

**Stichting  
Koninklijk Concertgebouworkest**

**Jaarverslag 2018**

**dubois + co**  
REGISTERACCOUNTANTS

Amsterdam, 21 MAART 2019

paraf voor identificatiedoeleinden:

## Jaarverslag 2018

### Bestuursverslag

1. Missie, visie en hoofddoelstelling	3
2. Kernactiviteiten	4
3. Organisatiestructuur	4
4. Interne organisatiestructuur	4
5. Governance	6
6. Overleg en zeggenschap	7
7. Bijzondere gebeurtenis: beëindiging samenwerking chef-dirigent	8
8. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	8
9. Ontwikkelingen in het boekjaar	15
10. Voortgang ontwikkeling RCO House	19
11. Specifieke rapportagepunten subsidieverantwoording Gemeente Amsterdam	21
12. Financiële resultaten en vooruitzichten	24

### Jaarrekening

1. Balans per 31 december 2018	31
2. Exploitatierkening	33
3. Kasstroomoverzicht	35
4. Algemene toelichting	36
5. Toelichting op de balans	40
6. Toelichting op de exploitatierkening	47
7. Kwantitatieve gegevens	56

### Overige gegevens

1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	57
2. Bestemming resultaat	61

### Bijlagen

1. Specificaties bij de functionele exploitatierkening 2018	62
2. Overzicht fte's 2018	66
3. Begroting 2019	67
4. Overzicht concertuitvoeringen 2018	68
5. Overzicht Buitenlandse optredens 2018	75
6. Rapportage nevenfuncties Bestuur en Directie 2018	76

## 1. MISSIE, VISIE

### Doelstelling

De Stichting heeft ten doel de bevordering van de Nederlandse muziekcultuur door middel van de instandhouding en ontwikkeling van het Koninklijk Concertgebouworkest en het geven van muziekuitvoeringen door dit orkest, met alle aan dit doel dienstige wettelijke middelen.

### Missie

Het Koninklijk Concertgebouworkest (RCO) 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.

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

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 en streven naar een brede invulling van hun taakomschrijvingen. Het orkest streeft naar topkwaliteit in al zijn uitingen en procedures. Hierdoor kan het zich als leidend orkest op wereldniveau presenteren.

### Profiel

Het Koninklijk Concertgebouworkest is een internationaal boegbeeld van de Nederlandse cultuur- en orkestensector. Het maakt als internationaal opererend top-symfonieorkest deel uit van onze samenleving en bepaalt een belangrijk deel van de landelijke uitgaansagenda voor symfonische muziek. Het orkest wil bereikbaar zijn voor alle muziekliefhebbers en verwelkomt eenieder die kennis wil nemen van zijn uitingen. Het orkest onderscheidt zich binnen Nederland vooral als het orkest:

- met een artistieke werking op wereldtopniveau
- waar de belangrijkste internationale dirigenten en solisten hun Nederlandse opwachting maken met meerdere uitvoeringen van hetzelfde programma
- dat internationaal het meest actief is
- dat het grootste publieksbereik heeft
- met een sterke media-uitstraling
- met een gezonde financiële exploitatie

## 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 Gabriël Metsustraat 16, 1071 EB te Amsterdam en ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 41199917.

## 4. INTERNE ORGANISATIESTRUCTUUR

### 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 Bestuurssamenstelling 2018*

In 2018 vonden de volgende mutaties plaats in het bestuur:

- De heer Stutterheim trad toe tot het bestuur op de vacante positie van mevrouw Fresco.
- Eind 2018 gaf Mevrouw Bot aan haar aflopende termijn als lid van het Verenigingsbestuur niet te zullen verlengen, de Vereniging heeft haar gevraagd om haar termijn als door het VB voorgedragen bestuurslid in het Stichtingsbestuur Vereniging uit te dienen. Zij heeft hierin toegestemd.

Samenstelling Bestuur (per 05-01-2019, mutaties 2018 zijn per januari 2019 bijgewerkt in register KvK)

Naam	woonplaats	functie	aangetreden aftredend	
1 Wiet Pot	Londen	voorzitter	sep. 2011	2019*
2 Dorothee van Vredenburg	Bloemendaal	vice-voorzitter	nov. 2016	2020
3 Paul Schnabel	Zeist	penningmeester	sep. 2011	2019*
4 Martijn Snoep	Amsterdam	secretaris	jan. 2016	2020
5 Leonie Bot	Amsterdam	lid	jan. 2016	2020
6 Frits Campagne	Huizen	lid	jun. 2016	2020
7 Bart Claessens	Hilversum	lid	jan. 2016	2020
8 Christian van Eggelen	Haarlem	lid	sep. 2016	2020
9 Carolien Gehrels	Amsterdam	lid	jan. 2017	2021
10 Ralph Hamers	Blaricum	lid	jan. 2017	2021
11 Duncan Stutterheim	Amsterdam	lid	maart 2018	2022

\*niet-herbenoembaar

De voorzitter van de RCO Foundation is qualitate qua aanwezig bij de bestuursvergaderingen als toehoorder. In 2018 betrof dit de heer Fons van Westerloo.

Samenstelling Directie (per 31-12-2018)

Jan Raes Algemeen Directeur (Statutair directeur)

De statutaire functie 'Directeur' berust uitsluitend bij de Algemeen Directeur.

De Algemeen Directeur wordt ter zijde gestaan door:

Joel Ethan Fried Artistiek directeur

David Bazen Zakelijk directeur

Samenstelling staf

Binnen de staf zijn enkele wijzigingen opgetreden voortvloeiend uit vervanging van vertrekkende medewerkers.

Daarnaast is de formatie uitgebreid op de posities Automatisering (plus 0,6 fte), en Facilitaire Werkzaamheden (plus 1,6 fte) in verband met de ingebruikname van de nieuwe huisvesting aan de Gabriël Metsustraat. Tevens werd 1 fte redacteur social media toegevoegd aan de formatie.

Samenstelling orkest

In 2018 is besloten om de positie Orkestpianist toe te voegen aan de formatie. Deze positie wordt per 1-1-2019 ingevuld door de heer Jeroen Bal. De na te streven formatie op het podium is hiermee gegroeid tot 121 fte.

Tevens is besloten om een positie Tweede violist vooruitlopend op de aanstaande pensionering en in samenhang met het grote aantal te verwachten verlopen binnen de groep, vervroegd vacant te stellen. Deze positie wordt hopelijk in 2019 via een proefspel ingevuld.

Er vonden in 2018 zes proefspelen plaats voor vijf openstaande posities.

Binnen het orkest vonden in 2018 de volgende mutaties plaats:

In dienst

Felix Lashmar, contrabas

Léo Genet, contrabas

Jeroen Bal, piano (per 1-1-19)

Clément Peigné, cello (per 1-1-19)

Uit dienst

Kyeong Ham, 2<sup>e</sup> hobo

Annebeth Webb, tweede viool (per 31-12-18)

## 5. GOVERNANCE

Het Koninklijk Concertgebouworkest onderschrijft de 'De 9 principes van Goed bestuur en Toezicht in de Cultuursector' en past deze toe. Het Bestuur heeft in 2017 en 2018 veel aandacht besteed aan het governance dossier door middel van een uitgebreide inventarisatie en analyse aan de hand van 'De 9 principes'. Hieruit kwamen de volgende acties voort.

- Vaststellen van enkele redactionele aanpassingen in het Directiereglement
- Het Bestuursmodel is opnieuw binnen het bestuur besproken. Dit gaf geen aanleiding tot fundamentele wijzigingen.
- Toekennen van de bestuursposities vice-voorzitter (Mw. Van Vredenburg) en secretaris (Dhr. Snoep) (beide per januari 2019)
- Vaststellen van een regeling 'nevenactiviteiten en -inkomsten' voor de directie
- Vaststellen van de jaarplanning Bestuursagenda
- Aanpassingen van Governancegegevens op de website
- Met het Bestuur van RCO Foundation zijn de regels ten aanzien van aanvragen van en het besteden van bijdragen uit RCO Foundation aan Stichting Koninklijk Concertgebouworkest vastgelegd en overeengekomen.

Het Stichtingsbestuur kwam in 2018 vier maal regulier bijeen plus een telefonische vergadering inzake de goedkeuring van de benoeming van een nieuws bestuurslid.

Tevens vonden er drie buitengewone bestuursvergaderingen plaats in juli en augustus inzake de ontwikkelingen rond de chef-dirigent (zie: 7 Bijzondere gebeurtenis).

De agenda van de reguliere 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.

In 2018 werd extra aandacht gegeven aan:

- Traject formuleren en vaststellen kernwaarden
- Code Governance Cultuur & Code Culturele Diversiteit
- Beëindiging samenwerking chef-dirigent Daniele Gatti
- Doorontwikkeling beleid educatie- en talentontwikkeling- Totstandkoming RCO Young
- Ontwikkelingen Development en RCO Foundation
- Ontwikkelingen RCO House
- Aanpassingen merkbeleid/corporate communications
- Statutenwijziging en naamsverandering Stichting Donateurs in RCO Foundation

Om het begrip voor de ambities en het functioneren van het orkest bij de bestuursleden te versterken streeft het bestuur ernaar om tijdens de bestuursvergaderingen regelmatig met een orkestlid te spreken over het orkest en het leven als musicus. In 2018 hebben drie musici zich op deze manier aan het bestuur gepresenteerd.

De verslagen van het Artistiek Beraad (zie hieronder) komen standaard aan de orde in de bijeenkomsten van het Stichtingsbestuur.

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

### Overleg Directie – Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’

Tenminste 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 2018 hebben zes contactbesprekingen plaatsgevonden.

Daarnaast is er zeer regelmatig overleg tussen de Voorzitter van het VB en de Algemeen Directeur en vindt op gezette tijden overleg plaats tussen VB afvaardigingen met de Zakelijk directeur 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 2018 drie keer plaatsgevonden.

### Formuleren en vaststellen Kernwaarden

In het voorjaar van 2018 zijn de in de periode 2016-2017 geformuleerde Kernwaarden in een nieuwe gespreksronde verder geconcretiseerd. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een intern te hanteren kompasroos, waarbij ‘Leven voor de muziek’ centraal staat en wordt geflankeerd door de kernwaarden ‘Luisteren, Durven, Verbinden, Delen’. Deze begrippen zijn verrijkt met een buitenste schil van zestien ‘gedragingen’.

In 2019 zullen de kernwaarden verder worden toegepast in de verschillende procedures en uitingen. Tevens zal dan worden gezien of aanpassing van Missie en Visie noodzakelijk zijn.

## 7. BIJZONDERE GEBEURTENIS: BEËINDIGING SAMENWERKING CHEF-DIRIGENT

Op 2 augustus 2018 is de beëindiging van de samenwerking met chef-dirigent Daniele Gatti wereldkundig gemaakt. De reden hiervoor is gelegen in een vertrouwensbreuk tussen dirigent en orkest.

Het bestuur laat zich in dit dossier juridisch adviseren door een externe specialist.

Er hebben gedurende genoemde periode drie bijzondere Bestuursvergaderingen plaatsgevonden waarin de ontwikkelingen in de samenwerking en de communicatie met de chef-dirigent binnen het bestuur zijn besproken.

Het bestuur van de Vereniging 'Het Concertgebouw Orchest' is in deze zomerperiode eenmaal in bijzondere vergadering bijeengekomen ten behoeve van de positiebepaling binnen het Verenigingsbestuur en ter ondersteuning van de drie namens de Vereniging in het Stichtingsbestuur acterende orkestleden.

In augustus 2018 hebben drie plenaire gesprekssessies met de medewerkers plaatsgevonden om hen te informeren over de gang van zaken gedurende de zomermaanden en hun de mogelijkheid te bieden hun emoties hierover een plaats te geven. In oktober 2018 en januari 2019 hebben nog twee van zulke gespreksbijeenkomsten plaatsgevonden.

## 8. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

### Arbeidsvoorwaarden en personeelsvoorzieningenbeleid

Conform de afspraken die eind 2016 zijn gemaakt zijn de salarissen binnen de organisatie per januari 2018 geïndexeerd met een 2,2% stijging. Gezien de resultaten over 2018 en de verwachtingen voor de periode 2017-2020 is ultimo 2018 besloten om ook in 2019 een salarisaanpassing van 2,2% toe te passen.

In 2018 is door bureau KornFerry/Haygroup in opdracht van het Koninklijk Concertgebouworkest een internationale vergelijking uitgevoerd naar de honorering bij vooraanstaande internationale toporkesten. Op basis van een koopkracht-gecorrigeerde vergelijking kon voor de musici van het Concertgebouworkest een achterstand van 35% op het gemiddelde van de benchmark worden geconstateerd.

Bestuur en Directie steunen de musici in hun verzoek om een betere beloning en zoeken naar oplossingen om dit te kunnen realiseren.

### Topinkomens

Het Koninklijk Concertgebouworkest is onderhevig aan de Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen (WNT). De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest geeft uiteraard conform de door de WNT gestelde kaders uitvoering aan de wet. Voor verdere details verwijzen wij naar pagina 51 van de jaarrekening.



## Honoraria dirigenten en solisten

Dirigenten en solisten worden ingehuurd op basis van overeenkomsten van opdracht. Betaling geschiedt per gegeven concert (niet optreden = geen geld). De concertfee omvat de individuele voorbereiding op het concert alsmede de collectieve voorbereiding en uitvoering in samenwerking met het orkest. De ingehuurde artiest dient hierbij zelf zorg te dragen voor afdracht van de relevante sociale verzekeringen en belastingen etcetera in het land waarin hij of zij voor de belasting geregistreerd staat. Tevens draagt de artiest zelf uit zijn honorarium een percentage af aan de hem ondersteunende agent of persoonlijk assistent(en). Ten aanzien van een chef-dirigent kan worden gemeld dat de taken die worden verricht in het kader van het chefschap niet separaat worden gehonoreerd. Ook een chef-dirigent wordt op genoemde basis 'concertfee' ingehuurd.

Het totaal betaalde bedrag aan honoraria voor alle dirigenten tezamen beliep in 2018 € 1.555.060. Met dit bedrag zijn alle repetities en alle concerten, in binnen- en buitenland, afgedekt (m.u.v. eventuele operavoorbereiding en opera-uitvoeringen); met 118 concertoptredens met dirigent in 2018 komt dit neer op een gemiddeld honorarium van € 13.178 per gegeven concert.

Het totaal betaalde bedrag aan honoraria voor alle solisten tezamen beliep in 2018 € 1.076.562. Met dit bedrag zijn alle repetities en concerten m.u.v. eventuele operavoorbereiding en uitvoeringen afgedekt; met 118 concertoptredens in symfonische bezetting in 2018 komt dit neer op een gemiddelde uitgave aan solisten à € 9.123 per gegeven concert (met aantekening dat niet in alle 118 concerten sprake was van een solist, dat in sommige programma's meerdere solisten optraden, en dat bij de prijsvorming van solistenhonoraria grote variaties kunnen optreden naar gelang de zwaarte of gewicht van de partij dan wel de internationale marktpositie van de betreffende solist).

Naast genoemde honoraria worden reis- en verblijfkosten in de meeste gevallen separaat door het orkest vergoed (totaalbedrag 2018: € 202.022).

