2.205.490	2.076.352
Liquide middelen per 1 januari	2.076.352	3.157.524
	129.138	-1.081.172

4. Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023

Algemeen

Voornaamste activiteiten

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

Verslaggevingsperiode

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

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld conform het handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 Amsterdamse Basisinfrastructuur dat is gebaseerd op de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 en de richtlijnen voor de jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640).

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Voor de uitvoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Muziekgebouw aan 't IJ is voor de jaren 2021-2024 in het kunstenplan van de gemeente Amsterdam opgenomen in de basisinfrastructuur, A-Bis. In 2022 heeft het Muziekgebouw aanvullende middelen in het kader van diverse steunmaatregelen gekregen om de gevolgen van Covid-19 op de langere termijn op te vangen. Daarmee was de continuïteit gewaarborgd.

Begin 2024 heeft het Muziekgebouw de vierjaarlijkse kunstenplansubsidieaanvraag voor de periode 2025 - 2028 ingediend bij het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK) en niet meer direct bij de gemeente Amsterdam. De gemeente Amsterdam heeft besloten dat nog slechts 7 kunstinstellingen direct subsidie ontvangen van de gemeente. De overgang van de gemeente naar het AFK heeft als zodanig geen negatief effect op de hoogte van de subsidie. De hoogte van de subsidie is zoals altijd wel afhankelijk van de beoordeling van de plannen. 1 augustus ontvangen wij het advies van de AKR op onze aanvraag. Onduidelijk is wat er op landelijk niveau gaat gebeuren ten aanzien van de culturele sector en welke eventuele gevolgen dit voor het Muziekgebouw en zijn bespelers heeft. Concreet is er wel een BTW verhoging op tickets in het vooruitzicht gesteld per 1 januari 2026. Dat zal effect hebben op onze kaartverkoop.

Star Ferry

De stichting houdt alle aandelen in Star Ferry BV. Het bestuur van de stichting voert de directie in deze BV. In overeenstemming met BW2 titel 9 artikel 407 lid 1 heeft geen consolidatie plaatsgevonden. De gemeente Amsterdam heeft per brief van 13 december 2018 bevestigd zich hierin te kunnen vinden.

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

Algemeen

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

Financiële instrumenten

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

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

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

Verstrekke leningen en overige vorderingen

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

De aflossingsverplichting voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Saldering van financiële instrumenten

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

Materiële vaste activa

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

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

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

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen

Voor materiële activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen

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

Eigen vermogen

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

Binnen het eigen vermogen is een bestemmingsfonds opgenomen voor vervanging / herinvestering conform het MOP. Daarnaast zijn er bestemmingsreserves voor de gevolgen van (de maatregelen rondom) Covid-19 en marketing / risicovolle programmering. Het bestemmingsfonds voor vervanging / herinvestering is conform de eis van de gemeente Amsterdam en ingediend plan meerjaren-onderhoud (MOP) per november 2019, zoals ingediend in januari 2020. Een overzicht van investeringen conform planning is opgenomen in de toelichting.

Voorzieningen

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder de paragraaf Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder de paragraaf Financiële instrumenten.

Opbrengstverantwoording

- Subsidies en bijdragen

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

- Diensten

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

- Huuropbrengsten

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

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de exploitatierekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting. Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de exploitatierekening gebracht. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de exploitatierekening gebracht.

Nederlandse pensioenregelingen

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

Vennootschapsbelasting

De stichting heeft geen winsttoogmerk en is als ANBI aangemerkt. Dit betekent dat de stichting een aantal keuzes heeft ten aanzien van de behandeling voor de vennootschapsbelasting. De stichting kan opteren voor een integrale belastingheffing dan wel voor een separate belastingplicht voor de activiteiten waarmee in het economisch verkeer wordt getreden. Voor wat betreft de zaalverhuur zakelijke evenementen wordt deelgenomen aan het economisch verkeer. Begin 2023 is op basis van extern juridisch advies geconcludeerd dat een eventueel positief resultaat kan leiden tot de vraag of er belastingplicht voor de vennootschapsbelasting zou bestaan, maar door specifieke fiscale aftrekposten is de stichting geen vennootschapsbelasting verschuldigd.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

6. Toelichting balans per 31 december 2023

Vaste activa

1 Materiële vaste activa

	Verbouw kosten	Bedrijfs- kleding	Inventaris	Computer apparatuur
<u>Stand per 1 januari</u>				
Aanschafwaarde	84.446	28.640	832.605	67.508
Cumulatieve afschrijving	-21.775	-27.720	-304.511	-43.051
Boekwaarde	62.671	920	528.094	24.457
<u>Mutaties</u>				
Investeringen	-	2.160	54.688	12.836
Desinvesteringen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-8.445	-1.100	-76.668	-9.492
Cum. afschrijving desinvesteringen	-	-	-	-
	-8.445	1.060	-21.980	3.344
<u>Stand per 31 december</u>				
Aanschafwaarde	84.446	30.800	887.293	80.344
Cumulatieve afschrijving	-30.220	-28.820	-381.179	-52.543
Boekwaarde	54.226	1.980	506.114	27.801
Toegepaste afschrijvingspercentage	10%	50%	10 en 20%	20 en 33%
		Apparatuur techniek	Vleugels	TOTAAL
<u>Stand per 1 januari</u>				
Aanschafwaarde		1.347.490	491.118	2.851.807
Cumulatieve afschrijving		-835.781	-187.008	-1.419.846
Boekwaarde		511.709	304.110	1.431.961
<u>Mutaties</u>				
Investeringen		108.486	17.109	195.279
Desinvesteringen		-	-	-
Afschrijvingen		-103.393	-19.759	-218.856
Cum. afschrijving desinvesteringen		-	-	-
		5.093	-2.650	-23.577
<u>Stand per 31 december</u>				
Aanschafwaarde		1.455.976	508.227	3.047.086
Cumulatieve afschrijving		-939.174	-206.767	-1.638.702
Boekwaarde		516.802	301.460	1.408.384
Toegepaste afschrijvingspercentage		10 en 20%	4%	

Vaste activa (vervolg)*Materiële vaste activa*

Overige bedrijfsmiddelen (Educatie)	Klank- speeltuim	SoundLAB	TOTAAL Educatie
<u>Stand per 1 januari</u>			
Aanschafwaarde	240.761	127.207	367.968
Cumulatieve afschrijving	-236.209	-109.526	-345.735
Boekwaarde	4.552	17.681	22.233
<u>Mutaties</u>			
Investeringen	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-4.552	-5.649	-10.201
Cum. afschrijving desinvesteringen	-	-	-
	-4.552	-5.649	-10.201
<u>Stand per 31 december</u>			
Aanschafwaarde	240.761	127.207	367.968
Cumulatieve afschrijving	-240.761	-115.175	-355.936
Boekwaarde	0	12.032	12.032
Toegepaste afschrijvingspercentage	20%	10% en 20%	

2 Immateriële vaste activa

	Software
<u>Stand per 1 januari</u>	
Aanschafwaarde	226.128
Cumulatieve afschrijving	-197.373
Boekwaarde	28.755
<u>Mutaties</u>	
Investeringen	4.734
Desinvesteringen	-
Afschrijvingen	-12.138
Cum. afschrijving desinvesteringen	-
	-7.404
<u>Stand per 31 december</u>	
Aanschafwaarde	230.862
Cumulatieve afschrijving	-209.511
Boekwaarde	21.351
Toegepaste afschrijvingspercentage	20% - 33%

