

Jaarverslag 2024



ROTTERDAMS
PHILHARMONISCH
ORKEST



1.	Bestuursverslag 2024	PAG 5
1.1	Wereldwijd - diep in de stad	PAG 6
1.2	Missie, profiel en ambitie 2021-2024	PAG 8
1.3	Programmeren en innoveren	PAG 10
1.4	Educatie en talentontwikkeling	PAG 17
1.4.1	Educatie	PAG 17
1.4.2	Talentontwikkeling	PAG 20
1.5	Marketing & Sales - Publieksbereik	PAG 21
1.6	Development	PAG 26
1.7	Financiële resultaten	PAG 28
1.8	Human Recources & Organisatie	PAG 33
1.9	De Codes	PAG 38
1.9.1	Governance Code Cultuur	PAG 38
1.9.2	Code Culturele Diversiteit	PAG 40
1.9.3	Fair Practice Code	PAG 40
1.10	Ondernemingsraad	PAG 41
1.11	Stakeholders	PAG 42
1.12	Vooruitblik op 2025 en verder	PAG 43

2.	Verslag raad van toezicht	PAG 45
-----------	----------------------------------	--------

Bijlage	
Samenwerkingen in 2024 (selectie)	PAG 49



1. BESTUURSVERSLAG 2024

1.1 Wereldwijd - diep in de stad

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest sluit Cultuurplan 2021-2024 af met een jaar van zeer succesvolle prestaties en een goed publieksbereik over de volle breedte van ons programma. Centraal stonden onze symfonische concerten op de hoofdpodia met concertseries in de Doelen, optredens in andere Nederlandse concertzalen en in het buitenland. Dat we worden uitgenodigd op gerenommeerde internationale muziekfestivals zoals de BBC Proms en de festivals in Luzern en Baden-Baden bevestigt de topkwaliteit van ons orkest dat zich op deze podia mag scharen onder de beste orkesten van de wereld. Een hoogtepunt vormde het concert onder leiding van chef-dirigent Lahav Shani in Carnegie Hall in New York, als afsluiting van de succesvolle Amerikatournee.

In Rotterdam bereikten we in onze thuiszaal de Doelen een omvangrijk en zowel vertrouwd als nieuw en divers publiek. 48% daarvan was jonger dan 45 jaar. Dat is iets minder dan vorig jaar maar nog steeds een mooi resultaat van onze inspanningen die zijn gericht op verjonging: door een uitnodigende en inclusieve programmering, nieuwe concertformules en strategische marketingcommunicatie slagen we erin deze nieuwe en diverse publieksgroep steeds beter te bereiken.

Buiten de Doelen waren we er voor Rotterdammers van alle leeftijden die niet vanzelfsprekend de concertzaal bezoeken. Ensembles uit het orkest speelden bijvoorbeeld op

ongebruikelijker locaties zoals de RDM kantine en zorgresidentie de Magistraat. Voor kinderen speelden we onder meer ook in Theater Zuidplein, Podium Islemunda, de Kunsthal, Boijmans op Zuid en het Sophia Kinderziekenhuis. In ons educatieprogramma bereikten we ca. 25.000 kinderen en jongeren met speciaal voor hen ontwikkelde aansprekende programma's.

We bedanken George Wiegel die na 10 jaar afscheid nam als algemeen en artistiek directeur en danken ook Jaap Lampe die gelijktijdig zijn werk als interim zakelijk directeur afrondde. Zij werden in augustus opgevolgd door Rob Streevelaar (algemeen en artistiek directeur) en Piet van Gennip (zakelijk directeur).



1.2 Missie, profiel en ambitie 2021-2024

Voor de cultuurplanperiode 2021-2024 formuleerde het Rotterdams Philharmonisch Orkest deze missie, visie en doelstellingen:
Het Rotterdams Philharmonisch Orkest speelt het brede symfonische repertoire in bevlogen uitvoeringen van het hoogste niveau. Daarmee wil het de levens verrijken van mensen waar ook ter wereld, ongeacht leeftijd, opleidingsniveau of culturele achtergrond.

Missie

Het is onze missie in al onze activiteiten de allerhoogste kwaliteit te leveren en ons te meten met de beste orkesten in de wereld. Daarom werken wij uitsluitend met musici, solisten en dirigenten van wereldniveau. Onze missie gaat over mensen; wij willen mensen raken, in al hun diversiteit, in Rotterdam, Nederland en de wereld. Bevolkingssamenstelling en vrijetijdsgedrag veranderen en wij bewegen mee. Wij kijken met een open vizier naar de wereld om ons heen, onderzoeken wat nodig is en maken eigenzinnige keuzes.

Profiel

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest is, in de woorden van oud-burgemeester Ahmed Aboutaleb, 'een orkest dat zowel nationaal als internationaal onderscheidend is en tegelijkertijd stevig geworteld in de stad.' Wij zijn een van de twee grote symfonieorkesten in Nederland met een internationaal

profiel. Dit uit zich in de keuze voor de mensen met wie wij werken en de podia waarop wij spelen. Wij zijn zeer verbonden met de stad Rotterdam en het verzorgingsgebied daaromheen, een regio van ongeveer vier miljoen mensen. Wij werken samen met vele zakelijke, culturele en maatschappelijke partners binnen en buiten het klassiekemuziekdomein.

Visie

Onze visie leunt op vijf pijlers.

1. Internationale kwaliteit

Wij zijn trots op onze stilistische flexibiliteit en willen die nog verder verbreden. Wij spelen alle soorten symfonische muziek, zolang wij overtuigd zijn van de kwaliteit van de composities en onze uitvoering.

2. Groter en diverser publieksbereik

Wij willen wereldwijd een groter publiek bereiken van liefhebbers van kwalitatief hoogstaande symfonische muziek. Daarnaast willen we van betekenis zijn voor alle inwoners van de regio Groot-Rotterdam, ook voor publieksgroepen die niet of nauwelijks vertrouwd zijn met symfonische muziek.

3. Educatie en talentontwikkeling

Onze focus op educatie en talentontwikkeling legt de basis voor een toekomst waarin mensen kunnen blijven genieten van symfonische muziek. We willen nog meer kinderen bereiken in de regio Groot-Rotterdam.

4. Samenwerking/interconnectiviteit

Om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan het culturele leven en het sociale klimaat in de stad en daarbuiten, breiden wij de samenwerking met onze vele partners verder uit.

5. Gezonde organisatie

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest heeft vooralsnog een gezonde bedrijfsvoering. Het financieel stabiel houden van de organisatie heeft immer grote aandacht, maar kost steeds meer moeite. Grote kostenstijgingen en autonome stijging van personeelskosten, zonder dat daar voldoende indexatie van de subsidie tegenover staat, zorgen ervoor dat de begroting continu onder druk staat. Artistieke plannen blijken steeds moeilijker te realiseren; met name budgetten voor vernieuwing en experimenten waarbij bewust risico's moeten worden genomen, zijn door deze ontwikkelingen moeilijk overeind te houden.

In lijn met deze 5 pijlers hebben we de volgende 5 ambities gedefinieerd in ons meerjarenbeleidsplan '21 – '24:

- Ambitie 1: artistieke vernieuwing en het bereiken van een groter, diverser publiek
- Ambitie 2: het borgen van kwaliteit en versterken van onze internationale positie
- Ambitie 3: het vergroten van de meerwaarde voor stad en land

- Ambitie 4: het versterken en uitbreiden van educatie en talentontwikkeling
- Ambitie 5: een stabiele organisatie met een stevig zakelijk fundament

Dit jaarverslag over 2024 refereert op verschillende plekken aan deze ambities en verantwoordt hoe we deze realiseerden.



'Pianolegende Martha Argerich kwam wederom naar Rotterdam om met het orkest te spelen.'

1.3 Programmeren en innoveren

Internationale topkwaliteit

De ambitie van het orkest om ook in 2024 internationale topkwaliteit te bieden (eerder genoemde ambitie 2) is ruimschoots geslaagd.

De programmering van het Rotterdams Philharmonisch Orkest past bij de hoge kwaliteit die van onze podiumprestaties wordt verwacht door ons publiek in Rotterdam, elders in Nederland en wereldwijd op de gerenommeerde internationale podia en festivals die we naast ons Rotterdamse huispodium bespelen. We zijn er trots op ons te kunnen verbinden met dirigenten en solisten van het allerhoogste niveau, naast jonge vertegenwoordigers van een nieuwe generatie topmusici.

Met onze programmering, op de hoofdpodia en ook daarbuiten, realiseerden we ambities en doelstellingen ten aanzien van kwaliteit, publieksbereik en maatschappelijke betekenis.

Het RPhO is een toporkest met een maatschappelijk gezicht. Naast onze concerten op prominente podia in binnen- en buitenland spelen we voor mensen in de wijken van Rotterdam, voor en op scholen en op ongebruikelijke plekken voor een publiek dat niet zomaar de concertzaal bezoekt.

Onze chef-dirigent Lahav Shani is wereldwijd veelgevraagd maar legde ook in 2024 zijn prioriteiten in Rotterdam bij zijn eigen orkest. In zes programmatisch zeer diverse projecten en twee internationale tournees (inclusief Carnegie Hall en de BBC Proms) werkte hij aan de klankvorming en technische excellentie in het orkest. Hij bouwde verder aan een Bruckner- en Mahlercyclus, presenteerde gloednieuw werk van de getalenteerde Nederlandse componist Joey Roukens,

en was de belangrijkste schakel in een cross-overprogramma met de WDR Bigband, één van 's werelds beste bigbands. Ook bracht Shani grote solisten naar Rotterdam die anders niet snel te horen zijn in Nederland, waaronder pianolegende Martha Argerich en violiste Lisa Batiashvili.

Eredirigent Yannick Nézet-Séguin zette zijn spraakmakende Wagnercyclus Der Ring des Nibelungen voort met Die Walküre, uitgevoerd door een internationale topcast. In deze projecten profiteert het Rotterdams Philharmonisch Orkest van de nauwe samenwerking met The Metropolitan Opera in New York, waar Nézet-Séguin Music Director is, die we in de komende jaren zullen voortzetten. In een tweede programma bracht hij onder meer het Eerste vioolconcert van de Afro-Amerikaanse componiste Florence Price, met solist Randall Goosby.

Tarmo Peltokoski is de vaste gastdirigent van het orkest en het meest recente bewijs van onze investering in jong toptalent. De Fin, geboren in 2000, werd door ons vroeg gespot en in 2022 aangesteld als vaste gastdirigent van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. Sindsdien is zijn ster rijzende en is hij aangesteld als chef-dirigent in zowel Toulouse als Hong Kong. In 2024 leidde Peltokoski het orkest in twee programma's, met muziek van Sjostakovitsj, een wereldpremière van de Peruaan Jimmy Lopez-Bellido (met trombonist Jörgen van Rijen) en de zelden uitgevoerde 'Sinfonia Antartica' van Vaughan Williams.

Bijzonder was ook het gastoptreden van de grootste nog levende componist, de Amerikaan John Adams, die niet alleen zijn eigen werk dirigeerde maar ook het iconische De Staat van Louis Andriessen. Het was de

eerste uitvoering van het Rotterdams Philharmonisch Orkest van deze cultklassieker uit de jaren zeventig. Voor het vocale aandeel in De Staat werden vier laureaten van het Koninklijk Conservatorium Den Haag getraind en keek dit project dus ook naar het talent van de toekomst.

Vertrouwde gasten in het kernrepertoire waren verder o.a. dirigenten Jukka-Pekka Saraste, Stéphane Denève en Stanislav Kochanovsky, pianist Seong-Jin Cho en violiste Lisa Batiashvili.

Onze jaarlijkse bijdrage aan het programma van De Nationale Opera bestond dit jaar uit La Traviata van Verdi, gedirigeerd door Andrea Battistoni en geregisseerd door Tatjana Gürbaca.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest werd in 2024 driemaal uitgenodigd in de prestigieuze ZaterdagMatinee in het Concertgebouw, live te horen op NPO Klassiek: tweemaal met Lahav Shani en eenmaal met gastdirigent Valentin Uryupin.

Verrassende en voor een breed publiek toegankelijke kamermuziekconcerten programmeerden we in een serie Music for Breakfast, op diverse ongebruikelijke locaties in Rotterdam zoals de RDM kantine en in Dudok in het Park. De concerten werden gepresenteerd door MC en spoken-word artiest Jermaine Berkhoudt, zelf geen 'kenner' maar 'ontdekker' en daardoor een uitnodigende 'host' voor nieuw publiek.

Diversiteit en inclusie in de programmering

Een divers en inclusief programma betekent voor het RPhO een programmering die ook buiten de gebaande paden gaat en waar publiek met verschillende achtergronden

zich thuis voelt, zodat we een nog breder publiek kunnen raken met onze muziek. Daarmee geven we invulling aan eerdergenoemde Ambitie 1. In ons voornemen te blijven experimenteren met vernieuwende concertformats kregen deze projecten vaak ook een innovatief karakter in de samenstelling en/of presentatie.

Met 'queer conductor' Manoj Kamps ontwikkelden we in 23/24 twee programma's met een uitgesproken queer thema. Diens tweede programma viel in juni 2024 en vertelde het verhaal van de cabaret-scene in Berlijn tijdens het interbellum, een periode van relatieve vrijheid en een vrijplaats voor artiesten met een queer identiteit. Host was drag performer Ma'Ma Queen, hen trok veel parallellen met de actualiteit. Kamps dirigeerde muziek van componisten wier werk later door de nazi's werd verboden.

In dit kader noemen we ook graag de debuten van vrouwelijke dirigenten (Kristiina Poska, Olga Dondyk, Joana Mallwitz) en de bewust inclusieve casting voor bijvoorbeeld de Matthäus Passion en Die Walküre. In samenwerking met de Doelen en Festival O. vond in mei het project Celebrating the Voice plaats. Hier bezongen stemmen uit diverse culturen hun wereld, van fado tot Korngold en Alban Berg. Het hoofdonderdeel vormde een voorstelling rond de vermaarde sopraan Chen Reiss in de regie van Aïda Gabriëls met lichtontwerp door Bram Vandeghinste. De nieuwe formule van 'populaire' Promsconcerten werd in 2024 verder uitgewerkt: kortere concerten met toegankelijk repertoire en een thematische aankleding en gastvrije randprogrammering in de foyers. Met deze Proms slaagden we in onze doelstelling om nieuwkomers en ontdekkers te verwelkomen in onze hoofdprogrammering. Innovatief was ook het

samenwerkingsproject met de WDR Bigband en het Rotterdams Philharmonisch Orkest samen op het podium, met chef-dirigent Lahav Shani als verbindende factor. Rode draad vormden de Notenkraker van Tsjaikovski en The Nutcracker Jazz-suite van Duke Ellington, jazzpianist Makoto Ozone speelde de Rhapsody in Blue van Gershwin. Dit concert werd ook uitgevoerd in Konzerthaus Dortmund.

Ook met twee symfonische filmprojecten trok het orkest een breed publiek: Star Wars: A New Hope (in Ahoy) en de laatste film in de reeks Harry Potters. Voor een groot deel van het publiek vormen onze filmconcerten een eerste en positieve kennismaking met de magie en de indrukwekkende live ervaring van een symfonieorkest in een concertzaal.

'Eredirigent Yannick Nézet-Séguin zette de spraakmakende Ringcyclus voort.'