## Werkgelegenheid – werkgeverschap - opdrachtgeverschap

Het Koninklijk Concertgebouworkest kiest er uit artistieke overtuiging voor om de orkestformatie ook voor de komende jaren op peil te houden en streeft daarbij naar een bezetting van 121 fte 'op het podium', en daarbij uitsluitend full time contracten aan te bieden. Deeltijd is op artistieke gronden slechts beperkt mogelijk en kan per periode van drie seizoenen worden toegekend.

Ieder orkest heeft behoefte aan een flexibele schil rond de vaste krachten op het podium; voor het opvangen van ziekteverzuim, verloven en afwijkende orkestbezettingen zal altijd een beroep moeten worden gedaan op goede remplaçanten. Het orkest betoont zich ook voor deze flexwerkers graag een zo sociaal en goed mogelijke werkgever en past de *fair practice code werkgeverschap* toe.

- De inzet van deze flexkrachten vindt plaats binnen de landelijke *cao remplaçanten*.
- Er wordt voor de inhuur van de flexibele schil musici geen gebruik gemaakt van zzp- of payrollconstructies.

- Voor werkzaamheden binnen de staforganisatie wordt incidenteel een beroep gedaan op arbeid in de vorm van zzp- of uitzendcontracten. De Stichting hanteert hiervoor marktconforme tarieven en toont zich een betrouwbare en sociale opdrachtgever.

### Code Culturele Diversiteit

Het Koninklijk Concertgebouworkest rapporteert als volgt op de vier P's uit de code Culturele Diversiteit.

*Programming* - De programmering van het Koninklijk Concertgebouworkest wordt bepaald door het internationaal gewaardeerde corpus aan bestaande en nieuw te schrijven werken voor symfonieorkest. Waar mogelijk zal het orkest kwaliteitsvolle werken programmeren die bijdragen aan diversiteit.

*Publiek* - Wij constateren dat de repertoirekeuze bepalend is voor de uiteindelijke samenstelling van het publiek. Aangezien het orkest primair uitvoering geeft aan de Westerse symfonische canon, is het publiek vaak overeenkomstig samengesteld.

*Personeel:*

*orkest* - Proefspelen vinden volgens strikte procedures plaats en zijn gericht op blinde selectie van de gezochte allerhoogste kwaliteit.

Het orkest telde ultimo 2018 op 118 ingevulde formatieplaatsen op het podium 62 leden met een immigratie-achtergrond, waarvan 5 'niet-Westers'. Binnen het orkest is een gebalanceerde man-vrouw verhouding aanwijsbaar.

*staf* - Bij de samenstelling van staf, directie en bestuur gelden geschiktheid voor de functie en affiniteit met de doelstellingen en het uiteindelijke product van de Stichting als de belangrijkste kwaliteiten voor selectie. Werving geschiedt op basis van tevoren opgestelde functieprofielen.

De staf telde ultimo 2018 op 53 leden 11 leden met een immigratie-achtergrond, waarvan 3 'niet-westers'. Binnen de staforganisatie is een oververtegenwoordiging van vrouwen aanwijsbaar.

*Partners* - Ten aanzien van de dirigenten, solisten en gastartiesten waarmee het orkest werkt, geldt hetzelfde als hetgeen bij de samenstelling van het orkest is opgemerkt: alleen de te leveren kwaliteit in het gevraagde repertoire telt. Ten aanzien van externe personen en organisaties waarmee de staforganisatie samenwerkt geldt dat geschiktheid voor de opdracht en affiniteit met het te leveren eindproduct bepalend zijn.

In 2018-2019 heeft de Code Culturele Diversiteit uitgebreid op de agenda van het Bestuur gestaan. Hieruit zijn actiepunten voortgekomen die zullen worden opgenomen in de beleidsplannen voor 2021 en verder.

## Mensenrechten – tournees en gastartiesten

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 diplomatiek niveau wordt vertegenwoordigd. Voor de lijst van buitenlandse optredens die plaatsvonden in 2018 verwijzen wij naar bijlage 5.

Ten aanzien van de individuele gastartiesten waarmee het orkest samenwerkt, geldt de volgende beleidslijn:

Het RCO werkt samen met een scala aan dirigenten, solisten en componisten. Deze kunstenaars worden op hun artistieke kwaliteiten beoordeeld, niet op hun karaktereigenschappen, meningen of politieke voorkeuren.

Het RCO werkt niet samen met kunstenaars die door de Nederlandse overheid of de EU vermeld worden op een lijst van personen die onderworpen zijn aan sancties die hen de toegang tot Nederland of lidstaten van de EU ontzeggen.

Deze lijn is ook in 2018 gevolgd.

## Milieuaspecten van de activiteiten.

Met uitzondering van de noodzakelijke (internationale) reisbewegingen die samenhangen met de optredens in binnen- en buitenland leiden de kernactiviteiten van de Stichting in beginsel niet tot aanwijsbare substantiële milieulast.

Een belangrijke factor hierin wordt gevormd door de inspanningen die Het Concertgebouw NV zich getroost in de vergroening van zijn activiteiten en die zijn gericht op zowel het reduceren van de energiebehoefte van het gebouw als ook op het reduceren van zijn ecologische footprint en afvalstromen. RCO House, dat op 3 december 2018 in gebruik werd genomen als thuisbasis voor het orkest en huisvesting van de kantoorstaf heeft dank zij de renovatie en nieuwbouw een energielabel A toegewezen gekregen.

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest is in 2015 begonnen met het vastleggen van de CO<sub>2</sub>-belasting van de collectieve bewegingen.

2015	1078 ton CO <sub>2</sub> (35 concerten buitenland)
	1078 ton CO <sub>2</sub> aan collectief personenvervoer via de lucht
	<Onbekend> ton CO <sub>2</sub> instrumentenvervoer
2016	1356 ton CO <sub>2</sub> (29 concerten buitenland)
	1247 ton CO <sub>2</sub> aan collectief personenvervoer via de lucht
	27 ton CO <sub>2</sub> aan instrumentenvervoer over de weg
	82 ton CO <sub>2</sub> aan instrumentenvervoer via de lucht
2017	1632 ton CO <sub>2</sub> (30 concerten buitenland)
	1520 ton CO <sub>2</sub> aan collectief personenvervoer via de lucht
	19 ton CO <sub>2</sub> aan instrumentenvervoer over de weg
	93 ton CO <sub>2</sub> aan instrumentenvervoer via de lucht

2018 1296 ton CO<sub>2</sub> (29 concerten Buitenland)  
1165 ton CO<sub>2</sub> aan collectief personenvervoer via de lucht  
23 ton CO<sub>2</sub> aan instrumentenvervoer over de weg  
108 ton CO<sub>2</sub> aan instrumentenvervoer via de lucht

De CO<sub>2</sub> last die voortvloeit uit de logies in hotels op tournee hebben wij tot heden niet kunnen berekenen.

In 2018 is de CO<sub>2</sub> belasting voortvloeiend uit onze verplaatsingen 2017 gecompenseerd door middel van een Gold Standard compensatieprogramma. Voor de CO<sub>2</sub> last 2018 zal in 2019 een passende compensatie worden gezocht.

#### Educatie: 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. 'Gearriveerde dirigenten' zijn moeilijker over te halen een debuut te maken bij een orkest waarmee zij eerder nog geen relatie hebben opgebouwd. Het is daarom van belang om vroeg in de carrière van een dirigent een vruchtbare basis te leggen voor een hopelijk langdurige samenwerking.

Onder leiding van chef-dirigent Daniele Gatti werd in juni 2018 een masterclass orkestdirectie georganiseerd waaraan vier geselecteerde deelnemers deelnamen. De masterclass werd net als in 2017 live via facebook gestreamd en trok langs die weg vele tienduizenden kijkers.

Door een onfortuinlijke val op het podium van het Concertgebouw moest ere-dirigent Bernard Haitink verstek laten gaan bij zijn laatste uitvoering van Mahler 9 op 10 juni 2018. Hij werd succesvol vervangen door assistent dirigent Kerem Hassan. Hassan maakte daarmee dusdanige indruk dat hem ook is gevraagd de uitvoering van Mahler 9 op Cyprus te leiden op 1 september 2018 (onderdeel RCO meets Europe / Side by Side).

De samenwerking met de landelijke Masteropleiding Orkestdirectie kon in 2018 worden gecontinueerd waardoor 35 repetitiebezoeken en 14 ontmoetingen tussen dirigenten en directiestudenten vanuit dit samenwerkingsverband konden worden aangeboden en begeleid.

In 2018 maakten zeven dirigenten hun debuut en vier dirigenten hun tweede opwachting bij het Koninklijk Concertgebouworkest.

#### Educatie: Talentontwikkeling: jonge musici

##### *Orkestacademie*

Sinds 2003 biedt het Koninklijk Concertgebouworkest de leergang *Academie van het Koninklijk Concertgebouworkest* aan, waar beginnende beroepsmusici intensief worden gecoached op het vlak van orkestspel.

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

dubois + co  
REGISTERACCOUNTANTS  
Amsterdam, 28 MAART 2019  
paraaf voor identificatie doelen:

- 2014-2015 5 academisten (op 7 posities, 2 konden niet worden ingevuld)
- 2015-2016 7 academisten (op 7 posities)
- 2016-2017 7 academisten (op 7 posities)
- 2017-2018 7 academisten (op 7 posities)
- 2018-2019 8 academisten (op 8 posities)

Dankzij financiële bijdragen van de RCO Foundation kan het aantal beschikbare academieplaatsen tot 2021 groeien tot 10 per seizoen.

Daarnaast hebben de leden van de orkestacademie in 2018 nog diverse kamermuziekconcerten gegeven in Amsterdam (Muziekgebouw aan 't IJ, Concertgebouw, Noorderkerk) Weesp, Amerongen, Schiermonnikoog en Keulen. Ook hebben zij deelgenomen aan masterclasses van dirigent Trevor Pinnock.

#### *Samenwerking Sweelinck-academie*

De in 2013 gestarte samenwerking met de Sweelinck Academie van het Conservatorium van Amsterdam is in 2018 voortgezet met 4 projecten waarbij leden van het RCO samen speelden met leerlingen van de Sweelinck Academie in een kamermuziekuitvoering.

#### *Samenwerking Orkestklas Conservatorium van Amsterdam*

Chef-dirigent Daniele Gatti werkte in juni 2018 gedurende een dag intensief met het symfonieorkest van het Conservatorium van Amsterdam.

#### *Samenwerking Zuid Afrika*

Binnen het kader van de in maart 2013 gestarte samenwerking met het Orkest van Kwazulu Natal en het South African National Youth Orchestra zijn zes musici van het Koninklijk Concertgebouworkest bij twee gelegenheden afgereisd naar Zuid Afrika om daar masterclasses te geven. Drie jonge musici uit Zuid Afrika brachten in april-mei 2018 een – inspirerend – tegenbezoek aan Amsterdam.

#### Educatie: binnenschoolse educatie / initiatie / participatie

Het orkest werkt op het gebied van de binnenschoolse educatie nauw samen met Het Concertgebouw in de coördinatie en afstemming van zijn muziek-educatieve activiteiten ten behoeve van het Primair Onderwijs en Voortgezet Onderwijs. De relatie met de scholen is in handen van het Concertgebouw, inclusief het acquisitie- en evaluatietraject, voortvloeiend uit de specifieke eigenschappen van de Amsterdamse markt voor kunsteducatie.

Het Koninklijk Concertgebouworkest ontplooidde in 2018 de volgende activiteiten op het gebied van educatie en initiatie / participatie (onderstaande is exclusief de eerder genoemde activiteiten op het gebied van talentontwikkeling):

- *Educatie, ontwikkeling educatieve apps voor primair onderwijs*
  - De vier apps *Carnaval der Dieren*, *Peter en de Wolf*, *Schilderijen van een tentoonstelling* en *Romeo en Julia* zijn inmiddels in gebruik bij bijna 2000 basisscholen en 7 culturele steunpunten primair onderwijs. Hiermee worden jaarlijks circa 90.000 leerlingen bereikt.

- De apps worden in toenemende mate ook aangevraagd door PABO's, PABO studenten, Kunstcentra en Bibliotheken en buitenlandse scholen in het grensgebied met Duitsland en in Vlaanderen
- In 2018 is begonnen met de ombouw van de apps naar browsersversies waardoor zij beter inzetbaar worden.
- *Educatie, in samenwerking met Het Concertgebouw NV*
  - 41 repetitiebezoeken 'On Stage - Back Stage' (1205 leerlingen VO)
  - 5 Workshops scholieren (148 leerlingen VO)
- *Initiatie / participatie*
  - Twee programma's 'Familieconcert', elk twee keer uitgevoerd: *Romeo en Julia* o.l.v. Gustavo Gimeno in de Grote Zaal en *Tarantula en de dans der dieren* in de Kleine Zaal.
  - In samenwerking met Gemeente Amsterdam is op 26 april 2018 een zeer succesvol speciaal 'docentenconcert' gegeven waarvoor alle leraren in het Amsterdamse basisonderwijs een uitnodiging kregen.
  - Voortzetting 'Essentials', aangepast concertformat gericht op doelgroep 25-40 jaar (drie concerten in 2018)
  - Gratis toegankelijke lunchconcerten (zes openbare repetities)
  - Openbare repetities voor Vrienden (drie repetities openbaar voor leden van de Vriendenvereniging)
  - Entrée Late Night (i.s.m. Entrée bij de Horizonprogrammering, drie evenementen, en bij Essentials – eveneens drie evenementen)
  - Meet the Artists (zes ontmoetingen)
  - Inleidingen voorafgaand aan concerten (zes inleidingen)
  - Arrangement Familieserie met 'kinderinleidingen' (drie concerten met inleiding)
  - Een bijzonder concert voor statushouders in samenwerking met Vluchtelingenwerk Nederland
- *Internationaal*
  - Twee masterclasses door leden van het Concertgebouworkest, gegeven in het buitenland (Luzern en Nagasaki).
  - Vijftien ontmoetingen *Side by side* met lokale jeugdorkesten binnen het kader van tourneeproject *RCO meets Europe*. Ieder jeugdorkest speelde na een gezamenlijke repetitie de ouverture van het tourneeconcert *side-by-side* met de leden van het Concertgebouworkest.
  - Samenwerking Zuid-Afrika (zie pagina 14)

### Repertoire-ontwikkeling

In 2018 vonden bij het Concertgebouworkest de volgende wereldpremières plaats:

- Connesson - Eiréné, poème nocturne pour orchestre
- Widmann - Babylon Suite

Verder werden in 2018 de volgende werken in Nederlandse première gebracht:

- Pintscher - Mar'eh
- Penderecki – Ciaccona in memoriam Giovanni Paolo II
- Al-Zand – Lamentation on the disasters of War
- Zemlinsky – Eine Lustspielouverture

### Formatontwikkeling

Op het gebied van formatontwikkeling kunnen voor 2018 de volgende activiteiten worden genoemd:

- Succesvolle voortzetting concertserie Essentials, gericht op 25-40 jarigen met aangepaste aanvangstijd, presentatie en programmasamenstelling.
- Randprogrammering *Entree Late Night*, gericht op publiek tot 35 jaar in samenwerking met jongerenvereniging Entree.
- Horizon: drie thematische festivals in samenwerking met Amsterdamse kunstinstellingen (interdisciplinair), inclusief formatontwikkelingen zoals in het concert geïntegreerde lezing, dansoptredens of bijzondere beeldprojecties)
- Familieconcerten *Romeo en Julia* en *Tarantula en de dans der dieren*
- Twee edities RCO Club Night in *De Melkweg* en *The Sugar Factory* (avontuurlijk geprogrammeerd kamermuziekprogramma op een afwijkende locatie met een traditie in niet-klassieke muziek) als onderdeel van de Artist in Residence programma's.
- Masterclass orkestdirectie onder leiding van Daniele Gatti
- Mise-en-espace bij Honnegger – *Jeanne d'Arc au bûcher* en *Die Sieben Todessünden* van Kurt Weill
- Diverse optredens in kamermuziekbezetting en masterclasses in binnen- en buitenland
- Speciaal optreden voor statushouders in samenwerking met Vluchtelingenwerk Nederland
- Voortzetting en afronding van het Side-by-Side project in diverse Europese steden
- Ontwikkeling en aankondiging van het pan-Europese jeugdproject RCO Young (eerste editie in 2019)

## 9. ONTWIKKELINGEN IN HET BOEKJAAR

### Artistiek

2018 wordt uiteraard getekend door de beëindiging van de samenwerking met chef-dirigent Daniele Gatti. Het Koninklijk Concertgebouworkest vindt het van belang om hier nog eens te benadrukken dat de beslissing die tot deze beëindiging heeft geleid, geen grond had in artistieke bemerkingen bij het werk van Daniele Gatti. Dit wordt nog eens onderstreept door de constatering dat de overeenkomst van opdracht met de chef-dirigent medio juni – dus kort voor de eerste berichten inzake het artikel in de *Washington Post* – was omgezet in een zogenaamde 'evergreen-constructie' waarbij orkest en dirigent permanent drie seizoenen vooruit plannen.