	2023	2022
Vaste activa (vervolg)		
3 Financiële vaste activa		
Deelneming Star Ferry BV		
Stand per 1 januari	1.152	1.350
Resultaat boekjaar	-378	-198
<u>Stand per 31 december</u>	<u>774</u>	<u>1.152</u>
Vlottende activa		
4 Debiteuren		
Debiteuren	192.160	104.205
Voorziening debiteuren	0	0
Vordering op gelieerde partij BAMB, st. BeheerAccommodatie Muziekgebouw/Bimhuis	8.803	87.343
	<u>200.963</u>	<u>191.548</u>
5 Vorderingen		
Nog te ontvangen overige subsidies	93.900	196.175
Nog te ontvangen omzetbelasting	25.532	109.324
Nog te ontvangen interest	2.640	205
Nog te ontvangen NOW	-	135.460
Nog te ontvangen Tegemoetkoming Vaste Lasten	-	47.068
Nog te factureren bedragen	35.478	48.758
Waarborgsom	1.500	1.500
Kruisposten bank/incasso's	34.565	28.976
LMTS en verkopen op rekening derden	14.634	6.412
Vooruitbetaalde kosten	81.508	65.569
	<u>289.757</u>	<u>639.447</u>
Er zijn geen vorderingen met een looptijd langer dan één jaar.		
6 Liquide middelen		
Kassen	1.044	2.236
Rabobank, rekening-courant	514.219	315.593
ABNAMRO bank, bestuurrekening	81.747	82.040
Rabobank, Doelreserveren	200.000	125.000
ABNAMRO bank, vermogensrekening	608.480	1.551.483
ABN deposito	800.000	-
	<u>2.205.490</u>	<u>2.076.352</u>

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

Per 31 dec 2023 heeft het Muziekgebouw drie termijndeposito's:

1. Een termijndeposito van €500.000 voor de periode van één jaar, tot 17 april 2024.
2. Een termijndeposito van €200.000 voor de periode van 6 maanden tot 17 april 2024.
3. Een termijndeposito van €100.000 voor de periode van 6 maanden tot 17 januari 2024.

Eigen vermogen

	2023	2022
7 Algemene reserve Muziekgebouw aan 't IJ		
<u>Stand per 1 januari</u>	423.138	423.138
Onttrekking/Toevoeging	-	-
<u>Stand per 31 december</u>	423.138	423.138
8 Bestemmingsfonds MOP		
<u>Stand per 1 januari</u>	1.403.221	1.375.089
Toevoeging	166.157	154.838
Onttrekking	-178.527	-126.706
<u>Stand per 31 december</u>	1.390.851	1.403.221
9 Bestemmingsreserve Covid-19		
<u>Stand per 1 januari</u>	561.983	1.050.000
Toevoeging/Onttrekking	-339.916	-488.017
Uitgaven boekjaar	-	-
<u>Stand per 31 december</u>	222.067	561.983
<i>Bestemmingsreserve Fonds risicovolle programmering</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	375.000	375.000
Toevoeging	-	-
Uitgaven boekjaar	-	-
<u>Stand per 31 december</u>	375.000	375.000
<i>Bestemmingsreserve marketing & communicatie</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	31.000	75.000
Toevoeging	-	-
Uitgaven M&C boekjaar	-	-44.000
<u>Stand per 31 december</u>	31.000	31.000
<i>Bestemmingsfonds Productiehuis</i>		
<u>Stand per 1 januari</u>	-	-
Toevoeging	7.208	-
Onttrekking	-	-
<u>Stand per 31 december</u>	7.208	-
<u>Stand per 31 december</u>	635.275	967.983
Totaal eigen vermogen	2.449.264	2.794.342

Resultaatsbestemming

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

Algemene reserve

De directie wil voor de algemene reserve minimaal een niveau van € 400.000 aanhouden. De algemene reserve is er om onverwachte tegenvallers op te vangen en om in geval van continuïteitsproblemen de salarissen nog enkele maanden te kunnen doorbetalen.

Bestemmingsfonds MOP

Dit bestemmingsfonds betreft geormerkt geld voor investeringen in technische middelen en vleugels. Het bedrag dat jaarlijks wordt gedoteerd volgt de toegekende indexatie van de gemeente. De jaarlijkse onttrekking betreft de jaarlijkse afschrijvingen op deze investeringen.

Bestemmingsreserve Covid-19

Deze reserve is in 2021 opgebouwd om de negatieve gevolgen van de coronapandemie op te vangen. De directie stelt voor het resultaat voor bestemming na toerekening aan het bestemmingsfonds MOP en na benutting van het bestemmingsfonds MOP grotendeels te onttrekken uit deze bestemmingsreserve, voor een bedrag van €339.916. Ook het begrote negatieve resultaat voor 2024 zal nog grotendeels worden gedekt uit deze reserve.

Bestemmingsreserve Fonds risicovolle programmering

Deze reserve wordt ingezet ter ondersteuning van risicovolle programmering. De directie wenst een ruime reserve aan te houden met het oog op de onzekere periode die het Muziekgebouw tegemoet gaat. Er worden daarom geen middelen onttrokken uit deze bestemmingsreserves.

Bestemmingsreserve marketing & communicatie

Deze reserve is ingericht om bij tegenvallende kaartverkoop extra marketing middelen in te kunnen zetten. Dit was vooral nodig na corona om het publiek weer aan te trekken. Dit jaar zijn er geen extra middelen ingezet.

Bestemmingsfonds Productiehuis

Als afscheidscadeau van directeur Maarten van Boven is er ruim €7.000 gedoneerd voor de ontwikkeling van nieuwe producties en talent in het kader van het Productiehuis. Hiervoor is een apart bestemmingsfonds opgericht.

10. Personele voorziening

	2023	2022
deel voorziening duurzame inzetbaarheid personeel		
stand per 1 januari	60.661	66.644
onttrekking	-9.312	-8.868
toevoeging		2.885
stand per 31 december	51.349	60.661
Totaal personele voorziening	51.349	60.661

Deze post betreft een voorziening voor de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Volgens artikel 9 lid 10 van de cao podiumkunsten kan een werknemer met een dienstverband van minimaal 80%, éénmalig ervoor kiezen om zijn inzetbaarheid te verlagen naar 80% van de overeengekomen arbeidsduur, tegen 90% van het salaris en 100% van de pensioenvoorziening. De werknemer moet tenminste vijf jaren in dienst zijn en minder dan 10 jaren van de pensioendatum verwijderd zijn. Het deel dat betrekking heeft op 2024 betreft €10.015. Langlopend is €41.329. Alleen die werknemers die momenteel gebruik maken van deze regeling zijn in deze voorziening meegenomen.

Langlopende schulden

11. Investeringsubsidie

Deze post betreft langlopende verplichtingen en zijn ontstaan vanuit spaarverplichtingen. Voor de concertvleugels betreft dit nog bijdragen van het VSB fonds, de VandenEnde Foundation en het Cultuurfonds (voorheen Prins Bernard Cultuurfonds). Jaarlijks valt hier €6.000 vrij. SoundLAB (voorheen Klankspeeltuin 2.0 project), wordt mede gefinancierd door het VSB fonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

	SoundLAB	Concert vleugels	Subtotaal
<u>Stand per 1 januari</u>			
Aanschafwaarde	72.319	156.702	229.021
Onttrekkingen	-66.893	-108.494	-175.387
Boekwaarde	5.426	48.208	53.634
<u>Mutaties boekjaar</u>			
Investerings	-	-	-
Afschrijvingen	-1.338	-6.000	-7.338
	-1.338	-6.000	-7.338
<u>Stand per 31 december</u>			
Aanschafwaarde	72.319	156.702	229.021
Onttrekkingen	-68.231	-114.494	-182.725
	4.088	42.208	46.296

Kortlopende schulden

12. Belastingen en premies sociale verzekeringen

	2023	2022
Afdracht loonheffing/sociale premieheffing	68.695	103.238
Sociaal Fonds	1.314	4.252
Afdracht pensioenpremie	89.248	61.460
	159.257	168.950

Per balansdatum is nog een bedrag van €89.248 verschuldigd aan de pensioenuitvoerder PFZW, zijnde de afdrachten voor de maanden september - december 2023. Zie de toelichting op pagina 61 voor nadere informatie over de pensioenregeling.