Maatschappelijke en lokale impact

In onze programmering laten we ons graag inspireren en beïnvloeden door onze omgeving. Omgekeerd wil elk project van het Rotterdams Philharmonisch Orkest ook impact maken op het publiek; een aantal programma's sprong er qua expliciet maatschappelijk engagement extra bovenuit. Zodoende gaven we invulling aan de eerdergenoemde Ambitie 3: het vergroten van de meerwaarde voor stad en land.

Met speciale steun van het ministerie van OCW vond een benefietconcert voor Oekraïne plaats in januari. De oorlog in dat land woedde inmiddels ruim twee jaar. Als een gebaar van solidariteit, hebben we dertien gevluchte Oekraïense musici uitgenodigd om samen met ons een concert te geven, zij aan zij met musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. Het jonge Oekraïense talent Olha Dondyk dirigeerde, de Oekraïense pianisten Antonii Baryshevskyi en Anna Fedorova soleerden in werken van Silvestrov, Chopin en Shalygin. Eerder in januari omlijstte het RPhO met een feestelijk concert de jaarlijkse Nieuwjaarsbijeenkomst van Burgemeester en wethouders voor Rotterdammers en relaties van de stad.



Een betekenisvolle Rotterdamse traditie is de herdenking van het bombardement op Rotterdam op 14 mei 1940. Het Rotterdams Philharmonisch Orkest liet zich daarbij ook dit jaar niet onbetuigd: precies 84 jaar later vond in de Laurenskerk een herdenkingsconcert plaats met o.a. de *Musique Funebre* van Lutoslawski en het *Gloria* van Vivaldi: een concert van rouw, hoop en troost. Met een bruisende avond in het Nieuwe Luxor werd in samenwerking met Omroep Max een ode gebracht aan André van Duin, die precies 60 jaar in het vak zat. Deelnemende artiesten waren o.a. Francis van Broekhuizen, Gerard Cox en Simone Kleinsma. De voorstelling werd begin januari 2025 op NPO1 uitgezonden en trok bijna twee miljoen kijkers.

Burgemeester Ahmed Aboutaleb nam afscheid van collega's en relaties tijdens een feestelijke avond in de Doelen waarbij het Rotterdams Philharmonisch Orkest een belangrijke bijdrage mocht leveren aan de programmering. Orkestleden traden op met wereldmuziekartiesten en zangeres Hind Laroussi, in een speciaal voor deze gelegenheid gemaakt arrangement waarin Arabische en Westerse muziek samensmelten.

CD release

Onze opname van Bruckners Vijfde symfonie met Lahav Shani die uitkwam bij Warner is internationaal zeer goed ontvangen en kreeg een vijfsterrenrecensie in Trouw:

'Dat het orkest in blakende vorm is, bewijst de nieuwste opname die vorige week uitkwam. Shani en de Rotterdammers doen niet onder voor Klaus Mäkelä en het Concertgebouworkest die begin deze maand een volmaakte uitvoering van deze Bruckner gaven. Dat mag ook weleens gezegd worden.'

Prijzen, nominaties

De concertante uitvoering van Wagners *Die Walküre* onder leiding van eredirigent Yannick Nézet-Séguin werd genomineerd voor Opera van het Jaar bij Place de l'Opera. Ons concert met Martha Argerich was het hoogst genoteerde symfonische concert in NRC's klassieke top 10 van 2024.

Internationaal

In 2024 heeft het Rotterdams Philharmonisch Orkest zijn internationale reputatie verder verstevigd met een reeks indrukwekkende optredens in het buitenland. Het orkest verzorgde 19 concerten over de grens waaronder enkele in de meest prestigieuze

'Na 37 jaar keerde het orkest terug in de wereldberoemde Carnegie Hall in New York.'

concertzalen ter wereld. Van een langverwachte tournee door de Verenigde Staten tot operaproducties in Duitsland en Frankrijk en optredens op toonaangevende festivals, het orkest wist met zijn kenmerkende klank en artistieke kracht een breed internationaal publiek te bereiken.

Een bijzonder hoogtepunt was de VS-tournee van 3 tot 11 maart, waarmee het orkest na 37 jaar terugkeerde naar Carnegie Hall in New York. Deze tournee had al in 2020 zullen plaatsvinden maar werd toen op het allerlaatste moment geannuleerd vanwege de coronapandemie. Vier jaar later kon de reis doorgaan, met optredens in zes Amerikaanse steden: Sarasota, West Palm Beach, Orlando, Miami, New York en Washington D.C.

De concerten werden geleid door chef-dirigent Lahav Shani, met Daniil Trifonov als pianosolist. Het programma bestond uit Pärt's *Swansong*, Mozart's *Negende Pianoconcert* en Prokofjev's *Romeo & Julia-suites*. In Sarasota werd het pianoconcert vervangen door Prokofjev's *Tweede Pianoconcert*. De tournee markeerde een artistieke triomf en kreeg ook een diplomatieke en culturele dimensie. Het slotconcert in Washington D.C., in het Kennedy Center, werd bijgewoond door onder anderen Birgitta Tazelaar, de Nederlandse ambassadeur in de VS. Daarnaast vierde het orkest samen met KLM een gedeeld 105-jarig jubileum, waarmee we de nauwe band tussen het orkest en de Nederlandse luchtvaartmaatschappij onderstreepten.

Later in het voorjaar zette het orkest zijn operatraditie voort met een nieuwe etappe in de avontuurlijk *Ring-cyclus* onder leiding van ere-dirigent Yannick Nézet-Séguin. Van 28 april tot 4 mei werd Richard Wagners *Die Walküre* uitgevoerd in het Festspielhaus in Baden-Baden, de Philharmonie in



'In augustus was het orkest te gast bij de legendarische BBC Proms in de Royal Albert Hall in Londen.'

Essen, het Konzerthaus in Dortmund, het Théâtre des Champs-Élysées in Parijs en ook in Rotterdam. Deze productie vormde een vervolg op eerdere succesvolle uitvoeringen van *Die Frau ohne Schatten* in 2020 en *Das Rheingold* in 2022. De gerenommeerde vocale solisten werden gecast in samenwerking met de Metropolitan Opera in New York, waarmee de internationale allure van deze producties werd benadrukt.

In de zomer was het orkest te gast bij enkele van de belangrijkste Europese festivals en concertseries. Op 23 augustus maakten we onze opwachting in de Royal Albert Hall in Londen, in het programma van de wereldberoemde BBC Proms. We brachten een programma met werken van Debussy, Prokofjev en Ravel, waarbij Lahav Shani zowel dirigeerde als soleerde in Prokofjevs *Derde Pianoconcert*. Twee dagen later, op 25 augustus, trad het orkest op tijdens het Lucerne Festival, met Lisa Batiashvili als solist in Beethoven's *Violonconcert*. In september volgde een bijzonder concert in Parijs, waar pianolegende Martha Argerich onze soliste was. Het volledig uitverkochte programma in het Théâtre des Champs-Élysées bracht onder meer werken van de

jonge Nederlandse componist Joey Roukens, Bartók en Dvořák.

Het najaar stond in het teken van een reeks concerten door Europa. Op 6 oktober speelde het orkest in Bozar in Brussel, onder leiding van Joana Mallwitz, met pianist Leif Ove Andsnes als solist. Later in november volgden twee concerten in Dortmund onder leiding van chef-dirigent Lahav Shani, samen met zijn broer jazz-saxofonist Rom Shani en de internationaal vermaarde WDR Big Band, waarin een bijzondere combinatie van klassiek en jazz centraal stond: *De Notenkraker Suites* van zowel Tsjaikovski als Duke Ellington. Het jaar werd afgesloten met optredens in München en Innsbruck, met Gautier Capuçon als solist in Schumann's *Celloconcert*, gevolgd door Dvořák's *Negende Symfonie* ('Uit de Nieuwe Wereld').

Met deze optredens heeft het Rotterdams Philharmonisch Orkest opnieuw laten zien dat het tot de meest vooraanstaande symfonieorkesten ter wereld behoort. Internationale tournees versterken onze reputatie en dragen ook bij aan onze artistieke excellence: elke keer opnieuw is het inspirerend en uitdagend te spelen op prominente



‘In samenwerking met Erasmus MC en de Erasmus Universiteit voerden we strak geregisseerd onderzoek uit naar de invloed van muziek op welzijn.’

podia waar de lat bij publiek en pers zeer hoog ligt. Onze internationale exposure levert een significante bijdrage aan de internationale zichtbaarheid van Rotterdam als cultuurstad. Door langdurige samenwerkingen met concertzalen en festivals te onderhouden en door te blijven investeren in artistieke kwaliteit op het podium, blijft het orkest een van de belangrijkste culturele ambassadeurs van Nederland.

Innovatie

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest innoveert. We zoeken naar nieuwe vormen waarmee we volwassenen en kinderen kennis laten maken met symfonische muziek. Ook geven we nieuwe invulling aan de betekenis van het luisteren naar symfonische muziek. Een voorbeeld van dit laatste is het onderzoek dat we uitvoeren met de Erasmus Universiteit en het Erasmus Medisch Centrum naar de invloed van muziek op het sociale, mentale en fysieke welzijn van mensen. We hopen hiermee een wetenschappelijke onderbouwing te geven van het positieve effect van het samen luisteren naar live muziek. We voerden hiervoor

verschillende wetenschappelijke experimenten uit met behulp van kwantitatieve instrumenten (waaronder hartslagmeters) en kwalitatieve methodes (zoals interviews en vragenlijsten). We verwachten de resultaten hiervan in Q2 van 2025. Ook namen we deel aan de Dutch Design Week in Eindhoven waar we in een ruimte stand een opstelling hebben gerealiseerd waarin we aanvullende metingen konden uitvoeren en het aanwezige publiek konden vertellen over ons onderzoek.

Ook zijn we in 2024 gestart met de ontwikkeling van een op AI gebaseerde gepersonaliseerde podcast met de naam Wondercast. Dit stelt ons (al dan niet nieuwe) publiek in staat om een podcast te genereren over het programma van die avond op basis van jouw eigen voorkeuren. Als initiatiefnemer hebben we hierbij ook de Theater Alliantie, het DeLaMar Theater en het Nieuwe Luxor Theater als partners betrokken. We ontvingen hiervoor een aanzienlijke bijdrage van Cultuurloket DigitALL. We verwachten in Q3 van 2025 een eerste versie in gebruik te kunnen nemen. Gedurende heel 2024 het Sophia

Kinderziekenhuis onze virtuele Orkestontdekker in gebruik gehad. Via Oculus brillen kunnen kinderen het orkest vanuit verschillende posities in het orkest ontdekken (zie ook onder bij Educatie). We startten in 2024 een onderzoek naar mogelijkheden om dit aanbod uit te breiden naar meerdere ziekenhuizen in Nederland. We verwachten hier in Q3 van 2025 resultaat op te hebben geboekt.

Naast de *virtual reality* toepassingen die we al hebben gerealiseerd werkten we in 2024 aan de ontwikkeling van een *augmented reality* toepassing voor kinderen. Hierbij kunnen kinderen met behulp van markers in de fysieke ruimte orkestinstrumenten op een virtuele manier leren kennen, beluisteren en ermee spelen, en kunnen ze zelf een opstelling maken van verschillende instrumenten en deze tegelijkertijd laten klinken in een bestaande compositie. De eerste pilot met schoolklassen vond in Q1 van 2025 plaats.

Prestaties

De prestaties voor 2024 zien er conform het prestatieraster van de Gemeente Rotterdam als volgt uit:

Activa	Jaarplan 2024	Gerealiseerd 2024
Aantal producties	52	90
Aantal presentaties	110	185
Waarvan presentaties in Rotterdam	80	143

De realisaties in 2024 zijn aanzienlijk hoger dan begroot in het jaarplan 2024. We lichten de prestaties en bezoekersaantallen onderstaand nader toe.

Producties in 2024

De producties in 2024 (in onderstaande tabel is in plaats van ‘producties’ het woord ‘programma’s’ gebruikt) kunnen als volgt worden gesplitst op basis van de omvang van de instrumentatie:

	2024	2023
Symfonisch programma met grote bezetting (>80 musici)	27	25
Symfonisch programma met middelgrote en kleine bezetting (>14 en <=80 musici)	26	19
Symfonische progmmama's met bezetting groter dan 14 musici	53	44
Symfonisch programma met ensemble bezetting (<=14 musici)	36	46
Begeleiding opera in Amsterdam	1	1
Programma's totaal	90	91

In het jaarplan 2024 is met name met het aantal producties met groot symfonisch repertoire rekening gehouden. De hogere productie in het totaal is toe te schrijven aan de inzet van ensembles die op de korte termijn worden gepland. In het jaarplan is hier in beperkte mate rekening mee gehouden.

Het aantal programma’s met bezetting groter dan 14 musici is 9 hoger dan in 2023 en komt door een toename van het aantal bijzondere projecten, zoals de Ode aan André van Duin en Anders als die Andern. Voor het aantal voorstellingen (presentaties) geldt eveneens dat bij het opstellen van de begroting/het jaarplan primair naar het groot symfonisch repertoire is gekeken.

De voorstellingen en bezoekersaantallen in 2024 zijn als volgt:

	Aantal concerten	Bezoeken	Aantal Rotterdam	Bezoeken Rotterdam	Aantal concerten	Bezoeken	Aantal Rotterdam	Bezoeken Rotterdam
	2024	2024	2024	2024	2023	2023	2023	2023
Concerten voor eigen risico en recette	72	83.439	72	83.439	75	93.433	75	93.433
Uitkopen	13	11.071	13	11.071	2	5.844	2	5.844
Lunchconcerten (gratis)	7	6.333	7	6.333	6	5.099	6	5.099
Reguliere voorstellingen standplaats	92	100.843	92	100.843	83	104.376	83	104.376
Reguliere voorstellingen buiten standplaats	8	7.643			5	5.208		
Reguliere voorstellingen buitenland	20	31.331			20	29.880		
Begeleiding opera in Amsterdam	9	14.365			10	15.989		
Schoolgebonden voorstellingen	56	8.767	51	8.447	74	15.197	65	12.864
Totaal voorstellingen	185	162.949	143	109.290	192	170.650	148	117.240
Overige activiteiten	87	10.715	82	10.087	106	11.984		

Een uitgebreide toelichting op het publieksbereik in Rotterdam in verband met de concerten voor eigen risico staat in het hoofdstuk 1.5 Publieksbereik.

Het aantal uitkopen in Rotterdam is fors hoger, mede door een aantal concerten in verband met het project Muziek en Welzijn, de begeleiding van de film Star Wars in Ahoy en andere kleinschalige projecten.

Schoolgebonden voorstellingen lager

In het kalenderjaar 2024 is de productie Melomaniac twee keer uitgevoerd en de productie Mission Symphonic geen een keer. De voorstellingen voor de productie Mission Symphonic vonden in seizoen 2023-2024 allemaal plaats in het najaar van 2023 en voor seizoen 2024-2025 in het voorjaar van 2025. In kalenderjaar 2023 telden Melomaniac en Mission Symphonic op tot 24 schoolgebonden voorstellingen.

Overige activiteiten

In de overige activiteiten zijn aan de productie gerelateerde activiteiten opgenomen, variërend van inleidingen tot aan repetitiebezoek.



1.4 Educatie en talentontwikkeling

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest heeft educatie hoog in het vaandel staan en zet zich tevens in voor talentontwikkeling. Onderstaand leest u allereerst over onze inspanningen en resultaten op het gebied van educatie en vervolgens talentontwikkeling, passend bij onze Ambitie 4: het versterken en uitbreiden van educatie en talentontwikkeling.

