

# BESTUURSVERSLAG 2013

## 1. MISSIE, VISIE

### Missie

Het Koninklijk Concertgebouworkest geeft als symfonieorkest wereldwijd uitvoeringen van orkestmuziek op de belangrijkste podia, onder leiding van de beste dirigenten en op het allerhoogste niveau. Zijn activiteiten in Amsterdam vormen de basis voor zijn rol als Nederlands ambassadeur voor internationale excellentie. Het Concertgebouworkest biedt zijn publiek emotionele en intellectuele verrijking en verleidt tot betrokkenheid en actieve loyaliteit.

### Visie

Het Koninklijk Concertgebouworkest wil het symfonieorkest met de grootste aantrekkingskracht voor muziekliefhebbers en professionals in binnen- en buitenland zijn. Het onderscheidt zich van andere ensembles door zijn eigen klank, stilistische flexibiliteit, een open mentaliteit, zijn rijke historie en de verbintenis met een unieke en wereldberoemde zaal.

Het orkest streeft naar het bereiken van een zo groot mogelijk publiek. Het wil dit doel realiseren door het vertolken van zowel symfonisch erfgoed als nieuw repertoire, door het ontwikkelen van innovatieve projecten en door samenwerkingsverbanden met diverse (media-) partners.

Als werkgever wil het orkest zijn werknemers een langdurig en enthousiasmerend arbeidsverband bieden. Het creëert een veilige omgeving waarbinnen het aangaan van (artistieke) uitdagingen centraal staat. De werknemers tonen zich betrokken bij het orkestcollectief en het publiek. Zij streven naar een brede invulling van hun taakomschrijvingen waar dat het orkest en zijn publiek ten goede komt. Het orkest streeft naar absolute topkwaliteit in al zijn artistieke en zakelijke activiteiten, procedures en uitingen. Hierdoor kan het orkest zich als daadwerkelijk leidend orkest op wereldniveau blijven presenteren.

Het Koninklijk Concertgebouworkest wil midden in de maatschappij staan. Het streeft daarom naar langdurige en respectvolle relaties met zijn omgeving. Geselecteerde hoogbegaafde jonge musici worden ondersteund en een stimulerend perspectief op een professionele loopbaan geboden.

## 2. KERNACTIVITEITEN

Kernactiviteit is het geven van concertuitvoeringen van orkestrepertoire voor betalend publiek in binnen- en buitenland.

Het streven is om jaarlijks ongeveer 125 concertactiviteiten te realiseren, waarvan er circa tachtig in de standplaats Amsterdam plaatsvinden.

Als nauwverwante secundaire activiteiten kunnen hieraan nog worden toegevoegd:

- Activiteiten op het gebied van Publieksinitiatie, Educatie en Talentontwikkeling
- Ontsluiting van de orkestactiviteiten via mediaproducties
- Uitvoeringen van kamermuziek door leden van het orkest

### 3. ORGANISATIESTRUCTUUR

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest is een onafhankelijke stichting, gevestigd op de Jacob Obrechtstraat 51 te Amsterdam en ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 41199917.

### 4. INTERNE ORGANISATIESTRUCTUUR

#### Beschermvrouwe

Het Koninklijk Concertgebouworkest toont zich zeer verheugd vereerd dat H.K.H. Prinses Máxima heeft aangegeven dat zij ook na haar inhuldiging tot Koningin haar positie als Beschermvrouwe van het orkest zal blijven bekleden.

#### Samenstelling Bestuur

##### *Visie op samenstelling Bestuur*

Uit de aard der activiteiten van de Stichting vormen bestuurlijke ervaring en affiniteit met de doelstellingen en activiteiten van de Stichting de belangrijkste kwaliteiten op basis waarvan de kandidaten voor benoeming en herbenoeming worden geselecteerd. Het Bestuur streeft ernaar om in geslacht, leeftijd en herkomst een evenwichtige afspiegeling te vormen van de Nederlandse samenleving.

##### *Mutaties Bestuursamenstelling 2013*

In 2013 vonden de volgende mutaties plaats in het bestuur:

- De heer Reibestein is in september herbenoemd als Voorzitter tot einde 2014. Deze benoeming gaat zijn formele mandaatsperiode te boven, maar het bestuur heeft tot herbenoeming besloten om de nieuwe voorzitter te kunnen inwerken opdat deze per december 2014 de Voorzitterskamer kan overnemen.
- De heer Pot is in september 2013 benoemd tot Vice-voorzitter naast de heer Hijmans van den Bergh.
- De heer Enzler is in december afgetreden wegens een functiewisseling binnen de orkestgremia, zijn plaats wordt ingenomen door de heer Thomas Braendstrup.

##### *Samenstelling Bestuur (per 31-12-2013)*

Naam	woonplaats	functie	aangetreden	aftredend
Robert Reibestein	Amerongen	voorzitter	2005	2014*
Paul Schnabel	Utrecht	penningmeester	2011	2015
Lodewijk Hijmans van den Bergh	Hilversum	vicevoorzitter	2007	2015*
Wiet Pot	Warmond	vicevoorzitter	2011	2015
Thomas Braendstrup	Amstelveen	lid	2014	2018
Louise Fresco	Amsterdam	lid	2008	2016*
Jan Hommen	Oisterwijk	lid	2009	2016*
Herman Rieken	Amsterdam	lid	2007	2015
Yvonne van Rooij	Den Haag	lid	2008	2016*
Fons van Westerloo	Katwoude	lid	2007	2015*
Jan Wolfs	Amsterdam	lid	2007	2015*

\*niet-herbenoembaar

##### *Samenstelling Directie (per 31-12-2013)*

Jan Raes	Amsterdam	Algemeen directeur
Joel Ethan Fried	Amsterdam	Adjunct-directeur Artistieke Zaken
David Bazen	Amsterdam	Adjunct-directeur Zakelijk

### *Samenstelling staf*

Er hebben zich in 2013 geen wijzigingen voorgedaan in de structuur van de staforganisatie. Vijf medewerkers traden in dienst, acht medewerkers gingen uit dienst.