13. Nog te betalen en vooruitontvangen bedragen

Vooruitontvangen recettes	582.715	453.450
Saldo tegoedbonnen	8.176	14.174
Vooruitontvangen subsidies overig	116.340	109.950
Terug te betalen NOW	-	126.498
Vooruitontvangen overig	166.094	66.979
Reservering vakantiegeld	87.571	81.853
Reservering vakantiedagen	72.504	47.416
Reservering nog te betalen personele lasten	2.267	-
Salarissen december oproep / gratificatie	15.028	18.663
Accountant	29.912	26.950
BUMA rechten	29.950	30.600
Overige nog te betalen	78.162	52.390
	<u>1.188.719</u>	<u>1.028.923</u>

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

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

7. Gebeurtenissen na de balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

8. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Het huurcontract tussen de BAMB en het Muziekgebouw aan 't IJ is in 2011 getekend. De huurverplichting is €1.100.892 per jaar exclusief BTW (prijspeil 2023). De looptijd van het contract met de BAMB is telkens vijf jaar en wordt stilzwijgend verlengd.

De Stichting heeft in juni 2023 een nieuw contract afgesloten voor 3 kopieerapparaten dat per 17 augustus 2023 is ingegaan. De verplichting is €519 per maand. De looptijd van het contract is 72 maanden.

Verbonden partijen

De directie van het Muziekgebouw aan 't IJ neemt als bestuurder zitting in Stichting BAMB, er is geen sprake van overwegende zeggenschap. Star Ferry BV is een 100% dochter van Muziekgebouw aan 't IJ, zie ook onder de toelichting 3 Financiële vaste activa.

Overeenkomst tot overdracht horecaexploitatie huur en samenwerking

Tussen 4'33 grand café en het Muziekgebouw bestaat sinds 1 september 2018 een overeenkomst tot restaurant en restaurant gebonden banqueting in het Muziekgebouw, verzorgd door 4'33 grand café. Deze overeenkomst is aangegaan voor een periode van 5 jaar, aansluitend wordt deze overeenkomst nog eens stilzwijgend verlengd tot einddatum 1 september 2028. Indien Muziekgebouw de overeenkomst eerder opzegt dan zullen partijen in overleg treden met als doel te komen tot een regeling die voorziet in een redelijke compensatie van de door 4'33 grand café gedane investeringen.

9. Toelichting exploitatierekening 2023

	Jaarrekening 2023	Begroting 2023	Jaarrekening 2022	
BATEN				
1	<i>Publieksinkomsten</i>			
	Recettes eigen producties en partages	1.047.125	1.133.000	995.421
	Overige publieksinkomsten	43.005	37.000	37.508
	Opbrengst kaartverkoop	174.197	192.500	172.468
	Opbrengst educatie	72.060	60.000	64.871
	Zaalhuren cultureel	212.588	195.000	256.000
		<u>1.548.975</u>	<u>1.617.500</u>	<u>1.526.269</u>
2	<i>Overige inkomsten</i>			
	Diversen (verhuur repetitieruimte)	56.855	41.500	86.112
	Opbrengst zaalverhuur zakelijke evenementen	456.332	520.000	297.145
	Doorbelasting personeelskosten zak. evenementen	192.786	145.000	101.409
	Doorbelasting personeelskosten regulier	188.712	153.000	175.832
	Opbrengst technische middelen	162.396	151.000	117.149
	Doorbelaste kosten	576.166	460.000	497.218
	Gemaakte kosten doorbelasting	-530.188	-425.000	-450.822
		<u>1.103.059</u>	<u>1.045.500</u>	<u>824.043</u>
3	<i>Indirecte opbrengsten</i>			
	Inkomsten uit horeca/branding	110.375	52.000	44.379
	Resultaat deelneming Star Ferry	-378	-200	-198
		<u>109.997</u>	<u>51.800</u>	<u>44.181</u>
	Totaal Opbrengsten	2.762.031	2.714.800	2.394.492
4	<i>Subsidie gemeente Amsterdam</i>			
		<u>3.179.116</u>	<u>3.179.100</u>	<u>2.962.572</u>
		3.179.116	3.179.100	2.962.572
5	<i>Overige subsidies publieke middelen - structureel</i>			
		51.445	48.000	39.375
	<i>Overige subsidies publieke middelen - incidenteel</i>	-	-	-
	NOW/TVL subsidie	-1.312	-	-4.186
	Tegemoetkoming Vaste lasten	-	-	137.348
		<u>50.133</u>	<u>48.000</u>	<u>172.537</u>
6	<i>Bijdragen uit fondsen</i>			
		669.128	806.500	362.584
7	<i>Bijdragen uit private middelen</i>			
		<u>160.795</u>	<u>125.000</u>	<u>168.080</u>
		829.923	931.500	530.664
	Percentage eigen inkomsten (in%)	53%	53%	48%
	Totaal Subsidies / Bijdragen	4.059.172	4.158.600	3.665.773
	TOTAAL BATEN	6.821.203	6.873.400	6.060.265

	Jaarrekening 2023	Begroting 2023	Jaarrekening 2022	
LASTEN				
Beheerlasten				
8	<i>Beheerlasten personeel</i>			
	Zakelijk directeur	142.940	139.000	135.426
	Administratief personeel	247.244	237.000	207.451
	Beheersdeel communicatie/marketing	97.299	100.000	96.988
	Overig personeel	196.227	214.000	197.366
	Diverse personeelskosten	150.911	157.100	159.526
	Totaal Beheerlasten personeel	834.621	847.100	796.756
9	<i>Beheerlasten materieel</i>			
	Huisvesting, huur	1.100.892	1.101.000	968.717
	Huisvesting, gebruikersonderhoud	50.235	48.500	41.874
	Algemene kosten			
	Kantoorkosten	274.059	300.500	266.213
	Fondsenwerving	27.851	20.000	20.489
	Afschrijvingskosten	126.502	91.000	89.467
	Afschrijving techniek	103.393	138.000	94.524
	Vrijval investeringssubsidie	-6.000	-6.000	-6.000
	Algemene publiciteitskosten	119.173	136.500	139.758
	Totaal Beheerlasten materieel	1.796.105	1.829.500	1.615.042
	Totaal Beheerlasten	2.630.726	2.676.600	2.411.799
Activiteitenlasten				
10	<i>Activiteitenlasten personeel</i>			
	Musici inclusief uitkoop- en garantiesommen	1.133.349	1.191.500	1.137.015
	Productiehuisfunctie	367.983	561.000	53.296
	Algemeen en artistiek directeur	107.405	141.000	135.567
	Producenten en ondersteuning cult. producties	260.612	256.000	273.894
	Personeelskosten programmering	40.225	31.000	34.929
	Personeelskosten communicatie/marketing	227.031	234.000	226.304
	Kassa medewerkers	160.845	161.000	155.803
	Publieksservice medewerkers	272.546	246.000	308.377
	Technici	550.441	546.000	544.642
	Medewerkers afdeling educatie (SoundLAB)	204.437	178.000	207.943
	<i>Afdeling zakelijke evenementen</i>			
	Personeelskosten afdeling	186.474	152.000	136.742
	Publieksservice doorbelaste uren	60.738	34.000	24.949
	Technisch personeel doorbelaste uren	132.048	111.000	76.460
	Totaal Activiteitenlasten personeel	3.704.134	3.842.500	3.315.921