1.4.1 Educatie

In ons door de Rotterdamse scholen hoog gewaardeerd en aansprekend educatieprogramma ervaren kinderen en jongeren hoe klassieke muziek en de magie van een live orkest hen raken. Met ons educatieprogramma willen we een vaste waarde zijn voor het Rotterdamse onderwijs. We verwelkomen kinderen en jongeren op een manier die past bij hun leeftijd en leeromgeving en bieden hen een positieve en betekenisvolle ervaring.

Vanaf 2023 trokken onze educatieve en familieproducties weer volle zalen. Het is ons gelukt om in 2024 meer scholen uit de regio aan ons te binden zoals regio Westland en de Hoeksche Waard. Het inzetten op inclusiviteit is geslaagd; het inzetten van spelers en makers vanuit diversiteit slaat goed aan. Ook hebben we afgelopen periode meer buiten de Doelen gespeeld, zoals in Theater Zuidplein en Podium Islemunda, waarmee we de drempels richting onze voorstellingen hebben kunnen verlagen en kinderen uit meer delen van de stad konden verwelkomen.

In ons educatieve aanbod maken we onderscheid tussen programma's voor basisonderwijs, voortgezet en bijzonder onderwijs, rekening houdend met specifieke leerdoelen en leeromgeving. Samen met de familieconcerten en maatschappelijke projecten bereikten we in 2024 circa 25.000 bezoekers.

Naast het hernemen van bestaande producties ontwikkelden we in 2024 een aantal kwalitatief hoogstaande nieuwe producties voor scholen en vrije tijd. Daarbij zijn participatie, diversiteit en kwaliteit belangrijke pijlers. Met het participatieve karakter van onze programma's en het samen muziek zorgen we voor verbinding binnen doelgroepen die onze educatievoorstellingen bezoeken.

Basisonderwijs

Voor het basisonderwijs speelden we in 2024 een aantal reprises en een aantal nieuwe voorstellingen

- **Bolleke**

De kleutervoorstelling Bolleke wordt uitgevoerd door een ensemble van 6 musici en een actrice en ging in 2024 twee keer in reprise, in het voorjaar en in het najaar, onder meer in Theater Zuidplein, mede mogelijk gemaakt door Het Havenbedrijf. In totaal bereikten we met 13 voorstellingen 1530 kinderen.

- **Olli begint een orkest**

Deze voorstelling waarin muziek, theater en animatie samengaan – door ons ontwikkeld in 2024 – gaat over de bekende Rotterdamse olifant Olli en is geschreven voor de doelgroep onderbouw basisonderwijs. De muziek voor deze voorstelling is speciaal voor (en in opdracht van) het orkest gemaakt door de jonge componist Stefan Kamperman. *Olli begint een orkest* is gebaseerd

op het gelijknamige prentenboek van Didi Bok en Hein Mevi van uitgeverij Rubinstein. In totaal bereikten we met 10 voorstellingen 1755 kinderen. Olli begint een orkest is mede tot stand gekomen door een bijdrage van Fonds Podiumkunsten.

- **Apollo**

In april 2024 was het zover: met 66 musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest als mission control, met een ware countdown van dirigent Rolf Verbeek en met Raaf als mythische en onverschrokken leider, zijn 3514 kinderen, familieleden en begeleiders samen met het bandje Apollo van Neil, Buzz en Mike naar de maan gegaan!

Apollo is dankzij de samenwerking met RAAF muziektheater een prikkelende, symfonische kindertheatervoorstelling geworden die jong publiek uit scholen in en om Rotterdam meeneemt op een muzikale reis: een zoektocht naar verbinding, contact, en het samen verkennen van nieuw terrein en grote hoogten.

In 2024 verzorgden we 6 muziekworkshops op maat, waarmee we 179 leerlingen hebben kunnen betoveren. Vooral de Virtual Reality Orkest Ontdekker is zeer populair bij basisonderwijs. Beide maken onderdeel uit van ons aanbod 'Ontdek



het orkest', waarbij schoolklassen in drie stappen het orkest van dichtbij leren kennen: 1) Orkest Ontdekker 2) de Virtual Reality-bril en 3) een repetitiebezoek. De toepassing van de innovatieve omgeving van VR maakt het programma aansprekend bij de doelgroep.

Voortgezet Onderwijs

Voor het Voortgezet onderwijs presenteerden we één symfonisch project en twee ensemble projecten.

- **Romeo & Julia**
Op Valentijnsdag speelde het orkest twee keer de voorstelling Romeo & Julia van Prokofjev met het hele orkest. Presentator Martin Baai en striptekenaar Sebastiaan de Ruiter namen ca. 900 leerlingen mee in dit beroemde verhaal met de prachtige muziek van Prokofjev.
- **Melomaniac**
De succesvolle crossover ensemble voorstelling van 7 musici voor jongeren Melomaniac met 5 hiphop dansers en onze musici speelde in 2024 in het Bijlmerparktheater in Amsterdam. We bereikten 233 leerlingen in 2 voorstellingen.

Tussen Kunst en Klank in Zuid Boijmans

Voor dit project waarbij beeldende kunst en muziek samen komen waren we in 2024 te gast in de dependance van Museum Boijmans op Zuid. Twee kamermuziekensembles speelden muziek bij het werk van Rotterdamse kunstenaars uit Zuid. We speelden 4 mini concertjes en bereikten rond de 100 leerlingen.

Evaluatie met scholen

Elk project wordt met de deelnemende scholen geëvalueerd (inhoudelijk en organisatorisch), De ontvangen feedback van kinderen en leerkrachten en begeleiders is voor ons heel waardevol. Daarnaast worden de projecten intern geëvalueerd. De resultaten uit deze evaluaties worden gebruikt om het programma door te ontwikkelen en aan te scherpen. In het algemeen worden de projecten door onderwijs positief tot zeer positief ontvangen.

Quotes van scholen

'Zij vonden het Philharmonisch Orkest indrukwekkend. Ze vonden het verhaal leuk, begrepen de boodschap erachter. Het lichtspel was mooi, met de illusie van de maan.'

'Het was echt op hun niveau, zat vaart in de voorstelling, kinderen werden op verschillende manier geprikkeld, er was ruimte om mee te doen.'

Familieconcerten

We speelden in 2024 drie grote symfonische familievoorstellingen in de grote zaal en twee ensemble voorstellingen in de kleine zaal.

Apollo, Babar in de dierentuin en A Christmas Carol Scrooge waren de symfonische familievoorstellingen.

A Christmas Carol Scrooge was een nieuwe multidisciplinaire kerstfamilievoorstelling met prachtig miniatuur decor en poppen. Dit spel werd live in beeld gebracht door camera's en geprojecteerd op groot filmscherm. Zo kwam dit beroemde kerstverhaal prachtig tot leven op muziek van Ravel en Prokofjev.

De ensemble voorstellingen in de kleine zaal waren *Sint Sing along* samen met Jeugdtheater Hofplein en *Apennoten Klassiek* met acteur Pepijn Gunneweg en zanger Bas Fortgens.

Reacties publiek

Een greep uit de vele publieksreacties:

'Ik vond het perfect, ook de kennismaking met de vele instrumenten vond ik heel goed en leuk bedacht.'

'We waren ook al naar het Zwanenmeer geweest. Nu deze uitvoering bezocht samen met een bevriend gezin. Het was fantastisch, we komen beslist terug!'

'Wij hebben er echt van genoten en hopen dat het volgend jaar weer zo iets is! Bedankt.'

Maatschappelijke projecten

De Landelijke Kindermuziekweek opende in Rotterdam. Musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest traden samen op met 100 kinderen die na voorbereidende lessen speelden op PBone (kindertrombones) en slagwerk. Zij speelden een speciaal voor hen gecomponeerd werk *Het Sterrenorkest* van Bastiaan Woltjer. Voormalig Idols-winnaar Jamai Loman deed de presentatie.

De Ieder Kind een Instrument concerten zijn dit jaar in een ieuw jasje gestoken. We hebben een nieuwe versie ontwikkeld in samenwerking met Rotterdam Jazz Orchestra.

De concerten vormen de kroon op zes jaar instrumentaal muziekonderwijs die de kinderen kregen van docenten van SKVR via het programma Ieder Kind een Instrument. Per concert treden ruim 100 schoolkinderen op, samen met musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest en Rotterdam Jazz Orchestra, op het podium van de grote zaal in Concertgebouw De Doelen. We hadden ruim 850 kinderen op het podium in 7 concerten. Ouders en klasgenoten waren massaal aanwezig in de concertzaal als toehoorders. Per concert rond de 500 ouders en klasgenoten.

De IMC Weekendschool en Jinc zijn maatschappelijke organisaties die kinderen en jongeren uit een achterstandssituatie op weg helpen met extra ondersteuning in hun ontwikkeling.

De Weekendschool heeft met een groep leerlingen een workshoptraject bij ons gevolgd van 2 dagen en daarna hebben de leerlingen de familievoorstelling Apollo bezocht.

JINC is een organisatie die jongeren op weg helpt naar werk. En ze willen dat deze jongeren in een maatschappij kunnen leven waar hun achtergrond niet hun toekomst bepaalt. Om dat te bereiken organiseren ze bliksemstages bij bedrijven en organisaties. Het gaat om leerlingen van VSO-scholen. Ook

wij ontvingen in 2024 meerdere malen kleine groepjes leerlingen; zij maakten kennis met de veelzijdigheid van onze organisatie, van backstage, kantoor tot de voor hen vaak nieuwe muziek op het podium.

Virtual reality 'Orkestontdekker'

Sophia Kinderziekenhuis Jonge patiënten van het Erasmus MC Sophia hebben een virtual reality 'Orkestontdekker' cadeau gekregen van het Rotterdams Philharmonisch Orkest in 2023 en deze was goed in gebruik gedurende 2024. Hiermee kunnen kinderen in het ziekenhuis virtueel een kijkje nemen op het podium: er toch even dichtbij zijn en genieten van muziek.

Livemuziek en Welzijn (zie onder 1.3 bij Innovatie)



1.4.2 Talentontwikkeling

RPhO Academy

Aankomend professionals krijgen zelden de kans de voor hen zo gewenste ervaring op te doen door te werken in een professioneel orkest. We bieden daarom jaarlijks gelegenheid aan een internationale groep talentvolle jonge musici om die waardevolle ervaring op te doen en gecoacht en begeleid te worden.

Vanaf concertseizoen 2021-2022 nodigt het Rotterdams Philharmonisch Orkest jaarlijks een groep internationale toptalenten uit om deel te nemen aan de Orkestacademie. Dit jaar solliciteerden 211 jonge musici in een videoronde naar een plaats in onze Academy. De vervolgens voor live audities uitgenodigde kandidaten waren afkomstig uit 18 landen: Bulgarije, Canada, China, Cuba, Cyprus, Duitsland, Frankrijk, Italië, Japan, Letland, Nederland, Noorwegen, Polen, Portugal, Slovenië, Slowakije, Spanje, USA, Venezuela, Zwitserland. Voor het seizoen 2024-2025 zijn acht Academisten geselecteerd. Deze talenten spelen ca. 15 weken

mee in het orkest en worden begeleid door vaste orkestleden. Daarnaast participeren zij in kamermuziekprojecten en volgen zij een programma dat hen ondersteunt in de voorbereiding op een professionele loopbaan, onder meer met training en ontwikkeling gericht op fysiek en mentaal welzijn. Hierbij betrekken wij specialisten die ervaring hebben in het werken met professionals.

De academie vormt voor academisten een brug tussen hun conservatoriumstudie en de orkestpraktijk. Zij doen waardevolle ervaring op met het werk in een toporkest (op artistiek, sociaal en organisatorisch vlak) en breiden hun ervaring, cv en netwerk uit.

Codarts stages

In een langjarige samenwerking met de vakopleiding konden wij dit jaar aan 7 studenten van Codarts stageplaatsen bieden. In deze stages, een lichter programma van dat van de Academy, doen studenten -als onderdeel van hun opleiding- kennis en ervaring op rond het

functioneren in een professioneel orkest. Zij worden geselecteerd en toegelaten na auditerondes, voor hen vergelijkbaar met de werving en selectie voor vacatures in een orkest. Stagiairs spelen twee productieweken mee in het orkest en worden daarbij gecoacht door orkestleden.

Rotterdams Jeugd Symfonieorkest- RJSO en Hellendaal Muziekinstituut

In 2024 zijn wij een samenwerking gestart met het RJSO. We willen de ontwikkeling van jong klassiek muzikalent in Rotterdam en omgeving stimuleren. Dat doen we onder meer door het uitnodigen van deze jonge musici bij onze concerten, maar ook backstage: bij repetities en in gesprek, coaching of masterclasses met onze professionals. Leden van het RJSO bezoeken onze concerten met korting. Onderdeel van deze nieuwe samenwerking is een Jongerenpanel, waarbij de jongeren van RJSO en Hellendaal Muziekinstituut ons feedback geven op programmering en concertbeleving.



1.5 Marketing & Sales - Publieksbereik

In 2024 hebben we in totaal een bezoekersaantal van ruim 170.000 gerealiseerd, vergelijkbaar met het succesvolle jaar 2023. Het aantal bezoeken aan onze reguliere concerten in de Doelen (exclusief uitkopen) was ca 85.000. Dit is weliswaar iets lager dan in 2023 (ca 93.000 bezoeken dat jaar), maar dat is grotendeels gecompenseerd door hogere bezoekersaantallen van de overige concerten in Rotterdam (uitkoop en lunchconcerten, ca 17.000), bezoek aan concerten in Nederland buiten Rotterdam (ca 22.000) en bezoeken in het buitenland (ruim 30.000). De zaalbezettingsgraad van onze reguliere concerten in de Doelen in 2024 was 72% (2023: 73%).

Uit onze data van de ca 85.000 bezoeken aan onze reguliere concerten in de Doelen weten we dat hiervan ongeveer de helft jonger 45 jaar of jonger is, in lijn met het cijfer van 2023.

Het lagere bezoekersaantal aan onze reguliere concerten in de Doelen leidde tot lagere inkomsten uit kaartverkoop in Rotterdam: €3.158.127 in 2024 versus €3.501.284 in 2023, een daling van ruim 10%. Dit is een iets grotere daling dan het aantal bezoeken. Dit komt vanwege relatief minder verkoop in de hogere rangen ten opzichte van 2023 en meer exclusief geprijste programma's. Inkomsten uit onze buitenlandse concerten compenseerden deze teruggang en bedroegen ca €2 mln. in 2024 (2023: €1,2 mln.).

Publieksbereik: ca 85.000 bezoeken in Rotterdam, geen grote wijzigingen in bereikte doelgroepen

Door actief onderzoek naar de klantsegmenten van onze bezoekers krijgen we een steeds beter beeld van onze doelgroepen. We gebruiken daarvoor de segmentatie van het Culturele Doelgroepenmodel van Rotterdam Festivals die door vrijwel iedere culturele instelling in de stad wordt gebruikt en ook door andere steden wordt overgenomen. Onderstaande percentages hebben betrekking op de kaartkopers van onze concerten in Rotterdam waarvan de NAW-gegevens bekend zijn (73% van het totaal van ca 85.000, 6% meer dan in 2023), gesegmenteerd naar postcodegebied.



