

A man in a light-colored sweater is seen from behind, sitting on a cobblestone pier and playing a double bass. He is holding the bow across his back. In the background, the Erasmus Bridge spans across a body of water, with modern buildings visible in the distance under a clear sky.

Jaarverslag 2025



**ROTTERDAMS
PHILHARMONISCH
ORKEST**



Managementsamenvatting	PAG 4
Voorwoord: Het RPhO neemt je mee	PAG 7
Facts & figures	PAG 8
1. Identiteit, Missie, visie & strategie	PAG 10
2. We hadden een groot bereik met jonger en meer publiek in Rotterdam	PAG 12
3. Onze activiteiten oogstten veel lof van pers en publiek	PAG 18
4. Het RPhO is breed verbonden en diep verankerd in Rotterdam en in Nederland	PAG 30
5. De interne organisatie ontwikkelt in een hoog tempo	PAG 34
6. Financiële resultaten beter dan verwacht	PAG 42
7. De Codes	PAG 50
8. Vooruitblik 2026	PAG 54
9. De Ondernemingsraad	PAG 56
10. Verslag Raad van Toezicht	PAG 58
Bijlage - Verdeling doelgroepsegmenten	PAG 62
Bijlage - Prestaties Sociale Media	PAG 64
Bijlage - Samenwerkingspartners 2025	PAG 66
Bijlage - Prestaties	PAG 68

Het orkest tijdens repetities in Concertgebouw Műpa in Boedapest.

Managementsamenvatting

In 2025 positioneerde het Rotterdams Philharmonisch Orkest zich sterker dan ooit als artistieke topinstelling, innovator en maatschappelijke speler. Het orkest bereikte 168.000 bezoekers, met een duidelijke verjonging in de Doelen (53% onder 45 jaar) en een bezettingsgraad van 97% ten opzichte van het gestelde doel. Internationale zichtbaarheid was groot dankzij 23 concerten in vooraanstaande zalen in Europa en Azië, waaronder een uitgebreide Japan-tour en optredens met topdirigenten en wereldberoemde solisten.

Het publieksbereik werd verbreed door succesvolle producties zoals Proms en filmconcerten, terwijl we met familievoorstellingen en educatieve activiteiten ca 32.000 (voornamelijk) kinderen bereikten. Ook in 2025 was de succesvolle RPhO Academy een belangrijke pijler onder de professionele talentontwikkeling door het orkest. Innovaties zoals VR/AR-projecten, het onderzoek *Livemuziek & Welzijn* met Erasmus MC en Erasmus Universiteit Rotterdam en de bekroonde AI-podcast *Wondercast* vergrootten zowel impact als zichtbaarheid.

Mede vanwege lagere gemeentelijke subsidie moest (en moet) de organisatie financieel scherp sturen en werden keuzes gemaakt om kosten te besparen zonder in te leveren op kwaliteit en impact. Particuliere donaties en zakelijke relaties groeiden substantieel, met 259 nieuwe Vrienden, uitbreiding van het Gilde en ca €340.000 aan particuliere steun.

Het orkest bleef stevig geworteld in Rotterdam via intensieve samenwerkingen met de Doelen, scholen, partners in de stad en toonaangevende culturele instellingen.

Intern werd gewerkt aan professionalisering, actualisatie van arbeidsvoorwaarden, datagedreven werken, ICT-vernieuwing en versterking van sociale veiligheid. Vacatures werden vervuld en processen werden verbeterd om de organisatie toekomstbestendig te maken.

Vooruitkijkend naar 2026 staan de zoektocht naar een nieuwe chef-dirigent, de implementatie van de aangescherpte identiteit ("Stip op de horizon"), verbreding van het regionale publieksbereik, verdieping van impactmetingen en verdere versterking van diversiteit & inclusie centraal. Het RPhO blijft investeren in topkwaliteit, innovatie en brede maatschappelijke betekenis – in Rotterdam, Nederland en internationaal.



Voorwoord: Het RPhO neemt je mee

Met trots kijken wij terug op een jaar waarin het Rotterdams Philharmonisch Orkest excelleerde op de podia en ook als organisatie grote stappen zette. Het was het eerste jaar van een nieuwe cultuurplanperiode én van een nieuwe directie. In alles wat we deden zochten we scherpste: wie zijn we, waar staan we voor en hoe geven we onze toekomst vorm. We legden een basis voor verdere richting en inrichting – nuchter in de keuzes die we maakten, bevlogen in onze ambitie voor de muziek en de stad.

Ons publiek in Rotterdam groeide en verjongde. Steeds meer mensen voelen zich verbonden met ons orkest, of ze ons nu ontmoeten in de Doelen, in de wijken van Rotterdam, elders in Nederland of op de grote internationale podia waar we op het allerhoogste niveau meespelen. Dat bereik is geen toeval: het komt voort uit onze open houding naar zowel vertrouwd publiek als nieuwe luisteraars, een ondernemende programmering voor diverse publieksgroepen en de oprechte wens om betekenisvol aanwezig te zijn in onze stad en ver daarbuiten.