	Jaarrekening 2023	Begroting 2023	Jaarrekening 2022	
LASTEN				
11	<i>Activiteitenlasten materieel</i>			
	Overige activiteitenkosten	285.083	209.500	254.530
	Coronamaatregelen	-	-	1.152
	Reis- en verblijfkosten musici	184.199	144.500	182.653
	Auteursrechten totaal	14.108	6.000	3.590
	Technische materialen	59.029	56.500	50.251
	Muziekmaterialen en stemkosten	47.449	39.000	34.137
	Publiciteitskosten specifiek	218.275	207.000	254.973
	Activiteitenkosten educatie afdeling (spec. pag. 48)	35.475	50.500	43.989
	Totaal Activiteitenlasten materieel	843.618	713.000	825.275
	Totaal Activiteitenlasten	4.547.752	4.555.500	4.141.197
	TOTAAL LASTEN	7.178.478	7.232.100	6.552.996
	SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-357.275	-358.700	-492.730
12	<i>Saldo rentebaten/lasten</i>	12.197	10.000	-11.154
	RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-345.078	-348.700	-503.884
13	<i>Toerekening bestemmingsfonds MOP</i>	166.157	166.157	154.838
14	<i>Benutting bestemmingsfonds MOP</i>	-178.527	-138.000	-126.706
15	<i>Toerekening bestemmingsreserve Covid-19</i>	-339.916	-245.857	-488.017
16	<i>Benutting bestemmingsreserve Programmering</i>	-	-100.000	-
17	<i>Benutting bestemmingsreserve Marketing</i>	-	-31.000	-44.000
18	<i>Toerekening bestemmingsfonds Productiehuis</i>	7.208	-	-
19	<i>Restant toerekenen algemene reserve</i>	-	-	-
		-345.078	-348.700	-503.884

Bezoldiging Directie

	M. van Boven	B. Berentsen
Functiegegevens	Algemeen Directeur	Zakelijk Directeur
Duur dienstverband in 2023	1/1 - 30/09	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	89.236	112.484
Beloningen betaalbaar op termijn	<u>11.770</u>	<u>15.693</u>
Subtotaal bezoldiging	<u>101.006</u>	<u>128.177</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	167.250	223.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Totale bezoldiging 2023	101.006	128.177
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
Gegevens 2022		
Duur dienstverband in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	107.555	107.555
Beloningen betaalbaar op termijn	<u>15.056</u>	<u>15.056</u>
Totaal bezoldiging 2022	<u>122.611</u>	<u>122.611</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000	216.000

Er zijn geen leningen, noch voorschotten en garanties verstrekt aan bestuurders. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn onbetaalde vrijwilligers, hiermee wordt voldaan aan de bezoldiging van €1.900 of minder.

Naam

L. F. Asscher
L. G. F. Knoop
Z. Guernina
W.R.B. Francissen
J.G. Tjon-A-Fong

Functie

Voorzitter Raad van Toezicht
lid van Raad van Toezicht
lid van Raad van Toezicht
lid van Raad van Toezicht
lid van Raad van Toezicht

10. Toelichting activiteiten 2023

Het exploitatieresultaat over 2023 is inclusief het resultaat van onderstaande activiteiten. Omdat de subsidieverlening vanuit overheidswege niet mag leiden tot concurrentievervalsing lichten wij de cijfers over de commerciële activiteiten hieronder apart toe.

	Jaarrekening 2023	Begroting 2023	Jaarrekening 2022
<i>Zakelijke evenementen Muziekgebouw</i>			
Baten			
Opbrengst zakelijke evenementen	456.332	520.000	297.145
Opbrengst technische middelen	162.396	151.000	117.149
Doorbelasting personeelskosten	192.786	145.000	101.409
	<u>811.514</u>	<u>816.000</u>	<u>515.703</u>
Lasten			
Afdeling zakelijke evenementen	186.474	152.000	136.742
Doorbelasting kosten publieksservice	60.738	34.000	24.949
Doorbelasting kosten technisch personeel	132.048	111.000	76.460
	<u>379.260</u>	<u>297.000</u>	<u>238.151</u>
Resultaat	<u>432.255</u>	<u>519.000</u>	<u>277.552</u>
<i>Educatie afdeling (SoundLAB)</i>			
Baten			
Inkomsten uit inschrijvingen	72.060	60.000	64.871
Bijdragen uit fondsen:	13.316	15.000	15.000
	<u>85.376</u>	<u>90.000</u>	<u>79.871</u>
Lasten			
Personeelskosten	204.437	178.000	207.943
Afschrijvingskosten	10.201	10.500	13.492
Vrijval investeringssubsidie	-1.338	-1.338	-3.137
Overige kosten, waaronder marketing	26.612	41.500	33.634
	<u>239.912</u>	<u>228.662</u>	<u>251.932</u>
Resultaat	<u>-154.536</u>	<u>-138.662</u>	<u>-172.061</u>

11. Toelichting verschil begroot en behaald resultaat 2023

1. Publieksinkomsten

De publieksinkomsten zijn ten opzichte van 2022 gestegen, maar zijn in 2023 met €69.000 (4%) achter gebleven op de begroting. Dit komt met name door lagere recettes en de daarmee samenhangende daling van opbrengsten uit kaartverkoop. Het opnieuw aantrekken van publiek na de coronacrisis blijkt langer in beslag te nemen dan was ingeschat. De opbrengsten uit educatie en zaalverhuur compenseren ten dele deze daling met een toename van respectievelijk €12.000 (20%) en €18.000 (9%) ten opzichte van de begroting. De educatieve opbrengsten zijn de inkomsten uit SoundLAB workshops en de workshops SoundLAB op Reis, die buiten Amsterdam plaatsvonden.

2. Overige inkomsten

De overige inkomsten laten ten opzichte van de begroting een stijging zien van €58.000 (5,5%). De markt voor zakelijke evenementen is herstellende en beweegt de goede kant op. De opbrengst uit zaalhuur zakelijke evenementen is weliswaar lager dan begroot, maar wordt volledig gecompenseerd door hogere doorbelasting van personele en materiële kosten. De toename van de post Diversen (€15.000) betreft de verhuur van studio's aan gezelschappen en zakelijke klanten. De marge die in 2023 op zakelijke evenementen is behaald, is 53%. In 2022 was dat 54%, zie paragraaf 10 toelichting activiteiten hiervoor.

3. Indirecte opbrengsten

Indirecte opbrengsten zijn de inkomsten uit catering en branding. Deze hangen samen met de omzet uit zakelijk verhuur. Deze zijn toegenomen (€58.000) in lijn met de toename van de inkomsten uit zakelijke evenementen. Daarnaast was de aanname in de begroting te laag en heeft zakelijk ingezet op betere deals.

Vanuit 4'33 grand café heeft naast de afdracht die voortvloeit uit zakelijke evenementen geen aanvullende afdracht plaatsgevonden. De prognose was dat deze omzetafdracht vanaf 2020 gerealiseerd zou worden. Het grand café is door corona echter in zwaar weer beland zoals alle horeca en 2023 heeft nog niet geleid tot voldoende herstel.