Culturele doelgroep	Regulier	Kinder	Kamer	Film	Proms	Barok	Totaal 2024	Totaal 2023	Totaal 2022
Klassieke cultuurliefhebbers	29%	17%	32%	11%	23%	35%	23%	20%	22%
Proevende Buitenwijkers	12%	11%	9%	19%	15%	13%	14%	14%	14%
Culturele Alleseters	13%	16%	14%	11%	13%	11%	13%	13%	13%
Weelderige Cultuurminnaars	12%	10%	12%	14%	13%	15%	13%	12%	13%
Startende Cultuurspeurders	8%	4%	8%	10%	7%	4%	8%	9%	7%
Kinderlijke Cultuurvreters	4%	20%	5%	7%	5%	4%	6%	7%	8%
Actieve Vermaakvangers	5%	13%	3%	11%	6%	5%	7%	7%	8%
Flanerende Plezierzoekers	5%	5%	4%	7%	5%	3%	5%	6%	5%
Sociale Cultuurhoppers	5%	3%	7%	6%	6%	4%	5%	6%	5%
Lokale Vrijetijdsgenieters	6%	1%	5%	3%	5%	5%	5%	4%	5%
Nieuwsgierige Toekomstgrijpers	2%	0%	2%	1%	2%	1%	2%	2%	1%

Er zijn geen significante verschuivingen ten opzichte van 2023, hooguit twee bewegingen met een signalerende functie: het aantal Klassieke Cultuurliefhebbers neemt toe en de Kindrijke Cultuurvreters dalen licht. Deze toename zou een verklaring kunnen zijn van genoemde verschuivingen.

Leeftijd en herkomst

Waar in 2023 nog 52% van de bezoekers 45 of jonger was, is dat nu 48%. Een kleine daling die vooral te vinden is in de groep 26-35 jaar, zoals te lezen is in onderstaande tabel ¹:

Leeftijdsklasse	Regulier	Kinder	Kamer	Film	Proms	Barok	Totaal 2024	Totaal 2023	Totaal 2022
16 - 25 jaar	15%	1%	11%	18%	13%	9%	14%	16%	11%
26 - 35 jaar	14%	11%	14%	41%	18%	9%	19%	21%	18%
36 - 45 jaar	9%	59%	10%	14%	13%	7%	15%	15%	17%
46 - 55 jaar	12%	10%	13%	12%	17%	14%	13%	13%	13%
56 - 65 jaar	15%	7%	17%	11%	18%	21%	15%	13%	4%
> 66 jaar	34%	12%	35%	4%	23%	41%	24%	22%	28%

Kijkend naar herkomst is nog steeds grofweg een derde van onze bezoekers afkomstig uit Rotterdam, het aandeel uit de regio groeit door.

Herkomst	2024	2023	2022	2021	2020
Rotterdam	32%	30%	33%	35%	32%
Regio Rotterdam*	16%	13%	14%	12%	11%
Nederland overig	51%	54%	51%	51%	56%
Buitenland	1%	3%	2%	2%	1%

¹ Bronnen voor alle tabellen: Smart Marketing Platform (CRM) van Smart Connections en ticketingsysteem Ticketmatic o.b.v. kaartkopers van concerten in de Doelen. Exclusief uitkopen, concerten die door derden zijn
* Verkocht en concerten buiten de Doelen. Regio Rotterdam betreft de gemeenten volgens de richtlijn van de Gemeente Rotterdam.

Sales in Rotterdam waren met ca €3,15 mln. ca 10% lager dan in 2023 en redelijk in lijn met de afname in bezoekersaantal

Een ster is geen garantie op succes en succes komt niet altijd door een ster

In 2023 werd het recepte target ruimschoots behaald en verwelkomde het orkest meer mensen dan ooit. Met een roze bril en vol ambitie startten we 2024. De targets die we voor dit jaar hadden gesteld hebben we echter niet behaald. De receptes lagen uiteindelijk 6% onder de gestelde target, het aantal bezoeken kwam 4% onder de gestelde target uit. De belangrijkste take-aways: een ster is geen garantie op succes, en succes heeft niet altijd een ster nodig,

Voorbeelden uit die eerste categorie: het donderdag Nieuwjaarsconcert met Chen Reiss, de play/conduct met Lahav in juni (€80k < verwachting) en het donderdagconcert met Martha Argerich (€47k < verwachting). Tegenvallende resultaten zijn hier te verklaren door respectievelijk te veel aanbod, minder aantrekkelijk programma en het niet opnemen in een serie. Een andere les was dat samenwerkingen niet per definitie meer slagkracht en daarmee succes betekenen: Celebrating the Voice met Festival O. en de Doelen behaalde slechts 19% van het recettetarget.

Ook waren er grote successen: Die Walküre met eredirigent Yannick Nézet-Séguin haalde 127% van het recettetarget, 122% bezoekers. De Harry Potter-reeks sloot af met zes tot de laatste stoel uitverkochte concerten. Ten slotte was de decembermaand in het algemeen een succes – zonder écht grote sterren – met een gemiddelde recettetarget van 100,2% en een bezettingspercentage van 94,3%. Grote verrassing hierin was het succes van Proms: the Nutcracker (recepte 134,5%, bezoekers 112,5%). Op basis van onze informatiedatabase (Power BI) en eigen analysetools analyseren we de verschillende factoren van de programmering en hun invloed op de verkopen.

In overleg tussen Artistieke Zaken, Marketing en Financiën trekken we conclusies voor de programmering in het volgende seizoen. Het doel is elk seizoen een goede mix te maken van artistiek, financieel en branding gedreven concerten.

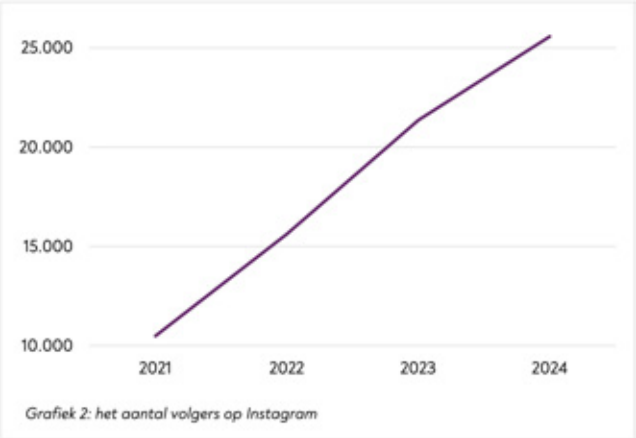
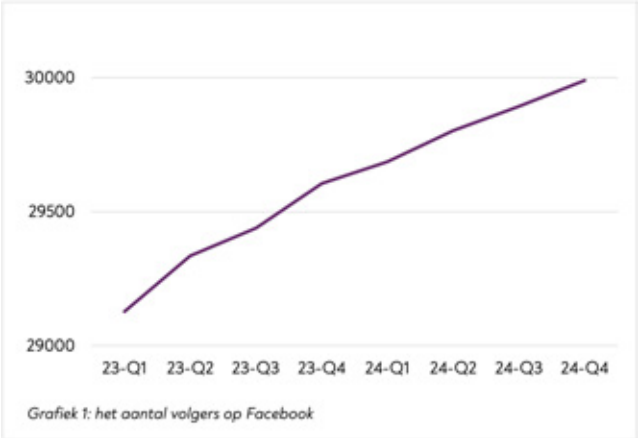
In 2024 is een start gemaakt met het opnieuw inrichten van het CRM-systeem. Data is inzichtelijker en biedt kansen niet alleen aan Marketing & Sales, maar ook aan Development om interessante prospects te identificeren of voor Artistieke Zaken als het gaat om productontwikkeling.

Online zien we een stijgend bereik over de gehele linie

In 2024 is er veel doorontwikkeld ten behoeve van de prestaties van onze online content. Met deze aanpassingen kwamen we 2,29 miljoen keer in Google zoekresultaten voor, groeide het aandeel organisch ten opzichte van het totale verkeer naar de website 25% (+7% t.o.v. 2023), waren er 40.000 vertoningen per maand meer dan in 2023 en staat het orkest nu op plek 1-3 op zoektermen met sterke concurrentie (bijv.: kerstconcerten, filmconcert, pianoconcert, klassieke muziek kinderen). Deze algemene pagina's converteren daarnaast ook naar kaartverkoop: in Q4 resulteerden zij samen in ruim €18k in verkoop.

De stijgende lijn in gebruikers van rpho.nl zette door: van 339.367 in 2022 naar 420.342 in 2023 naar 422.557 in 2024. Best bezochte pagina's waren de Concertagenda, Harry Potter, de Matthäus-Passion, en Proms: the Nutcracker. Veel websitebezoekers navigeerden naar de persoonlijke portretten van onze orkestleden. Een teken dat publiek zich niet alleen verbindt met de muziek maar ook met onze mensen,

Op onze social media kanalen zagen we groei op Facebook (1,3% - van 29.605 naar 29.990 vrienden) en op Instagram (19,58% - van 21.396 naar 25.583) – zie grafieken 1 en 2 hieronder.



Ons merk: wereldklasse, divers aanbod en unieke beleving

Het merk 'Rotterdam Philharmonisch Orkest' is stevig, tegelijk zien we ruimte voor groei van bekendheid bij potentieel publiek. 'Wereldklasse', 'divers aanbod' en 'een unieke beleving' blijven volgens respondenten uit het merkonderzoek passende associaties. 'Elitair' en 'saai' nemen in 2024 af. In tegenstelling tot Sales is het bij Branding moeilijker om de impact op kaartverkoop inzichtelijk te maken. Desalniettemin is er voldoende aanleiding om te veronderstellen dat de volgende initiatieven hebben bijgedragen aan een sterker merk

- **Totaalervaringen:** filmconcerten (Harry Potter en Star Wars), laagdrempelige formats zoals Proms en een kamermuziekreeks op locatie (Music for Breakfast) zorgen enerzijds voor een toegankelijker perceptie en fungeren anderzijds als 'instapmodel' voor nieuw publiek.
- **Verhalen vertellen:** door over de mensen in en rondom het orkest en de uitdagingen op hun pad te vertellen, komt publiek dichterbij. Hierbij wordt alle beschikbare eigen media ingezet, gebruik gemaakt van gelieerde media en actief gepitcht naar externen.
- **Maatschappelijke initiatieven:** met 'Geef in Harmonie' en 'Ticketbank' stelt het orkest tickets ter beschikking aan degenen in Rotterdam met een kleine portemonnee. Er zijn actieve samenwerkingen met Voedselbank Rotterdam, Stichting Mano, IMC Weekendschool, Dress for Success en Trevvel Sociaal.

- **Aanwezigheid op radio en televisie** heeft geholpen om ons merk breder zichtbaar te laten zijn: 9 keer was het orkest live op NPO Klassiek te horen, 4 keer met een opname. Ook internationaal waren er diverse broadcasts: het programma met Joana Mallwitz werd door de Belgische VRT uitgezonden, BBC Radio zond live het concert vanuit Royal Albert Hall uit. Daarnaast waren er vier livestreams en on-demand opnamen op Medici.tv en was het orkest te zien op Omroep MAX met een ode aan André van Duin.

Naast enquêtes en evaluaties op campagnes voeren we **structureel merkonderzoek** uit met Markteffect. Bij het vergelijken van 2023 met 2024 waren er geen significante verschillen (dalingen of stijgingen) op naamsbekendheid, positieve

associatie en bezoekenintentie. Wel gaf het onderzoek aanleiding om het gesprek over *advocacy* te beginnen: zowel in het primaire marktgebied als heel Nederland geeft ruim 40% van de respondenten aan dat zij verwachten dat het orkest zich uitspreekt over maatschappelijke thema's. Belangrijke noot: de thema's moeten bij het orkest passen - muziekonderwijs, diversiteit en inclusiviteit zijn veelvoorkomende suggesties. In 2024 hebben we tweemaal groter incidenteel onderzoek laten uitvoeren. Het eerste door bureau Frisse Duik naar een aantal doelgroepen uit het segmentatiemodel van Rotterdam Festivals (RF). Doelgroepen waar RF voor het orkest potentie in ziet en al deels in de zaal zijn vertegenwoordigd: de Proevende Buitenwijkers, Culturele Alleseters en Kindrijke Cultuurvreter. Door enquêtes en interviews hebben we meer kennis opgedaan over hun

wensen en gedrag. Hierdoor zijn op korte termijn campagnes beter af te stemmen op (potentiële) bezoekers en kan voor de lange termijn ook meer advies worden gegeven over programmering. We investeren zodoende in het vergroten van de diversiteit van ons publiek.

In een tweede onderzoek is samen met data-analist Sara Oomen gekeken naar hoe beschikbare data het beste ingezet kan worden om in de toekomst sneller klanten duurzaam aan ons te verbinden (herhaalbezoek, abonnementverkoop etc.).

Herstructurerings team

Volgens Les Binet en Peter Field is zowel focus op de korte termijn (sales activation) als op de lange termijn (brand building) nodig om groei in verkoop te realiseren en uiteindelijk bestaanszekerheid te verstevigen. In

navolging hierop – en om structureel ruimte en aandacht voor de lange termijn te maken – is in het najaar het team ingedeeld in twee sub-teams: Sales en Branding. Deze subteams concentreren zich op de korte dan wel lange termijn doelstellingen van het orkest.

Meer herhaalbezoek door nieuw publiek was ons doel in pilots met als inzet het verhogen van de *first timer* retentie. De Amerikaanse Aubrey Bergauer schrijft in haar boek *Run it like a business* over de hierboven genoemde piramide. Wanneer stel je welke klant welke vraag en hoe beloon je loyaliteit? In het kader van deze materie werden in september en december pilots uitgevoerd om herhaalbezoek te stimuleren en te verhogen. De marketingkosten om een tweede bezoek te realiseren zijn immers lager en uiteindelijk duurzamer

dan die om nieuwe bezoekers te werven. Wereldwijd is de retentie op nieuwkomers in de cultuursector rond de 10%, met Bergauer's model zou dit minimaal 20% kunnen worden. De septemberpilot sloot af met een retentiepercentage van 18%, op het moment van schrijven loopt de decemberpilot nog maar lijkt deze iets lager uit te vallen.

Tot slot hebben we de stad meer kleur gegeven met een enorme wandschildering van het Rotterdams Philharmonisch Orkest op een pand aan de Kruiskade.

⁴ Binet, L. & Field, P. (2013) *The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies*.





1.6 Development

De afdeling Development richt zich op particuliere donateurs, bedrijven en vermogensfondsen met als doel inkomsten te genereren en kennis, draagvlak en netwerk te mobiliseren die het orkest kunnen helpen haar doelen te verwezenlijken. De afdeling heeft in 2024 geïnvesteerd in het actualiseren van interne processen op het gebied van met name fondsenwerving en CRM. Ook is de werving gestart voor 3 vacatures op de afdeling: Manager Development, Relatiemanager Zakelijke Markt en Event Manager. Na een relatief onrustige periode met hoge mobiliteit onder de medewerkers van de afdeling verwachten we in 2025 met een deels hernieuwd team meer donateurs en bedrijfsbegunstigers aan ons te kunnen binden.

De samenwerking met de afdeling Marketing en Sales is geïntensiveerd.

De samenhang tussen de customer journey en de donor journey zijn immers van groot belang voor een integrale en positieve klantbeleving van onze concertbezoekers/donateurs. Daarom is hierin geïnvesteerd door een gezamenlijke, strategische aanpak te ontwikkelen, aansluitend bij ambitie 5: een stabiele organisatie met een stevig zakelijk fundament.

Het Rotterdams Philharmonisch Fonds

Het orkest werft fondsen zowel bij particulieren als bedrijven. Een deel van de opbrengsten valt toe aan het Philharmonisch Fonds. Het bestuur van het fonds beheert dit vermogen. Daarnaast ondersteunt het fondsbestuur het orkest met het werven van nieuwe gevers en fungeert het als klankbord rondom de organisatie van evenementen. Het

tweejaarlijkse Philharmonisch Gala wordt georganiseerd door het orkest op instigatie van het Philharmonisch Fonds en de opbrengst komt ten goede aan het fonds.