### *Samenstelling orkest*

Er vonden in 2013 zes proefspelen plaats voor zeven openstaande posities. Binnen het orkest vonden in 2013 de volgende mutaties plaats (enkele van de aantredende musici waren al in 2012 geworven):

#### In dienst:

Jelena Ristic, 1<sup>e</sup> viool  
Leonie Bot, 2<sup>e</sup> viool  
Martina Forni, altviool  
Frederik Boits, 2<sup>e</sup> plv. solo-altviool  
Vilém Kijonka, altviool  
Mirelys Morgan Verdecia, 2<sup>e</sup> viool  
Pierre-Emmanuel de Maistre, contrabas  
Olivier Patey, soloklarinet  
Nicholas Schwartz, contrabas  
Omar Tomasoni, solotrompet

#### Uit dienst

Jacques Meertens, soloklarinet  
Giuliano Sommerhalder, solotrompet

## 5. GOVERNANCE

Het Bestuur heeft ook in 2013 aan de hand van de '23 punten van cultural governance' aandacht besteed aan het eigen functioneren en de toekomstige samenstelling van het Bestuur, alsmede aan de rol van het Bestuur als werkgever van de directie. Wij stellen het op prijs hier te rapporteren dat het orkest aan alle 23 aanbevelingen navolging geeft.

Naast de bijeenkomsten van het Bestuur vindt voorts zeer regelmatig overleg plaats tussen de Bestuursvoorzitter en de Algemeen Directeur. Het functioneringsgesprek van de Algemeen Directeur vindt jaarlijks plaats in de eerste maanden volgend op het afgesloten boekjaar.

Het Stichtingsbestuur kwam in 2013 vijf maal bijeen. De agenda van deze bijeenkomsten bevat een aantal vaste onderdelen (artistiek, financieel, zakelijke organisatie en PR) dat naar inzicht van directie en Bestuur wordt uitgebreid met actuele zaken die aandacht behoeven.

- Artistieke zaken
- Financiële Zaken
- Vermogensbeheer
- Marketing en Verkoop
- Personeel en Organisatie

Om het begrip voor de ambities en het functioneren van het orkest bij de bestuursleden te versterken streeft het bestuur ernaar om in iedere bestuursvergadering met een orkestlid te spreken over het orkest en het leven als musicus. In 2013 hebben drie musici met het Bestuur gesproken.

### Bestuur: thema-onderwerpen

Naast de regulier op de agenda verschijnende onderwerpen wordt in iedere Bestuursvergadering aan de hand van een voorbereid memorandum één – incidenteel twee – uitgebreide themadiscussie gehouden. In 2013 had deze betrekking op de volgende onderwerpen:

- Personeelszaken
- Beleidsverkenning Horizon 2020 (twee keer)
- Strategieproject Marketing in samenwerking met Unilever-ING
- Financiële zaken in aanwezigheid van de accountant

## **6. OVERLEG EN ZEGGENSCHAP:**

### Overleg Directie – Vereniging Het Concertgebouworkest

Eenmaal per kwartaal vindt er afstemmingsoverleg plaats tussen de Directie en het Verenigingsbestuur (VB) in de zogenaamde Contactbespreking waarin de dagelijkse gang van zaken met het voltallige VB wordt doorgenomen en belangrijke beleidswijzigingen en –plannen worden besproken. Op basis van de agenda worden verschillende managers gevraagd om bij dit overleg aan te schuiven. In 2013 hebben drie contactbesprekingen plaatsgevonden.

Daarnaast is er zeer regelmatig overleg tussen de Voorzitter van het VB en de Algemeen Directeur en vindt regelmatig overleg plaats tussen VB afvaardigingen met de Adjunct-directeur zakelijk en de manager P&O.

### Overleg Directie – Artistieke Commissie

In het Artistiek Beraad vindt overleg plaats tussen Directie, Chef-dirigent en de Artistieke commissie (een commissie van orkestleden). Het overleg heeft betrekking op het artistieke beleid, het artistiek functioneren van het orkest, de toekomstige programmering en de evaluatie van gerealiseerde producties. Het Artistiek Beraad heeft in 2013 zes keer plaatsgevonden.

## **7. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN**

### Arbeidsvoorwaarden en personeelsvoorzieningenbeleid

Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft twee eigen cao's - één voor de musici en één voor de stafmedewerkers - welke worden afgesloten tussen de Stichting en de Vereniging Het Concertgebouworkest. De cao voor de staf is afgesloten in 2008 en verliep in per ultimo 2010. De cao voor de musici werd afgesloten in 2010 en verliep per ultimo 2012. Beide cao's blijven geldig tot nieuwe cao's zijn overeengekomen. De gesprekken hierover zijn in november 2013 gestart en worden naar verwachting in de loop van 2014 afgerond.

### Topinkomens

Het Koninklijk Concertgebouworkest is onderhevig aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest geeft uiteraard conform de door de WNT gestelde kaders uitvoering aan de wet. Vooruitlopend op de door de wet gestelde termijn van afbouw heeft de onderhavige functionaris op eigen initiatief in 2013 reeds een eerste stap gezet door salaris in te leveren.