In 2025 realiseerden we vrijwel alle beloften van het Cultuurplan 2025–2028 voor dit jaar. Naast ons concertpubliek bereikten we ruim 32.000 (voornamelijk) kinderen met educatie- en familievoorstellingen, we investeerden in talentontwikkeling en we waren zichtbaar in meer wijken van Rotterdam. Artistiek presteerden we op internationaal topniveau en inhoudelijk bleven we vernieuwen. Andere beloften zijn in ontwikkeling, zoals de zoektocht naar een nieuwe chef-dirigent en onze beoogde versterking van regiobinding. Bevlogenheid is ons kompas in al ons werk.

Dit jaar vroeg ook om nuchterheid en realisme. Door lagere gemeentelijke subsidie moesten we scherpere keuzes maken. We vervulden in de staf niet alle vacatureruimte, beperkten digitaliseringsuitgaven en kozen ervoor innovatie efficiënter te organiseren. Juist daardoor konden we gericht investeren in wat het meest bijdraagt aan impact en kwaliteit. Parallel hieraan zetten we in op verhoging van onze inkomsten – uit ticketverkoop, particuliere en zakelijke donaties en fondsen – waarmee we onze ondernemende kracht hebben vergroot.

Binnen de organisatie ontwikkelden we ons verder. We vervulden belangrijke vacatures in het orkest en in de staf, vernieuwden de arbeidsvoorwaarden voor alle medewerkers, onder meer door aansluiting bij de cao voor Nederlandse Orkesten per augustus 2026 voor te bereiden, en we ontwikkelden werkwijzen en processen waarmee deze beter aansluiten bij de veranderende eisen die we eraan willen stellen waaronder HR-processen en in de planning- en controlcyclus. Zo bouwden we aan een toekomstbestendig orkest dat artistiek excelleert en ook organisatorisch sterk staat – open in cultuur, helder in afspraken en veilig voor iedereen die bij ons werkt.

Muziek is mensenwerk. Dat wij dit jaar zo succesvol konden afsluiten, danken we aan onze musici, onze stafmedewerkers, samenwerkingspartners, onze subsidiegevers gemeente Rotterdam en het ministerie van OCW, sponsors en donateurs en natuurlijk ons publiek. Samenspel maakte mogelijk dat wij konden doen waar we in geloven: onze muziek inzetten om werelden te openen.

Het RPhO neemt je mee – excellerend, nuchter, open, ondernemend en bevlogen. Ook in 2026 gaan we met deze energie en overtuiging verder.

Rob Streevelaar, Algemeen & artistiek directeur - bestuurder

Piet van Gennip, Zakelijk directeur - bestuurder

Facts & figures

93

concerten in Nederland

Inclusief optredens in toonaangevende zalen zoals Suntory Hall en de Philharmonie de Paris. Optreden op Expo Osaka 2025 benadrukte de rol van het orkest als internationale cultureel ambassadeur

23

concerten in het buitenland

totaal

168.000

bezoekers, waarvan ca.

123.000

in Rotterdam en

29.000

internationaal.



53% van het publiek in Rotterdam is jonger dan 45 jaar, ten opzichte van 48% in 2024

onze familievoorstellingen en educatieve activiteiten hadden een bereik van

32.000

bezoeken

enorme digitale groei



+35,8%



+68%



drievoudig prijswinnaar & nominatie voor¹ Wondercast¹;



geactualiseerde arbeidsvoorwaarden gerealiseerd

7

academisten

220

wereldwijde aanmeldingen

2 academisten stroomden door naar een baan in ons orkest

259 nieuwe Vrienden waarmee het totaal eind 2025 uitkomt op 2802

ca. €340.000 aan particuliere donaties aan het steunfonds van het orkest

5 nieuwe bedrijfsbegunstigers (gildeleden) verwelkomd waarmee het totaal uitkomt op 38 Gildeleden

¹The Webby Awards: Webby People's Voice Winner 2025 (Cat. AI, Immersive & Games – Arts, Culture & Events), The Lovie Awards: Silver Lovie Award 2025 (Cat. AI, Immersive, AI apps & experiences – Arts, Culture & Events) en de Design Intelligence Award: Dutch Interactive Award 25 (Cat. AI applications). Genomineerd voor de DEN Award 2025

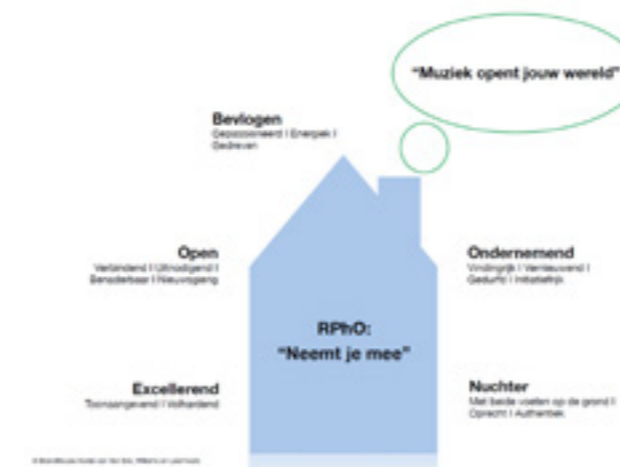


1. IDENTITEIT, MISSIE, VISIE & STRATEGIE

Identiteit:

Wie zijn we en waar staan we voor?