De werkafspraken tussen orkest en Fonds zijn in 2024 geactualiseerd.

In 2024 zijn twee zakenpartners toegetreden tot het Gilde van bedrijfsbegunstigers: Rotterdam The Hague Airport en TreeHouse. In 2024 is tevens besloten dat **Business Club V**, een kring voor jonge ondernemers, zal worden opgenomen in het Gilde met een eigen aangepast programma (Gilde light). Vanaf september 2024 ging het overgangsjaar voor BC V in.

Onze langjarige partner **Havenbedrijf Rotterdam** maakte schoolvoorstellingen en educatieve projecten voor scholen in Rotterdam

Zuid mogelijk. Met **KLM** is een mooi partnership afgesloten rondom de USA tournee waarvoor KLM de instrumenten vervoerde en bezoekers van de KLM Crown Lounge werden getrakteerd op een mini-concert door musici van ons orkest. **Ahold Delhaize** heeft voor het derde achtereenvolgende jaar

de talentontwikkeling van jonge musici gesteund met een bijdrage aan de Academy. Onze trouwe Concertpartner **ECT** heeft op 20 december het Kerstconcert in de Doelen bezocht met ruim 300 gasten.

De **Gemeente Rotterdam** vierde het nieuwe jaar met een concert van ons orkest en een omlijstende receptie in De Doelen voor relaties. De nieuwe burgemeester Carola Schouten zette deze gekoesterde traditie in januari 2025 voort. Tenslotte is in april 2024 een eerste, succesvolle post-corona editie van het **Philharmonisch Gala**

georganiseerd waaraan 25 bedrijven deelnamen met één of meerdere tafels.

De relatie met de Vereniging Vrienden van het Rotterdams Philharmonisch Orkest (VVR, ruim 2.500 leden) heeft daarnaast in 2024 veel aandacht gekregen. De Vrienden zijn weliswaar een aparte

(juridische) entiteit, maar vormen tegelijkertijd de basis van onze fondsenwervingspiramide. Vrienden zijn concertgangers die ook donateur worden of ons bedenken in hun testament. In 2024 zijn we gestart met een samenwerking waarbij Development in nauw overleg met de Vrienden een wervingscampagne voor nieuwe Vrienden opzet en het behoudprogramma versterkt. Ook is een aanzet gedaan om de samenwerkingsafspraken te hernieuwen en in een convenant vast te leggen.

Onze inspanningen voor het vergroten van het aantal **particuliere donateurs** en het versterken van hun verbinding met het orkest werpt zijn vruchten af. Onze trouwe achterban van particuliere donateurs staat voor continue en betrokken steun aan het orkest. In 2024 meldden zich acht nieuwe donateurs. Vijftien donateurs verlengden hun overeenkomst met nog eens vijf jaar of langer (onbepaalde tijd). Twaalf van hen verhoogden daarbij het bedrag dat zij jaarlijks schenken. Ook mochten we in 2024 drie keer een Fonds Op Naam oprichten.

Waardevol waren ook de particuliere bijdragen aan de compositieopdracht voor Joey Roukens. In augustus hebben we een nieuw wervingsevent georganiseerd waarbij potentiële gevers een uniek inkijkje in het repetitieproces werd gegeven - tussen de musici op het podium tijdens een repetitie onder leiding van chef-dirigent Lahav Shani. Ook is een voorlichtingsevent georganiseerd voor notarissen en financieel adviseurs rondom een concert door de talenten uit onze RPhO Academy in het Batavierhuis. Zo bouwden we gestaag aan een grotere groep particuliere donateurs en nalatenschappen. Er zijn in 2024 geen nalatenschappen ontvangen.

De toekenningen door fondsen voor met name educatieprojecten telden in 2024 op tot € 97.500. We zijn de fondsen die ons hebben gesteund dankbaar voor hun bijdrage.

In 2024 is een aanzet gemaakt met het meer structureel opzetten van fondsaanvragen en is daar ook extra capaciteit voor vrijgemaakt. Naar verwachting zal dit de inkomsten uit fondsen in 2025 doen toenemen.

1.7 Financiële resultaten

Financiële consolidatie in 2024

Het financieel sterke jaar 2023 hebben we goed kunnen vervolgen in 2024 met een vrijwel budgettair neutraal resultaat van negatief € 3.163.

Samenstelling van de eigen inkomsten

De eigen inkomsten zijn als volgt opgebouwd

	Werkelijk 2024 k€	Begroting 2024 k€	Werkelijk 2023 k€
Publieksinkomsten binnenland	3.727	3.893	4.028
Publieksinkomsten buitenland	2.099	2.103	1.245
Publieksinkomsten	5.826	5.996	5.273
Sponsor en directe inkomsten	1.127	1.115	838
Directe inkomsten	6.953	7.111	6.111
Bijdragen uit private middelen	329	425	257
Totaal eigen inkomsten	7.282	7.536	6.368

De publieksinkomsten binnenland zijn in 2024 licht achtergebleven bij de begroting en de realisatie in 2023. In het hoofdstuk publieksbereik is hierop uitgebreid gereflecteerd. Bij de tournees is er voor de opbrengsten een directe relatie met de directe kosten. Bij de sponsoring is er een stijging van de inkomsten die voornamelijk samenhangen met de aanvullende steun van het Philharmonisch Fonds om de tournee naar Amerika mogelijk te maken.

Publieke subsidies

	Werkelijk 2024 k€	Begroting 2024 k€	Werkelijk 2023 k€
Structurele subsidie OCW	5.160	5.204	4.910
Structurele subsidie Gemeente Rotterdam	8.465	8.495	7.866
Totaal structurele subsidies	13.625	13.699	12.766
Incidentele publieke subsidies	387	280	142
Totaal subsidies	14.012	13.979	12.917

De structurele subsidies zijn van 2023 naar 2024 met 5-8% geïndexeerd. Bij de incidentele publieke subsidies is de subsidie voor het project muziek en welzijn een belangrijk element in de stijging.

Materiele Beheerlasten

	Werkelijk 2024 k€	Begroting 2024 k€	Werkelijk 2023 k€
Huisvestingskosten	185	186	181
Kantoorkosten	583	535	732
Algemene publiciteitskosten	240	250	177
Afschrijvingskosten	61	50	63
Materiele Beheerlasten	1.069	1.021	1.153

De materiele beheerlasten zijn vrijwel binnen budget afgewikkeld.

Beheerlasten personeel

	Werkelijk 2024 k€	Begroting 2024 k€	Werkelijk 2023 k€
Directie, ondersteuning en secretariaat	632	613	553
Ondersteunende staf HRO en Finance	694	539	656
Marketing, sales en development	1.197	1.132	1.105
	2.523	2.284	2.314
Overige personeelslasten	234	110	115
Personele beheer lasten	2.757	2.394	2.429

De stijging in de personele lasten van het beheer zijn toe te schrijven aan indexaties, tijdelijke inhuur vanwege toename van het aantal vacatures en de reservering voor een kwestie over de toepassing van de arbeidsvoorwaarden.

Activiteitenlasten materieel

	Werkelijk 2024 k€	Begroting 2024 k€	Werkelijk 2023 k€
Materieel voorbereiding	594	510	488
Materieel uitvoering	604	555	581
Kosten tournees	2.212	2.513	1.023
Budget digitale transformatie en onvoorzien	-	500	-
Overige uitvoeringskosten	1.664	1.660	1.628
Specifieke publiciteit	478	450	447
Activiteitenlasten materieel	5.552	6.188	4.167

Eenzijds zijn er kostenstijgingen door de doorwerking van de tariefsverhogingen van 2023 in de zaalhuur en de daar aan gerelateerde kosten. Voor de tournees zijn ten opzichte van de begroting aanzienlijke besparingen gerealiseerd. De begrote post digitale transformatie en onvoorzien bestaat voor k€ 300 uit een variabel budget voor digitale transformatie wat aan de te realiseren opbrengst is gekoppeld en voor k€ 200 voor onvoorzien. De werkelijke kosten zijn veel lager uitgevallen en in de respectievelijke kostensoorten verwerkt.

Personele activiteitenlasten

	Werkelijk 2024 k€	Begroting 2024 k€	Werkelijk 2023 k€
Artistieke leiding	885	929	783
Honoraria solisten	684	650	718
Salariskosten vast personeel orkest en remplacanten	8.811	8.991	8.510
Ondersteunend personeel podium	1.157	1.192	1.139
Overige personeelslasten	468	440	459
Personele activiteitenlasten	12.007	12.202	11.609

De personele activiteitenlasten zijn binnen de begroting gebleven en de stijging ten opzichte van 2023 is met 3,5% beperkt.

Stijgende druk op budget dirigenten en solisten

Na de corona tijd zitten de honoraria van dirigenten en solisten weer behoorlijk in de lift. Dit betekent dat de artistieke ambities en het beschikbare budget tot spanningen leidt.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is licht gedaald door het kleine negatieve resultaat en bedraagt nu € 2.881.259. Een bedrag van € 1.048.230 heeft een bestemming, het vrij besteedbare deel van het eigen vermogen bedraagt € 1.919.875.

Strategie bij tegenvallende inkomsten

Bij tegenvallende inkomsten zal het Rotterdams Philharmonisch Orkest in de eerste plaats overwegen de omvang van de activiteiten aan te passen. Het verminderen van de

activiteiten en een verlaging van het gebruik van de capaciteit van het orkest zijn namelijk de snelste manier voor besparingen. Maar de activiteiten flink verminderen kan niet vanwege de eigen inkomsten die we dan niet meer kunnen realiseren. Ook zullen we bij tegenvallende inkomsten kijken naar de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel, en naar de verhouding tussen orkestkosten en de kosten van dirigenten en solisten.

Randachtspunten uit de beschikking tot subsidieverlening OCW

In januari-februari 2024 heeft het orkest de opera La Traviata van Giuseppe Verdi onder leiding van Andrea Battistoni begeleid. In januari-februari 2025 heeft het orkest de opera Die ersten Menschen van Rudi Stephan onder leiding van Kwamé Ryan begeleid.

Cultuurplanperiode 2025-2028

In de cultuurperiode 2025-2028 kan het orkest rekenen op een jaarlijkse subsidie van € 5.468.261 van OCW (prijsniveau 2024) en op een subsidie van € 8.325.500 (prijspeil 2025) per jaar van de Gemeente Rotterdam.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest zorgt ervoor dat de bezoldiging van de topfunctionarissen binnen de normen van de WNT blijven.

Voornaamste risico's en onzekerheden

'Binnen het managementteam identificeren, actualiseren en bespreken we risico's en de mogelijke impact daarvan op onze organisatie wanneer deze zich zouden voordoen. We brengen hier de voornaamste in beeld, met bijbehorende beheersmaatregelen

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen
Bedrijfsvoering	De mate waarin de bedrijfsvoering van de organisatie in staat is om gelijke tred te houden met autonome kostenstijgingen zoals van arbeidsvoorwaarden of ten gevolge van wet- en regelgeving.	Maatregelen op kostenbewustzijn, vroegtijdig sturen op verwachte integrale kosten en baten met focus op de programmering, overleg met branchegenoten en lobby in relatie tot overheidsmaatregelen.
Bedrijfsvoering	Veel of onverwachte personele wisselingen op belangrijke posities vormen een risico op continuïteit van de bedrijfsvoering.	Investeren in onboardingsprocessen, interne communicatie, teamontwikkeling en individuele personeelsontwikkeling naast het opzetten en onderhouden van procesbeschrijvingen en overdraagbare dossiers.
Fraude	Risico dat resultaten of financiële overzichten afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fraude.	Checks & balances in beheers- en betalingsprocessen, spreiding van bevoegdheden, 4-ogen principe, steekproeven.
Privacy & data	Onvoldoende borging van privacy en kans op datalek als gevolg van onvoldoende naleving van de AVG.	Veiligheidsgaranties ICT leverancier en leverancier Ticketmatic, verwerkersovereenkomsten, protocollen en procedures vaststellen en naleven, actieve communicatie en steekproeven in de organisatie
Strategische partners	Risico op onverwachte en onwenselijke ontwikkelingen t.a.v. prijs, planning en logistiek vanuit de Doelen, al dan niet als gevolg van externe factoren (zoals hoge kosten vanuit vastgoed gemeente, energiekosten etc.).	Relatiemanagement. Structureren en formaliseren van periodiek overleg op alle niveaus ter verbetering van informatieposities, afspreken en inregelen van processen, procedures en protocollen, afspraken maken over samenwerking, kansen daarbij onderzoeken (efficiency, kostenbesparing)
Artistiek	Een periode zonder chef-dirigent kan nadelige gevolgen hebben voor onze marktpositie voor internationale tournees en derhalve voor het internationale profiel van toporkest.	Actieve search, gebruikmakend van interne en internationale netwerken. Contracteren prominente en aansprekende gastdirigenten en solisten, investeren in relaties met internationale podia en touringpartners.
Financieel	Risico dat de Rijksoverheid alsnog btw-verhoging doorvoert, ticketprijzen moeten stijgen en publieksinkomsten als gevolg daarvan dalen.	Lobby onder meer via VvNO, communicatie in brochure en op website dat prijzen kunnen wijzigen, btw verhoging strategisch verwerken in prijsbeleid.
Financieel	Risico op te lage loon- en prijsbijstellingen van de rijksoverheid. Deze worden doorgaans pas in de loop van het jaar bekend.	Lobby op overheidsbeleid via VvNO en agenderen in overleg tussen sociale partners. Loonontwikkelingen mede afhankelijk maken van loonbijstellingen
Cyber	Cyberrisico: risico dat digitale processen uitvallen als gevolg van digitale inbraak in systemen van het orkest	Veiligheidsgaranties ICT leverancier en leverancier Ticketmatic. Protocollen voor medewerkers.

Liquiditeit en solvabiliteit

De liquiditeit van het orkest is door de vooruit ontvangen kaartverkoop en de vermogenspositie goed te noemen. Door de goede vermogenspositie is het orkest in staat om aan al zijn verplichtingen te voldoen. De liquiditeitsratio is 1,52 (was 1,60 in zowel 2022 als 2023).

De solvabiliteit gedefinieerd als eigen vermogen gedeeld door de totale passiva is stabiel circa 35%. Het weerstandsvermogen gedefinieerd als eigen vermogen gedeeld door de totale baten is gedaald van 15% naar 14%. Deze daling komt door een toename van de baten en een vrijwel gelijkblijvend eigen vermogen.

Investerings en financiering

Om de uitdagingen van de komende cultuurplanperiode adequaat tegemoet te kunnen treden zullen we in 2025, verder investeren in de automatisering, zoals met de ontwikkeling van CRM en marketing automation voor de afdelingen Marketing & Sales en Development, het Dashboard

met managementinformatie voor het MT en de overgang van het orkestplanningssysteem OPAS Classical naar de webversie OPAS NEXT met verbeterde planningsmogelijkheden.

Beleggingsbeleid

Het orkest heeft relatief veel liquide middelen en er is in 2024 vanwege het rendement voor gekozen om een belangrijk deel van de liquide middelen in deposito's vast te leggen.

Gelieerde en verbonden rechtspersonen

De in de consolidatie begrepen gelieerde stichtingen zijn Stichting Remplaçanten Rotterdams Philharmonisch Orkest en de Stichting Medewerkers Rotterdams Philharmonisch Orkest.