4. Subsidies gemeente Amsterdam

Met betrekking tot de structurele subsidie heeft de gemeente Amsterdam in 2023 rekening gehouden met de sterk toegenomen inflatie. De subsidie is met 7,3% geïndexeerd. 2023 is het derde jaar van de Kunstenplanperiode 2021-2024 en het bedrag dat voor 2023 is toegekend betreft €3.179.116.

5-6. Bijdragen uit overige subsidies publieke middelen en fondsen

De overige subsidies uit publieke middelen structureel (Fonds Podiumkunsten) en subsidies van private fondsen en overige ontvangen bijdragen worden in de tabel hieronder gespecificeerd.

Overige subsidies / bijdragen	
Fonds Podiumkunsten programmeringsbijdrage Podiumregeling 2023-2024	51.445
<i>Subtotaal overige subsidies publieke middelen - structureel</i>	<i>51.445</i>
NOW 3.1, 3.2 en 3.3	-1.312
<i>Subtotaal overige subsidies publieke middelen - incidenteel</i>	<i>-1.312</i>
Stichting Ammodo seizoen 22-23 deel 2023	30.000
Stichting Ammodo seizoen 23-24 deel 2023	60.000
Stichting Ammodo productiehuis deel 2023	219.200
Fonds 21 extra productiehuis deel 2023	186.200
Stichting 't Treckpaert fonds (Angels's Bone van productiehuis)	7.500
Gravin van Bylandt stichting (productiehuis)	2.000
Fonds 21 voor MMF	45.000
The Aaron Copland Fund for Music voor MMF	4.460
Amphion Foundation voor MMF	1.842
Stichting Dioraphte voor MMF	10.000
Stichting Concertien voor compositieopdracht Kate Moore	34.950
Het Cultuurfonds voor Kurtag festival	20.000
Fonds 21 voor Kurtag festival	30.000
Rabo ClubSupport voor SoundLAB	1.816
Fonds voor Cultuurparticipatie voor To Urban Talent	4.660
VSB Fonds voor SoundLAB op reis	5.000
Het Cultuurfonds voor SoundLAB op reis	5.000
Elisabeth Mathildefonds voor SoundLAB op reis	1.500
<i>Subtotaal bijdragen uit fondsen</i>	<i>669.128</i>
Totaal subsidies en bijdragen	719.261

Het Fonds Podiumkunsten heeft in 2023 geen incidentele subsidies toegekend. De toegekende programmeringsbijdrage in het kader van de Podiumregeling van €48.125 voor 2023 en 2024 is in 2023 voor beide jaren met 6,9% geïndexeerd. Door deze indexatie bedraagt deze subsidie dit jaar €51.445.

Het bedrag uit private fondsen is €137.000 lager dan begroot. Dit komt grotendeels door de fondsenbijdragen voor het Productiehuis die €140.000 lager uitvallen dan begroot, vanwege:

- Verlaging van de bijdragen van Ammodo en Fonds 21 (€95.000). In de voorlopige afrekening die is gemaakt om de balanspositie van het Productiehuis eind 2023 te kunnen vaststellen is sprake van een kostendaling. In lijn met deze kostendaling zijn de bijdragen van Ammodo en Fonds 21 in 2023 evenredig naar beneden bijgesteld. Deze inkomstendaling heeft geen effect op het resultaat omdat deze in lijn loopt met de daling in de kosten.
- Vooruitschuiven subsidie van FPK (€55.000) voor de eerste grote productiehuisproductie *Sin Eater* die vanwege onvoorziene omstandigheden moest worden geannuleerd.
- Toekenning van extra bijdragen van Stichting 't Treckpaert (€7.500) en Gravin van Bylandt stichting (€2.500) voor de productie *Angel's Bone*, die de geannuleerde productie *Sin Eater* heeft vervangen.

Het Productiehuis zou aanvankelijk in 2022 van start gaan. Vanwege de coronacrisis is dit verschoven naar 2023. Een deel van de door Ammodo en Fonds 21 toegekende bedragen zijn in de jaarrekening van 2022 opgenomen (€53.000) ter dekking van de voorbereidingskosten voor het Productiehuis die in 2022 zijn gemaakt. Deze zullen in juni 2024 samen met de productiekosten 2023 worden verantwoord aan Ammodo en Fonds 21.

7. Bijdrage uit private middelen

Van onze groep trouwe vrienden hebben we in 2023 €161.000 aan donaties ontvangen, €36.000 meer dan begroot. Deze toename zit hem niet zo zeer in de groei van het aantal vrienden - deze is met 2% licht gestegen - maar in de omvang van de bedragen die zijn gedoneerd. Daarnaast is er meer eenmalig gedoneerd, waaronder €7k als afscheid van de algemeen- en artistiek directeur ten gunste van het Productiehuis. Eind december 2023 tot en met februari 2024 heeft er een wervingsactie plaats gevonden. Deze campagne was enerzijds gericht op het werven van nieuwe potentiële vrienden en anderzijds op het verhogen van de bijdragen van de reeds bestaande vrienden. Dit heeft in december 2023 al zijn vruchten afgeworpen, maar zal vooral in 2024 de inkomsten van vrienden structureel doen toenemen.

8. Beheerlasten personeel

De beheerlasten personeel zijn €12.000 (1,4%) lager dan begroot.

- Dit komt enerzijds door een daling van de kosten voor overig personeel (€18.000), omdat de senior fondsenwerver 0,4 fte minder is gaan werken dan was begroot en er meer tijd nodig was om de positie van junior fondsenwerver in te vullen.
- De kostentoeename van administratief personeel (€10.000) heeft te maken met de vervanging van een langdurig zieke medewerker.
- De diverse personeelskosten laten in zijn totaliteit een verlaging zien van €6.000. Onder deze post is echter een niet begroot bedrag van €25.000 opgenomen ter dekking van het toegenomen saldo openstaande vakantiedagen ten opzichte van eind 2022. Deze kostentoeename wordt grotendeels gecompenseerd door lagere kosten voor de OR, bedrijfskleding, studie en werving.

8-10. Pensioenlasten

Muziekgebouw aan 't IJ heeft per 1 oktober 2012 de pensioenvoorziening van zijn werknemers ondergebracht bij de stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Dit is conform de cao Nederlandse Podia waarbij het Muziekgebouw is aangesloten. Deze pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. De pensioenregeling wordt volgens de Pensioenwet gekarakteriseerd als een uitkeringsovereenkomst. De uitvoeringsovereenkomst met de pensioenuitvoerder heeft een looptijd van 10 en is automatisch verlengd.

De financiële gezondheid van een pensioenfonds wordt weergegeven met de dekkingsgraad. De dekkingsgraad laat de verhouding zien tussen aan de ene kant het vermogen van PFZW en aan de andere kant alle pensioenen die in de toekomst moeten worden uitbetaald. De actuele dekkingsgraad van PFZW is in 2023 gedaald van 108,7% naar 106,3%. De daling van de actuele dekkingsgraad wordt met name veroorzaakt door de rentedaling en de verhoging van de pensioenen per 1 januari 2024. De actuele dekkingsgraad van PFZW ligt per eind 2023 boven de wettelijke minimaal vereiste dekkingsgraad (MVEV) in december 2023 van 104,1%.