### Werkgelegenheid

Het Koninklijk Concertgebouworkest kent strak gereguleerde procedures ten aanzien van de audities. Deze procedures zijn in alles gericht op het selecteren van de artistiek meest wenselijke kandidaten voor een positie binnen het orkest.

Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft er voor gekozen om de formatie voor de komende jaren op peil te houden, dit ondanks de financiële druk die voortvloeit uit de vermindering van de subsidies. Reductie van het aantal werknemers zou weliswaar een onmiddellijk positief effect hebben op de financiële exploitatie van de organisatie, het zou ook onherstelbare schade toebrengen aan het artistiek functioneren van het orkest. De financiële effecten van deze schade zouden op de langere termijn de korte-termijnvoordelen overstijgen.

#### Mensenrechten – tournees

Het Koninklijk Concertgebouworkest volgt de beleidslijnen van de Rijksoverheid waar het de optredens buiten de landsgrenzen betreft. In algemene zin kan worden gesteld dat het orkest optreedt in die landen waar Nederland op ambassadeursniveau wordt vertegenwoordigd.

#### Milieuaspecten van de activiteiten.

Wellicht met uitzondering van de internationale reisbewegingen die samenhangen met de optredens in het buitenland leiden de kernactiviteiten van de Stichting niet tot extra milieubelastende activiteiten.

In het verslag over 2012 werd de duurzaamheidsdiscussie als te bespreken onderwerp voor in 2013 aangekondigd. Dit is door de drukte in het jubileumjaar niet gerealiseerd, de discussie zal op een later moment alsnog worden gevoerd.

#### Talentontwikkeling: jonge dirigenten

Voor het Koninklijk Concertgebouworkest is het vinden en aan zich verbinden van nieuw talent op het gebied van orkestdirectie een van de belangrijkste ontwikkelingsactiviteiten. De relatie tussen een dirigent en een orkest is immers gevoelig, en wordt vaak al aan het begin van een carrière bepaald. 'Gearriveerde dirigenten' zijn moeilijker over te halen een debuut te maken bij een orkest waarmee zij eerder nog geen relatie hebben opgebouwd.

In 2013 heeft het Concertgebouworkest op de volgende manieren bijgedragen aan het aantrekken of ontwikkelen van nieuw directietalent:

- Assistent-dirigentenprogramma (vijf assistent-dirigenten)
- Samenwerking binnen Master Orkestdirectie Nederland

In 2013 maakten vier dirigenten hun debuut of tweede opwachting bij het Koninklijk Concertgebouworkest.

#### Talentontwikkeling: jonge musici

##### *Orkestacademie*

Een tweede belangrijke vorm van talentontwikkeling betreft het vinden van goede jonge musici om opvallende plaatsen in het orkest op te vullen. Het orkest signaleert al enkele jaren een probleem in de aansluiting tussen de beroepsopleiding en de beroepspraktijk van orkestmusici. Conservatoriumstudenten hebben met het behalen van hun diploma vaak te weinig orkestervaring om de overstap naar een symfonieorkest soepel te kunnen maken. Daarom biedt het orkest sinds 2003 de leergang Academie van het Koninklijk Concertgebouworkest aan, waar beginnende beroepsmusici intensief worden gecoacht op het vlak van orkestspel.

In de afgelopen seizoenen kon het orkest de volgende aantallen academisten begeleiden:

- 2009/2010 6 academisten
- 2010/2011 5 academisten
- 2011/2012 4 academisten
- 2012/2013 7 academisten
- 2013-2014 6 academisten (op zeven posities, een kon niet worden ingevuld)

Op het moment van schrijven hebben zes voormalige academisten een reguliere aanstelling bij het Koninklijk Concertgebouworkest verkregen. Vrijwel alle andere oud-academisten hebben een vaste baan bij een ander professioneel symfonieorkest weten te veroveren.

Vanaf 2014 wordt – mede dankzij de royale ondersteuning van de Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest – een verdere intensivering van de leergang ingezet.

#### *Muziekkapel Koningin Elisabeth*

In 2013 is de samenwerking met de Muziekkapel Koningin Elisabeth (België) voortgezet: concertmeester Liviu Prunaru en solocellist Gregor Horsch hebben een meerdaagse masterclass gegeven aan studenten van de Muziekkapel. Academisten van het KCO hebben samen met studenten van de Muziekkapel een drietal kamermuziekconcerten gegeven in Waterloo en Westerlo.

#### *Samenwerking Sweelinck-academie*

In het voorjaar van 2013 is de samenwerking met de Sweelinck Academie van het Conservatorium van Amsterdam van start gegaan. Op de open dag van de Nationale Opleiding voor Jong Talent speelden leden van het KCO samen met leerlingen van de Sweelinck Academie. Per seizoen zullen in het kader van deze samenwerking drie kamermuziekprojecten worden georganiseerd waarbij leden van het KCO spelen samen met leerlingen van de Sweelinck Academie. Aan het einde van het seizoen worden de drie programma's samen nog eens uitgevoerd op Kasteel Amerongen.

#### *Samenwerking Kadetten Kwazulu Natal Philharmonic Orchestra*

In maart 2013 was het KCO voor het eerst te gast in Zuid-Afrika. De tour werd mede-georganiseerd door de staf van het Filharmonisch Orkest van Kwazulu Natal (KZNPO). Leden van het Koninklijk Concertgebouworkest gaven binnen het kader van deze samenwerking ook masterclasses aan leden van het cadettenprogramma van het KNZPO. De relatie met het KZNPO zal in 2014 worden voortgezet: een drietal cadetten van het KNZPO bezoekt Amsterdam gedurende een week om nader kennis te maken met het Concertgebouworkest en met de Nederlandse cultuur.