De stichting Rotterdams Philharmonisch Fonds is een verbonden stichting met een eigen bestuur dat onafhankelijk van het orkest opereert. In het Philharmonisch Fonds worden de sponsorgelden van het bedrijfsleven ontvangen,

alsmede de inkomsten van particuliere donateurs en door nalatenschappen. Via jaarlijkse garantstellingen aan het orkest worden de gelden op aanvraag voor het orkest beschikbaar gemaakt. De resultaten van de stichting Rotterdams Philharmonisch Fonds maken een stabiele steun aan de organisatie mogelijk

Bijzondere gebeurtenissen

Er is geen sprake van bijzondere gebeurtenissen na balansdatum waarmee in de jaarrekening rekening moet worden gehouden.

Begroting 2025 en verder...

In de ingediende meerjarenbegroting voor 2025-2028 is uitgegaan van een budgettair neutraal resultaat voor 2025. Door de kortingen voor 2025 en de stopzetting van de vergoeding van fair pay door de Gemeente Rotterdam voor de komende cultuurplanperiode, is er sprake van een verlaging van de subsidie met € 380.000. Er is dan ook op 8 februari 2025 een aangepaste begroting 2025 bij de Gemeente Rotterdam ingeleverd met een tekort van € 330.000.

1.8 Human Resources & Organisatie

Ondanks veel wisselingen in de samenstelling van de afdeling, zijn er grote stappen gezet in het jaar 2024.

De HR&O afdeling was in 2024 in een fase van verandering. Per 1 september 2024 is een nieuwe HR Adviseur in vaste dienst gekomen, waar de afdeling daarvoor bestond uit 2 interim HR adviseurs en de manager.

Per 1 november 2024 is een interim HR-manager aangetrokken vanwege het vertrek naar het buitenland van de vorige manager. Doel is om in 2025 het team weer compleet vast te bezetten met een tweede HR-adviseur en een vaste HR-manager. In de tussentijd werkte het team aan een groot aantal projecten, om te zorgen dat HR-processen en -beleid worden gemoderniseerd en geïmplementeerd.

Opvolging Medewerkersonderzoek - concrete stappen gezet

Door de inspanningen van de manager HR&O en de nieuwe directie, in samenwerking met medewerkers in een werkgroep, zijn de verbeterpunten uit het onderzoek uit 2022 omgezet naar een SMART geformuleerd actieplan. Delen hiervan zijn in 2024 al tot uitvoering gebracht, zoals:

- uitwerken en op intranet publiceren van een organogram
- meer interne communicatie
 - o tweewekelijks een interne nieuwsbrief en berichten op Intranet
 - o publiceren van de verslagen van vergaderingen van de Ondernemingsraad en de Artistieke Commissie
- her-activeren van de personeelsvereniging en het organiseren van laagdrempelige team building activiteiten

- opstellen van verschillende regelingen en codes omtrent gedrag (zie hiernavolgend hoofdstuk).

Tegelijkertijd is (en wordt) gestuurd op een heldere communicatie naar de gehele organisatie met betrekking de voortgang op dit actieplan. Hiermee wordt tevens opvolging gegeven aan één van de aandachtspunten, namelijk Transparantie.

Beleid en regelingen - nieuwe en herziene versies voor bevordering van cultuur, structuur en betrokkenheid

De volgende 3 regeling zijn herzien en vastgesteld:

- Gedragscode
- Regeling Vertrouwenspersoon
- Klachtenregeling

Deze regelingen zijn erop gericht om de organisatiestructuur te versterken en een veilige werkomgeving te waarborgen voor elke medewerker. Er is te vinden welk gedrag wordt verwacht van medewerkers, en ook welke wegen er bewandeld kunnen worden wanneer sprake is van onbehoorlijk gedrag of een gevoel van onveiligheid. Ook is een nieuw Lief- en Leedbeleid opgesteld. In dit beleid is te vinden op welke manier er aandacht wordt geschonken aan bijzondere gebeurtenissen in het leven van medewerkers, zoals werkjubilea, pensionering en geboorte en overlijden. Ook is hierin een budget opgenomen voor afdelingsuitjes. Daarnaast is een medewerker referral beleid geïmplementeerd, met als doel medewerkers te stimuleren om kandidaten aan te dragen voor openstaande vacatures.

Formatie orkest en staf

Formatie

In totaal waren er op 31 december 2024 93 musici en 34 stafmedewerkers in dienst bij de organisatie.

De man-vrouw verdeling en leeftijdsopbouw is hieronder te zien.

31-12-2024			
	Totaal	Musici	Staf
>=20 en <25	4	4	0
>=25 en <30	12	8	4
>=30 en <35	9	7	2
>=35 en <40	13	8	5
>=40 en <45	19	15	4
>=45 en <50	12	8	4
>=50 en <55	14	11	3
>=55 en <60	16	9	7
>=60 en <65	22	18	4
>=65 en <68	6	5	1
Totaal	127	93	34
Parttime	68	51	17
Fulltime	59	42	17
Gem. leeftijd	45,1	44,8	45,8
% man	52%		
% vrouw	48%		

Verder zijn er bij de Academy vanaf 1 september 8 academisten, 2 vrouwen en 6 mannen (2023:4 vrouwen en 1 man) actief in de leeftijd tussen de 22 en 27 jaar.

RPhO Academy			
	Totaal	Vrouw	Man
>=20 en <25	6	1	5
>=25 en <30	2	1	1

De toename van jongeren in de organisatie is groot. Waar dat in januari nog 2 musici onder de 25 jaar waren, is dat aan het eind van het jaar gestegen naar maar liefst 10 musici, waardoor de gemiddelde leeftijd binnen de organisatie is afgenomen van 49,4 naar 45,5 jaar.

Het aantal fulltimers neemt af. Een groter deel binnen het orkest en de staf heeft op dit moment een parttime contract (68 medewerkers versus 63 vorig jaar).

In- en Uitstroom

	Orkest	Staf	Academy	Totaal
In dienst	10	10 (+1 stage)	8	28 (+1)
Uit dienst	10	10 (+1 stage)	5	29 (+1)

Uitsplitsing uit dienst

	Orkest	Staf	Academy
Einde AOVK bepaalde tijd	1	2	
Einde stage		1	5
Pensioen	4	3	
Wederzijds goedvinden	1	1	
Initiatief wn	2	6	
Opzegging/ontslag vanwege langdurige arbeidsongeschiktheid	2	1	
Opzegging binnen de proeftijd		1	

Mobiliteit en vacatures

De grote mobiliteit in de staforganisatie en met name op cruciale posities op het niveau van directie en management werd in het jaarverslag 2023 als een groot risico gezien. Enerzijds is dit risico in 2024 toegenomen vanwege het vertrek van de Manager Development en de Manager HR&O. Anderzijds is dit risico afgenomen door invulling van beide directeursposities evenals de succesvolle werving voor de positie van Directie assistent. Inmiddels is de werving voor Manager Development in een afrondende fase en is de werving voor Manager Finance in volle gang. Ook zijn beide posities van HR-adviseur inmiddels ingevuld. Dit geeft vertrouwen dat de staforganisatie op korte termijn weer op sterkte en stabiel zal opereren.

Voor het orkest heeft de organisatie succesvol geworven voor de functie van Eerste Concertmeester. Tjeerd Top.

Tjeerd was Eerste Plaatsvervangend Concertmeester bij het Koninklijk Concertgebouworkest. Zijn ervaring en stijl van leiderschap maken hem een uitstekende kandidaat voor deze belangrijke functie in het orkest.

Ingevulde vacatures in 2024

In 2024 is het grote aantal van 29 medewerkers geworven (19 musici, 10 stafleden), meer dan 20% van het totaal aantal medewerkers in de organisatie. Bij de musici vielen de opmerkelijk grote internationale belangstelling en de hoge kwaliteit van kandidaten op voor audities bij het orkest.

Verzuim

Het gemiddelde verzuim in 2024 was 5,45% (musici: 6,5%, staf: 2,7%) Ten aanzien van verzuimpreventie nemen we verschillende maatregelen. We besteden in toenemende mate aandacht aan informatie en preventieve maatregelen rond beroepsgerelateerde klachten.

- Maandelijks vindt een SMT-overleg plaats tussen de Bedrijfsarts, HR en de relevante leidinggevendenden. In dit overleg worden huidige verzuimgevallen besproken, en de risico's en/of trends die de bedrijfsarts ziet die tot een hoger verzuim kunnen leiden.
- Aan de musici worden beschermende oordoppen op maat aangeboden ter preventie van gehoorschade.
- Medewerkers volgen lessen Alexander Techniek (houding).
- Het aanbieden van stoelmassages aan zowel staf als musici.
- We bieden aan sommige oudere medewerkers de optie om van de RVU-regeling gebruik te maken.

Met een werkgroep Gezond op het Podium is hard gewerkt aan een plan om de werkomstandigheden op het podium te optimaliseren. We verwachten dit plan in Q1 van 2025 vast te stellen en daarna te implementeren.

Ontwikkeling

Het RPhO biedt medewerkers (bij)scholing en trainingen aan op maat. De organisatie is aangesloten bij (en draagt premie af aan) het Sociaal Fonds Podiumkunsten die doorgaans een aanzienlijk deel van de ontwikkelvragen financiert. Daarnaast biedt het orkest ook een aantal andere mogelijkheden voor ontwikkeling, zoals:

- Mediatraining
 - Nederlandse les voor musici uit het buitenland
 - Coaching via Toonkracht
- Coaching voor ontwikkeling van onze muziekprofessionals
- Presentatie door extern expert
- Audrey Bergauer over haar boek Run it like a Business

Digitalisering - implementatie HR-systeem DayWize, modernisering Intranet

Met de implementatie van het HR-systeem Daywize zijn verschillende HR processen geautomatiseerd, wat zorgt voor een hogere efficiëntie en minder foutgevoeligheid. Medewerkers en leidinggevenden kunnen via dit systeem eenvoudig verlof aanvragen en – goedkeuren, declaraties verwerken, adreswijzigingen doorgeven etc. Daywize faciliteert daarnaast de onboarding van nieuwe medewerkers en koppelt direct naar de salarisadministratie worden mutaties automatisch verwerkt. Een module voor het beheer van het werving & selectieproces en de HR-cyclus staat klaar voor gebruik.

De eerste stappen zijn gezet om het intranet opnieuw in te richten en de zoekfunctie te verbeteren, zodat nieuwsberichten en documentatie makkelijker terug te vinden zijn. Hiermee draagt het intranet bij aan een betere informatievoorziening en transparantie voor en tussen orkestleden, staf en directie. In 2025 wordt dit proces afgerond.

Arbeidsvoorwaarden - salarissen voor staf en musici geïndexeerd conform cao's.

Per 1 januari 2024 is er een salarisverhoging van 4,75% voor de staf doorgevoerd en per 1 oktober 2024 is er een salarisverhoging van 1,25% doorgevoerd voor de staf. Deze verhogingen zijn in overeenstemming met de Gemeenten CAO. Musici ontvingen per 1 maart 2024 een salarisverhoging van 1,50% en per 1 augustus 2024 een salarisverhoging van 4,00% conform de afspraken uit de CAO Nederlandse Orkesten. De beloning van gastmusici (remplaçanten) stijgt hier automatisch in mee. Daarmee voert het Rotterdams Philharmonisch Orkest de Fair Practice Code uit op het punt van Fair Pay.

Een update van de bijzondere arbeidsvoorwaarden musici en staf zijn in de maak

In de tweede helft van 2024 zijn projecten (her)opgestart om te komen tot nieuwe bijzondere arbeidsvoorwaardenregelingen voor musici (BAM) en staf (BAS). Doel is om in 2025 tot nieuwe regelingen te komen, met een zover mogelijke harmonisatie tussen de voorwaarden van musici en staf. Hiertoe zijn meerdere gesprekken gevoerd met de BAS commissie, de directie, HR en arbeidsjuristen. We hopen halverwege 2025 herziene arbeidsvoorwaarden te hebben die enerzijds aansluiten op de CAO NL'se orkesten (BAM) en anderzijds de cao gemeenten (BAS), en voor zover mogelijk ook geharmoniseerd zijn met elkaar.

Code Diversiteit & Inclusie: meer divers personeel in 2024

Zoals te zien in de gegevens over de formatie van orkest en staf, is het personeelsbestand meer divers geworden. Zo zijn er bijvoorbeeld meer jongeren aangenomen in het orkest. Daar waar het eerst 2 musici waren onder de 25, telt het Orkest

nu maar liefst 10 medewerkers onder de 25 jaar. Ook is er een groter evenwicht tussen mannen en vrouwen in de organisatie.

De internationale topkwaliteit van het orkest werkt als een magneet voor internationaal toptalent. Een groot deel van de musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest heeft daarom een niet-Nederlandse nationaliteit. Voor de begeleiding van buitenlandse medewerkers die in dienst komen bij het orkest werken we samen met een externe partij om hun integratie in de organisatie te vergemakkelijken.

We zien dat naast West-Europese, Russische, Aziatische en Amerikaanse nationaliteiten er vrijwel geen medewerkers zijn van Afrikaanse, Zuid-Amerikaanse en Arabische herkomst. Dit is een gemis aangezien deze groepen juist in grote mate vertegenwoordigd zijn in de Rotterdamse bevolking. We constateren dat hier een grote opgave ligt in het muziekonderwijs (binnen- en buitenschools). Het orkest speelt hier een rol door ook juist deze groepen in contact te brengen met het orkest en hen te raken en te inspireren.

In 2022 heeft het Rotterdams Philharmonisch Orkest in afstemming met de SER een plan van aanpak opgesteld volgens het format van 010-Inclusief voor middelgrote en kleine bedrijven en organisaties. Het orkest bevindt zich met dit plan van aanpak in periode 1. Wij hebben ons af in het najaar van 2020 gecommitteerd aan het Charter Diversiteit. Het plan van aanpak periode 1 geldt ook voor het Charter Diversiteit. We verwachten het plan van aanpak af te ronden in Q2 van 2025 om daarna voortvarend de implementatie ter hand te nemen.

Zoals ook in het jaarverslag 2023 is genoemd beoordelen we kwaliteit van nieuwe musici aan de hand van het luisteren naar de muziek die musici maken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een scherm waar musici achter spelen waardoor het visuele beeld wegvalt. Dit bevordert een objectieve selectie van nieuwe musici.

Jaarverslag Externe Vertrouwenspersoon - 5 meldingen in 2024

In 2024 is de externe vertrouwenspersoon 5 maal benaderd met in totaal 7 verschillende signalen door medewerkers en/of medewerkers

vanuit de staf (directie, managers en leidinggevenden). Dit is een lichte stijging ten opzichte van het aantal signalen in 2023. Alle signalen vallen in de categorie overige ongewenste omgangsvormen. Uit de signalen blijkt dat herstel van vertrouwen binnen de organisatie een belangrijk aandachtspunt is. De betreffende medewerkers wensten geen directe actie.

In de periode augustus tot en met december 2024 zijn er geen nieuwe signalen binnengekomen bij de externe vertrouwenspersoon.

De nieuwe regeling vertrouwenspersoon (hierboven benoemd) zorgt voor een grotere vindbaarheid van de vertrouwenspersoon en een lagere drempel om de vertrouwenspersoon te benaderen.



1.9 Codes

1.9.1 Governance Code Cultuur

De Governance Code Cultuur biedt een kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Bewust omgaan met governance is essentieel voor de versterking van culturele organisaties en voor een gezonde sector. Ook in 2024 pasten we de Governance Code Cultuur 2019 toe, aan de hand van de acht basisprincipes van de code. In dit jaarverslag lichten we toe hoe wij de principes toepassen en waar we eventueel afwijken van de aanbevelingen in de code.