9. Beheerlasten materieel

De beheerlasten materieel zijn €33.000 (1,8%) lager dan begroot, vanwege

- Lagere kantoorkosten (€26.000) onder andere door minder advies (€-8.000) en acquisitie voor zakelijke evenementen (€-7.000). Daarnaast zijn er minder kosten gemaakt voor de implementatie van een nieuw roostersysteem (€-9.000). Dit is uitgesteld naar 2024. En ook de accountantskosten zijn lager uitgevallen dan was voorzien (€-5.100).
- Hogere kosten voor fondsenwerving (€8.000) vanwege de wervingscampagne Vrienden die in december 2023 van start is gegaan.
- Lagere algemene publiciteitskosten (€17.000) vanwege een verschuiving van algemene naar productie gebonden publiciteitskosten onder activiteitenlasten materieel.
- De verschuiving tussen de afschrijvingskosten en afschrijving techniek heeft te maken met de rubricering van de activa en heeft geen gevolgen voor het resultaat.

10. Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten personeel zijn ten opzichte van de begroting met €138.000 (3,6%) gedaald.

De belangrijkste oorzaak van deze kostendaling is het Productiehuis (€-193.000). Dit komt omdat een deel is vooruitgeschoven naar 2024, onder andere vanwege de annulering van de productie *Sin Eater*, waardoor er minder kosten in 2023 zijn gemaakt. De jaarlijkse bijdrage van het Muziekgebouw aan Rizoom is geboekt onder activiteitenlasten materiaal (€7.000) en niet onder activiteitenlasten personeel, waar deze was begroot voor €10.000.

De uitkoop- en garantiesommen voor musici zijn €58.000 (5%) lager. Voor de toelichting tussen begrote en gerealiseerde uitgaven voor musici moeten de realisatie en begroting in samenhang met de activiteitenlasten materieel worden gezien. De programmering loopt per seizoen en is vastgesteld op een totaalbedrag, dat later onderverdeeld wordt in honoraria, reis- en verblijfkosten en overige toe te rekenen lasten (bijv. inhuur van extra technische middelen voor buitenlandse ensembles, festivals e.a.).

De daling van de kosten voor algemeen en artistiek directeur (€34.000) wordt veroorzaakt door het vertrek van deze directeur per 1 oktober 2023.

Naast deze kostendalingen is een deel van de activiteitenlasten personeel ook hoger uitgevallen dan begroot. De personeelskosten voor techniek en publieksservice zijn in totaal €79.000 hoger, vanwege extra inhuur en inzet van oproepkrachten voor zakelijke evenementen, maar ook ter vervanging van langdurig zieke medewerkers. De afdeling Zakelijke Evenementen is in de loop van 2024 uitgebreid met één extra accountmanager om meer omzet uit de zakelijke markt te genereren. Hierdoor zijn de afdelingskosten met €34.000 gestegen. De toename van de personeelskosten voor educatie (€27.000) wordt veroorzaakt doordat in de begroting te weinig rekening was gehouden met inhuur van SoundLAB workshopleiders, maar deels ook in lijn met de gestegen inkomsten voor Educatie, meer workshops, meer workshopleiders nodig.

11. Activiteitenlasten materieel

De totale activiteitenlasten materieel zijn €130.000 (18%) hoger dan begroot. De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn:

- Toename overige activiteitenkosten met €75.000 onder andere door hogere co-productiebijdragen voor samenwerkingen met andere zalen waaronder het Bimhuis (€34.000), meer inhuur van technische materialen (€18.000) met name vanwege de extra kosten voor de schadevergoeding van de terrasconcerttent die volledig verwoest is na een harde storm. De productiekosten van de programmaboekjes stijgen verder en vallen dit jaar €19.000 hoger uit dan begroot.
- Toename reis- en verblijfskosten musici met €40.000. Dit komt deels door een verschuiving van kosten voor uitkoop musici, waar sprake is van een onderbesteding van €58.000, naar reis- en verblijf. Daarnaast blijven de prijzen van hotelovernachtingen in Amsterdam stijgen.
- De publiciteitskosten specifiek zijn €11.000 hoger. Dit is puur het gevolg van een verschuiving van algemene- naar specifieke publiciteitskosten, zie paragraaf 9. Beheerlasten materieel.
- De daling van activiteitenkosten van de afdeling educatie (€-15.000) is het gevolg van lagere uitgaven aan het onderhoud en inrichting van het SoundLAB.
- Auteursrechten die worden afgedragen aan vereniging Buma staan in direct verband met de ontvangen recette en uitbetaalde uitkoopsommen die onder de publieksinkomsten worden verantwoord. Het saldo van €14.000 is €8.000 hoger dan begroot.

12. Saldo rentelasten

De negatieve rente is sinds zomer 2022 komen te vervallen. Door verdere verhoging van de rentes gedurende het jaar is de rente voor het Muziekgebouw €2.000 hoger uitgevallen dan begroot.

Het Muziekgebouw neemt geen risico's bij het laten renderen van de financiële middelen, maar laat zich jaarlijks adviseren door de accountmanager bij de Rabobank en de ABN AMRO bank. Op advies van de accountmanager heeft het Muziekgebouw in 2023 drie termijndeposito's vastgelegd voor een totaal van €800.000. Alle spaartegoeden zijn direct opvraagbaar.

13. Dotatie bestemmingsfonds meerjarenderhoud (MOP)

De voorziening vervanging/herinvestering wordt ten laste van de algemene reserve geboekt en als bestemmingsfonds in de balans verwerkt in plaats van in de verlies- en winstrekening. Voor begrotingsinzichten wordt dit bedrag wel jaarlijks in de begroting voorzien. Met ingang van het nieuwe Kunstenplan 2021-2024 is het jaarlijkse bedrag op €150.000,- bepaald welke geïndexeerd wordt met de indexatie van de gemeente Amsterdam (7,3% in 2023). Ter vergelijking zijn nog de cijfers vanaf 2021 opgenomen, het eerste jaar van dit kunstenplan.

De bestedingen op de bestemmingsreserve MOP zijn hieronder gekwalificeerd:

	2021	2022	2023	2024
Bestemmingsreserve aanvang boekjaar	1.353.423	1.375.089	1.403.221	1.390.852
eenmalige toevoeging spaarverplichting				
Jaarlijkse toevoeging	152.550	154.838	166.157	
Planning volgens MOP				
Geluid	54.368	107.508	-	
Licht	135.500	-	-	
Projectie	27.859	16.850	7.408	
Vleugels	-	120.000	80.000	
Overig	300.000	30.390	120.000	
Totaal te investeren	517.727	274.748	207.408	-
Investeringsboekjaar				
Geluid	-	51.452	38.354	
Licht	109.265	12.324	40.007	
Projectie	-	4.373	2.254	
Vleugels	-	140.638	17.109	
Livestream	93.177	-	-	
Overig	5.841	444.502	76.173	
Geïnvesteerd	208.283	653.289	173.897	-
Onttrekking	130.884	126.706	178.527	

De investeringen worden in de balans geactiveerd. Er is in 2023 minder geïnvesteerd dan in de begroting uit 2019 was voorzien. Eind 2019 is het MOP geactualiseerd in verband met de nieuwe aanvraag voor het Kunstenplan 2021-2024. Dit schema, zoals uiteindelijk ingediend in november 2019, is nu aangehouden voor de planning volgens MOP.

Momenteel wordt de MOP opnieuw ge-update voor de start van de nieuwe kunstenplanperiode 2025-2028.

14. Benutting bestemmingsfonds MOP

De onttrekking van €178.527 wordt ten gunste van de jaarlijkse reservering gebracht. Dit is conform de richtlijnen en het onderliggende plan zoals bekend bij de gemeente Amsterdam.