#### Repertoire-ontwikkeling

De verbintenis met de drie huiscomponisten Van der Aa, Glanert en Rijnvos heeft in 2013 geleid tot de herneming van het volgende werk:

- Van der Aa – Spaces of Blank

In 2013 zijn de volgende werken in première gebracht:

- Lindberg – *Era* (opdrachtwerk, wereldpremière) (geschonken door Het Concertgebouw NV)
- Jeths – *Clamavi (mini-opera, met tekst van Carel Alphenaar)* (opdrachtwerk, wereldpremière)
- Zemlinsky – *Die Seejungfrau* (nieuwe versie, Nederlandse première)

- Zimmerman – *Variaties op 'Komt vrienden in het rond'* (opdrachtwerk, wereldpremière)
- Henze – *Elogium Musicum* (Nederlandse première)
- Harbison – *Remembering Gatsby* (Nederlandse première)
- Benzecry – *Colores de la Cruz del Sur* (Nederlandse première)
- P. Lieberon – *Neruda Songs* (Nederlandse première)
- Holliger – *Ardeur noire* (Nederlandse première)
- Zimmermann – *Alagoana* (Nederlandse première)
- Merkies – *Elevator Sequence* (opdrachtwerk, wereldpremière)
- Van Warmerdam – *Louisiana Story* (opdrachtwerk, wereldpremière)
- Roukens – *Chase* (opdrachtwerk, wereldpremière)
- Lutyens – *Muziek uit 'The Skull'* (Nederlandse première)
- L. Andriessen – *Mysteriën* (opdrachtwerk, wereldpremière) (geschonken door Het Concertgebouw NV)

### Formatontwikkeling

Op het gebied van formatontwikkeling kunnen voor 2013 de volgende activiteiten worden genoemd:

- Wereldtournee langs zes werelddelen
- Concertante opera-uitvoering *Der Fliegende Holländer* (semi-scenisch)
- Afwijkende orkest-opstellingen in de Beethoven-cyclus met Iván Fischer
- AAA: zes festivals in samenwerking met Amsterdamse kunstinstellingen (interdisciplinair)
- Geregisseerd gala-format in Sterrenjubileum 10 april in samenwerking met het Concertgebouw NV
- Passie uitvoering 2013 'hedendaagse passie' Martin - Golgotha
- Kennismakingsconcert in samenwerking met FORUM (initiatie)
- Koninginnennachtconcert met Jose James, Stefano Bollani, Jules Buckley en Riccardo Chailly in samenwerking met jongerenvereniging *Entrée (cross-over)*
- Kroningsconcert met Armin van Buuren, Ivan Meylemans en Riccardo Chailly (*cross-over*, openlucht)
- Prinsengrachtconcert met Antonio Pappano en Jose Calleja in samenwerking met Avro en Stichting Prinsengrachtconcert (openlucht)
- Diverse optredens in kamermuziekbezetting in binnen- en buitenland
- Lancering streaming video magazine RCO Editions

### Educatie / initiatie / participatie

Het Koninklijk Concertgebouworkest ontplooid in 2013 de volgende activiteiten op het gebied van educatie en initiatie / participatie (onderstaande is exclusief de eerder genoemde activiteiten op het gebied van talentontwikkeling):

- *Educatie, in samenwerking met Concertgebouw NV*
  - Repetitiebezoeken 'On Stage - Back Stage' (926 leerlingen van 23 scholen)
  - Workshops scholieren (167 leerlingen van 6 scholen)
- *Initiatie / participatie*
  - Kennismakingsconcert
  - Koninginnennachtconcert
  - Kroningsconcert
  - Prinsengrachtconcert

- Gratis toegankelijke lunchconcerten (zes openbare repetities)
- Openbare repetities (vier repetities openbaar voor leden van de Vriendenvereniging)
- Concertinleidingen bij de AAA-serie en bij de Beethoven-serie (acht inleidingen)
- Entrée Late Night (i.s.m. Entrée bij de AAA-programmering, vijf evenementen)
- Meet the Artists (vier ontmoetingen)
- *Internationaal*
  - 20 Masterclasses door leden van het Concertgebouworkest gegeven in het buitenland, inclusief 12 masterclasses in samenwerking met de Guildhall School of Music in het kader van de Barbican Residency
  - Zuid Afrika, twee kinderconcerten in Soweto (Prokofjev - Peter en de wolf)

## 8. ONTWIKKELINGEN IN HET BOEKJAAR

### Artistiek

Het is altijd lastig om artistieke hoogtepunten binnen een jaar te benoemen, zeker in een jubileumjaar zoals 2013. Voor dit bijzondere jaar beperken wij onze keuze hier tot de onderstaande selectie, maar tekenen daarbij aan dat het jaar véél meer grootse momenten telde dan deze kale opsomming rechtvaardigt. Het gehele programmeringsoverzicht is in lijstvorm in dit jaarverslag opgenomen (zie pagina 54 en verder).

Uiteraard noemen wij hier alle optredens die plaatsvonden binnen het kader van de Wereldtournee, met als bijzondere hoogtepunten de kinderconcerten in Soweto, het openluchtconcert in Sao Paolo en de twee optredens in Teatro Colon in Buenos Aires, de uitvoeringen van Mahers Tweede symfonie in Sint Petersburg en Moskou en de debuutconcerten van het orkest in Australië.