In 2018 werden enkele zeer bijzondere producties met de chef-dirigent gerealiseerd, wij benoemen hier de combinatie Bruckner IX met delen uit Wagners *Parsifal*, Mahler I en het Beethoven-Wagner programma samen met Artist in Residence Eva Maria

Westbroek. De Beethovensymfonie werd in die week ook nog eens gespeeld voor een zaal vol statushouders in het Cool Theater Heerhugowaard in een bijzondere samenwerking met Vluchtelingenwerk Nederland.

Het is altijd lastig om artistieke hoogtepunten binnen een jaar te benoemen, zeker binnen een druk jaarschema zoals het Koninklijk Concertgebouworkest dat uitvoert. Voor 2018 beperken wij onze keuze hier tot de onderstaande selectie, maar tekenen daarbij aan dat het jaar véél meer memorabele momenten telde dan deze summiere opsomming rechtvaardigt. Het gehele programma-overzicht is in lijstvorm in dit jaarverslag opgenomen (zie bijlage 4).

2018 voorzag de terugkeer van maar liefst drie oud chef-dirigenten. Riccardo Chailly dirigeerde de integrale Vuurvogel van Stravinsky, Bernard Haitink keerde terug met Mahler 9 en Bruckner 6 (en nam in augustus-september ook nog enkele concerten over die waren vrijgevallen door het vertrek van Gatti) en Mariss Jansons stond op het affiche voor Britten's War Requiem, maar moest bij deze gelegenheid helaas wegens ziekte worden vervangen door Gianandrea Noseda.

Daarnaast noemen wij hier het optreden van Kristian Bezuidenhout als dirigent-pianist in een Klassiek programma, de Mattheus Passie onder leiding van Ton Koopman, de Bruckner VIII met Jaap van Zweden en het debuut van Lahav Shani, kort voor de zomer.

In de tweede helft van het jaar was er een indrukwekkende seizoensstart met een Opening Night met pianist Jevgeni Kissin, gevolgd drie vocale programma's (Honnegger - Jeanne d'Arc au bûcher, Britten - War Requiem en Weill - Die Sieben Todsünden). Na een succesvolle tournee langs de Baltische Staten en Scandinavië werd in Zagreb het project RCO meets Europe - Side by Side afgerond. De Decembermaand werd indrukwekkend ingevuld door Daniel Harding (Hertog Blauwbaards burcht), Bernard Haitink (Bruckner VI), Valery Gergiev (Ravel - Daphnis et Chloé) en Bychkov (Tsjaikovski - De notenkraak).

In 2018 vond er - na wederzijdse afstemming tussen beide instellingen - geen operabegeleiding door het Koninklijk Concertgebouworkest plaats bij De Nationale Opera en Ballet. Partijen zijn overigens in gesprek inzake een bijzondere extra productie in het schema voor seizoen 2020-2021.

Een bijzondere prestatie die hier niet onvermeld mag blijven is de vervanging van alle concerten die gepland stonden met Daniele Gatti in de seizoenen 2018-2019 en 2019-2020, welke vrijwel alle zijn gerealiseerd met behoud van het oorspronkelijke programma en op een uitstekend niveau. De steun die wij daarbij hebben ontvangen van vele dirigenten en hun agenten, zalen, festivals en concertorganisatoren om deze operatie tot een goed einde te brengen, heeft ons daarbij enorm goed gedaan.

Binnen de programmering neemt de serie Horizon een bijzondere plaats in. In 2018 konden wij in samenwerking met verschillende Amsterdamse kunstinstellingen een reeks bijzondere en interdisciplinair geprogrammeerde evenementen realiseren.



De Horizonthema's betroffen in 2018:

- *Japanse Impressies* in samenwerking met het Van Gogh Museum
- *Oorlog en Vrede* in samenwerking met het Verzetsmuseum
- *De Zeven Hoofdzonden* in samenwerking met Wende Sniijders

#### Kamermuziek

Het Concertgebouworkest stimuleert zijn leden tot het spelen van kamermuziek omdat dit sterk de ontwikkeling van de klank- en speelcultuur versterkt. Het draagt ook bij aan de artistieke en sociale cohesie binnen de orkestgemeenschap.

De Coördinator Kamermuziek produceerde in 2018 68 kamermuzikale activiteiten (25 openbare en 43 besloten optredens) ten behoeve van:

- de eigen programmering van het orkest (Horizon en de bijbehorende Entrée Late Night): 6 optredens
- de serie Close-up voor Concertvrienden: 6 optredens
- Mecenaat en Buitenlandse Vriendenverenigingen: 28 optredens
- Sponsors en andere stakeholders: 14 optredens
- Asielzoekers in samenwerking met vluchtelingenwerk Nederland: 2 optredens
- Overig, bijvoorbeeld RCO Club Night, PR activiteiten etc: 12 optredens

Bovenstaande staat nog los van de vele kamermuzikale activiteiten die onze musici op eigen initiatief hebben gerealiseerd. Aangezien deze kamermuzikale activiteiten niet tot de kernactiviteiten van het orkest behoren, zijn deze niet opgenomen in het voorgeschreven prestatieoverzicht.

#### Publieksbereik

Het orkest genereerde in 2018 209.941 bezoeken (alle activiteiten), waarvan 148.021 in Amsterdam, 6.849 elders in Nederland en 55.071 bij de concerten in het buitenland.

De gemiddelde zaalbezetting van de 87 reguliere concertoptredens in Amsterdam – dus exclusief lunchconcerten, inleidingen of lezingen en dergelijke - (134.423 bezoeken) bedroeg 88% (gerelateerd aan de verkoopbare zaalcapaciteit).

In bovenstaande opsomming zijn de bezoekers aan de kamermuziekactiviteiten niet meegenomen daar deze niet worden vastgelegd.

De groep jong publiek in de leeftijdscategorie 18-35 jaar is in 2017 stabiel gebleven ten opzichte van vorig jaar, toen wij een sterke groei konden rapporteren. Met name de concertserie *Essentials* laat een stijgend aantal 'terugkerende bezoekers' uit deze leeftijdscategorie zien. In 2018 was 30% van de bezoekers aan deze concertreeks jonger dan 35 jaar.

Bij een gemiddeld concert in eigen exploitatie in Amsterdam kan voor 2018 27% van de geregistreerde kaartkopers voor RCO worden gerubriceerd als 'nieuw publiek'

dubois + co  
REGISTERED ACCOUNTANTS

Amsterdam, 28 MAART 2019

paraaf voor identificatiedoeleinden:

In 2018 nam het aantal verkochte kaarten voor onze Amsterdamse concerten aan klanten die in het buitenland woonachtig zijn wederom toe ten opzichte van vorig jaar (12.198 stoelen). Gemiddeld 9% van de verkochte plaatsen werd bezet door losse-kaartkopers met een buitenlands adres. Vier concerten hadden meer dan 300 stoelen bezet met kaarthouders uit het buitenland: 9 en 11 mei met Gatti en Trifonov (resp 458 en 359 stoelen), 10 juni met Kerem Hasan (gepland: Bernard Haitink) (350 stoelen) en 6 april met Trevor Pinnock (316 stoelen). De gemiddelde boekingshorizon van deze bezoekers ligt op ruim veertig dagen voor het concert, dat suggereert dat het concertbezoek een belangrijk element is geweest binnen de reis- (en bestemmings-) planning van de bezoeker.

De geografische spreiding van onze in Nederland woonachtige bezoekers is gelijk gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. 30% van de bezoekers is afkomstig uit een straal van minder dan 10 km rond het Concertgebouw. Het grootste cohort bezoekers – 38% - woont op een afstand van 10 – 50 km van het Concertgebouw.

In 2018 heeft het Koninklijk Concertgebouworkest volgens het geldende vrijkaartenbeleid in 87 reguliere concerten in eigen exploitatie in Amsterdam 6.289 vrijkaarten uitgegeven, een gemiddelde van 72 per concert.

#### *Marketing*

Dynamic pricing heeft een vaste plek gevonden binnen onze optimalisatiestrategie. Volgende stappen op dit terrein liggen eerst op het gebied van geautomatiseerde toepassing van deze wijze van prijsvorming.

Binnen de abonnementenstructuur is in 2018 ruimte gemaakt voor meer keuze in de pakketgrootte, hetgeen heeft geresulteerd in een hogere verkoop aan de trouwe klanten. Conversie van losse kaartkopers tot abonneementhouders blijft een uitdaging, hier is een duidelijke trend in veranderend publieksgedrag aanwijsbaar waarbij de klant een grotere vrijheid in zijn agenda wenst, hetgeen leidt tot meer losse kaartverkoop en ook meer last minute verkoop.

#### *Publiciteit*

Het beëindigen van de samenwerking met chef-dirigent Daniele Gatti in augustus was wereldnieuws. Niet alleen in Nederland, maar ook van Amerika tot in Azië werd over deze breuk bericht. In december 2018 gaf Jan Raes een lang interview op Radio 4 waarin meer inzicht werd gegeven in het proces dat tot deze beslissing leidde.

Er was ook veel positief nieuws. Op 10 april bracht beschermvrouwe Koningin Máxima een werkbezoek aan het Concertgebouworkest. Zij nam onder meer zitting tussen de orkestleden tijdens de repetitie, sprak met orkest- en stafleden en bezocht de orkestbibliotheek. Hiervan werd uitgebreid verslag gedaan op radio, tv en in de geschreven pers.

In de aanloop naar de opening van RCO House publiceerde NRC Handelsblad in het voorjaar van 2018 een grote reportage over de verbouwing. Op 24 november eindigde de tournee RCO *meets Europe* met een concert in Zagreb, de hoofdstad van Kroatië. Gedurende

alle 28 etappes van deze ambitieuze tournee was er veel media-aandacht voor met name het project Side by Side, waarbij onze orkestleden telkens tijdens het openingswerk van het concert hun lessenaars deelden met jonge lokale talenten.

Ook in 2018 waren musici van het orkest geregeld te gast in tv-programma's als Podium Witteman, en op Radio 4, Klara (België). Verschillende ensembles van orkestmusici hebben de kwaliteit van het orkest kunnen laten horen aan een groot en divers publiek.

#### *Mediaportefeuille*

In 2018 werden de volgende mediaproducties gerealiseerd:

#### Radio

- 25 concertregistraties AVROTROS – NPO Radio 4
- 4 concertregistraties radio buitenland 'on tour'

#### Televisie

- 6 eigen Audiovisuele producties (concertregistraties) ten behoeve van diverse afnemers / co-producenten (o.a. Unitel-Classica, Mezzo, AVROTROS, RCO Editions)
  - AVROTROS zond drie van bovengenoemde zes producties uit op NPO2
  - Alle genoemde tv producties werden doorverkocht voor verspreiding over meer dan 40 landen per programma (Mezzo dan wel Unitel Classica plus incidentele programma-verkopen)
- 1 Audiovisuele productie door NHK Japan in Amsterdam (8K showcase opname Andriessen – Mysteriën / Bruckner III)
- driedaagse Audiovisuele productie 'Masterclass orkestdirectie' uitgezonden via Facebook en via de eigen website

#### CD-opnamen en -releases

- In 2018 werden acht werken opgenomen voor gebruik op het label RCO Live.
- In 2018 werden drie cd/dvd producties uitgebracht op RCO Live. Hieronder ook het negende deel van onze cd-reeks Horizon, waarin het orkest de inspanningen op het gebied van hedendaags repertoire vastlegt.

In 2018 werd voor het label RCO Live van distributeur gewisseld van Naxos naar Warner.

## 10. VOORTGANG ONTWIKKELING RCO HOUSE

De bouwwerkzaamheden aan RCO House (begonnen in juli 2017) konden in 2018 grotendeels worden afgerond, zodat de staf het kantoorgedeelte van het pand in december 2018 in gebruik kon nemen. De formele openingshandeling volgde op 18 januari 2019.

Door verschillende complicaties tijdens het bouwproces is de gewenste openingsdatum 3 november 2018 helaas niet gehaald. Al met al kan toch worden gesproken over een vlot verlopen ontwikkeling en renovatie van een oud schoolpand op een complexe

bouwlocatie tot een bijzonder bij de organisatie passende kantoorhuisvesting met zeer bijzondere muzikale faciliteiten.

Dank zij een zeer succesvol verlopen fondsenwervingscampagne is de volledige target van € 10 miljoen aan schenkingen door particulieren en fondsen gerealiseerd.

Binnen de ontwikkeling van het pand is in RCO House het volgende gerealiseerd:

- 6 studiekamers voor musici 'klein'
- 4 studiekamers voor musici 'groot'
- 1 ensembleruimte voor kamermuziek, educatie en ontvangsten
- 1 werkruimte voor eventuele fysieke of psychische begeleiding musici
- 1 werkruimte voor een eventuele cateraar
- 2 ontvangstruimten 'foyer'
- Toekomstbestendige kantoorruimte (72 werkplekken volgens systeem 'vaste werkplek') inclusief vergaderfaciliteiten
- Het pand heeft een energielabel 'A' toegekend gekregen

RCO House is in bezit van de speciaal hiertoe in het leven geroepen beheersstichting Stichting Beheer vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest, en wordt aan het orkest verhuurd via een huurcontract en tegen een huursom waarvan de meterprijs vergelijkbaar is met ander cultureel vastgoed in de buurt.

Stichting Beheer is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam onder nummer 66182069.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Naam	woonplaats	functie	aangetreden	aftredend
Joop Janssen	Amsterdam	Voorzitter	2016	2019*
Hans Zwarts	Bilthoven	Secretaris	2016	2019*
Erik Gerritsen	Amsterdam	Penningmeester	2016	2019*

\*herbenoembaar voor 1 termijn

De bestuursposities betreffen alle een niet-bezoldigde functie.