15-18. Bestemming resultaat

Zoals ook onder het eigen vermogen is toegelicht op pagina 50, stelt de directie voor het negatieve resultaat als volgt te bestemmen:

- Na toerekening aan en benutting van de bestemmingsreserve vaste activa (MOP), zal €339.916 worden onttrokken aan de bestemmingsreserve Covid-19. Het negatieve begrote resultaat voor 2024 van €-163.500 zal ook grotendeels gedekt worden door deze bestemmingsreserve.
- Een dotatie van €7.000 aan het nieuwe bestemmingsfonds Productiehuis dat is ingericht voor alle donaties die zijn gedaan als afscheidscadeau voor directeur Maarten van Boven. Deze middelen worden ingezet voor de ontwikkeling van nieuwe producties en talent in het kader van het Productiehuis.
- De algemene reserve blijft op hetzelfde niveau. De directie wil voor de algemene reserve een niveau van €400.000 aanhouden. Deze dient vooral om onverwachte tegenvallers op te vangen en om in geval van continuïteitsproblemen de salarissen nog enkele maanden te kunnen doorbetalen.

12. Toelichting aanvullend

Prestatieverantwoording 2023

Producterende activiteiten	Werkelijk 2023		Begroting 2023		Werkelijk 2022	
	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken
Nieuwe producties						
Eigen producties	4	612	8	650	-	-
Coproducties	4	3.620	5	1.925	1	1.031
Internationale (co)producties	1	1.168	2	900	2	747
Reprises						
Binnenlandse reprises	-	-	2	750	2	492
internationale reprises	1	274	1	500	4	1.098
Uitvoeringen*						
In Amsterdam	15	4.779	16	4.725	6	1.778
In de rest van Nederland	6	340	4	1.400	2	492
In het buitenland	3	555	3	1.400	4	1.098
Buurtgerichte activiteiten	4	310	8	650	2	159
Digitale activiteiten	-	-	-	-	-	-
Presenterende activiteiten						
Voorstellingen/ filmvertoningen/tentoonstellingen/lezingen						
Eigen programmering*	246	67.994	197	67.050	206	55.508
Ingehuurde programmering	65	24.521	55	23.400	119	40.757
Commerciële verhuur	48	14.846	70	15.750	43	8.030
Buurtgerichte activiteiten	19	2.545	14	900	18	2.361
Digitale activiteiten	31	100.750	45	135.000	30	97.500
Talentontwikkeling	Aantal	Aantal deelnemers	Aantal	Aantal deelnemers	Aantal	Aantal deelnemers
Kortdurende talentontwikkeling (< 6 maanden)	53	387	27	270	31	353
Langdurende talentontwikkeling (> 6 maanden)	3	3	20	30	4	20
Spreading	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken
Noord			1	650	1	114
Oost	372	108.846	259	93.295	383	106.255
Zuid	-	-	-	-	-	-
West	2	165	-	-	1	195
Centrum	-	-	1	500	-	-
Nieuw-West			5	350	1	92
Zuidoost	-	-	-	-	-	-
Cultuurparticipatie	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken
12-18	-	-	2	45	-	-
>18	13	2.749	8	180	4	759
specifiek voor 60+	14	2.606	28	2.430	12	1.929

* De VR Opera *Songs for a Passerby* is 367 keer getoond. In de prestatieverantwoording is hij meegeteld als 1 activiteit, omdat anders het aantal activiteiten niet representatief zou zijn in vergelijking met voorgaande jaren.

Algemeen

De programmering van Muziekgebouw aan 't IJ vindt plaats in de grote zaal met een maximum capaciteit van 725 stoelen en in de kleine zaal met een capaciteit van 100 stoelen. Tevens vinden er programma's plaats in samenwerking met, en in het Bimhuis. Maar ook andere ruimtes in het gebouw worden gebruikt voor onze activiteiten, zoals de Atriumzaal, de Entreehal of het loading dock.

De bezoekersaantallen van de programmering zijn voor het grootste deel samengesteld door de aantallen uit de kassa. Daarnaast door tellingen en schattingen van publieksservice en productie voor activiteiten waar geen kaartverkoop voor plaatsvindt, zoals de terrasprogrammering in de zomer via de kassa van het Muziekgebouw. Voor concerten op externe locaties worden de data ontvangen van derden.

Bespelers in het Muziekgebouw maken gebruik van de flexibele zaal en de mogelijkheid tot verschillende opstellingen. Hierdoor kan de zaalcapaciteit per concert verschillen en kan op basis van bovenstaande aantallen geen gemiddelde zaalbezetting worden bepaald.

Alle overige activiteiten die het Muziekgebouw organiseert, zoals rondleidingen, inleidingen en randprogrammering staan niet in de prestatieverantwoording, omdat er geen ruimte is voor overige activiteiten.

Producerende activiteiten

Begin 2023 is het Muziekgebouw Productiehuis van start gegaan. Het Productiehuis produceert concerten en muziektheatervoorstellingen in het Muziekgebouw en soms daar buiten. Ook ondersteunt het Productiehuis ontwikkelings- en onderzoekstrajecten van musici, artiesten en makers. Deze aantallen worden weergegeven onder het kopje talentontwikkeling.

In september 2023 is de VR Opera *Songs for a Passerby* van Celine Daemen in première gegaan in het Muziekgebouw. Deze VR opera is 367 keer getoond aan 367 bezoekers. In de prestatieverantwoording is deze activiteit één keer meegeteld als producerende activiteit onder co-productie en één keer als presenterende activiteit, in plaats van 367 keer. Wij hebben hiervoor gekozen, omdat anders het aantal activiteiten niet representatief zou in vergelijking met voorgaande jaren.

Tevens organiseert het Muziekgebouw, ondersteund door Stichting Ammodo, jaarlijks drie wereldpremières in samenwerking met diverse (internationale) coproductenten. Van deze drie nieuwe producties hebben naast drie openbare repetities en drie concerten in het Muziekgebouw vier concerten elders in Nederland plaatsgevonden (Den Haag, Utrecht, Enschede en Arnhem) en één in het buitenland (Gent).

De twee buurtgerichte activiteiten betreffen de openbaar toegankelijke concerten Sunday Sounds in de entreehal.

Presenterende activiteiten

Hier worden alle concerten, commerciële evenementen, tentoonstellingen en openbare repetities weergegeven die het Muziekgebouw in 2023 heeft gepresenteerd. Hier vallen ook de Productiehuis activiteiten onder die niet fysiek in het Muziekgebouw werden uitgevoerd.

Het aantal concerten onder eigen programmering valt hoger uit dan begroot. Dit komt onder andere omdat hier ook alle lunchconcerten en jeugd- en babyconcerten worden meegeteld. Ook is deze begroting eind 2021 gemaakt en was deze nog gebaseerd op het idee dat de coronabeperkingen na 2022 nog lang aan zouden houden. Gelukkig herstelt het aantal bezoekers zich sneller dan verwacht.

De bezoekersaantallen van commerciële evenementen zijn gebaseerd op gegevens van de afdeling Zakelijke Evenementen. Al deze aantallen worden in Yesplan geregistreerd door de medewerkers na afloop van een evenement.

De buurtgerichte activiteiten betreffen de terrasconcerten in de zomer. De digitale activiteiten zijn de opnames die de NTR (semi) live heeft uitgezonden op de radio. De aantallen van de NTR bevatten een schatting op basis van het luistertijdaandeel zoals door de NTR opgegeven.

Talentontwikkeling

Met de start van het Muziekgebouw Productiehuis is het aantal talentontwikkelingsactiviteiten aanzienlijk toegenomen. Het Productiehuis heeft in 2023 tien ontwikkelings- en onderzoekstrajecten van musici, artiesten en makers ondersteund. Het resultaat van enkele van deze onderzoekstrajecten werd gepresenteerd middels een concert of muziektheatervoorstelling.