In 2025 hebben directie en medewerkers de identiteit van het Rotterdams Philharmonisch Orkest ontwikkeld. Deze identiteit is in beeld gebracht aan de hand van een merkhuis, bestaande uit vijf waarden, een droom en een belofte.



Dit merkhuis is verder uitgewerkt en dient als een kompas waarop we keuzes baseren ten aanzien van programmering, beleid, communicatie etc. Implementatie daarvan vindt in 2026 plaats en zal ook leiden tot een aanscherping van onderstaande missie, visie en strategie.

Missie:

Waartoe zijn we op aarde?

Onze missie gaat over mensen; muziek wordt gemaakt door mensen die elke dag het beste van zichzelf geven, en 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. 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 met musici, solisten en dirigenten van wereldniveau.

Visie:

Hoe zien we de toekomst?

Onze visie is onveranderd ten opzichte van 2024 en berust op 5 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. Hiertoe blijven we innoveren.
- 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.
- 4. Samenwerking/interconnectiviteit:** Om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan het culturele leven en het sociale klimaat in de stad en daarbuiten werken we met veel partners en zoeken we actief naar partnerschappen waarmee we onze impact vergroten.
- 5. Gezonde organisatie:** De hoge ambities van het Rotterdams Philharmonisch Orkest worden gedragen door een organisatie waarin medewerkers zich dagelijks blijven ontwikkelen, op een sociaal veilige manier samenwerken en processen efficiënt zijn georganiseerd, en dat binnen een gebalanceerde exploitatie.

Strategie:

Welke strategische doelen hebben we bereikt in 2025?

In 2025 bereikten we met bekende en vernieuwende programma's veel publiek in Rotterdam en op de belangrijkste internationale podia. Naast onze excellence op onze hoofd podia realiseerden we een omvangrijk programma waarmee we van betekenis waren voor publiek dat niet vanzelfsprekend met ons in aanraking komt: in ons educatieprogramma voor Rotterdamse scholen, met bijzondere aandacht voor projecten op Rotterdam-Zuid en via samenwerkingen met onder meer Erasmus MC. Zo bouwden we aan verbreding en diversiteit van ons publiek. We investeerden ook in 2025 in nieuwe, digitale wegen om onze boodschap uit te dragen.



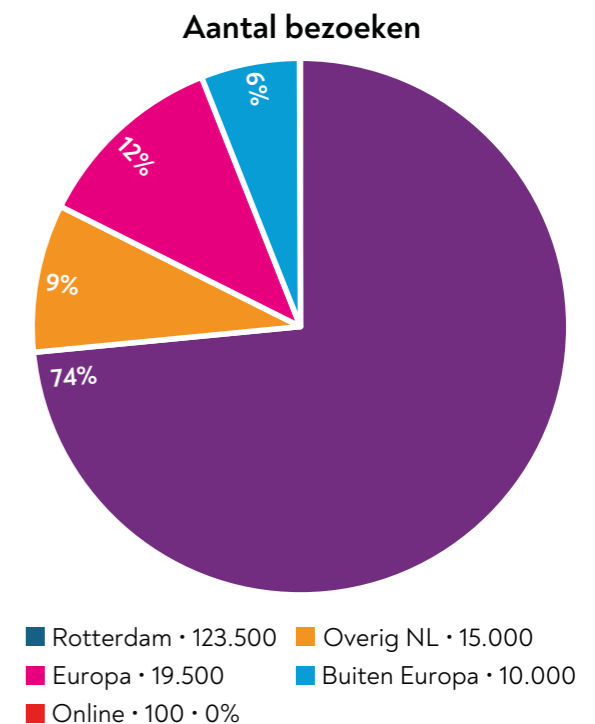
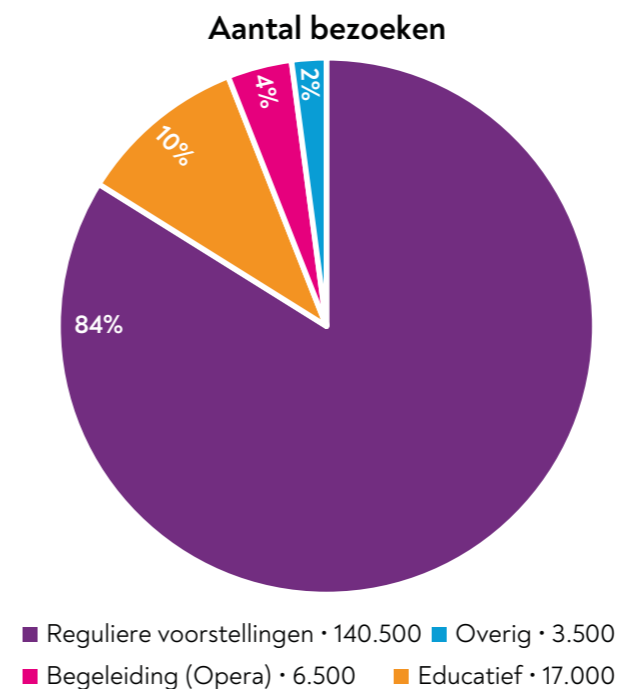
2. WE HADDEN EEN GROOT BEREIK MET JONGER EN MEER PUBLIEK IN ROTTERDAM