## 11. SPECIFIEKE RAPPORTAGEPUNTEN SUBSIDIEVERANTWOORDING GEMEENTE AMSTERDAM

Toelichting op kwantitatieve prestatieafspraken

<u>Kernactiviteiten (incl. opera)</u>	gerealiseerd	meerjarenplanning
# nieuwe producties	56	45
# reguliere concerten in Amsterdam	87	88
# bezoeken in Amsterdam	134.423	130.000
# concerten rest van Nederland	5	2

<u>Bijdrage Internationalisering (excl. opera)</u>	gerealiseerd	meerjarenplanning
# activiteiten in buitenland	29	40
# bezoeken buitenland	55.071	80.000
# activiteiten voor internationaal publiek in Amsterdam	87	80
# buitenlands bezoek in Amsterdam (abbonementhouders niet meegeteld)	12.198	4.620

De afwijking in aantallen concerten buitenland ten opzichte van de meerjarenplanning wordt verklaard door:

- de noodzaak om voldoende concerten in Amsterdam te geven om de financiële huishouding op orde te houden (meerjarenplanning was op dit onderwerp te optimistisch)
- een kleinere realisatie van een USA-reis dan oorspronkelijk gedacht
- het voorkomen van maar één intercontinentale reis in 2018 in verband met het afronden van het project *RCO meets Europe*

De afwijking in bezoekersaantallen Buitenland ten opzichte van de meerjarenplanning wordt verklaard door:

- een relatief hoog aantal optredens binnen Europa waar de zaalvolumes kleiner zijn dan in Amerika of Azië (met als uitschieter het optreden in Malta in een historisch theater met een zaalcapaciteit van 632 stoelen).

<u>Bijdrage Educatie / Talentontwikkeling</u>	gerealiseerd	meerjarenplanning
# activiteiten schoolgebonden	41	50
# deelnemers	1.205	1.250

Talentontwikkeling kortdurend	148	60
Talentontwikkeling langdurend	8	12

Het lagere aantal deelnemers 'Talentontwikkeling langdurend' is te verklaren uit de - financieel gedreven - keuze om de Academie gefaseerd te laten groeien tot 10 deelnemers per seizoen in 2020. Bij het opstellen van het meerjarenplan was nog sprake van de mogelijkheid voor een snellere groei.

*Toelichting op gerealiseerde activiteiten*

Zie pagina 13 t/m 20 en bijlagen 4 en 5

*Toelichting op de balans en op staat van baten en lasten*

Zie pagina 39 t/m 54

*Gerealiseerd percentage eigen inkomsten*

Het percentage eigen inkomsten bedroeg in 2018 53,2% van de totale inkomsten (berekening volgens format Gemeente Amsterdam).

*Toelichting samenstelling organisatie, directie en bestuur en Governance*

Zie pagina 4 t/m 12

*Toelichting op werkgeverschap en opdrachtgeverschap*

Zie pagina 10-11

*Toelichting op uitvoering Wet Normering Topinkomens*

Zie pagina's 9 en 51-52

*Toelichting op aantal verstrekte vrijkaarten*

Zie pagina 18

*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 / ketenverantwoordelijkheid
  - Samenwerking met Het Concertgebouw NV
  - Samenwerkingen binnen Horizon (zie pagina 16-17)
  - Samenwerking Nationale Opera & Ballet (in 2018 echter géén operabegeleiding, zie pagina 17)
  - Samenwerking Conservatorium van Amsterdam
  - Deelname aan overleg ACI (Amsterdamse Culturele Instellingen)
  - Lid van Vereniging van Nederlandse Orkesten / AWVN / Kunsten'92
- Verbreding publieksbereik, pluriformiteit van het aanbod, diversiteit
  - Verbreding Publieksbereik: zie pagina's 15-17
  - Pluriformiteit van het aanbod: zie pagina's 12-15 alsmede bijlage 4
  - Diversiteit: zie pagina 10-11 en 16-18
- Bijdrage aan Cultuureducatie en Talentontwikkeling
  - Educatie & Talentontwikkeling: zie pagina 13-14
- 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 (zie

bijlagen 4 en 5). 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.

- o Samenwerking Amsterdam Marketing
- o Het project *RCO meets Europe* zet het orkest – en daarmee ook Amsterdam - in de schijnwerpers als een grensoverschrijdende, internationaal georiënteerde instelling.
- o Het orkest biedt een internationaal aansprekend taalvrij aanbod in het Concertgebouw Amsterdam, waar het in 2018 ruim 12.500 buitenlandse bezoeken mee genereerde. De gemiddelde boekingshorizon behorend bij deze bezoeken is ongeveer 40 dagen, het betreft dus eerder 'gepland bezoek door meerwaardezoekers' dan last-minutebeslissingen van willekeurige toeristen.

## 12. FINANCIËLE RESULTATEN

### Exploitatieresultaat 2018 versus begroting 2018

Het verslagjaar is afgesloten met een voordelig exploitatiesaldo van € 175.214 (begroot: nihil). Het saldo uit gewone bedrijfsuitoefening beliep € 126.559 (begroot: -/- € 136.000).

De verdelingen van de baten en lasten in boekjaar 2018 zijn als volgt (bedragen x € 1.000):

1. Eigen inkomsten binnenland	11.942	1. Personele kosten (Beheerslasten)	3.314
2. Concerten buitenland	3.328	2. Materiële lasten (Beheerslasten)	2.478
3. Financiële baten	60	3. Personele kosten (Activiteitenlasten)	12.823
4. Subsidies	13.639	4. Dirigenten/solisten/koren (Activiteitenlasten)	2.379
		5. Materiële lasten (Activiteitenlasten)	7.789
		6. Financiële lasten	11
Totaal	28.969	Totaal	28.794

Het over het verslagjaar behaalde voordelig exploitatieresultaat ad € 175.214 is per saldo € 175.214 voordeliger uitgevallen dan het begrote resultaat ad nihil.

De specificatie van het verschil ten opzichte van de begroting luidt:

<u>bedragen x € 1000</u>	<u>gerealiseerd</u>	<u>begroting</u>	<u>verschil</u> - = nadelig
1. Opbrengsten concerten en tournees	11.691	11.756	-65
2. Overige opbrengsten	3.578	3.921	-343
3. Subsidies Min. OCW en Gem. A'dam, etc.	13.639	13.458	181
4. Personele kosten (Beheerslasten)	3.314	3.334	20
5. Materiële lasten (Beheerslasten)	2.478	2.291	-187
6. Personele kosten (Activiteitenlasten)	15.201	15.938	737
7. Materiële lasten (Activiteitenlasten)	7.789	7.708	-81
8. Financiële baten en lasten	49	136	-87
	175	0	175

De betere exploitatie wordt met name verklaard door hogere bijdragen van subsidiegevers. Hogere opbrengsten uit concerten in Nederland werden teniet gedaan door lagere opbrengsten in het buitenland.

De hogere personeelskosten in de beheerslasten worden met name veroorzaakt door uitbreiding van fte en een iets hogere gratificatie.

De materiële beheerslasten waren hoger vanwege het tijdelijk uitbesteden van de ICT-functie en ICT-aanpassingen vooruitlopend op de verhuizing naar RCO House

**dubois + co**  
REGISTERED ACCOUNTANTS

Amsterdam, 28 MAART 2019

paraaf voor identificeerdoeleinden;



Daarnaast waren er hoge advieskosten rondom de beëindiging van de samenwerking met de chef-dirigent. Kosten voor de opening van RCO House werden daarentegen niet gemaakt vanwege uitstel van de oplevering naar 2019.

De lagere personeelskosten in de activiteitenlasten worden met name veroorzaakt door minder uitgaven aan honoraria van dirigenten en remplaçanten en te hoog begrote pensioenlasten.

Bij de materiële activiteitenlasten werden overschrijdingen met betrekking tot kosten voor podiumuitbouw en techniek voor een aantal bijzondere producties grotendeels gecompenseerd door veel lager dan begrote kosten voor tournees.

De financiële baten en lasten waren lager dan begroot als gevolg van een boekverlies op de beleggingen. De baten bleven beperkt tot de rente over de verstrekte lening aan Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest.

Het voordelig resultaat is ten gunste gebracht van de algemene reserve en het bestemmingsfonds OCW.

## Voornaamste risico's en onzekerheden

Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft de volgende risico's geïdentificeerd, die een bedreiging kunnen vormen voor de continuïteit (zie ook Financiële Vooruitzichten):

- **Continuïteit van de subsidies:** In 2020 zullen nieuwe subsidieaanvragen gedaan worden bij het Ministerie van OCW en de Gemeente Amsterdam voor de cultuurplanperiode 2021-2024. Het risico bestaat dat subsidies gekort worden of lager worden geïndexeerd dan de algemene prijspeilontwikkelingen. De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de subsidiering van het orkest.
- **Het niet internationaal marktconform kunnen belonen van de musici** brengt als risico met zich mee dat het Concertgebouworkest op termijn talentvolle musici mogelijk niet kan behouden of moeilijkheden zal ondervinden bij het aantrekken van musici van het hoogste niveau.
- **Vanwege onder andere de terugtrekkende overheid** bestaat het risico dat het Concertgebouworkest een groter beroep moet doen op RCO Foundation, terwijl op zijn beurt RCO Foundation zich in een steeds competitiever landschap van fondsenwerving en sponsoring bevindt. De reserves van RCO Foundation waarop een beroep kan worden gedaan zijn eindig.
- **Er is een (wereldwijd aanwijsbare) trend in publieksgedrag** waarbij abonnementen in belang afnemen ten gunste van de koop van losse kaarten. Dit is een risico voor de systematiek van voorfinanciering die in het abonnementensysteem besloten ligt en die het orkest van een goede liquiditeit voorziet. Losse kaarten worden bovendien 'van onder uit' de rangenplattegrond gekocht waar abonnementen juist 'van boven af' in de rangenplattegrond hun afzet vinden: de losse kaartkoper neemt in belang toe, koopt op het laatste moment en heeft over het algemeen een lagere besteding in zijn hoofd dan de abonneerhouder.
- **Rendement van beleggingen:** De omvang van de effectenportefeuille bedraagt € 1,3 miljoen. Aan het houden van effecten zijn risico's verbonden. Op basis van een langetermijnvisie, strategische uitgangspunten en economische verwachtingen kiest het Concertgebouworkest voor een afgewogen verhouding tussen risico en rendement. Daarbij moet een brede spreiding over diverse beleggingscategorieën zorgen voor het verminderen van ondernemings-, land- of valuta specifieke beleggingsrisico's. Het beleggingsbeleid wordt periodiek in het bestuur besproken.
- **Kredietrisico:** Het kredietrisico heeft betrekking op het oninbaar worden van een vordering die het Koninklijk Concertgebouworkest heeft op een tegenpartij.
- **Valutarisico:** Het valutarisico is het risico van schommelingen in de waarde van in vreemde valuta luidende posten als gevolg van wijzigingen in valutakoersen. Het valutarisico in de effectenportefeuille wordt door het Concertgebouworkest

beperkt door de beleggingen te spreiden over vaste en zakelijke waarden die in verschillende wereldregio's (met daaraan gerelateerde valuta) (Europa, Verenigde Staten, Azië en opkomende markten).

- **Renterisico:** Renterisico is de invloed die schommelingen in de rente hebben op de toekomstige winstgevendheid. Het renterisico is voornamelijk geconcentreerd in de portefeuille vastrentende waarden. Een stijging van de rente zal koersverlies veroorzaken. Dit renterisico wordt door het Concertgebouworkest beperkt door een goede spreiding over looptijden in de portefeuille, beleggingen in bedrijfsobligaties (waarvan het koersverloop tevens afhankelijk is van de bedrijfsresultaten) en een actief beheer van de portefeuille. Een deel van de portefeuille is geïnvesteerd in spaarfaciliteiten met een beperkt renterisico.
- **Wet- en regelgeving:** Vanaf mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. RCO heeft veel tijd en geld geïnvesteerd om aan deze wet te voldoen, echter het volledig afdichten van de risico's die uit deze wet voortkomen is nauwelijks mogelijk. Voorts heeft de onzekerheid in de wetgeving rond flexkrachten en ZZP-ers invloed op het contracteren van de noodzakelijke flexibele schil van musici rond het orkest.

Ter mitigering van bovenstaande risico's is in samenspraak met het bestuur van RCO Foundation besloten te allen tijden een gezamenlijk buffervermogen van €14 miljoen aan te houden dat vooralsnog 50%/50% wordt verdeeld. Op 31 december 2018 voldoet RCO aan dit interne vermogensbeleid.

De continuïteit van de organisatie wordt voorts gewaarborgd door het gevoerde strategisch beleid en de uitstekende reputatie van het orkest bij publiek en andere stakeholders in binnen- en buitenland. Het strategisch beleidsplan is onderdeel geweest van de subsidieaanvraag 2017-2020. Ten behoeve van de beleidsvorming 2021-2024 voert het orkest momenteel interne verkenningen uit met als horizon het jaar 2030.

#### Solvabiliteit en liquiditeit

De solvabiliteit, de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen, is in 2018 toegenomen van 59% naar 62%. Deze verhouding is goed te noemen. Het orkest is in staat aan al zijn verplichtingen te voldoen. De liquiditeit is mede door vooruit ontvangen kaartverkoop goed.

#### Kasstromen en financieringsbehoefte

Afgezien van de verstrekte lening aan de Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest ten behoeve van RCO House, zijn de kasstromen uit investerings- en financieringsactiviteiten gering te noemen. Vanaf 2018 is begonnen aan de opbouw van een effectenportefeuille om overtollige liquide middelen te laten renderen op basis van een lange termijn horizon.

Het werkkapitaal van het Koninklijk Concertgebouworkest is positief. De investering in werkkapitaal hangt voor een belangrijk deel af van de rekening-courant positie met gelieerde rechtspersonen.

## Financiële vooruitzichten

Mede met het oog op de komende ronde subsidieaanvragen in het kader van de Kunstenplansystematiek heeft het Koninklijk Concertgebouworkest in een aantal beleidsvormende sessies de blik gericht op het jaar 2030. Hieruit kwamen een aantal lange termijnontwikkelingen naar voren die ons zorgen baren omdat deze de exploitatie van het orkest zullen raken. Wij benoemen deze hier in het kort.

### Veranderend publieksgedrag

De langzaam dalende, maar (ook internationaal) zeer aanwijsbare, trend waarbij de abonnementsvorm in belang afneemt ten gunste van losse kaartverkoop zal consequenties hebben voor de aantallen klanten die het orkest vast aan zich wil verbinden alsmede aan de omzetten die deze groep kan genereren (losse kaartkopers kopen over het algemeen minder kaarten en bovendien ook minder dure kaarten dan abonneementhouders). Wij verwachten dat de publieksvoetafdruk van het orkest in de komende twaalf jaar zal verdubbelen om de huidige zaalbezettingen en concertvolumes te kunnen continueren. Ook bij succesvolle realisatie daarvan zal de omzet uit kaartverkoop naar verwachting met ongeveer 15% dalen ten opzichte van huidig.

Voor alle duidelijkheid: wij denken dat het Concertgebouworkest in staat zal zijn om de vergroting van zijn publieksbasis tot een goed einde te brengen – Nederland heeft een grote en vruchtbare luistercultuur en wij geloven in dat potentiële succes. De financiële consequenties hiervan op ons verdienmodel baren ons echter zorgen.