Waarde scheppen in en voor de samenleving

Principe 1 - De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren. Over de manier waarop we overleggen met interne en externe stakeholders, verwijzen we naar paragraaf 1.11. Voor de lijst met partners en samenwerkingsprojecten (zie bijlage).

Principe 2 – De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan ('pas toe én leg uit'). De organisatie volgt de aanbevelingen op en kijkt daar alleen gemotiveerd van af ('pas toe óf leg uit'). Het Rotterdams Philharmonisch Orkest past de Governance Code Cultuur toe en legt deze uit in het jaarverslag. De code is leidraad voor zowel de raad van toezicht als bestuur. Governance-onderwerpen komen terug op de agenda. Voor verantwoording verwijzen we naar het verslag van de raad van toezicht in hoofdstuk 2. Voor de WNT-informatie verwijzen we naar de jaarrekening 2024.

Integer en rolbewust handelen

Principe 3 – Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. Leden van de raad van toezicht en bestuur melden (neven)functies actief. In 2024 hebben zich geen situatie van (potentiële) belangenverstrengeling voorgedaan. Een overzicht van (neven)functies van bestuur en toezicht zijn opgenomen in dit jaarverslag, onderaan hoofdstuk 2. Afspraken over werkwijze zijn gemaakt in het directiereglement en staan beschreven in de statuten.

Principe 4 – Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. De stichting kent een directiereglement. Het reglement regelt, mede in aanmerking nemende de Governance Code Cultuur, de samenstelling, de verantwoordelijkheden, de bevoegdheden, het overleg, de besluitvorming en de werkwijze van het bestuur. De verhouding tussen de raad van toezicht en het bestuur is vastgelegd in de statuten van de stichting. Met de werving van het nieuwe bestuur is de verdeling van taken tussen de algemeen&artistiek en zakelijk directeur niet gewijzigd.

Zorgvuldig besturen

Principe 5 – Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. Het Rotterdams Philharmonisch

Orkest heeft twee bestuurders, de algemeen&artistiek en zakelijk directeur. Zij hebben structureel twee keer per week bestuursoverleg en wekelijks overleg met het managementteam. Het MT bestaat naast beide directeuren uit het hoofd Artistieke Zaken, hoofd Producties, hoofd Marketing, hoofd HR, hoofd Financiën, hoofd Tournées en hoofd Development. Zij sturen op het behalen van resultaten en het goed functioneren van de organisatie. Dat doen zij onder andere in voortgangsbesprekingen, personeelsgesprekken en andere overleggen. Met musici worden o.a. groepsgesprekken gevoerd. Per kwartaal vinden personeelsbijeenkomsten plaats.

Principe 6 – Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest heeft een OR (zie verslag van de OR, paragraaf 1.10) die overlegvergaderingen heeft met het bestuur. Voorafgaand vindt een agendaoverleg plaats tussen bestuur en dagelijks bestuur van de OR. Bij de WOR artikel 24 vergadering is eveneens de raad van toezicht aanwezig. Over de toepassing van ons beleid voor interne controle en risicobeheersing verwijzen we naar paragraaf 1.7. De auditcommissie van de RvT spreekt elkaar vier keer per jaar de financiën van de organisatie. Twee maal per jaar is de zakelijk directeur hierbij aanwezig (voor de begroting en de jaarcijfers).

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest kent een interne gedragscode. Deze code wordt



aan alle nieuwe medewerkers bij indiensttreding uitgereikt. Tevens wordt van alle medewerkers een VOG verlangd. In 2024 zijn verbeterpunten die voortkwamen uit het eerder uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek opgepakt. In 2024 had het orkest één externe vertrouwenspersoon en er is een klachtenbeleid.

Voor een toelichting op de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie verwijzen we naar paragrafen 1.9.2 en 1.9.3.

Goed toezicht uitoefenen

Principe 7 – De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit. Belangrijk op het gebied van governance was in 2024 de werving en benoeming van twee nieuwe bestuurders (de algemeen&artistiek directeur en de zakelijk directeur). Zie voor verdere verantwoording hierover het verslag van de raad van toezicht, zie hoofdstuk 2. De raad van toezicht geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur, bijvoorbeeld op het vlak van samenwerking met belangrijke

partners, lobby met de gemeente. Principe 8 – De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2024 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de raad van toezicht. De samenstelling is evenwichtig ten aanzien van expertise, kennis en ervaring, lokaal en landelijk netwerk. De samenstelling, rooster van aftreden en overzicht nevenfuncties staan vermeld onder het verslag van de raad van toezicht.

1.9.2 Code Culturele Diversiteit

We passen de Code Culturele Diversiteit toe. We hebben onze inzet op de thema's Programma, Publiek, Partners en Personeel toegelicht in de respectievelijke onderdelen, te weten Programma en Innovatie, Marketing & Sales – publieksbereik, Stakeholders en tot slot HR&O.

1.9.3 Fair Practice Code

Alle werknemers, stagiairs en vrijwilligers bij het Rotterdams Philharmonisch Orkest ontvangen een eerlijke vergoeding. De medewerkers conform de CAO, stagiaires en vrijwilligers conform de hiervoor geldende regels.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest beschermt medewerkers tegen arbeidsrisico's en neemt maatregelen om een veilige en gezonde werkomgeving te garanderen. Voor de musici geldt het beleid van duurzame inzetbaarheid, dat hen zo lang mogelijk gezond aan het werk moet houden. Denk bijvoorbeeld aan gehoor beschermende maatregelen. Er zijn mogelijkheden om bij- en na te scholen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten en om de

loopbaanontwikkeling te stimuleren. We zien ruimte om het beleid op dit punt te verbeteren.

Alle verplichte verzekeringen zijn geregeld. De medewerkers hebben onbelemmerd toegang tot een externe vertrouwenspersoon en bedrijfsmaatschappelijk werk.

Voor compositieopdrachten of voor de ontwikkeling van bijzondere en educatieve producties worden altijd afspraken over auteursrechten gemaakt die contractueel worden vastgelegd.

Via het jaarverslag (dat tevens op de website wordt gepubliceerd) en de jaarrekening stellen we transparante financiële verantwoordingen op.

Er is een CAO voor musici en een CAO voor remplaçanten die raadpleegbaar zijn en waarin alle salarissen en vergoedingen worden vermeld. Tarieven voor zzp'ers zijn marktconform en worden vooraf contractueel vastgelegd.

We passen de Governance Code Cultuur en de Code Culturele Diversiteit toe.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest is actief in de brancheorganisatie Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO). Op die manier zetten we ons in voor gezamenlijke belangenbehartiging en onderlinge kennisdeling. De zakelijk directeur is tevens voorzitter van de VvNO.



1.10 Ondernemingsraad

De samenstelling van de ondernemingsraad (OR) van het Rotterdams Philharmonisch Orkest was begin 2024 als volgt: Danny van de Wal (voorzitter), Annerien Stuker (secretaris), Arjen Leendertz, Wim Ruitenbeek, Pierre Buizer, Guillaume Maessen en David de Jong. In de zomer traden Danny van de Wal, Wim Ruitenbeek en Pierre Buizer terug uit de OR, terwijl Guillaume Maessen met pensioen ging. Vanaf juli 2024 bestond de OR uit Annerien Stuker (voorzitter), David de Jong (secretaris), Arjen Leendertz, Janine Baller, Maria Dingjan en Esther van Helvoort. In oktober sloot Elina Hirvilammi-Staphorsius zich aan, waarmee de OR weer op volle sterkte was.

Belangrijke onderwerpen in 2024

Een belangrijk onderwerp in de eerste helft van 2024 was de zoektocht naar een nieuwe algemeen/artistiek directeur en een nieuwe zakelijk directeur. De OR maakte in het najaar van 2023 afspraken met de Raad van Toezicht over de procedure en de rol van de OR in dit proces. In april en mei voerde de OR gesprekken met verschillende kandidaten. Op basis van deze gesprekken bracht de OR adviezen uit, waarna de nieuwe directie werd benoemd. Naast de directiewissel richtte de OR zich in de eerste helft van het jaar met name op de arbeidsvoorwaarden van de musici (de BAM) en het proefspelreglement, twee grote en belangrijke onderwerpen binnen het orkest.

Nieuwe samenstelling en toekomstvisie

In de zomer, na de wisseling van samenstelling, begon de OR aan de voorbereiding op het nieuwe seizoen. Tijdens een trainingsdag, begeleid door een expert van het

Kenniscentrum Ondernemingsraad, werd een plan van aanpak opgesteld. Dit resulteerde in een aantal speerpunten voor seizoen 2024-2025:

- Arbeidsvoorwaarden: verbeteringen voor zowel musici als staf.
- Formatie: inzicht en aandacht voor de bezetting van orkest en staf.
- Duidelijkheid over loketten en verantwoordelijkheden: waar kan men met vragen terecht? Wat houden de gedragscode en klachtenregeling in?
- Opvolging Medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO): vergroten van transparantie, helderheid en betrokkenheid binnen de organisatie.
- Stimuleren van goed werkgeverschap: onder andere door een beter tourneereglement en meer focus op duurzame inzetbaarheid.
- Professionalisering van de OR: versterken van de interne samenwerking, vaststellen van een OR-reglement, afspraken maken met de directie over samenwerking en verbeteren van de communicatie met de achterban.

In het najaar vond een vervolgsessie plaats, waarin de OR zich vooral richtte op de onderlinge samenwerking en de uitvoering van de vastgestelde speerpunten.

Communicatie en besluitvorming

Om de achterban op de hoogte te houden, organiseerde de OR in oktober en december twee personeelsvergaderingen. Tijdens deze bijeenkomsten werd de voortgang van de speerpunten besproken. Daarnaast bracht de OR advies uit en stemde in met diverse beleidsstukken van de directie, waaronder een adviesaanvraag voor de afdeling Marketing & Sales, een nieuwe klachtenregeling, de gedragscode en de regeling vertrouwenspersoon.

Met onder andere deze inspanningen heeft de OR in 2024 een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en verbetering van de werkomstandigheden binnen het Rotterdams Philharmonisch Orkest.



1.11 Stakeholders

De Doelen

De nieuwe directie en het MT investeerden in 2024 stevig in het verbeteren van de samenwerkingsrelatie met de directie en de collega's van de Doelen. Ook is en wordt hard gewerkt aan het verhelderen en formaliseren van afspraken en het efficiënter maken van werkprocessen. We streven naar een samenwerking tussen 'ons huis' en het orkest waarbij we synergie realiseren op het gebied van publieksbereik, educatie en innovatie waarmee we een positieve uitstraling hebben in de stad.

We zijn echter nog niet op het punt waar we willen zijn. De de samenwerking verloopt nog onvoldoende gestructureerd, er zijn nog te veel verrassingen. Het personeelsverloop bij de Doelen is groot, en dat gold ook aan de kant van het orkest. We geloven dat het structureren, formaliseren en rationaliseren van het overleg helpt om tot een kwalitatief betere samenwerking te komen, hier blijven we ons voor inzetten.

RCB en DO

Onze organisatie is onderdeel van de Rotterdamse Culturele Basis (RCB) en van het Directeuren Overleg (DO) van de Rotterdamse culturele sector. De algemeen en artistiek directeur neemt deel aan deze overleggen.

Belangrijke agendapunten dit jaar waren de subsidietoekenningen voor Cultuurplan 2025-2028, de politieke voorbereidingen op een stelselwijziging per 2029, knelpunten van gemeentelijk beleid rond Cultureel vastgoed en werkgeverszaken in relatie tot veranderende wet- en regelgeving.

Binnen dit netwerk van Rotterdamse culturele instellingen ontstaan ook samenwerkingen op het vlak van programmering en publieksonwikkeling. Het RPhO startte bijvoorbeeld een samenwerking met Scapino Ballet en werkte in multidisciplinaire educatieprogramma's samen met de Kunsthall en museum Boijmans van Beuningen.

VvNO

Als lid van de VvNO waren wij in 2024 mede opdrachtgever van de meting & analyse sociale veiligheid en de landelijke orkestenconferentie over dit thema. Met onze collega's bepaalden wij onze inzet bij de cao-onderhandelingen, de update van de werkgeversvisie, het vervolgplan voor het sturen op impact en de lobby, zoals onze input voor landelijk cultuurbeleid. Via de VvNO namen wij ook deel aan overleggen van de Taskforce, de Federatie Cultuur en de Podiumkunsten Alliantie.



1.12 Vooruitblik op 2025 en verder

Het jaar 2025 is het eerste volle jaar waarin de nieuwe directie van het orkest aan het roer van de organisatie staat. We bouwen verder aan een orkest van internationale klasse dat van grote betekenis is voor de stad Rotterdam en daarmee nauw in verbinding staat. Die betekenis geldt in de eerste plaats voor de stad zelf, de Rotterdamse cultuurliefhebbers, muzikaal talent en de ca 30.000 nieuwsgierige kinderen. Daarnaast vertegenwoordigen we met onze naam de stad Rotterdam in de rest van Nederland en op de befaamde internationale podia in Europa en daarbuiten. Het orkest ziet zich daarmee als een trotse culturele vaandeldrager van de stad Rotterdam in het buitenland. We zijn verheugd dat we ook in 2025 grote artiesten in Rotterdam zullen ontvangen. Naast natuurlijk chef-dirigent Lahav Shani, ere dirigent Yannick Nézet-Séguin en vaste gastdirigent Tarmo Peltokoski zijn dat onder meer Martha Argerich, violiste Patricia Kopachinskaya en Simone Lamsma en ook componist en dirigent Joe Hisaishi (wereldberoemd vanwege zijn muziek bij films van studio Ghibli) die zijn eigen werk dirigeert. Het jaar 2025 zal tevens in het teken staan van onze zoektocht naar een nieuwe chef-dirigent.

Wat betreft publieksbereik verwachten we in 2025 ruim 94.000 bezoeken aan onze reguliere concerten in de Doelen, een groei van ca 10% ten opzichte van 2024. Zoals vanouds zullen de grote solisten en dirigenten volle zalen trekken, ook Harry Potter zal onverminderd populair zijn evenals onze educatieve- en familievoorstellingen in de Doelen.

Onze maatschappelijke projecten zullen we in 2025 onverminderd vervolgen. Het gaat daarbij onder meer om de Landelijke Kindermuziekweek waarbij we een productie spelen die tot stand is gekomen in samenwerking met de Nederlandse symfonieorkesten, Ook zetten we onze succesvolle samenwerkingsprojecten Ieder Kind een Instrument, De Weekend school en Jinc voort. Ons grote wetenschappelijke onderzoek Livemuziek en Welzijn – in samenwerking met EUR en EMC zal tot een conclusie komen. We verwachten de eerste wetenschappelijke resultaten te kunnen publiceren.

We **innoveren** in 2025 met de uitrol van onze Augmented Reality toepassing waarbij kinderen zelf een virtueel orkest kunnen leren kennen en samenstellen. De virtual reality beleving van de orkestontdekker – die nu ook in het Sophia ziekenhuis wordt gebruikt – zullen we in 2025 naar verwachting gaan uitrollen over meerdere ziekenhuizen in ons land.

Ook zullen we in 2025 naar verwachting 'Wondercast' lanceren, een interactieve, op AI gebaseerde podcast die we als innovatief instrument gaan inzetten voor publieksbenadering

Belangrijke **partner** in 2025 is uiteraard de Doelen, waarmee we blijven bouwen aan samenwerking. Dat betreft zowel de relatie, het proces en ook de inhoudelijke afspraken rondom gebruik van zalen en ruimtes. De intensieve overlegstructuur die is opgetuigd

blijft voorlopig in stand, daarnaast organiseren we informele momenten om elkaar beter te leren kennen. We blijven in nauw overleg over de financiële situatie bij de Doelen en de implicaties daarvan voor het orkest.