Steeds meer mensen komen in aanraking met de muziek van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. We zien ruimte om herhaalbezoek te vergroten. Het stroomlijnen van de interne samenwerking in combinatie met verbeterde data-analyse en van kennishiaten levert veel resultaat op – zo zagen we in 2025.

2.1 Bereik blijft met 168.000 bezoeken onverminderd hoog

We realiseerden in 2025 ca. 168.000 bezoeken. Dat is in lijn met 2024 maar lager dan opgenomen in het meerjarenbeleidsplan voor 2025 (178.000). Dit laatste valt te verklaren uit de hoge ambities en prognoses van het meerjarenbeleidsplan. Deze zijn gebaseerd op succesjaar 2023 waarin voor de gehele sector een forse stijging in publiek te zien is vanwege de post-Covid opleving. De verdeling van deze bezoeken is als volgt:

De geografische spreiding van de bezoeken was in 2025 vrijwel gelijk aan 2024, en laat het volgende beeld zien:



Van deze bezoeken verwelkomden we er ca. 87.000 in Rotterdam bij de reguliere concerten waar we zelf kaarten voor verkochten, dat is circa 3.000 (5%) meer dan in 2024. Bovendien ontvingen we deze mensen bij minder concerten: 67 ten opzichte van 75 in 2024. Over de hele linie was daarbij de zaal flink voller. De gemiddelde bezettingsgraad steeg van 69% in 2024 naar 75,5% in 2025. We zijn ook steeds beter in staat om de bezoekersaantallen in te schatten. In 2024 realiseerden we 92% van de target, in 2025 was dat 98%.

Ongeveer driekwart van de bezoeken was aan activiteiten in Rotterdam. Naast het genoemde bezoek aan concerten in de Doelen zijn dit de ca. 36.500 bezoeken aan overige activiteiten in de Doelen en op andere Rotterdamse locaties. Zo'n 10% van onze bezoeken vond plaats in de rest van Nederland en bijna 20% buiten de landsgrenzen.

2.2 Vooral stersolisten en bijzondere programmering werden veel bezocht

Een aantal producties presteerde opvallend goed: *Proms: Nutcracker & Company* en het Bach en Mozart programma (resp. 141% en 149% van de publieksdoelstelling, 172% en 187% op recette) en *Rondom Ravel* in maart (gemiddeld 122% op zowel publiek als recette).

Andere verkoopsuccessen boekten we met *Rufus Wainwright*, *Yannick dirigeert Bruckner*, *Harry Potter in Concert*, *Joe Hisaishi in Concert*, *Martha Argerich speelt Schumann*, en *de Notenkraker*: deze reeksen verkochten alle (nagenoeg) uit.

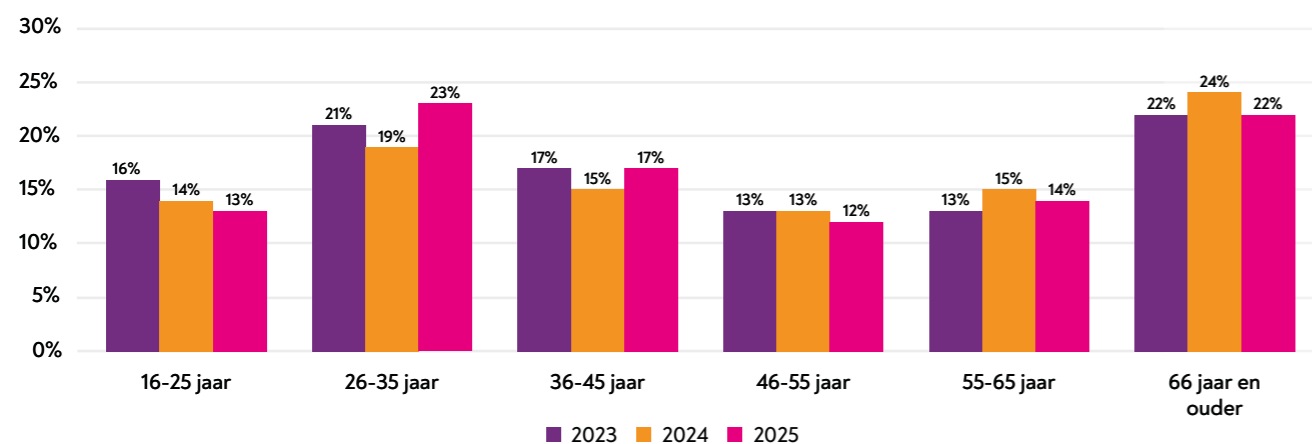
Tegenvallers waren er ook, zoals het uitvallen van stersolisten Hilary Hahn (ingevallen door Clara-Jumi Kang) en Yuja Wang (vervanger Francesco Piemontesi) resulteerde in grote aantallen annuleringen en restituties.