In Amsterdam waren het onder meer de beide 'verjaardagsconcerten' op 10 april – samen met Het Concertgebouw – en op 3 november – de geboortedag van het orkest. Maar ook de twee concerten die tot stand kwamen dank zij de bijzondere ondersteuning van de Amerikaanse vrienden: de concertante uitvoering van Wagners Der fliegende Holländer en de Messa da Requiem van Verdi. Om deze opsomming af te ronden eindigen wij de lijst met de optredens met onze titeldirigenten; De uitvoering van Bruckners Achtste symfonie onder leiding van Bernard Haitink, de twee programma's waarmee Riccardo Chailly terugkeerde voor het orkest en met wat uiteindelijk het afscheidsconcert van Nikolaus Harnoncourt bleek te zijn, de uitvoeringen van Bruckners Vijfde symfonie.

Binnen de programmering neemt de serie AAA (Triple A) een bijzondere plaats in. In 2013 konden wij in samenwerking met de volgende Amsterdamse kunstinstellingen een reeks bijzondere en interdisciplinair geprogrammeerde evenementen realiseren:

- Academisch-cultureel centrum SPUI25
- Bimhuis
- Het Concertgebouw
- Entrée, vereniging jong publiek
- EYE Filmmuseum
- Frascati
- De Groene Amsterdammer
- Holland Festival
- Muziekgebouw aan 't IJ

- LIMA Amsterdam (voorheen NIMK)
- Stadsschouwburg Amsterdam
- Stedelijk Museum

De AAA-festivalthema's betroffen in 2013:

- Schandalig!
- Jazz it up
- Memento mori
- Suspense – music & cinema
- De Fifties

Met ingang van seizoen 13-14 (Suspense – Music & Cinema en verder) is in de AAA programmering een kleine formatwijziging doorgevoerd waarbij de festivalprogrammering bij de concerten van het Koninklijk Concertgebouworkest wordt geconcentreerd op de donderdagavond. Het concertprogramma is die avond iets ingekort en wordt voorafgegaan door een uitgebreide lezing of interview. De vrijdagavond behoudt daarmee een iets traditioneler concertvorm, welke meer geschikt is voor de liefhebber van het reguliere concertformat; de donderdagavond richt zich met deze wijziging meer op de beoogde doelgroep van culturele omnivoren en liefhebbers van experiment.

#### *Kamermuziek*

Het Concertgebouworkest stimuleert zijn leden tot het spelen van kamermuziek omdat dit sterk de ontwikkeling van de klank- en speelcultuur versterkt en bijdraagt aan de artistieke en sociale cohesie binnen de orkestgemeenschap – in een periode waarin zeer veel nieuwe leden tot het orkest toetreden een belangrijk instrument om de eigenheid van het orkest te bewaren.

De Coördinator Kamermuziek produceerde in 2013 kamermuzikale activiteiten ten behoeve van

- de eigen programmering van het orkest (AAA en de bijbehorende Entrée Late Night)
- de serie Close Up voor Concertvrienden
- concerten voor Concertvrienden-Next
- optredens ten behoeve van Mecenaat en de Buitenlandse Vriendenverenigingen
- optredens op verzoek van sponsors en andere stakeholders.

In 2013 zijn in totaal 53 kamermuzikale optredens gerealiseerd in binnen- en buitenland.

#### Publieksbereik

Lieten de bezoekcijfers aan het begin van seizoen 2012-2013 nog een korte inzinking zien, het jaar 2013 kende voor het Koninklijk Concertgebouworkest gelukkig weer als vanouds zeer volle zalen in binnen- en buitenland. Deze werden gerealiseerd na een geforceerd snelle aanpassing van de marketingaanpak eind 2012, waardoor nu – anders dan in het verleden nodig was – de verkoopstatistieken voor *iedere* productieweek nauwlettend worden gevolgd en waar nodig bijgestuurd.

Met drie zeer succesvolle optredens in de open lucht (Koningsconcert, Prinsengrachtconcert en openlucht concert Sao Paolo) werd het aantal publiekscontacten in 2013 nog eens sterk vergroot ten opzichte van eerdere jaren.

De samenstelling van het publiek liet geen grote verschuivingen zien ten opzichte van eerdere jaren. Daarbij kan worden aangemerkt dat de concerten die het orkest buiten de abonnementen om verzorgt een aanzienlijk jonger en meer divers publiek trekken dan de abonnementsconcerten. Overigens signaleert het orkest ook dat het bij zijn Amsterdamse activiteiten in het algemeen (dus binnen en buiten abonnement) een jonger en meer gemêleerd publiek aantreft dan bij de concerten die het in het buitenland verzorgt.

### Leeftijdopbouw publieksbestand Koninklijk Concertgebouworkest

	2010-2011	2011-2012	2012-2013
leeftijd			
0-29	19%	12%	15%
30-39	7%	9%	10%
40-54	18%	21%	20%
55-69	34%	36%	34%
70+	22%	22%	21%

### Mediaportefeuille

In 2013 werden de volgende mediaproducties gerealiseerd:

#### radio

- 25 concertregistraties AVRO - Radio4
- 12 concertregistraties radio buitenland 'on tour'
- productie en distributie 52 radio-afleveringen *Live at the Concertgebouw* (radio internationaal)