### Noodzakelijke publieksverbreding

De hierboven genoemde gewenste verbreding en/of vergroting van ons publiek kan alleen gerealiseerd worden als het orkest kan programmeren en produceren 'zonder handrem'. Programmering zal een hoger 'bijzonder evenement'-gehalte krijgen waarbij beleving, interdisciplinariteit en elementen van randprogrammering een grotere rol spelen. Deze ontwikkeling is eigen aan het toenemend gewicht van losse kaartverkoop en vereist de nodige investeringen. Die investeringen betreffen zowel de programmering zelf als de marketing- en media- budgetten die nodig zijn om succesvolle zaalbezettingen te genereren. Daarbij behoren ook nadrukkelijk kortingsbudgetten om jongeren en andere specifieke doelgroepen voor het orkest te winnen door hen een betaalbare plek te gunnen, juist ook bij de concerten met de meeste uitstraling waarvoor de kaarten grif aftrek vinden bij de - vaak wat oudere - kaartkopers die bereid zijn de volle prijs te betalen. De extra investering ten behoeve van publieksverbreding zal dus gepaard gaan met inkomstenderving.

### Inclusiviteit

Het Koninklijk Concertgebouworkest wil zich de komende jaren nadrukkelijker tonen als het toporkest voor *alle* Nederlanders, want in onze optiek heeft iedere Nederlander recht op de excellente muziekervaring die wij kunnen bieden. Het gezochte draagvlak voor subsidiëring van het orkest vraagt ook steeds nadrukkelijker om een duidelijke positionering op het gebied van inclusiviteit. Ook de bovengenoemde ontwikkeling van een bredere publieksbasis roept deze vraag op.

Waar de Eigen Inkomstennorm ooit werd geïntroduceerd als een indicator voor het maatschappelijk draagvlak van een kunstinstituting, heeft deze als bij-effect dat een orkest als het onze zich er noodgedwongen steeds meer op toelegt om de eigen inkomsten zo hoog mogelijk op te voeren om de exploitatie sluitend te houden. Hierdoor ondervindt het orkest steeds meer moeite om de noodzakelijke activering van de bredere groep (beginnende of incidentele) muzikliefhebbers succesvol te realiseren aangezien deze onze toegangsprijzen als belemmerend ervaart voor een bezoek.

Een instrument om maatschappelijk draagvlak zichtbaar te maken, heeft als resultante een groeiend verwijt van elite-gericht opereren. Het orkest gaat graag met zijn stakeholders in gesprek om aan deze ongewenste situatie een mouw te passen.

#### Problematiek pensioenleeftijd musici

Musicus in een symfonieorkest is een fysiek en psychisch zwaar beroep. Gezond (en nog altijd op topniveau) de pensioenleeftijd halen is met het opschuiven van de pensioenleeftijd een steeds groter wordende uitdaging. Het is ook een beroep waarin al op jonge leeftijd gemotiveerde maar beperkende keuzes moeten worden gemaakt ten aanzien van opleiding en specialisatie en waar de zeer specifieke arbeidsorganisatie maar heel weinig mogelijkheden biedt om (geleidelijk) over te stappen naar een ander vak. Dat leidt tot een steeds grotere vraag naar vormen van seniorenbeleid waarbij musici aan het einde van hun carrière in toenemende mate worden ontlast opdat zij hun topkwaliteit kunnen blijven leveren, of ruimte beginnen te maken voor nieuwe generaties die deze kwaliteit nog vers in de vingers hebben. Het gaat dus niet alleen over 'gezond de eindstreep halen' maar nadrukkelijk ook over de kwaliteitsbewaking voor het orkestcollectief.

Zelfs als wij kijken naar levensloop-achtige regelingen waarbij werknemer en werkgever samen sparen verwachten wij hier een toename van vervangingskosten met ongeveer een half miljoen euro per jaar. Wij verwachten een dergelijke oplossing in de komende tien jaar te zullen moeten implementeren om de kwaliteit van het orkest te waarborgen. De dekking hiervan vormt een uitdaging.

#### Problematiek van de orkestsalarissen

Zoals benoemd op pagina 9 constateren wij op basis van een internationale benchmark een salarisachterstand voor onze musici ten opzichte van hun collega's in het buitenland van gemiddeld 35% (in extreme gevallen oplopend tot meer dan 100%). Hoewel wij ons realiseren dat wij binnen de Nederlandse beloningsverhoudingen moeten opereren, is dit een achterstand die ons als wervende en bindende werkgever grote zorgen baart. Het salarivraagstuk dreigt de verhoudingen binnen de organisatie te verzuren en doet geen recht aan de waardering die onze musici zou moeten toekomen op basis van hun – zeer bijzondere en uitermate schaarse - kwaliteiten. Een substantiële correctieve stap - al dan niet uitgesmeerd over een overzichtelijk aantal jaren - zouden wij passend en respectvol vinden. Wij zullen hiertoe ook het gesprek met onze subsidiënten moeten aangaan, aangezien zij een belangrijk deel van de dekking van onze exploitatie – nadrukkelijk inclusief het salarisdeel – verzorgen.

Om bovenstaande uitdagingen goed te kunnen oplossen, denken wij dat een nieuw financieringsmodel (waarin subsidiering en cultureel ondernemerschap elkaar vinden)

nodig is. Wij zouden hierover graag een gestructureerd en oplossingsgericht gesprek met onze stakeholders aangaan.

Amsterdam, 21 maart 2019

J.D.J.

\_\_\_\_\_

Prof. 

## JAARREKENING 2018

### 1. BALANS PER 31 DECEMBER 2018 (na voorstel bestemming resultaat)

ACTIVA	31 december 2018		31 december 2017	
	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>				
I Immateriële vaste activa	41.755		118.257	
II Materiële vaste activa	537.743		376.282	
III Financiële vaste activa	6.626.573		5.171.233	
<b>Totale vaste activa</b>		<b>7.206.071</b>		<b>5.665.772</b>
<b>Vlottende activa</b>				
IV Voorraden	104.598		109.217	
V Vorderingen	4.477.261		2.670.110	
VI Liquide middelen	3.385.351		7.339.253	
<b>Totale vlottende activa</b>		<b>7.967.210</b>		<b>10.118.580</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>		<b>15.173.281</b>		<b>15.784.352</b>

1. BALANS PER 31 DECEMBER 2018  
(na voorstel bestemming resultaat)

PASSIVA	31 december 2018		31 december 2017	
	€	€	€	€
<b>Eigen Vermogen</b>				
I Stichtingskapitaal	18		18	
I Algemene reserve	6.937.231		6.806.638	
II Bestemmingsreserve	2.222.243		2.222.243	
III Bestemmingsfonds OCW 2013-2016	56.541		56.541	
III Bestemmingsfonds OCW	201.520		156.899	
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>		<b>9.417.553</b>		<b>9.242.339</b>
<b>Voorzieningen</b>				
V Voorzieningen	248.764		337.856	
<b>Totale voorzieningen</b>		<b>248.764</b>		<b>337.856</b>
<b>Langlopende schulden</b>				
VI Langlopende schulden	925.773		1.062.752	
<b>Totale langlopende schulden &gt; 1 jaar</b>		<b>925.773</b>		<b>1.062.752</b>
<b>Kortlopende schulden</b>				
VII Kortlopende schulden	4.581.190		5.141.404	
<b>Totale kortlopende schulden &lt; 1 jaar</b>		<b>4.581.190</b>		<b>5.141.404</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>15.173.281</b>		<b>15.784.352</b>

dubois + co  
REGISTERACCOUNTANTS

Amsterdam, 28 MAART 2019

paraaf voor identificatiedoelinden:



2. EXPLOITATIEREKENING

BATEN	rekening 2018 €	begroting 2018 €	rekening 2017 €
<b>Eigen inkomsten</b>			
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5)	9.059.165	8.825.253	7.699.807
2 Recette	8.036.176	7.896.753	6.681.610
3 Uitkoop	327.500	373.500	312.000
4 Partage	0	0	0
5 Overige publieksinkomsten	695.489	555.000	706.197
6 Publieksinkomsten buitenland	3.328.170	3.486.348	4.601.163
<b>7 Totale Publieksinkomsten (1+6)</b>	<b>12.387.335</b>	<b>12.311.601</b>	<b>12.300.970</b>
8 Sponsorinkomsten	0	0	0
9 Vergoedingen coproducent			
10 Overige directe inkomsten			
<b>11 Totaal overige directe inkomsten (8+9+10)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>12 Totaal Directe inkomsten (7+11)</b>	<b>12.387.335</b>	<b>12.311.601</b>	<b>12.300.970</b>
13 Indirecte inkomsten	0	0	0
14 Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	2.883.115	3.366.803	2.296.568
15 Private middelen - bedrijven	0	0	0
16 Private middelen - private fondsen	0	0	0
17 Private middelen - goede doelenloterijen	0	0	0
<b>18 Totale bijdragen uit private middelen (14+15+16+17)</b>	<b>2.883.115</b>	<b>3.366.803</b>	<b>2.296.568</b>
<b>19 Totaal eigen inkomsten (12+13+18)</b>	<b>15.270.450</b>	<b>15.678.404</b>	<b>14.597.538</b>
20 Baten in natura	0	0	0
<b>Subsidies</b>			
21 Totaal structureel OCW	7.377.619	7.212.158	7.212.158
22 Totaal structureel Provincie	0	0	0
23 Totaal structureel Gemeente	6.246.462	6.246.462	6.160.171
24 Totaal structureel publieke subsidie overig	0	0	0
<b>25 Totaal structurele subsidies (21+22+23+24)</b>	<b>13.624.081</b>	<b>13.458.620</b>	<b>13.372.329</b>
26 Incidentele publieke subsidies	15.074	0	0
<b>27 Totaal subsidies (25+26)</b>	<b>13.639.155</b>	<b>13.458.620</b>	<b>13.372.329</b>
<b>TOTALE BATEN (19+20+27)</b>	<b>28.909.605</b>	<b>29.137.024</b>	<b>27.969.867</b>

LASTEN	rekening 2018	begroting 2018	rekening 2017
	€	€	€
1 Beheerlasten materieel	2.478.033	2.291.706	1.968.675
2 Beheerlasten personeel	3.314.335	3.304.770	3.145.940
<b>3 Beheerlasten totaal (1+2)</b>	<b>5.792.368</b>	<b>5.596.476</b>	<b>5.114.615</b>
4 Activiteitenlasten materieel	7.788.897	7.708.263	8.130.295
5 Activiteitenlasten personeel	15.201.781	15.968.285	14.239.200
<b>6 Activiteitenlasten totaal (4+5)</b>	<b>22.990.678</b>	<b>23.676.548</b>	<b>22.369.495</b>
<b>TOTALE LASTEN (3+6)</b>	<b>28.783.046</b>	<b>29.273.024</b>	<b>27.484.110</b>
7 Saldo uit gewone bedrijfsvoering (totale baten - totale lasten)	126.559	-136.000	485.757
8 Saldo rentebaten / - lasten	48.655	136.000	125.539
<b>EXPLOITATIERESULTAAT (7+8)</b>	<b>175.214</b>	<b>0</b>	<b>611.296</b>

PERSONEEL EN VRIJWILLIGERS	rekening 2018		begroting 2018		rekening 2017	
	€	fte	€	fte	€	fte
<i>Specificatie personeelslasten</i>						
1 Waarvan vast contract	13.479.383	150,9	14.460.651	163,2	12.323.140	147,3
2 Waarvan tijdelijk contract	626.037	14,8	0	0,0	924.080	15,2
3 Waarvan inhuur	988.056	17,1	944.590	14,4	926.897	16,5
<b>4 Personeelslasten totaal (1+2+3)</b>	<b>15.093.476</b>	<b>182,8</b>	<b>15.405.241</b>	<b>177,6</b>	<b>14.174.117</b>	<b>179,0</b>
<i>Vrijwilligers</i>						
5 Vrijwilligers: fte		0		0		0
6 Vrijwilligers: personen		0		0		0

### 3. KASSTROOMOVERZICHT

(in duizenden euro's)

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
<b>1. Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Exploitatieresultaat</b>		
Exploitatiesaldo	175	611
	<u>175</u>	<u>611</u>
Bij:		
Mutatie voorzieningen	-89	-265
Afschrijving (im)materiële vaste activa	265	148
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<u>351</u>	<u>495</u>
Mutatie vorderingen	-1.807	-131
Mutatie voorraden	5	8
Mutatie langlopende schulden	-137	121
Mutatie kortlopende schulden	-560	190
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<u>-2.149</u>	<u>682</u>
<b>2. Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Des-/investerings in (im)materiële vaste activa	-350	-383
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<u>-/-</u> <u>-350</u> <u>-/-</u>	<u>-383</u>
<b>3. Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Des-/investerings in financiële vaste activa	-125	-125
Mutatie effecten	-1.330	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<u>-/-</u> <u>-1.455</u> <u>-/-</u>	<u>-125</u>
<b>Mutatie liquide middelen 1/-2 -/- 3</b>	<u>-3.954</u>	<u>174</u>
Liquide middelen einde boekjaar	3.385	7.339
Liquide middelen begin boekjaar	<u>-/-</u> <u>7.339</u> <u>-/-</u>	<u>7.165</u>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<u>-3.954</u>	<u>174</u>

**dubois + co**  
REGISTERACCOUNTANTS

Amsterdam, 28 MAART 2019

paraaf voor identificatie doeleinden:

#### 4. ALGEMENE TOELICHTING

##### Algemeen

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest (Concertgebouworkest) is gevestigd op de Gabriël Metsustraat 16 te Amsterdam.

##### Aard der activiteiten

Het heeft ten doel de bevordering van de Nederlandse muziekcultuur door het instandhouden van het Koninklijk Concertgebouworkest en het doen geven van muziekkuitvoeringen door dit orkest.

##### Stelselwijzigingen

In 2018 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

##### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend aangemerkt. Tevens worden rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen aangemerkt als verbonden partij.

Verbonden partijen van het Concertgebouworkest zijn Stichting RCO Foundation (v/h Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest), Stichting Remplaçanten van het Koninklijk Concertgebouworkest en Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest.

De resultaten van deze verbonden partijen zijn niet geconsolideerd in de jaarcijfers van het Concertgebouworkest.

##### Schattingen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met RJ 640, Organisaties-zonder-winststreven, 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 schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen (uitgangspunten) zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenduidige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden jaarlijks beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

##### Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers op de transactiedatum. Rentebaten en -lasten en inkomsten uit beleggingen zijn meegenomen in het exploitatieresultaat.

##### Grondslagen voor de waardering van de activa en passiva

##### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 boek 2 BW, de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving 640, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving, en het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2017-2020.

Voor zover niet anders is vermeld zijn de activa en passiva opgenomen tegen de nominale waarde.

### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van de waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, tenzij anders vermeld.

### **Vreemde valuta**

De jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is zowel de functionele als de presentatievaluta.

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

### **Activa**

#### ***Vaste activa***

##### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

##### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus afschrijvingen. De afschrijvingen geschieden lineair over de geschatte economische levensduur van het actief. Tevens wordt rekening gehouden met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

##### Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen omvatten verstrekte leningen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de exploitatierekening.

##### Effecten

De effecten worden bij verkrijging verwerkt tegen reële waarde. Alle effecten worden opgenomen in één handelsportefeuille. Deze portefeuille wordt gewaardeerd tegen beurswaarde. Koersverschillen met betrekking tot de portefeuille en transactiekosten worden opgenomen in de exploitatierekening onder financiële baten en lasten

#### ***Vlottende activa***

##### Voorraad CD/DVD

De aanwezige voorraad wordt gewaardeerd tegen kostprijs. Deze prijs bestaat uit productiekosten (kosten van replicatie). De opbrengstwaarde van de voorraad wordt bepaald met inachtneming van incurante voorraden.