2.3 Ons publiek in De Doelen verjongt, de helft komt van buiten de regio

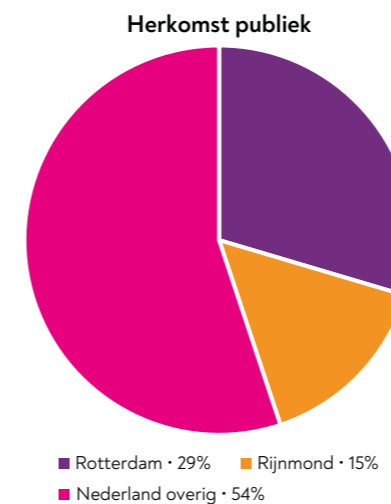
In 2025 zagen we een verdere verjonging van ons publiek. Waar in 2024 48% 45 jaar of jonger was, was dat in 2025 maar liefst 53%. Dit komt voort uit gerichte inzet van

communicatie en sociale media op de jongere doelgroepen en een bij deze doelgroep passend productportfolio van het orkest. De populariteit van filmmuziekconcerten speelt een rol

maar het is vooral de combinatie van de belofte in onze communicatie en die in de zaal steeds beter waargemaakt wordt.



De herkomst van onze bezoekers bij concerten in de Doelen blijft relatief onveranderd jaar na jaar. Er is een lichte stijging te zien in het publiek wat van buiten regio Rijnmond komt, de bijzondere producties als *Rufus Wainwright*, *Joe Hisaishi* en *Harry Potter*, en concerten met grote sterren als *Martha Argerich* en *Yuja Wang* schroeven de reisbereidheid aanzienlijk op:



*Gemeente Rotterdam
 **Gemeenten Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond excl. Rotterdam

Verdeling klantsegmenten
 De verdeling van ons Rotterdamse publiek over de doelgroepen is voor 2025 vrijwel gelijk aan 2024. Zie voor de volledige tabel de Bijlage Verdeling Doelgroepsegmenten

Violiste Simone Lamsma

2.4 We zijn breed toegankelijk en op onvermoede plekken

We hebben ons ook in 2025 ingezet om breed toegankelijk te zijn. Initiatieven waarbij we in dit kader zijn aangesloten waren onder meer de volgende.

Kleinere portemonnee: Ticketbank & Rotterdampas

Ons maatschappelijk initiatief Geef in Harmonie is overgegaan in de samenwerking met Ticketbank, waarmee we onze ambitie vormgeven om er voor alle Rotterdammers te zijn. Daarnaast blijft de samenwerking met Rotterdampas bestaan zodat ons aanbod tegen sterk gereduceerd tarief via deze kaart beschikbaar is voor de Rotterdammer met een kleinere portemonnee.

Stichting Vier het Leven organiseert culturele activiteiten voor ouderen waarbij alles is geregeld om zorgeloos en in gezelschap van anderen te genieten van een concert tegen gereduceerd tarief. De vrijwilligers van Vier het Leven halen de ouderen thuis op en gaan met hen naar een theatervoorstelling, de film, een concert of naar een museum. In samenwerking met de Doelen bieden wij hen een bijzonder arrangement.

De Rotterdam City Card is begin 2025 door Rotterdam Partners gelanceerd. Met deze digitale pas worden voornamelijk toeristen gestimuleerd het brede aanbod van Rotterdam voordeliger te ontdekken en daarvoor

het openbaar vervoer te gebruiken. Ook het orkest participeert in dit initiatief. Hiermee hopen we voor toeristen de onverwachte verrassing tijdens een stedentrip te zijn.

December Do Good – Zorgzaam010

Net als in voorgaande jaren waren we een van de deelnemende organisaties van het December Do Good initiatief van Zorgzaam010. Bij onze kerstconcerten ontvingen we gratis 150 vrijwilligers uit de stad om hen te bedanken voor hun inzet voor de inwoners van onze stad.