#### tv concertregistraties

- 2 producties in samenwerking met AVRO (Sterrenjubileum, Prinsengrachtconcert)
- 1 productie in samenwerking met Gemeente Amsterdam / NTR (Kroningsconcert)
- 1 productie in samenwerking met de Roemeense Staatstelevsie (Enescu Festival)
- 1 productie in samenwerking met 100TV St Petersburg
- 13 eigen producties ten behoeve van diverse afnemers / co-producenten (o.a. Unitel-Classica, Mezzo, AVRO, RCO Editions)

14 van de 18 bovenstaande tv producties werden doorverkocht aan meer dan 40 landen per programma (Mezzo dan wel Unitel Classica plus incidentele aankopen)

#### tv / video overig

- 1 reeks van zes afleveringen documentaire Bloed Zweet en Snaren (AVRO)
- 1 aflevering De Wereld Draait Door (VARA)
- 1 doorstraling openluchtconcert Sao Paolo naar Museumplein ism Amsterdam Marketing
- 1 webcast concert in Philharmonie van Moskou
- 1 documentaire over totstandkoming Louis Andriessen – *Mysteriën* (Cobosfilm), release 2014

#### cinema

- 1 avondvullende cinemaproductie in samenwerking met Heddy Honigmann (Cobosfilm), release 2014

Het bereik van bovengenoemde media-activiteiten is moeilijk in te schatten door het ontbreken van gegevens van de buitenlandse partners. De reguliere concertregistraties werden in Nederland bekeken door circa 150.000 kijkers per evenement. De documentairereeks *Bloed, Zweet en Snaren* werd gemiddeld door 500.000 kijkers gezien, de uitzending van *De Wereld Draait Door* trok een miljoen kijkers. Het Kroningsconcert werd gezien door miljoenen kijkers.

#### *cd-opnamen en releases*

In 2013 werden 4 werken opgenomen voor cd-gebruik op RCO Live; er werden twee cd producties uitgebracht alsmede de 152 cd archiefbox 'The Radio Legacy'

#### *Ontwikkeling RCO Universe*

In september 2013 kon het Koninklijk Concertgebouworkest trots zijn online streaming video magazine *RCO Editions* presenteren. RCO Editions is een magazine voor de iPad dat zes keer per jaar verschijnt en waarin het orkest op thematische basis concertregistraties, mini documentaires en auteurscontent uitbrengt, gericht op een internationaal publiek.

Voor de promotie van RCO Editions is gekozen om de aandacht gedurende het eerste jaar op de Nederlandse markt te concentreren om vervolgens andere landen in de promotie te betrekken. In de periode september-december 2013 werden 15.000 exemplaren van de app gedownload, registreerden 3.000 klanten zich als gebruiker en sloten de eerste 300 klanten een doorlopend abonnement af. Op zich bemoedigende aantallen, maar nog niet voldoende om van een vliegende start te spreken. Wel is de meest kansrijke marketingmix inmiddels duidelijk geworden, met name langs de weg van het aanbieden van één-maands proefabbonementen wordt de hoogste conversie naar langlopende abonnementen bewerkstelligd. Deze route zal in 2014 intensief worden benut en ook in andere landen worden ingezet.

#### *Internationaal radioprogramma Live at the Concertgebouw in 2013*

Vanwege de beëindiging van de cultuurprogrammering van Radio Nederland Wereldomroep (voortvloeiend uit de bezuinigingen op RNW) zou het programma *Live at the Concertgebouw* per 1 januari 2013 worden beëindigd. Aangezien het Concertgebouworkest dit programma van belang acht voor zijn internationale positionering, heeft het besloten de titel van RNW over te nemen en de productie van 52 afleveringen in ieder geval voor het jubileumjaar 2013 zelf ter hand te nemen. De distributieactiviteiten (voor enkele honderden radiostations in Noord- en Zuid-Amerika, Azië en het Midden-Oosten) kon uit de boedel van RNW worden overgeheveld naar een freelancer.

Om financiële redenen heeft het Koninklijk Concertgebouworkest zich helaas genoodzaakt gezien de productie en distributie van deze bijzondere reeks radioprogramma's per ultimo 2013 te staken.

#### Beleidsvorming: Horizon 2020

In 2013 heeft de Directie de in 2012 aangevangen gedachtenvormende gesprekken voor de beleidshorizon 2020 voortgezet. Hiervoor zijn de volgende stappen gezet:

- Opstellen van concept beleidsvisie 'Horzion 2020' op basis van de in 2012 gevoerde inventariserende gesprekken
- Opstellen meerjarenbegroting 2014-2020 op basis van extrapolatie managementbegroting 2014
- Inventarisatie mogelijke aanpassingen in exploitatie van het orkest
- Twee rondes bespreking in Stichtingsbestuur
- Een ronde bespreking met verenigingsbestuur en Artistieke commissie
- Doorwerking naar eerste concept Actieplan 2020 (ter bespreking februari 2014)

De behandeling van dit thema wordt begin 2014 voortgezet, waarna na vaststelling van de beleidshorizon 2020 (voorjaar 2014) onmiddellijk kan worden begonnen met de eerste stappen ten behoeve van subsidieaanvraag 2017-2020 (in te dienen op 1 februari 2016).

## 9. SPECIFIEKE RAPPORTAGEPUNTEN SUBSIDIEVERANTWOORDING OCW 2013

In 2013 heeft het orkest op basis van de symfonische taak de volgende prestaties geleverd:

Totaal aantal concerten	128
Aantal betaalde publieksconcerten NL	68 (incl.1 concert buiten de standplaats)
Aantal gratis toegankelijke publieksconcerten NL	7
Aantal besloten concerten NL	1
Aantal concerten Buitenland	53
Operabegeleiding DNO	nvt
Totaal eigen inkomsten	€ 17.688.000
Eigen inkomsten / Subsidie	136%

Het ontbreken van de jaarlijkse operabegeleiding bij De Nederlandse Opera is in goed overleg tot stand gekomen en vloeide voort uit de wederzijdse voorkeuren ten aanzien van de planning in het seizoen 2012-2013 (KCO: wereldtournee, DNO: voorbereiding van Wagners Ring 2014).