We kijken uit naar onze inhoudelijke samenwerking met **overige partners**, zoals Scapino en Laurens Vocaal in het Nieuwe Luxor in mei 2025, evenals de overige samenwerkingen met artistieke partners in de stad. Zakelijk gezien bouwen we voort op partnerships in samenwerking met Rotterdam Partners, en zetten we bestaande samenwerkingen voort, zoals met het Havenbedrijf op het gebied van educatie.

Financieel zien we ons in 2025 voor de grote uitdaging gesteld om de korting op de gemeentelijke subsidie aan het orkest (€380.000 per jaar effectief per 1 januari 2025) het hoofd te bieden. We committeren ons aan een financieel gezonde bedrijfsvoering over de gehele kunstenplanperiode. We houden de ontwikkeling omtrent de mogelijke btw-verhoging door het Rijk op cultuurconsumptie nauwlettend in de gaten.

Wat betreft de **organisatie** geven we prioriteit aan het invullen van openstaande vacatures. De interne processen zullen waar nodig worden aangescherpt en verhelderd en het CRM wordt verder geoptimaliseerd. We verwachten de arbeidsvoorwaarden voor zowel musici als staf te actualiseren in 2025. Tot slot gaan we in 2025 onze Stip op de Horizon verder inkleuren binnen de kaders van het plan '25 -'28.



2. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

2.0 Verslag raad van toezicht

De raad van toezicht kijkt terug op een bijzonder en mooi 2024. Een jaar waarin het orkest straalde in Carnegie Hall met chef-dirigent Lahav Shani en waarin eredirigent Yannick Néget-Séguin terugkeerde bij het orkest met de Ring-cyclus. De raad complimenteert de musici en staf voor de mooie muzikale ervaringen die we konden delen met ons publiek.

Nieuw bestuur

Daarnaast was 2024 een bijzonder jaar voor de organisatie van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. We namen afscheid van langjarig algemeen directeur George Wiegel die met pensioen ging. In juni namen we afscheid met een bijzonder concert in aanwezigheid van de burgemeester en vele andere partners.

Als werkgever van het bestuur heeft de raad van toezicht profielen opgesteld voor de nieuwe bestuurders: de algemeen & artistiek directeur en de zakelijk directeur. Deze profielen zijn besproken met de OR. Het behoud van het hoge artistieke niveau en goede kennis en kunde om grote uitdagingen waar het orkest (en de culturele sector) voor komt te staan, waren daarbij de belangrijkste uitgangspunten. Daarbij is gezocht naar complementariteit van beide bestuurders. Voor de werving is een extern bureau ingehuurd die op basis van de profielen de kandidaten heeft geworven. De RvT heeft de OR om advies gevraagd op de voorgenomen benoemingen. De raad heeft kennisgenomen van dat advies en besloten over te gaan tot benoeming van Rob Streevelaar als algemeen & artistiek directeur en Piet van Gennip als zakelijk directeur.

Eind mei zijn deze benoemingen intern en extern gecommuniceerd. De raad van toezicht heeft George

Wiegel gevraagd tot 1 september te blijven om zorg te dragen voor continuïteit van administratieve zaken en overdracht. Datzelfde gold voor de interim zakelijk directeur, Jaap Lampe. In de eerste vergadering van de raad van toezicht met het nieuwe bestuur heeft het bestuur zijn eerste bevindingen met de raad gedeeld, nadat het bestuur half augustus startte. De raad van toezicht is George Wiegel zeer erkentelijk voor zijn inzet voor het orkest, met in 10 jaar tijd vele mooie concerten en gedenkwaardige momenten. Tevens dank aan de interim zakelijk directeur voor een soepele overdracht.

Samenstelling raad van toezicht

In 2024 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de raad. De raad bestaat uit vijf leden en kent een auditcommissie. De leden van de raad ontvangen geen vergoeding voor hun werkzaamheden.

Met het oog op werving van nieuwe leden in de toekomst zorgen raad van toezicht en bestuur in 2025 voor een introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad.

Onderaan dit verslag staat de samenstelling van de raad beschreven, inclusief rooster van aftreden en overzicht van (neven)functies.

Vergaderingen en overige activiteiten van de raad van toezicht in 2024

- In 2024 hebben vier reguliere vergaderingen plaatsgevonden (naast de diverse contacten over de werving van de nieuwe bestuurders). Elke vergadering begint met een half uur interne vergadering, waarna bestuur en notulist aansluiten.
- Begin 2024 zijn de subsidie-aanvragen 2025-2028 bij het ministerie van OCW en de

- gemeente Rotterdam ingediend. De raad van toezicht was nauw betrokken bij het opstellen van het meerjarenprogramma en heeft de plannen goedgekeurd.
- In de maartvergadering waarin het jaarverslag inclusief jaarrekening van 2023 werd besproken en goedgekeurd was de accountant Share Impact Accountants aanwezig. Aandachtspunten waren de pensionering van het huidige hoofd Finance in maart 2025 en de bestuurswissel in de zomer van 2024. Gezamenlijk met de raad en bestuur werd de risicoanalyse besproken.
 - De auditcommissie komt eveneens vier keer per jaar bijeen, waarvan ook in maart met de accountant t.b.v. de jaarrekening. Verslagen van de auditcommissie worden geagendeerd door de reguliere vergaderingen van de raad.
 - Terugkerende onderwerpen op de agenda zijn de kwartaalcijfers, een update van het bestuur (vanaf september aangevuld met een memo vanuit het MT, wat goed werd ontvangen door de raad). Iedere vergadering geeft het bestuur een update van de vacatures, met speciale aandacht voor MT-functies en orkestformatie. De raad houdt vinger aan de pols bij de zoektocht chef-dirigent (een lid van de raad had zitting in de commissie totdat de nieuwe algemeen & artistiek directeur in functie was). Daarnaast was er aandacht voor de dreigende btw-verhoging op concertkaarten (die op dit moment gelukkig van de baan lijkt).
 - Dit jaar was er bijzondere aandacht voor het medewerker-tevredenheidsonderzoek. De raad heeft het bestuur gevraagd de aandachtspunten daaruit goed op te volgen. Daarnaast was er aandacht voor de succesvolle

US tour, het Rotterdams Philharmonisch in Carnegie Hall, fantastisch! De raad sprak met het bestuur over doel en ambities van de tournee. Enkele leden van de raad waren mee op tour en zijn aanwezig geweest bij ontvangsten met belangrijke externe relaties. De raad onderstreept het belang van tournees en heeft het nieuwe bestuur dan ook verzocht een duidelijk beleid op te stellen rondom toekomstige bestemmingen en financiering. Verder werd het concept préadvies Cultuurplan 25-28 van de gemeente Rotterdam besproken.

- In de novembervergadering heeft de raad de begroting 2025 in principe vastgesteld, onder toezegging in januari 2025 een extra vergadering van de raad van toezicht te houden i.v.m. extra bezuiniging vanuit de gemeente Rotterdam en de scenario's die

daarvoor uitgedacht konden worden om dat op te vangen [dit is bij het schrijven van dit jaarverslag uiteraard gebeurd].

- In december is de raad aanwezig geweest bij een overlegvergadering van bestuur en OR, met na afloop een informele borrel. Dit was een artikel 24 WOR vergadering. Daarnaast was er contact rondom de zoektocht naar het nieuwe bestuur en bij enkele andere OR-vergaderingen.
- Bijzonder moment was het afscheid van burgemeester Aboutaleb en de komst van de nieuwe burgemeester Carola Schouten. Orkest en afgezwaaide directeur hadden een prominente rol bij het afscheid dat plaatsvond in de Doelen tijdens een programma waarbij het orkest speelde.

- Leden van de raad zijn regelmatig aanwezig bij concerten, maar ook bij bijzondere activiteiten als de nieuwjaarsreceptie van de gemeente Rotterdam in de Doelen rondom een concert van het Rotterdams Philharmonisch en bij afscheidsmomenten voor musici die met pensioen gaan. En zoals hierboven reeds vermeld waren enkele leden van de raad ook met op de US tour.

De volgende zelfevaluatie staat gepland eind 2025. In 2024 hebben onderwerpen die op een zelfevaluatie thuishoren (zoals samenwerking tussen bestuur en toezicht, binnen de raad onderling, prioriteiten) op iedere vergadering in het besloten deel van de raad plaatsgevonden. Voortgangsgesprekken met beide bestuursleden zullen eveneens plaatsvinden tweede helft 2025 (daar zijn eind augustus 2024 zijn gestart).

'Samen met Hind Laroussi speelde het orkest bij het afscheid van burgemeester Aboutaleb.'



Rooster van aftreden

Benoemd per	Herbenoembaar	Aftredend per
Allard Castelein	11/04/2023	11/04/2027
Ellen Meijer	01/03/2018	29/03/2026
Joost Ector	01/12/2021	01/12/2025
Samuel Tekeste	13/09/2022	13/09/2026
Ellen van Schoten	05/12/2023	05/12/2027

* Data rooster van aftreden zijn de data waarop B&W van de gemeente Rotterdam de benoemingen bekrachtigt (conform statuten).

Overzicht (neven)functies raad van toezicht en bestuur

Raad van toezicht

Allard Castelein (voorzitter), multi-commissaris

- Lid Raad van Commissarissen Heijmans N.V., SBM Offshore N.V., Renewi PLC & Associated British Ports
- Voorzitter RvT Erasmus Trustfonds
- Voorzitter Stichting Continuïteit Feyenoord
- Lid RvT Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam
- Special vertegenwoordiger beleid kritieke grondstoffen Nederlandse regering

Ellen Meijer (voorzitter auditcommissie), CEO ProDelta

- Penningmeester Stichting Museum Boijmans Van Beuningen
- Voorzitter RvT VP Capital B.V.

Joost Ector, Managing partner Ector Hoogstad Architecten

- Voorzitter bestuur Stichting Philharmonisch Fonds
- Voorzitter Commissie Omgevingskwaliteit, gemeente Utrecht
- Voorzitter raad van toezicht Design Museum Den Bosch

Samuel Tekeste (lid auditcommissie), oprichter en bestuurder Stichting Nieuwlander

- Business Developer bij De Woonpas BV
- Toezichthouder bij Zorgfamilie
- Eigenaar bij City Logix

Ellen van Schoten, vicevoorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit

- Voorzitter Escience Center

Bestuur

Rob Streevelaar, algemeen & artistiek directeur

- Geen

Piet van Gennip, zakelijk directeur

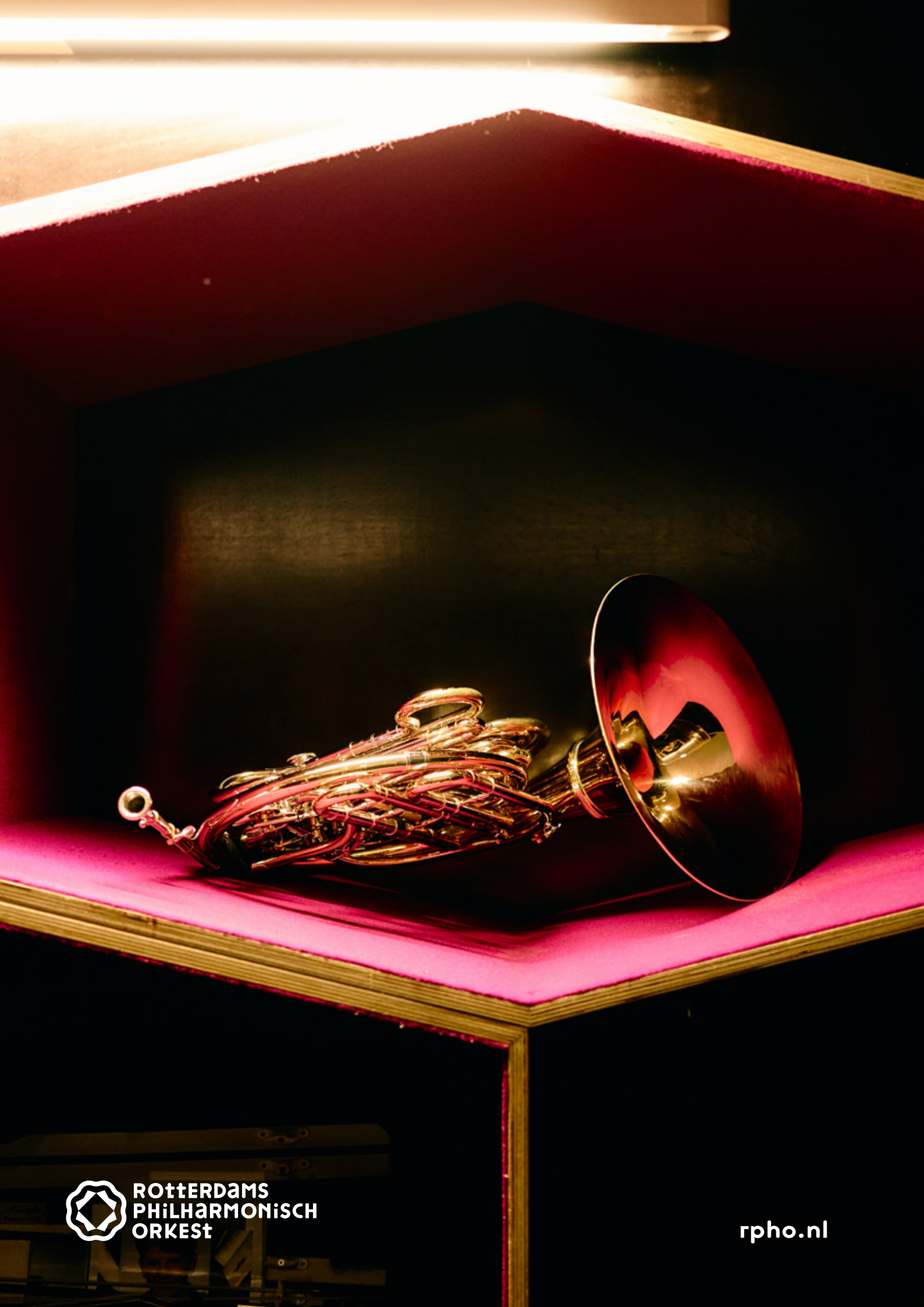
- Voorzitter bestuur Stichting Silbersee
- Lid bestuur Stichting Muziek Dans Musical Vught
- Voorzitter Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO)

BIJLAGE – SAMENWERKINGEN
IN 2024 (SELECTIE)

Samenwerkingspartners 2024 (selectie)

- Gemeente Rotterdam
- IMC Weekendschool
- Stichting Mano
- Dress for Success
- Trevvel Sociaal
- Rotterdam Festivals
- De Nationale Opera
- Rotterdam Partners
- Festival O.
- Nieuwe Luxor
- SKVR
- Codarts
- Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest
- RAAF muziektheater
- Bijlmerpark Theater
- Museum Boijmans Van Beuningen
- Jeugdtheater Hofplein
- Rotterdam Jazz Orchestra
- Jinc
- Zadkine MBO
- Scapino Ballet
- Kunsthall
- Nederlandse en internationale podia en festivals
- Onderwijsinstellingen in en rond Rotterdam (PO, VO, MBO)





ROTTERDAMS
PHILHARMONISCH
ORKEST

rpho.nl