We vergrootten onze toegankelijkheid door aanwezig te zijn op onvermoede plekken, zoals:

- Op uitnodiging van Esta Festival/ Klassiek op Zuid waren de VR en AR games in Vreewijk en Rotterdam-Zuid door een groot divers publiek van alle leeftijden te bezoeken.
- De mobiele VR installatie stond ook op festival Winterklassiek in Theater Orpheus in Apeldoorn.
- De kindervoorstelling *Olli begint een orkest* was te zien en horen in het Sophia Kinderziekenhuis. Als mascotte kon het olifantje Olli daar niet missen. In voorjaar van 2025 speelden we een aangepaste versie in de hal van Sophia Kinderziekenhuis voor alle patiëntjes en hun families.

Pianiste Martha Argerich



Digitale kennismaking met het orkest via de VR-bril

2.5 Online: groter bereik en sterkere binding

In 2025 is veel doorontwikkeld op het aanvullen van content en de prestatie van onze website. Er werd geïnvesteerd in klantbinding en die loyaliteit was terug te zien: ten opzichte van 2024 een stijging van 44.71% in terugkerende bezoekers. Nieuwe websitebezoekers vonden hun weg voornamelijk via organic search (+21.02%) en Paid Social (+40.2%). Ook realiseerden we online meer verkeer: van 339.367 in 2022 naar 420.342 in 2023 naar 422.557 in 2024, naar 439.883 (stijging 4.1%).

De best bezochte pagina's waren Harry Potter, Concertagenda, familievoorstelling de Notenkraaker, de Matthäus-Passion, en de galerij van Onze Musici.

We zien een duidelijke verschuiving in het gebruik en de effectiviteit van social mediakanalen. Over de hele lijn groeide onze achterban, bij TikTok was dat het meest significant (68,8%) maar ook op Instagram was de groei aanzienlijk (+35,8%).



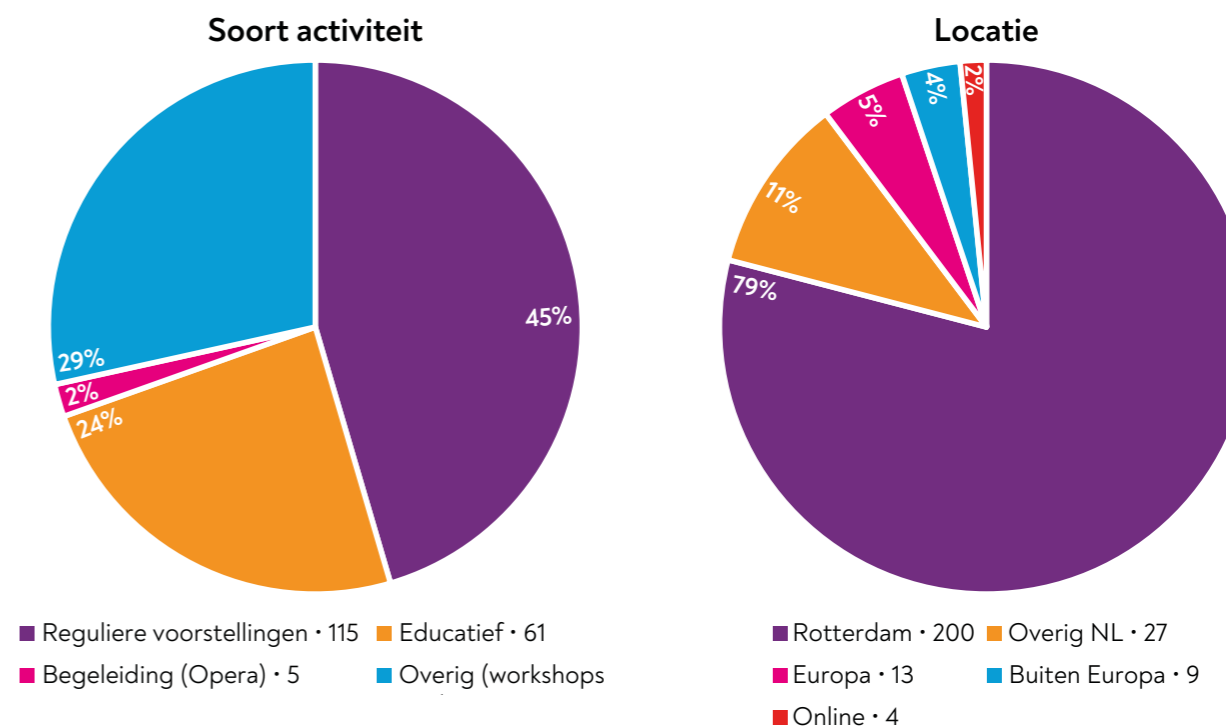
3. ONZE ACTIVITEITEN

We zijn trots dat pers en publiek de hoge kwaliteit van het orkest waarderen.