## 10. SPECIFIEKE RAPPORTAGEPUNTEN SUBSIDIEVERANTWOORDING GEMEENTE AMSTERDAM

*Toelichting samenstelling organisatie, directie en bestuur en Governance*

Zie pagina 3-5

*Toelichting op gerealiseerde activiteiten*

Zie Activiteitenoverzicht 2013

*Toelichting balans en op staat van baten en lasten*

Zie pagina 13 van het Jaarverslag (Rubr. Activiteitenlasten)

*Toelichting op kwantitatieve prestatieafspraken*

<u>Kernactiviteiten</u>	gerealiseerd	meerjarenplanning
# nieuwe producties		35
# voorstellingen in Amsterdam	67	70
# bezoeken in Amsterdam	145.077	124.000

Het aantal bezoeken Amsterdam valt flink hoger uit dan de meerjarenplanning door twee openluchtconcerten (Koningsvaart en Prinsengrachtconcert) die samen 35.000 bezoekers trokken. In dit aantal zijn niet de circa 10.000 bezoekers aan openbare repetities meegeteld

<u>Bijdrage aan Wereldklasse</u>	gerealiseerd	meerjarenplanning
# activiteiten in buitenland	53	52
# activiteiten voor internationaal publiek in Amsterdam	67	70
# buitenlands bezoek in Amsterdam	8156	4620

Het aantal buitenlandse bezoeken aan de concerten in Amsterdam is in 2013 sterk overschreden ten opzichte van de meerjarenplanning. Het is opvallend om te zien dat de aantallen toeristenbezoeken per concert in de maand april ineens verdrievoudigen om zich vervolgens op dat niveau te handhaven, dit zal ongetwijfeld te maken hebben met de heropening van het Rijksmuseum.

#### *Toelichting op gerealiseerd percentage eigen inkomsten*

Het percentage eigen inkomsten bedroeg in 2013 136% van het subsidie. Dit percentage ligt substantieel hoger dan in voorgaande (en komende) jaren door het omzetvolume van de wereldtournee.

#### *Toelichting op kwalitatieve prestatieafspraken*

- Cultureel ondernemerschap
  - Het Koninklijk Concertgebouworkest ziet cultureel ondernemerschap als een van de elementaire eigenschappen van de organisatie. Het streven naar een hoog aandeel eigen inkomsten, geleverd door een breed palet van inkomstenbronnen, een sterk draagvlak onder het publiek en stakeholders, de wens om artistiek, zakelijk en organisatorisch innoverend te zijn alsmede een strenge blik op het kostenniveau behoren tot de vaste uitgangspunten van de organisatie.
- Samenwerking binnen de sector
  - Samenwerkingen binnen AAA (zie pagina 11)
  - Gezamenlijke jubileumactiviteiten met Het Koninklijk Concertgebouw
  - Deelname aan overleg ACI
- Verbreding publieksbereik, pluriformiteit van het aanbod, Diversiteit
  - Verbreding Publieksbereik: zie pagina's 9-12
  - Pluriformiteit van het aanbod: zie pagina's 8-11 alsmede bijlages 1 en 2
  - Diversiteit: zie pagina 9 en pagina 11
- Bijdrage aan cultuureducatie afdracht NedPhO-Go en Talentontwikkeling
  - Bijdrage aan NedPhO-Go is geëffectueerd via inhouding op het subsidie
  - Talentontwikkeling: zie pagina 7-8
- Bijdrage aan de ambitie om Amsterdam te positioneren als internationale cultuurstad van wereldklasse
  - Het Koninklijk Concertgebouworkest treedt zowel in Amsterdam als ver daarbuiten op als cultureel ambassadeur van de stad Amsterdam. Het orkest wordt internationaal gezien als een van 's werelds leidende orkesten en programmeert een breed palet aan symfonisch repertoire ('van Bach tot Van der Aa'). Het orkest is in staat om grote gastdirigenten en – solisten naar Amsterdam te halen, vaak voor meerdere uitvoeringen van hetzelfde programma. De bezettingscijfers van de concerten zijn in binnen- en buitenland onverminderd hoog, en het orkest werkt actief aan de verdere verspreiding van zijn producties door middel van een innovatief mediabeleid.

#### *Vrijkaartenbeleid*

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest beschikt voor ieder concert dat het in eigen exploitatie verzorgt in Het Concertgebouw Amsterdam (circa 80 concerten per jaar, niet-aangepaste zaalcapaciteit 1974 stoelen) in totaal over 40 vaste relatieplaatsen die als vrijkaart kunnen worden uitgegeven. Deze plaatsen zijn bestemd voor directie, pers, contractuele verplichtingen aan dirigenten, solisten, muzikuitgevers, de ontvangst van andere voor het orkest belangrijke gasten, en werkgerelateerde aanwezigheid van de eigen staf.

Naast de genoemde 40 standaard relatieplaatsen heeft het orkest enkele honoraire abonnementen uitgegeven aan Bestuursleden, functionele vertegenwoordigers van de Subsidiënten en enkele andere personen wegens hun verdiensten voor het orkest. Het volume hiervan belooft gemiddeld zes kaarten per concert.