Ook buiten het kader van het Productiehuis organiseert het Muziekgebouw activiteiten om jonge musici en componisten een kans te geven zich verder te ontwikkelen. Tijdens alle lunchconcerten treden studenten op van verschillende conservatoria en de vooruitstrevende serie *The Rest is Noise (TRIN)* en *Sunday Sounds* biedt jonge musici en eigenzinnige makers een podium.

Verder telt het Muziekgebouw elk jaar enkele stagiaires op de afdelingen productie, educatie, marketing en techniek ter ondersteuning van het artistieke proces. In 2023 waren er zes stagiaires in dienst die voor een periode van vier tot zes maanden hebben meegedraaid in het productieproces.

Spreiding en cultuurparticipatie

Bijna alle concerten en activiteiten die Muziekgebouw aan 't IJ presenteert vinden plaats in het Muziekgebouw zelf in Amsterdam Oost. Twee concerten in het kader van het Productiehuis hebben plaatsgevonden in de School in stadsdeel West. Vier activiteiten van het Productiehuis vonden elders plaats: twee in Nederland en twee in het buitenland (Venetië en Wenen).

Onder cultuurparticipatie vallen de lunchconcerten (specifiek voor 60+), de vier Sunday Sounds voorstellingen en de negen tentoonstellingen/lezingen die plaats vonden in het kader van het Holland festival, Kurtág festival en Fifty for the Future festival van de Strijkkwartet Biënnale.

Educatie

Kunst- en cultuureducatie	Werkelijk 2023			Begroting 2023			Werkelijk 2022		
	Contact-uren	Deelnemers	Aantal scholen	Contact-uren	Deelnemers	Aantal scholen	Contact-uren	Deelnemers	Aantal scholen
1. Schoolgebonden activiteiten									
In Amsterdam									
PO	95	5.446	61	233	5.700	84	109	4.470	60
VMBO	89	1.635	12	174	2.375	13	51	822	11
VO	219	5.016	51	124	2.565	19	179	3.328	38
S(V)O	23	285	4	43	200	3	4	118	4
Buiten Amsterdam									
PO	16	312	10	86	1.283	17	25	492	1
VMBO	-	-	-	19	333	6	2	60	1
VO	-	-	-	143	1.900	20	-	-	-
S(V)O	-	-	-	105	1.140	2	-	-	-
2. niet-schoolgebonden activiteiten									
In Amsterdam									
0-4 jaar	-	-	-	24	285	-	-	-	-
4-12 jaar	117	1.118	-	105	1.045	-	103	839	-
12-18 jaar	2	6	-	33	52	-	-	-	-
> 18 jaar	76	895	21	95	950	6	104	1.230	27
Buiten Amsterdam									
0-4 jaar	-	-	-	10	133	-	-	-	-
4-12 jaar	27	230	-	6	190	-	27	318	-
12-18 jaar	-	-	-	2	29	-	3	24	-
> 18 jaar	-	-	-	19	119	2	6	98	1
Digitale activiteiten									
	-	-	-	15	150	2			
Totaal	664	14.943	159	1.236	18.449	174	612	11.799	143

De afdeling Educatie organiseert workshops, concerten, rondleidingen en stages. De deelnemers aan onze educatieprogramma's bezoeken tijdens hun workshops, schoolconcerten en educatiecircuits zowel het BIMHUIS als het Muziekgebouw. Daarom nemen Muziekgebouw en Bimhuis in het activiteitenoverzicht onder Kunst- en Cultuureducatie dezelfde aantallen deelnemers en activiteiten op. In totaal bereikte de gezamenlijke afdeling Jeugd & Educatie in 2023 bijna 15.000 kinderen, jongeren en volwassenen, in 566 verschillende activiteiten met in totaal 664 contacturen. Voor schoolconcerten rekenen we 1 uur, workshops zijn tussen de 75 en 90 minuten (1,25 of 1,5 uur) en rondleidingen duren 45 minuten (0,75 uur).

De verdeling van het bereik binnenschools tussen PO, VMBO en VO is in de realisatie anders dan bij de begroting. We hebben vooral heel veel VO scholen bereikt met SoundLAB workshops in 2023, meer dan verwacht. Met SoundLAB Op Reis (SLOR) verwachtten we aanvankelijk meer bereik te kunnen realiseren in het VMBO, VO en S(V)O, buiten Amsterdam. We hebben minder scholen kunnen vinden dan verwacht om dit mogelijk te maken, vandaar dat deze cijfers veel lager zijn uitgevallen. Ook liep de langdurige subsidie voor SLOR af in 2023, waardoor het financieel voor veel scholen en organisaties ook niet haalbaar bleek om de hoge kosten te kunnen dekken. Voor 2024-2025 en verder hopen we deze workshops weer met externe financiering buiten Amsterdam te kunnen aanbieden.

Over het algemeen kan opgemerkt worden dat de begroting 2023 hoger is ingestoken dan de realisatie laat zien. Dat is voornamelijk te verklaren doordat deze begroting is opgesteld naar aanleiding van succesjaar 2019 toen het Kunstenplan 2021-2024 geschreven werd, en is bijgesteld in de coronatijd juni 2021. Toen hebben we percentueel het bereik over alle onderdelen naar beneden bijgesteld, zonder nog goed zicht te hebben op een realistisch bereik en contact met scholen als de crisis voorbij zou zijn. De naweën van deze crisis werkten ook in het bereik van 2023 nog door, omdat veel (buitenschoolse) organisaties nog geen budget of menskracht hadden om extra activiteiten op te zetten zoals SoundLAB op Reis. We hopen dat de situatie in 2024 weer verbetert.

Bij de opgave van aantal activiteiten en deelnemers buiten Amsterdam is uitgegaan van de locatie van de activiteit, dat deze activiteit zich buiten Amsterdam afspeelde. Als scholen van buiten Amsterdam deelnamen aan een activiteit in het Muziekgebouw of Bimhuis is dat opgenomen in de cijfers van binnen Amsterdam.

Amsterdam, 20 juni 2024

Boudewijn Berentsen
Algemeen directeur

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Statutaire bepalingen resultaatsbestemming

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Raad van Toezicht en het bestuur van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 Amsterdamse Basisinfrastructuur;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand 2023 in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking, het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 Amsterdamse Basisinfrastructuur en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT);
- is de subsidie besteed voor het doel en de activiteiten waarvoor de subsidie is verleend.

Wamberg Offices
Wamberg 37
1083 CW Amsterdam
Telefoon 020 571 23 45

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

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de exploitatierekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol Subsidies gemeente Amsterdam 2015, het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 Amsterdamse Basisinfrastructuur en de Regeling Controleprotocol WNT 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Muziekgebouw aan 't IJ zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).



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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag en het verslag van de Raad van Toezicht;
- prestatieverantwoording 2023;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 Amsterdamse Basisinfrastructuur is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720 en het Controleprotocol Subsidies gemeente Amsterdam 2015. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, zijnde het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 Amsterdamse Basisinfrastructuur.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 Amsterdamse Basisinfrastructuur en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol subsidies gemeente Amsterdam 2015, de Regeling Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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

Amsterdam, 26 juni 2024

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door:
G. Visser RA en A. Koek RA

Bezoekadres

Piet Heinkade 1
1019 BR Amsterdam

Postadres

Postbus 1122
1000 BC Amsterdam

Kantoor

020-7882010
info@muziekgebouw.nl
www.muziekgebouw.nl
KvK Amsterdam 41200014