##### Vorderingen

Alle vorderingen worden opgenomen tegen reële waarde.

##### Liquide middelen

De liquide middelen betreffen kasmiddelen en direct opeisbare saldi bij bankinstellingen. Beide worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## **Passiva**

### ***Eigen vermogen***

Het eigen vermogen van de stichting is ingedeeld in reserves en fondsen.

#### **Algemene reserve**

Dit betreft het deel van het eigen vermogen waar geen specifieke besteding aan is gegeven door het bestuur of door derden.

#### **Bestemmingsreserve**

Dit betreft het deel van het eigen vermogen dat het bestuur heeft afgezonderd voor speciale doeleinden.

#### **Bestemmingsfonds**

Dit deel is het bedrag dat door derden aan een specifieke besteding is gegeven.

### ***Voorzieningen***

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Hierbij wordt rekening gehouden met de contante waarde.

### ***Langlopende schulden***

Langlopende schulden hebben allemaal een resterende looptijd langer dan een jaar en worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

### ***Kortlopende schulden***

Kortlopende schulden hebben allemaal een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

## **Grondslagen van de leasecontracten**

### **Operationele leasing**

Bij het Concertgebouworkest bestaan leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn niet bij het Concertgebouworkest ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

## **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

Het exploitatiesaldo wordt bepaald door het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd en de lasten worden verantwoord zodra deze voorzienbaar zijn. Baten die worden ontvangen in de vorm van zaken of diensten worden gewaardeerd tegen de reële waarde, voor zover deze bepaalbaar is.

Baten waarvoor een bijzondere bestemming is aangewezen worden in de staat van baten en lasten verwerkt. Indien de baten in het verslagjaar niet volledig zijn besteed, worden de nog niet bestede gelden opgenomen in de bestemmingsreserve, danwel het bestemmingsfonds. Een onttrekking aan bestemmingsreserve of bestemmingsfonds wordt als besteding (last) verwerkt in de staat van baten en lasten.

## **Baten**

### ***Opbrengsten en bijdragen***

Opbrengsten en bijdragen worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. De omzet is na aftrek van kortingen en na aftrek van af te dragen omzetbelasting.

### ***Subsidies***

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de exploitatierekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en het Concertgebouworkest de condities voor ontvangst kan aantonen.

## **Lasten**

De lasten worden bepaald op historische kostenbasis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### ***Personeelsbeloningen***

#### ***Periodiek betaalbare beloningen***

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

### ***Pensioenen***

De pensioenregeling van de medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Stichting Pensioenfonds ABP. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, als verplichting op de balans opgenomen. Stichting Koninklijk Concertgebouworkest heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht.

### ***Afschrijvingen***

Over de aangekochte activa wordt vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte economische levensduur van het actief.

### ***Rentebaten en inkomsten uit beleggingen***

Dividendbetalingen worden verantwoord zodra het Concertgebouworkest de gelden ontvangt. Bij de verwerking van deze kosten wordt rekening gehouden met transactiekosten.

## 5. TOELICHTING OP DE BALANS

### Vaste activa

#### Immateriële vaste activa

De post immateriële vaste activa betreft geactiveerde software (CRM pakket en website) en wordt in 3 jaar afgeschreven. Mutatieoverzicht immateriële vaste activa:

	Totaal
	€
Historische aanschafwaarden	229.505
Cumulatieve afschrijvingen	111.248
Stand per 31-12-2017	118.257
Mutaties verslagjaar:	
Investerings	0
Desinvesteringen	0
Afschrijving desinvesteringen	0
Afschrijvingen	76.502
Saldo mutaties 2018	-76.502
Historische aanschafwaarden	229.505
Cumulatieve afschrijvingen	187.750
Stand per 31-12-2018	41.755
Afschrijvingpercentages	33,3 %

#### Materiële vaste activa

De aanwezige activa betreffen automatiseringsapparatuur, inventaris en de geactiveerde verbouwkosten van het kantoorpand aan de Jacob Obrechtstraat. Er is geen sprake van bijzondere waardevermindering. Wel zijn de verbouwkosten en kantoormeubilair versneld afgeschreven met het oog op de verhuizing naar het nieuwe kantoorpand eind 2018.

Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Inventaris & inrichting			Totaal
	Automatiserings Kantoor-		Verbouwing	
	apparatuur en software	meubilair & ov. inventaris		
	€	€	€	€
Historische aanschafwaarden	344.951	146.121	565.196	1.056.268
Cumulatieve afschrijvingen	39.868	124.536	515.582	679.986
Stand per 31-12-2017	305.083	21.585	49.614	376.282
Mutaties verslagjaar:				
Investerings	170.456	179.983	0	350.439
Desinvesteringen	0	-136559	-565196	-701.755
Afschrijving desinvesteringen	0	136559	565196	701.755
Afschrijvingen	122.214	17.150	49.614	188.978
Saldo mutaties 2018	48.242	162.833	-49.614	161.461
Historische aanschafwaarden	515.407	189.545	0	704.952
Cumulatieve afschrijvingen	162.082	5.127	0	167.209
Stand per 31-12-2018	353.325	184.418	0	537.743
Afschrijvingpercentages	33,3 %	10-20 %	0 %	



## Financiële vaste activa

	31-12-2018	31-12-2017
Lening uitgegeven gelden	5.296.233	5.171.233
Effecten	1.330.340	0
	<u>6.626.573</u>	<u>5.171.233</u>

### Lening uitgegeven gelden

De lening uitgegeven gelden betreft een 2,5% lening aan Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest. De rente wordt bijgeschreven en zal tegelijk met de hoofdsom worden afgewikkeld. Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Stand per 1 januari	5.171.233	5.046.233
Uitgegeven gelden	0	0
Bijgeschreven rente	125.000	125.000
Stand per 31 december	<u>5.296.233</u>	<u>5.171.233</u>

Als zekerheid voor de terugbetaling van deze lening heeft de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest op de datum van levering van het gebouw een eerste recht van hypotheek en een eerste pandrecht op de vorderingen van de Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest.

Indien de lening opeisbaar is geworden doch niet wordt afgelost, kan de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest van de Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest verkoop van het gebouw eisen om met de verkoopopbrengst de lening en rente af te betalen. Het verschil tussen een lagere verkoopopbrengst en de vordering zal worden kwijtgescholden.

### Effecten

De effecten zijn voor rekening en risico van het Concertgebouworkest in beheer gegeven aan Rufer LLP en staan ter vrije beschikking van het Concertgebouworkest. Het beleggingsbeleid van het Concertgebouworkest is primair gericht op beleggingen voor de lange termijn. Het beleggingsfonds waarin belegd wordt houdt als beleggingsdoel het midden tussen vermogensbehoud en vermogensgroei. Het streefrendement is een totaalrendement van c. 2%.

Het beleggingsfonds belegt in conventionele beleggingen zoals aandelen en obligaties, maar ook onconventionele beleggingen zoals valutatermijncontracten zijn mogelijk.

De bankkosten zijn opgenomen in de exploitatierekening onder financiële baten en lasten.

## Viottende activa

### Voorraad DVD / CD

De voorraad van de uitgebrachte CD/DVD's is gewaardeerd tegen kostprijs (replicatiekosten).

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
aanwezige voorraad per ultimo boekjaar	104.598	109.217
hiervan incurant	0	0
Stand per 31 december	<u>104.598</u>	<u>109.217</u>

### Vorderingen

	31-12-2018	31-12-2017
Debiteuren	384.557	302.317
Gelieerde rechtspersonen	2.538.562	976.231
Belastingen en premies sociale verzekeringen	391.084	308.145
Overige vorderingen	701.188	613.847
Overlopende activa	461.870	469.570
	<u>4.477.261</u>	<u>2.670.110</u>

### Gelieerde rechtspersonen

Dit bedrag betreft de te verrekenen rekening-courantsaldi met Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest (€ 300.000) en Stichting RCO Foundation (€ 2.238.562).

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Deze post betreft met name de te vorderen omzetbelasting over oktober t/m december 2018 (€ 345.200). Deze vordering is begin 2019 ontvangen. Het restant betreft terug te vorderen in het buitenland betaalde bronbelasting.

dubois + co  
REGISTERED ACCOUNTANTS  
Amsterdam, 21 MAART 2019  
paraaf voor identificatiedoeleinden:

#### Overige vorderingen

Dit betreft:	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
vooruitbetaalde bedragen tournees 2018 en nog te ontvangen over 2017	227.638	298.697
nog te ontvangen rente	828	1.862
nog te ontvangen afrekeningen van concerten en mediaproducties	0	82.190
renteloze voorschotten personeel o.a. voor aankoop muziekinstrumenten	143.212	94.121
nog te ontvangen afrekeningen RCO-live	11.606	14.360
diverse vorderingen	317.904	122.617
	<u>701.188</u>	<u>613.847</u>

De renteloze voorschotten bestaan uit leningen ter financiering van de aankoop van een te bespelen instrument en voorschotten bij Indiensttreding.

Aflossingen op de leningen geschieden overeenkomstig de bepalingen in de individuele contracten.

Per 31 december 2018 staan er 8 contracten uit. De looptijd is gemiddeld 2 jaar en varieert tussen 1 en 6 jaar.

#### Overlopende activa

Overlopende activa van € 461.870 betreffen vooruitbetaalde kosten, die voornamelijk betrekking hebben op het optierecht voor het Concertgebouw t/m seizoenen 2019-21 (€ 161.802), aan orkestleden betaalde mediavergoeding (€ 76.680), verzekeringspremies (€ 28.568) en in opdracht gegeven maar nog niet geleverde compositiewerken (€ 40.239).

#### Liquide middelen

De totale waarde van de liquide middelen op 31 december 2018 bedraagt € 3.385.351.

Alle tegoeden zijn direct opeisbaar.

#### Eigen vermogen

##### Stichtingskapitaal

Het verloop van deze post is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	18	18
Toevoeging/ Onttrekking bestemming resultaat	0	0
Stand 31 december	<u>18</u>	<u>18</u>

#### Algemene reserve

Het verloop van deze post is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	6.806.638	6.352.241
Toevoeging / Onttrekking bestemming resultaat	130.593	454.397
Stand 31 december	6.937.231	6.806.638

In samenspraak met het bestuur van RCO Foundation is besloten ten alle tijden een gezamenlijk buffervermogen van €14 miljoen aan te houden dat vooralsnog 50%/50% wordt verdeeld. Op 31 december 2018 voldoet RCO aan dit interne vermogensbeleid.

#### Bestemmingsreserve

Deze bestemmingsreserve is gevormd ter dekking van het risico dat het Koninklijk Concertgebouworkest als zogenaamde B3-instelling draagt, ter zake van werkloosheidsuitkeringen.

#### Werkloosheidsregeling

De Stichting draagt, krachtens haar zogenaamde B3-status, zelf het risico van zowel de wettelijke als de bovenwettelijke werkloosheidsuitkeringen en eventuele ontslagvergoedingen.

Deze bestemmingsreserve is in het verleden gevormd voor dit specifieke risico. Hierbij heeft als basis gediend het destijds ingeschatte risico voor deze regeling in geval van opheffing van het orkest.

Gegeven dit risico, wordt deze bestemmingsreserve vooralsnog gecontinueerd.

Het verloop van deze post is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	2.222.243	2.222.243
Onttrekking / Dotatie lopend boekjaar	0	0
Stand 31 december	2.222.243	2.222.243

#### Bestemmingsfonds OCW 2013-2016

Het saldo van het bestemmingsfonds 2013-2016 dient te worden aangewend voor de kernactiviteiten waarvoor de vierjaarlijkse subsidie 2017-2020 is verleend. Aan dit bestemmingsfonds mag ook worden onttrokken bij een positief exploitatiesaldo. Mocht er aan het eind van de periode 2017-2020 een positief saldo resteren, dient dat toegevoegd te worden aan de reguliere bestemmingsfonds OCW.

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	56.541	56.541
Onttrekking lopend boekjaar naar Algemene reserve	0	0
Dotatie lopend boekjaar	0	0
Stand 31 december	56.541	56.541

#### Bestemmingsfonds OCW

Op grond van het "handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen" van het ministerie van OCW dient van een voordelig exploitatiesaldo een proportioneel deel te worden beschouwd als OCW-subsidie die nog niet is besteed aan de doeleinden waarvoor de subsidie is verstrekt.

Dit deel dient in de balans te worden opgenomen als "bestemmingsfonds OCW".

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	156.899	0
Onttrekking lopend boekjaar naar Algemene reserve	0	0
Dotatie lopend boekjaar	44.621	156.899
Stand 31 december	201.520	156.899

## Vorzieningen

Dit betreft:	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Jubileumuitkeringen	248.764	242.692
Toekenning WW-uitkering	0	95.164
	<u>248.764</u>	<u>337.856</u>

### Jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen geeft de waarde weer van de toekomstige verwachte jubileumaanspraken. De verplichting is contant gemaakt tegen 4% (2017: 4%), een blijfkans van 94% en een pensioenleeftijd van 67 jaar.

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	242.691	238.814
Onttrekking lopend boekjaar	-20.865	-22.792
Dotatie per ultimo	26.938	26.669
Contante waarde per einde boekjaar	<u>248.764</u>	<u>242.691</u>

### Toekenning WW-uitkering

Dit betreft de verplichting aan het UWV, ingaande per 1 augustus 2013, van één oud-functionaris. De voorziening is in 2018 vrijgevallen vanwege het vervallen van de termijn voor aanspraken.

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	95.164	95.164
Onttrekking lopend boekjaar	0	0
Dotatie per ultimo	0	0
Vrijval	-95.164	0
Contante waarde per einde boekjaar	<u>0</u>	<u>95.164</u>

## Langlopende schulden

### Regeling additionele inkomsten

Dit betreft het langlopende deel van de regeling additionele inkomsten. Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting onder de kortlopende schulden.

## Kortlopende schulden

Dit betreft:	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Crediteuren	868.769	773.759
Geleerde rechtspersonen	137.874	73.180
Belastingen en premies sociale verzekeringen	840.967	792.298
Regeling additionele inkomsten	462.887	531.376
Overige schulden	776.102	1.000.256
Overlopende passiva	1.494.591	1.970.535
	<u>4.581.190</u>	<u>5.141.404</u>

### Crediteuren

De post crediteuren bevat een schuld aan personeelsleden ter grootte van € 50.372. Dit bedrag heeft betrekking op kostendeclaraties.

### Geleerde rechtspersonen

Dit bedrag betreft het te verrekenen rekening-courantsaldo met de Stichting Remplaçants van het Koninklijk Concertgebouworkest (€ 137.874).

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Deze post betreft voornamelijk de loonheffing over december 2018 van € 825.399.  
Dit bedrag is voldaan in januari 2019.

### Regeling additionele inkomsten (voorheen: Nog te betalen overwerkvergoedingen)

Jaarlijks wordt 60% van het voordelige saldo uit concerten in het buitenland toegevoegd aan de post nog te betalen overwerkvergoedingen. Jaarlijks wordt in de vorm van een éénmalige uitkering op basis van het aantal per orkestlid verrichte diensten een betaling gedaan ter compensatie van overschrijdingen van het overeengekomen aantal orkestdiensten en overige afwijkingen ten opzichte van de werkafspraken met de musici, voorzover hiervoor gelden beschikbaar zijn uit het voordelige saldo uit tourneeconcerten. Jaarlijks is 1/3 van het saldo beschikbaar voor uitkering.