3.1 We realiseerden in 2025 253 activiteiten

De spreiding van deze 253 activiteiten over type activiteit was in 2025 als volgt

De geografische spreiding van onze activiteiten in 2025 laat het volgende beeld zien





Eredirigent Yannick Nézet-Séguin

3.2 We brachten internationale topartiesten naar Rotterdam

De geliefde symfonische canon, nieuw werk en wereldpremières, multidisciplinaire samenwerkingsprojecten, filmconcerten, opera en kamermuziek: we maakten beloften waar en realiseerden de veelzijdigheid van ons programma steeds op het vertrouwde hoge artistieke niveau dat van ons wordt verwacht. Het orkest bracht daarbij vertegenwoordigers van de muzikale wereldtop naar Rotterdam. We speelden onder meer met de legendarische pianiste Martha Argerich, sopraan Asmik Grigorian, tenor Andreas Schager, pianist Fazil Say en violiste Patricia Kopatchinskaja. Ook internationaal gevierde dirigenten waren te gast en met chef-dirigent Lahav Shani werd verder gebouwd aan de al veelgeprezen Mahler- en Brucknercyclus. Zowel Mahlers *Negende* als Bruckners *Vierde* en het *Te Deum* van Bruckner dirigeerde Shani voor het eerst en meteen met

overtuigend muzikaal gezag. Evengoed blonk hij uit in het klassieke repertoire van Beethoven en Mozart waarin ook het orkest zich stilistisch flexibel toonde.

Als onderdeel van onze missie dragen we bij aan vernieuwing van de canon, met zowel uitvoering van onbekend repertoire uit het verleden als van nieuwe muziek. De laatste categorie was vertegenwoordigd met onder meer wereldpremières van Maxim Shalygin en Carlijn Metselaar waarvoor het RPhO compositieopdrachten gaf, naast Nederlandse premières van werk van Samy Moussa en Heather Pinkham. Dirigent Roderick Cox bracht de Nederlandse première van de bijna honderd jaar oude *Negro Folk Symphony* van William Dawson. Een fascinerende combinatie van spirituals uit de Afro-Amerikaanse gemeenschap, Afrikaanse ritmes

en elementen van de klassieke Europese symfonie, waarmee we invulling gaven aan een diverse programmering.

Het werk *Canto Inferno* schreef de Oekraïense componist Shalygin in opdracht van het RPhO als tijdloos en grenzeloos antwoord op verwoestende oorlogen. We brachten het in première bij het drukbezocht herdenkingsconcert in de Laurenskerk, met het Nederlands Kamerkoor, bariton Thomas Oliemans en Christiane Karg. Precies 85 jaar na het verwoestende bombardement op Rotterdam. Chef-dirigent Lahav Shani: 'Alleen als we onze herkomst kennen, kunnen we koers houden.'

Onze eredirigent Yannick Nézet-Séguin is een van de beroemdste dirigenten ter wereld, op 1 januari leidde hij het beroemde Weense

Nieuwjaarsconcert. In Rotterdam dirigeerde Yannick de *Derde* van Bruckner in de 'oerversie'. De Weense Manfred Honeck dirigeerde ons Rotterdams Nieuwjaarsconcert met verrassende Weense pareltjes van Johann Strauss jr. en tijdgenoten. De jonge vaste gastdirigent Tarmo Peltokoski plaatste de weinig gespeelde *Veertiende symfonie* van Sjostakovitsj en de *Vierde* van Sibelius op één programma. Han-Na Chang brak een lans voor het *fagotconcert* van Jolivet met Lola Decours als soliste vanuit ons orkest.

In 2025 werkte het orkest verder aan diversiteit in de samenwerking met dirigenten en breidde ons netwerk van vrouwelijke dirigenten verder uit. Olha Dondyk keerde terug en Gabriella Teychenné maakte haar debuut. Dalia Stasevska debuteerde in de prestigieuze seizoensopening en is - net als Olha Dondyk - meteen geboekt voor toekomstige projecten. Met Han-Na Chang werd de relatie verstevigd.

Omdat Lahav Shani medio 2026 na acht succesvolle seizoenen afscheid neemt als chef-dirigent, zoekt het orkest naar een opvolger.

Het RPhO bevindt zich daarbij op een internationaal speelveld van prominente orkesten en dirigenten. Een commissie van orkestleden is intensief betrokken want uiteindelijk ontstaat de magische 'klik' op het podium. In deze periode verwelkomen we gastdirigenten die mogelijk kandidaat zouden kunnen zijn.

Naast de meer traditionele abonnementsconcerten mikt het Rotterdams Philharmonisch met innovatieve formats en laagdrempelige programma's met succes op een breder publiek, gebruik makend van de beschikbare wetenschappelijke inzichten². De serie Proms kreeg in 2025 een vervolg en bood toegankelijk en afwisselend repertoire variërend van Vivaldi's *Vierjaargetijden* tot *Chatsjatoerjan* en de *Notenkraker*. Ook het kerstprogramma met de King's Singers bleek zeer aanstekelijk voor een brede doelgroep.