In 2013 heeft het Koninklijk Concertgebouworkest volgens bovenstaand beleid in 70 concerten 6055 vrijkaarten uitgegeven, een gemiddelde van 87 per concert. Dit getal ligt hoger dan in eerdere jaren door enkele evenementen die vanwege de jubileumviering of vanwege specifieke fondsenwervingsactiviteiten een groot aantal genodigden telden.

## 11. Financiële Positie en Vooruitzichten

Rentebaten en Inkomsten uit beleggingen (begroting: € 600.000, realisatie: € 132.000)  
De beleggingsportefeuille van het orkest rendeerde in 2013 minder goed dan op basis van de afgelopen jaren kon worden verwacht. Daarnaast constateren wij dat het orkest in toenemende mate afhankelijk wordt van de beleggingen om een sluitende rekening te kunnen presenteren. Tevens merken wij op dat het zeer veilige beleggingsprofiel amper bestand is tegen stijging van rente en/of inflatie. Deze drie waarnemingen hebben geleid tot een aanpassing van het beleggingsprofiel van een deel van de portefeuille waardoor deze in de komende jaren minder gevoelig moet worden voor stijgende rente en inflatie.

Bijzondere last -/- € 211.000

In het tweede kwartaal werd het orkest geconfronteerd met het faillissement van cd-distributiepartner Codaex. Door snel te reageren op de signalen van dreigende ondergang kon de bij Codaex berustende voorraad cd's en dvd's net op tijd worden verplaatst naar een locatie die niet gevoelig was voor beslaglegging. Vervolgens is de voorraad en de bijbehorende dienstverlening verplaatst naar de nieuwe distributiepartner Naxos Global Logistics (NGL) in München.

Door het faillissement van Codaex moet het orkest een bijzondere last nemen van € 211.000,- aan niet-inbare facturen en voorraadverschillen. Dit verlies is des te spijtiger wanneer wij ons realiseren dat binnen deze afschrijving een zeer substantieel deel van de omzet van de succesvolle box met Mahler-dvd's is inbegrepen.

## 11.2 Financiële Vooruitzichten

Het Koninklijk Concertgebouworkest maakt zich grote zorgen over de exploitatie van de concertactiviteiten in de komende jaren.

- De bezuiniging op de orkestsubsidies kunnen onvoldoende worden gecompenseerd met meer eigen inkomsten
  - Het orkest wordt benut tot aan de grenzen van de inzetbaarheid: meer concerten plannen is niet mogelijk
  - Zaalbezettingen boven de 90% bieden weinig soelaas voor volumevergroting
  - De toegangsprijzen voor onze concerten in Amsterdam behoren tot de hoogste in Europa, afgelopen jaren raakten wij aan het inflexibele deel van de prijscurve: verdere verhogingen kunnen slechts zeer spaarzaam worden ingezet
  - De uitkoopsommen voor concerten in het buitenland groeien met de inflatie mee, maar niet meer dan dat
  - Uitkoopsommen voor concerten in Nederland zijn verre van kostendekkend
  - Sponsorinkomsten mede door de voortdurende crisis zijn structureel lager dan tien jaar geleden werd voorzien
  - Mecenaat groeit, maar is niet geschikt voor bijdrage aan 'going concern'
- Prijs- en looncorrectie op subsidiedeel blijft achter bij benodigde niveau
  - Orkestsalarissen al sinds 2009 bevroren, salarisverschil met concurrerende orkesten in het buitenland loopt weer op
  - Externe kosten stijgen autonoom (reisbewegingen, huur Concertgebouw)
  - Prijscorrectie op subsidies loopt achter op daadwerkelijke prijsstijgingen
- Kostenreducties slechts beperkt mogelijk
  - besparingen 'laaghangend fruit' aan de kostenzijde zijn gerealiseerd
  - Het orkest benadert – voor het eerst sinds vele jaren – weer de noodzakelijke volledige bezetting aan musici.
  - Verder gaande besparingen raken de artistieke kern van de organisatie en daarmee de verdien capaciteit; meer besparen zal resulteren in verlies van artistieke kwaliteit en daarmee in verlies aan inkomsten
  - Internationale benchmark laat zien dat het Koninklijk Concertgebouworkest zeer kostenefficiënt opereert

Op basis van bovenstaande constatering wordt verwacht het orkest de komende jaren een reeks negatieve begrotingen en overeenkomstig negatieve realisaties te moeten presenteren die de – op zich gezonde – financiële reserves in hoog tempo zullen uitputten. Hiermee dringt de vraag zich op in hoeverre Nederland daadwerkelijk een internationaal aansprekend top-orkest in stand wil houden. Indien het antwoord hierop bevestigend is, dan zal een financieringsvorm moeten worden gevonden die voor een langere periode recht doet aan de behoeften die voortvloeien uit de wens om een excellente orkestfunctie te entameren.

Een en ander laat onverlet dat het Koninklijk Concertgebouworkest graag en met energie zoekt naar wegen om de eigen inkomsten zo hoog mogelijk te houden. Voor de komende jaren zijn binnen onze organisatie alle ogen gericht op Sponsoring, Fondsenwerving en wellicht ook touring als inkomstenbronnen die het orkest tenminste schadevrij door de periode 2013-2016 moeten loodsen.

Voor de jaren na 2016 zal het orkest zeker opteren voor een beroep op de overheden om de subsidiebijdrage te verhogen. De ambitie om internationaal te excelleren heeft de komende jaren alleen zin wanneer dit streven door de ondersteunende overheden ook voor de langere termijn wordt onderschreven en gehonoreerd.