Dit is het saldo van de per 31 december 2018 resterende verplichting van overwerkvergoedingen conform de in 1997 gemaakte afspraak met musici. Het verloop van deze post is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Stand 1 januari	1.594.128	1.412.915
Dotatie	325.442	652.105
Onttrekking	-530.910	-470.892
Stand 31 december	<u>1.388.660</u>	<u>1.594.128</u>

Verdeling balans (pag. 27) naar kortlopende- en langlopende schulden:

Hiervan heeft 1/3 gedeelte betrekking op een periode korter dan 1 jaar	462.887	531.376
Het resterende 2/3 gedeelte betreft een periode langer dan 1 jaar	925.773	1.062.752
	<u>1.388.660</u>	<u>1.594.128</u>

dubois + co  
REGISTERED ACCOUNTANTS  
Amsterdam, 21 MAART 2019  
paraaf voor identifiërende doeleinden:

#### Overige schulden

	31-12-2018	31-12-2017
Het betreft hier:	€	€
nog te betalen (netto) salarissen / honoraria	13.590	8.307
nog te betalen vakantietoelagen	286.514	275.757
nog te betalen vakantiedagen	100.017	80.838
diverse nog te betalen posten	375.981	635.354
	<u>776.102</u>	<u>1.000.256</u>

Diverse nog te betalen posten bevat een bedrag van € 36.701 dat nog afgedragen moet worden in het kader van een netto-pensioenregeling van de algemeen directeur met betrekking tot de periode 2015-2017. Tevens bevat deze post een reservering van € 85.086 voor de verwachte salariskosten van langdurig zieke werknemers die waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces (2017: 207.000).

#### Overlopende passiva

Dit betreft voornamelijk vooruitontvangen abonnementsgelden ad € 1.349.110 met betrekking tot de periode januari tot en met juni 2019 en € 96.258 vooruitontvangen EU subsidie.

#### **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

##### Subsidiering

Door het ministerie van OCW is middels een brief d.d. 4 september 2018 voor de periode 2017 tot en met 2020 een totaalsubsidie van € 29.345.015 (loonpeildatum 2018) beschikbaar gesteld. Hiervan zal € 7.377.619 ontvangen worden in 2019.

Eveneens is door de gemeente Amsterdam subsidie toegezegd voor de periode van 2017 tot en met 2020. Per jaar worden voor de subsidieverlening afzonderlijke beschikkingen afgegeven. Voor het jaar 2019 is middels een schrijven d.d. 17 december 2018 een subsidie toegezegd van € 6.421.363.

Naast de verplichtingen die zijn opgenomen in de Regeling op het specifiek cultuurbeleid, is aan deze subsidies nog een aantal specifieke verplichtingen verbonden, de zogenaamde prestatie-eisen.

##### Verplichtingen uit hoofde van operationele leasecontracten

In mei 2017 is op operationele-lease basis een auto in gebruik genomen. Het contract loopt tot juni 2021. Een operationeel leasecontract voor zes kopiëerapparaten loopt tot en met december 2024.

Ultimo 2018 zijn deze verplichtingen als volgt te specificeren:

Te betalen	Auto	Kopieerapparaten
Binnen één jaar	€ 12.597	31.242
Tussen één en vijf jaar	17.846	124.967
Meer dan vijf jaar	0	31.242

Cedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt:

	Auto	Kopieerapparaten
Lease-betalingen	€ 11.962	33.086

##### Overige rechten en financiële verplichtingen

De Stichting heeft tot en met het seizoen 2024/2025 een optierecht op de huur van de grote zaal van het Concertgebouw. De laatst betaalde vergoeding, voor seizoen 19/20, bedraagt € 97.506. De vergoeding wordt ieder jaar herzien op basis van het prijsindexcijfer voor de gezinsconsumptie.

Het kantoorpand van de Stichting werd in 2018 gehuurd. De huurprijs bedroeg € 260.000 per jaar (2017: 257.000). Ingaande 1 januari 2019 is een huurcontract aangegaan met Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest voor een termijn van 1 jaar met verlenging van telkens 5 jaar.

De huurprijs wordt vanaf 2020 jaarlijks herzien op basis van het prijsindexcijfer voor de gezinsconsumptie. Voor 2019 wordt de huurprijs € 236.000 (incl. servicekosten).

Voorts heeft de Stichting de gebruikelijke engagementen met dirigenten en solisten voor volgende jaren.

## 6. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING

### Algemeen

In het verslagjaar is een voordelig saldo gerealiseerd ten bedrage van € 175.214

De totale baten en lasten bedragen € 28.969.789 respectievelijk € 28.794.574. In onderstaand overzicht is een specificatie weergegeven van het gerealiseerde en begrote exploitatiesaldo.

	realisatie 2018 €	begroting 2018 €	realisatie-/- begroting €	realisatie 2017 €
Concerten in Nederland	8.036.176	7.896.753	139.423	6.681.610
Uitkoopconcerten in Nederland	327.500	373.500	-46.000	312.000
Concerten buitenland	3.328.170	3.486.348	-158.178	4.601.163
Sponsorbijdragen	0	0	0	0
Overige opbrengsten (mecenaat, media)	3.578.604	3.921.803	-343.199	3.002.765
Totaal eigen inkomsten concerten	15.270.450	15.678.404	-407.954	14.597.538
Financiële baten	60.184	141.000	-80.816	129.530
Totaal eigen inkomsten	15.330.634	15.819.404	-488.770	14.727.068
Subsidies	13.639.155	13.458.620	180.535	13.372.329
Som der baten	28.969.789	29.278.024	-308.235	28.099.397
Beheerslasten	5.792.368	5.596.476	195.892	5.114.615
Activiteitenlasten	22.990.678	23.676.548	-685.870	22.369.495
Financiële lasten	11.528	5.000	6.528	3.991
Som der lasten	28.794.574	29.278.024	-483.450	27.488.101
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	175.214	0	175.214	611.296
Buitengewone lasten	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	175.214	0	175.214	611.296

Van de exploitatielasten wordt 53,2% (begroot 54,0%) gedekt door eigen inkomsten.

De ratio eigen inkomsten (incl. financiële baten) / subsidie bedraagt: 112,4%.

De overige inkomsten bevatten mecenaat en sponsoring, welke inkomsten via RCO Foundation ontvangen worden.

De uitsplitsing van deze bedragen staan vermeld in de jaarrekening van RCO Foundation.

### Baten

#### Algemeen

De opbrengsten bestaan uit entreegelden en uitkoopsommen voor gegeven concerten, aan derden in rekening gebrachte bedragen voor medewerking aan radio-, TV- en CD-opnamen (netto), ontvangen sponsorbijdragen, opbrengsten buitenlandse reizen, alsmede alle overige baten.

#### Opbrengsten concerten en buitenlandse tournees

##### Opbrengst concerten

De opbrengst van de concerten is € 8.036.176. Dit is € 139.423 meer dan was begroot.

De hogere netto recettes komen voornamelijk voort uit de hogere opbrengsten uit de verkoop van losse entreebewijzen bij abonnementsconcerten.

Het aantal bezoekers per concert in de standplaats (1636) was in 2018 gemiddeld lager dan 2017 (1.687).

Deze daling wordt met name verklaard door relatief slechte bezetting bij Horizon en meer concerten in de kleine zaal.

De gemiddelde opbrengst per abonnementsconcert in 2018 bedroeg € 105.503 tegenover € 107.103 in 2017.

dubois + co  
REGISTERACQUANTANTS  
Amsterdam, 28 MAART 2019  
paraaf voor identificatie doeleinden

Het aantal abonnements- en uitkoopconcerten is ten opzichte van het vorig boekjaar binnen en buiten de standplaats met 10 respectievelijk 1 concerten toegenomen. Het aantal specifieke concerten (inclusief gratis toegankelijke lunchconcerten) is ten opzichte van vorig boekjaar met 2 toegenomen. Het Concertgebouworkest begeleidde in 2018 geen opera productie (2017: 8 voorstellingen).

Een gedetailleerde analyse van de verschillen tussen de begrote en werkelijke opbrengst concerten is opgenomen op pagina 57.

#### Concerten in het buitenland

Het aantal tourneeconcerten in 2018 bedroeg 29 stuks. Dit is 1 concert minder ten opzichte van 2017 (30). De gemiddelde opbrengst per tourneeconcert, exclusief tourneesponsoring, bedroeg € 114.000 (2017: € 153.000).

#### **Overige inkomsten**

De overige opbrengsten bestaan uit radio- en TV-bijdragen, opbrengsten uit RCO live, bijdragen van de Stichting RCO Foundation en diverse opbrengsten.

#### Radio- en TV-bijdragen, RCO live en overige opbrengsten.

De opbrengst van de radio- en tv-bijdragen luidt als volgt:

	realisatie 2018 €	begroting 2018 €	realisatie 2017 €
<b><u>Radiobijdragen</u></b>			
Baten	157.414	144.000	186.964
<b><u>TV-bijdragen</u></b>			
Baten	335.032	225.000	245.857
<b><u>RCO-live / CD-opnamen</u></b>			
Omzet RCO-live	176.339	175.000	230.856
RCO-Universe	4.549	4.000	4.067
<b>Totaal Radio- en TV-bijdragen</b>	<b>673.334</b>	<b>548.000</b>	<b>667.744</b>
<b><u>Overige opbrengsten</u></b>			
Bijdrage RCO Foundation, diverse projecten	2.883.115	3.366.803	2.296.568
Diversen	22.154	7.000	38.453
	<b>3.578.604</b>	<b>3.921.803</b>	<b>3.002.765</b>

De specifieke kosten (dirigenten en solisten) voor radio en tv worden verantwoord in de activiteitenlasten onder de rubrieken 8.1 Artistieke Leiding (dirigenten) en 8.2 Uitvoerend Personeel (orkest).

De productiekosten RCO-live worden verantwoord in de activiteitenlasten, rubriek 9.3 Specifieke Publiciteit.



## Bijdragen

### Subsidiering

De Stichting wordt gesubsidieerd door de Gemeente Amsterdam en het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (OCW). Door het Ministerie en de gemeente worden voor de periode van vier jaren (2017 t/m 2020) subsidies beschikbaar gesteld.

Het begeleiden van opera-uitvoeringen geschiedt op aanwijzing van het Ministerie om niet.

	realisatie	begroting	verschil
	2018	2018	
	€	€	€
Subsidie Ministerie van OCW	7.377.619	7.212.158	165.461
Subsidie Gemeente Amsterdam	6.246.462	6.246.462	0
Subsidie EU	15.074	0	15.074
	<u>13.639.155</u>	<u>13.458.620</u>	<u>180.535</u> per saldo voordelig

De begroting 2018 is gebaseerd op het loonpeil per 31 december 2017 inclusief een voorlopig accres 2018. De definitieve bijstelling van het subsidiebedrag in gevolge de arbeidsvoorwaardenontwikkeling 2018 was per saldo € 165.461 hoger dan het voorlopige accres.

## Lasten

De lasten worden onderverdeeld in beheerslasten en activiteitenlasten. Deze zijn vervolgens verdeeld in personeelslasten en materiële lasten.

### Beheerslasten

#### Personeelslasten

	realisatie	begroting	verschil
	2018	2018	
	€	€	€
personele lasten	3.157.758	3.148.926	8.832
overige personeelskosten	156.577	155.844	733
	<u>3.314.335</u>	<u>3.304.770</u>	<u>9.565</u> per saldo nadelig

De kosten voor vast personeel zijn begroot op basis van het loonniveau per ultimo 2017, verhoogd met een indexatie. De lasten waren hoger door toename van het aantal Fte ten opzichte van begroting (zie bijlage 2), maar de stijging werd gecompenseerd door lagere pensioenlasten dan begroot.

De overige personeelskosten waren hoger dan begroot vanwege hogere gratificaties voor het personeel en studiekosten. Bezoldiging van bestuurders is bij het Concertgebouworkest niet van toepassing. De bestuurders ontvangen geen vergoeding.

#### Materiële lasten

De lagere/hogere uitgaven betreffen:

	realisatie	begroting	verschil
	2018	2018	
	€	€	€
huisvesting	358.090	363.806	-5.716
kantoorkosten	998.858	700.200	298.658
publiciteitskosten	906.204	1.151.700	-245.496
afschrijvingskosten	214.880	76.000	138.880
	<u>2.478.033</u>	<u>2.291.706</u>	<u>186.327</u> per saldo nadelig

dubois + co  
REGISTERACCOUNTANTS

Amsterdam, 28 MAART 2019

paraaf voor identificatiedoelinden:

De overschrijding van de kantoorkosten (€ 298.658) wordt voornamelijk veroorzaakt door advieskosten in verband met het vertrek van de chef-dirigent en fors hogere automatiseringskosten vanwege enerzijds het tijdelijk opvullen van de vacature van ICT-medewerker en de voorbereidingen voor de verhuizing naar RCO House.

De publiciteitskosten vielen € 245.496 lager uit vanwege de uitstel van de opening van RCO House naar 2019 en minder uitgaven voor social media omdat hiervoor een medewerker in dienst gekomen is.

De afschrijvingen zijn onder te verdelen in 4 soorten: immateriële activa, inventaris, automatisering en verbouwing. Vanwege verdere investering in nieuwe apparatuur en het versneld afschrijven van activa in verband met de verhuizing naar RCO House zijn de afschrijvingen hoger dan begroot.

#### Activiteitenlasten

##### Personeelslasten

De lagere/hogere uitgaven betreffen:

	realisatie	begroting	verschil
	2018	2018	
	€	€	€
artistieke leiding	1.248.012	1.485.200	-237.188
uitvoerend personeel: orkest en solisten	12.010.014	12.498.587	-488.573
personeel voorbereiding	893.785	872.950	20.834
ondersteunend personeel	355.516	355.052	464
overige personeelskosten	694.454	756.496	-62.042
	<u>15.201.781</u>	<u>15.968.285</u>	<u>-766.504</u> per saldo voordelig

Net als bij de beheerslasten geldt dat de kosten voor vast personeel zijn begroot op basis van het loonniveau per ultimo 2017, verhoogd met een indexatie.

De onderschrijding van de post artistieke leiding wordt grotendeels veroorzaakt door minder uitgaven voor (gast)dirigenten dan begroot, met name vanwege vervanging van de chef-dirigent en wegens ziekte (€ 237.188).

De kosten voor uitvoerend personeel waren lager dan begroot vanwege enerzijds een voorziening die eind 2017 getroffen werd voor twee langdurig zieke werknemers en waarvoor de kosten niet meer op 2018 drukten, en anderzijds te hoog begrote pensioenlasten.

##### Materiële lasten

De lagere/hogere uitgaven betreffen:

	realisatie	begroting	verschil
	2018	2018	
	€	€	€
materieel voorbereiding	421.499	392.247	29.252
materieel uitvoering	2.916.446	2.620.368	296.078
specifieke publiciteitskosten	1.026.455	899.590	126.865
concerten buitenland	3.424.497	3.796.058	-371.561
	<u>7.788.897</u>	<u>7.708.263</u>	<u>80.634</u> per saldo nadelig

De kosten voor materieel uitvoering waren lager dan begroot (€ 296.078) met name omdat in de begroting voor zaalhuur en podiumuitbouw met gemiddelden gerekend werd en er in 2018 enkele uitzonderlijk grote producties waren, w.o. Honegger's Jeanne d'Arc en Britten's War Requiem.

De specifieke publiciteitskosten zijn € 126.865 hoger uitgevallen dan begroot, vanwege onder meer de lancering van webversies van de educatieve apps en niet begrote opnamen, waarvoor de inkomsten in 2019 zullen vallen.

Als laatste zijn de kosten voor concerten buitenland fors lager uitgevallen dan begroot, maar ook de opbrengsten uit buitenlandse concerten waren wat lager dan begroot. Beiden zijn gerelateerd aan het moeilijk kunnen inschatten van tournees naar een aantal voor RCO nieuwe locaties in het kader van het project RCO Meets Europe.

De specificatie is als volgt:

	realisatie	begroting	verschil
	2018	2018	
	€	€	€
Baten	3.328.170	3.486.348	-158.178
Lasten	3.099.056	3.796.058	-697.002
	<u>229.114</u>	<u>-309.710</u>	<u>-538.824</u>
Compensatie overschrijding werkafspraken	325.441	0	325.441
	<u>-96.327</u>	<u>-309.710</u>	<u>213.383</u> <i>per saldo voordelig</i>

Een gedetailleerde analyse van de verschillen tussen de begrote en werkelijke activiteitenlasten is opgenomen op pagina 59.

#### Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten omvatten rente-opbrengsten van leningen u/g en van de liquiditeiten, resultaten van de beleggingen alsmede bankkosten.

	realisatie	begroting	verschil
	2018	2018	
Koersresultaat effecten	-69.661	0	-69.661
Rente	129.845	141.000	-11.155
Bankkosten	-11.528	-5.000	-6.528
	<u>48.655</u>	<u>136.000</u>	<u>-87.345</u>

#### Personele bezetting/Personeelskosten

De lonen, salarissen en sociale lasten worden op de grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de exploitatierekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Het gemiddeld aantal Fte's in 2018 bedroeg 182,8 (2017: 179,0). Hiervan was gemiddeld 165,7 (2017: 162,5)

Fte vast personeel en 17,1 (2017: 16,5) Fte tijdelijk personeel.

Er waren geen werknemers werkzaam in het buitenland (2017: nihil).

Vast personeel totaal	realisatie	begroting	realisatie
	2018	2018	2017
	€	€	€
Lonen en salarissen	11.057.848	11.122.378	10.450.581
Sociale lasten	1.299.687	1.358.199	1.198.284
Pensioenlasten	1.747.885	1.980.074	1.598.355
	<u>14.105.420</u>	<u>14.460.651</u>	<u>13.247.220</u>

## WNT-verantwoording 2018 Concertgebouworkest

De WNT is van toepassing op het Concertgebouworkest.

Het voor het Concertgebouworkest toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 189.000.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. *Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking<sup>3</sup> en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling*

bedragen x € 1

Naam	J.D.J. Raes
<b>Functiegegevens</b>	Algemeen directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	230.969
Beloningen betaalbaar op termijn	20.103
<i>Subtotaal</i>	<i>251.072</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>251.072</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	De contractuele afspraken dateren van voor inwerkingtreding WNT en het overgangsrecht is van toepassing. De wettelijke afbouw vindt vanaf 2017 plaats.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>	
<b>Functiegegevens</b>	Algemeen directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	237.210
Beloningen betaalbaar op termijn	24.162
<i>Subtotaal</i>	<i>261.372</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>261.372</b>

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1

Naam	Bestuur/ functie	beloning €	totale bezoldiging €	toepasselijk WNT- maximum	duur dienstverband (in dagen)	fte
Wiet Pot	voorzitter	0	0	28.350	365	n.v.t.
Paul Schnabel	penningmeester	0	0	18.900	365	n.v.t.
Leonie Bot	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Bart Claessens	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Martijn Snoep	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Frits Campagne	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Christian van Eggelen	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Dorothee van Vredenburg	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Ralph Hamers	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Caroline Gehrels	lid	0	0	18.900	365	n.v.t.
Duncan Stutterheim	lid (vanaf 15 maart)	0	0	15.120	292	n.v.t.

dubois + co  
REGISTERED ACCOUNTANTS

Amsterdam, 28 MAART 2019

paraaf voor identificatiedoelinden:

## PRESTATIES JEGENS EN DOOR GELIEERDE RECHTSPERSONEN

### **a. Stichting RCO Foundation**

#### *Aard der activiteiten*

De Stichting stelt zich ten doel steun te verlenen aan de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest en /of aan de leden van dit orkest.

#### *Prestaties door RCO Foundation*

- het tegen vergoeding ter beschikking stellen van haar instrumenten aan de leden van het Koninklijk Concertgebouworkest
- het bijeenbrengen van gelden ten behoeve van het doel van de Stichting

#### *Prestaties jegens RCO Foundation*

- administratieve dienstverlening (om niet)
- het verzekeren van de ter beschikking gestelde instrumenten
- het tegen vergoeding ter beschikking stellen van personeel

### **b. Stichting Remplaçanten van het Koninklijk Concertgebouworkest**

#### *Aard der activiteiten*

De stichting heeft ten doel het beschikbaar stellen van musici, die op basis van kortdurende contracten bij uitval door ziekte of anderszins vaste musici vervangen. Voor hen geldt een eigen CAO.

#### *Prestaties door de Stichting Remplaçanten*

- Het verrichten van alle administratieve handelingen, met name ten behoeve van de salarisadministratie.

#### *Prestaties jegens de Stichting Remplaçanten*

- administratieve dienstverlening (om niet)

**c. Vereniging "Het Concertgebouworkest"**

*Aard der activiteiten*

De vereniging stelt zich ten doel de belangenbehartiging van haar leden, die allen werknemer zijn van Stichting Koninklijk Concertgebouworkest.

*Prestaties door de Vereniging*

Ten minste twee bestuursleden van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest worden benoemd uit een door de Vereniging op te maken bindende opdracht. Het maximum bedraagt een/derde van het totale aantal bestuursleden.

*Prestaties jegens de Vereniging*

Het Concertgebouworkest verdubbelt de bijdrage van de werknemers aan de Vereniging.

**d. Stichting Beheer Vastgoed Koninklijk Concertgebouworkest**

*Aard der activiteiten*

De stichting heeft ten doel het houden, beheren en exploiteren van registergoederen ten behoeve van het Koninklijk Concertgebouworkest.

*Prestaties door de Stichting Beheer Vastgoed*

- Het vanaf eind 2018 beschikbaar stellen van kantoorruimtes voor de staf en van oefenruimtes en een ensemblezaal voor musici van het Koninklijk Concertgebouworkest.

*Prestaties jegens de Stichting Beheer Vastgoed*

- administratieve dienstverlening (om niet)  
- het verstrekken van een lening, zie financiële vaste activa

Amsterdam, 21 maart 2019

J.D.J.R.

Prof. d.

## 7. ACTIVITEITEN EN BEREIK

### Toelichting op de totstandkoming van de kwantitatieve gegevens.

De rapportage op de aantallen concerten vindt plaats op basis van het bij het Koninklijk Concertgebouworkest aanwezige planningsstelsel waarin alle diensten en concerten worden geregistreerd.

De rapportage op de bezoekersaantallen vindt plaats op de volgende wijze:

- Concerten in eigen exploitatie: door middel van de in de kassarapportage (borderel) opgenomen aantallen uitgegeven abonnementen en losse kaarten.
- Concerten niet in eigen exploitatie maar wel in het Concertgebouw: door middel van mondelinge navraag naar het aantal uitgegeven abonnementen en losse kaarten bij de concertorganisator.
- Concerten niet in eigen exploitatie, wel in Nederland maar niet in het Concertgebouw: mondelinge rapportage op basis van schatting van de zaalbezetting door meereizende RCO-staf in combinatie met de bij RCO bekende zaalcapaciteit.
- Concerten niet in eigen exploitatie, buiten Nederland: mondelinge rapportage op basis van schatting van de zaalbezetting door meereizende RCO-staf in combinatie met de bij RCO bekende zaalcapaciteit, teruggebracht naar gestaffelde gemiddelde zaalcapaciteit per continent/land, rekening houdend met bekende uitschieters. (Europa: capaciteit 1800, 2000 of 2500 (uitschieter BBC Proms, capaciteit 5000), Noord-Amerika: capaciteit 2000 of 2500 (uitschieter Carnegie Hall, capaciteit 2800), Japan capaciteit 2000 of 2500)
- Concerten zonder kaartuitgifte (openbare repetities, openluchtconcert) schatting door aanwezige RCO-staf op basis van aantal bezette stoelen binnen de bekende zaalcapaciteit, dan wel mondelinge rapportage door concertorganisator.

In de subsidieaanvraag voor OCW konden alleen begrotingscijfers worden opgegeven voor 2017 en 2020 en niet voor 2018.

De hier gepresenteerde begrotingscijfers gelden voor 2020, maar tevens voor 2018.

PRODUCTIES	Rekening 2018		Activiteitenplan 2018		Rekening 2017	
	aantal		aantal		aantal	
1 Symfonische programma's met grote bezetting (> 80 musici)	37		35		28	
2 Symfonische programma's met middelgrote bezetting (40-80 musici)	15		12		17	
3 Symfonische programma's met kleine bezetting (15-40 musici)	5		1		4	
4 Symfonische programma's totaal (1+2+3)	57		48		49	
5 Programma's ensembles (<15 musici)	0		0		0	
6 Begeleide programma's	0		1		1	
<b>7 Totaal aantal programma's (4+5+6)</b>	<b>57</b>		<b>49</b>		<b>50</b>	
<b>VOORSTELLINGEN</b>	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal
	concerten	bezoeken	concerten	bezoeken	concerten	bezoeken
8 Reguliere voorstellingen standplaats	102	136.313	80	122.400	91	124.030
9 Reguliere voorstellingen buiten standplaats	4	6.257	2	2.500	3	2.956
10 Reguliere voorstellingen buitenland	29	55.071	35	72.500	30	66.252
<b>11 Reguliere voorstellingen totaal(8+9+10)</b>	<b>135</b>	<b>197.641</b>	<b>117</b>	<b>197.400</b>	<b>124</b>	<b>193.238</b>
12 Schoolgebonden voorstellingen po	0	0	0	0	0	0
13 Schoolgebonden voorstellingen vo	0	0	0	0	0	0
14 Schoolgebonden voorstellingen mbo, ho	0	0	0	0	0	0
<b>15 Schoolgebonden voorstellingen totaal (12+13+14)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>16 Totaal voorstellingen en bezoeken (11+15)</b>	<b>135</b>	<b>197.641</b>	<b>117</b>	<b>197.400</b>	<b>124</b>	<b>193.238</b>
17 Aantal begeleidingen	0	0	8	12.600	8	12.477
<b>Specificatie van bezoeken totaal:</b>						
18 Gratis bezoeken		16.181		6.000		20.741
19 Betaalde bezoeken		193.760		204.000		204.974
<b>Overige bezoeken:</b>						
20 Bezoeken website totaal		730.966		450.000		607.138
21 Aantal unieke bezoekers website		452.043		250.000		373.082
<b>OVERIGE ACTIVITEITEN</b>	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal
	concerten	bezoeken	concerten	bezoeken	concerten	bezoeken
22 Schoolgebonden activiteiten (po/vo/mbo/ho)	41	1.205	30	1000	49	1.414
23 Openbare activiteiten	10	12.300	20	12500	9	20.000
<b>24 Totaal overige activiteiten (22+23)</b>	<b>51</b>	<b>13.505</b>	<b>50</b>	<b>13500</b>	<b>58</b>	<b>21.414</b>

dubois + co  
REGISTERACCOUNTANTS

Amsterdam,

218 MAART 2019

paraaf voor identificatiedoeleinden:



## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Deze controleverklaring is afgegeven ten behoeve van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de gemeente Amsterdam.

Aan: het bestuur van Stichting Het Koninklijk Concertgebouworkest te Amsterdam.

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Het Koninklijk Concertgebouworkest 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 Het Koninklijk Concertgebouworkest op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020 en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2017-2020/A-Bis;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking, het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020, het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2017-2020/A-Bis en de bepalingen van en krachtens de WNT.
- is de subsidie besteed voor het doel en de activiteiten waarvoor de subsidie is verleend.

#### De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2018;
2. de exploitatierekening over 2018;
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen; en
4. kwantitatieve gegevens.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2017-2020, het Controleprotocol Subsidies gemeente Amsterdam 2015, het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2017-2020/A-Bis en de Regeling Controleprotocol WNT 2018. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Dubois & Co. Registeraccountants is een maatschap van praktijkvennootschappen. Op alle opdrachten die aan ons kantoor worden verstrekt zijn onze algemene voorwaarden van toepassing. Deze voorwaarden, waarvan de tekst is opgenomen op de website [www.dubois.nl](http://www.dubois.nl), bevatten een aansprakelijkheidsbeperking.

Oranje Nassaulaan 1  
1075 AH Amsterdam  
Postbus 53028  
1007 RA Amsterdam

Telefoon 020 571 23 45  
E-mail [info@dubois.nl](mailto:info@dubois.nl)  
[www.dubois.nl](http://www.dubois.nl)  
KvK nummer 34374865



Wij zijn onafhankelijk van Stichting Het Koninklijk Concertgebouworkest 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 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j 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;
- de overige gegevens;
- bijlagen.

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 cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020 en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2017-2020/A-Bis 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, het Accountantsprotocol cultuursubsidies Instellingen 2017-2020 en 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, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020 en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2017-2020/A-Bis.



## **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 Titel 9 Boek 2 BW, het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020, het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2017-2020/A-Bis en de bepalingen van en krachtens de WNT. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

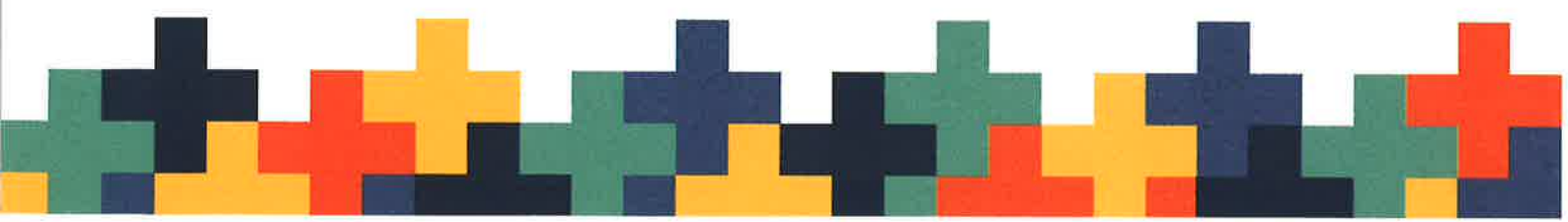
### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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 Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2017-2020, de Regeling Controleprotocol WNT 2018, 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 een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze controleverklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle materieel van belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met 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, 28 maart 2019

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door:  
J.J.H.G. Stengs RA en K. Ait Boukdir RA

## 2. BESTEMMING RESULTAAT

Het exploitatieresultaat 2018 bedraagt € 175.214, dit wordt als volgt ten gunste gebracht:

naar bestemmingsfonds OCW	44.621
naar algemene reserve	130.593
totaal	<u>175.214</u>