We continueerden onze programmalijn van samenwerkingen met inspirerende topartiesten van buiten de klassieke muziek. Opvallend dit jaar was Rufus Wainwright: de Amerikaanse singersongwriter laat zich inspireren door klassieke muziek en nam

arrangementen mee voor groot symfonieorkest waarbij hij ook als pianist en gitarist optrad.

Zeer populair bleek Joe Hisaishi, de componist van de soundtracks van de Japanse animatie Studio Ghibli. Als dirigent maakte Hisaishi zijn Beneluxdebuut in Rotterdam. In twee stijf uitverkochte concerten dirigeerde hij eigen werk (o.a. de *Spirited Away* suite) en *La valse* van Maurice Ravel.

Het orkest hecht veel waarde aan diepgaande samenwerkingen met artistieke instellingen in Rotterdam. Met Scapino Ballet Rotterdam werd mede op initiatief van choreograaf en artistiek leider Nanine Linning een eerste samenwerking tot stand gebracht in het Nieuwe Luxor Theater, waarbij in de productie *Anima Obscura* delen van het *Requiem* van Brahms werden gecombineerd met nieuwe muziek van Yannis Kyriakides. De succesvolle samenwerking met North Sea Jazz werd voortgezet met een hommage aan Wayne Shorter en diens symfonische oeuvre, samen met een aantal virtuoze oud-bandleden van deze in 2023 overleden saxofonist en componist.

² M. Wald-Fuhrmann, A. Herget, M. Kreuzer & H. Egermann, 'Concert formats influence how audiences experience live classical music', *Humanities and Social Sciences Communications*, 2026/1.

Vaste gastdirigent Tarmo Peltokoski



3.3 We schitterden op de belangrijkste internationale podia

Met een reeks internationale activiteiten heeft het RPhO opnieuw laten zien dat het orkest een belangrijk cultureel ambassadeur is van Rotterdam en Nederland in het buitenland. Terugkerende uitnodigingen en relaties met toonaangevende podia en festivals bevestigen dat we ons mogen rekenen tot de artistieke top van het internationale muziekleven.

In 2025 zette het Rotterdams Philharmonisch Orkest zijn internationale koers voort met een omvangrijk en artistiek veelzijdig programma in Europa en Azië. In totaal gaf het orkest 23 concerten in het buitenland in enkele van de meest prestigieuze zalen ter wereld met vooraanstaande dirigenten, solisten en internationale partners.

Het jaar begon in maart met concerten in Duitsland (Kölner Philharmonie) en Frankrijk (Théâtre des Champs-Élysées) onder leiding van ere-dirigent Yannick Nézet-Séguin. Op het programma stonden Richard Strauss' *Vier letzte Lieder*, uitgevoerd door sopraan Angel Blue en Bruckners 'oerversie' van de *Derde symfonie*. De sterke band tussen het orkest en zijn ere-dirigent was voelbaar voor alle aanwezigen.

Een hoogtepunt vormde een grote Japan-tournee. Het RPhO verzorgde negen uitverkochte concerten in onder meer Nagoya, Kawasaki, Fukui, Tokyo, Yokohama en Saitama. Deze tournee werd afgesloten met twee concerten in Suntory Hall. Onder leiding van chef-dirigent Lahav Shani en met Bruce Liu en Sayaka Shoji als solisten werd een ambitieus programma

uitgevoerd met een Nederlands tintje: een ouverture van Johan Wagenaar. Ons 'ambassadeurschap' gaven we extra betekenis met een optreden op de Wereldtentoonstelling Expo 2025 in Osaka. Op uitnodiging van de Nederlandse ambassade speelde een groot koperensemble in het Festival Station een programma waarin Japanse en Nederlandse muziek elkaar ontmoetten.

In september reisde het orkest af naar Boekarest voor twee concerten in het befaamde Enescu Festival. Onder leiding van Lahav Shani en met violist Valentin Șerban werden werken van Mozart, Dvořák, Enescu en Beethoven uitgevoerd. Rond deze concerten werd een orkestreis georganiseerd voor donateurs en leden van het Gilde van begunstigers.

We sloten het internationale jaar af met een grote Europese tournee die ons in de late herfst langs de gerenommeerde (en uitverkochte) concertzalen van onder meer Parijs, Berlijn, München, Wenen en Boedapest bracht. De pers was lovend over de concerten die onder leiding stonden van Lahav Shani, met solistische bijdragen van Martha Argerich, Patricia Kopatchinskaja en de jonge sterpianist Alexander Malofeev. In Wenen werkten wij in Bruckners Te Deum samen met vocale solisten en de Wiener Singverein.

Op tournee in de Berliner Philharmoniker

3.4 Familievoorstellingen zijn een blijvend succes

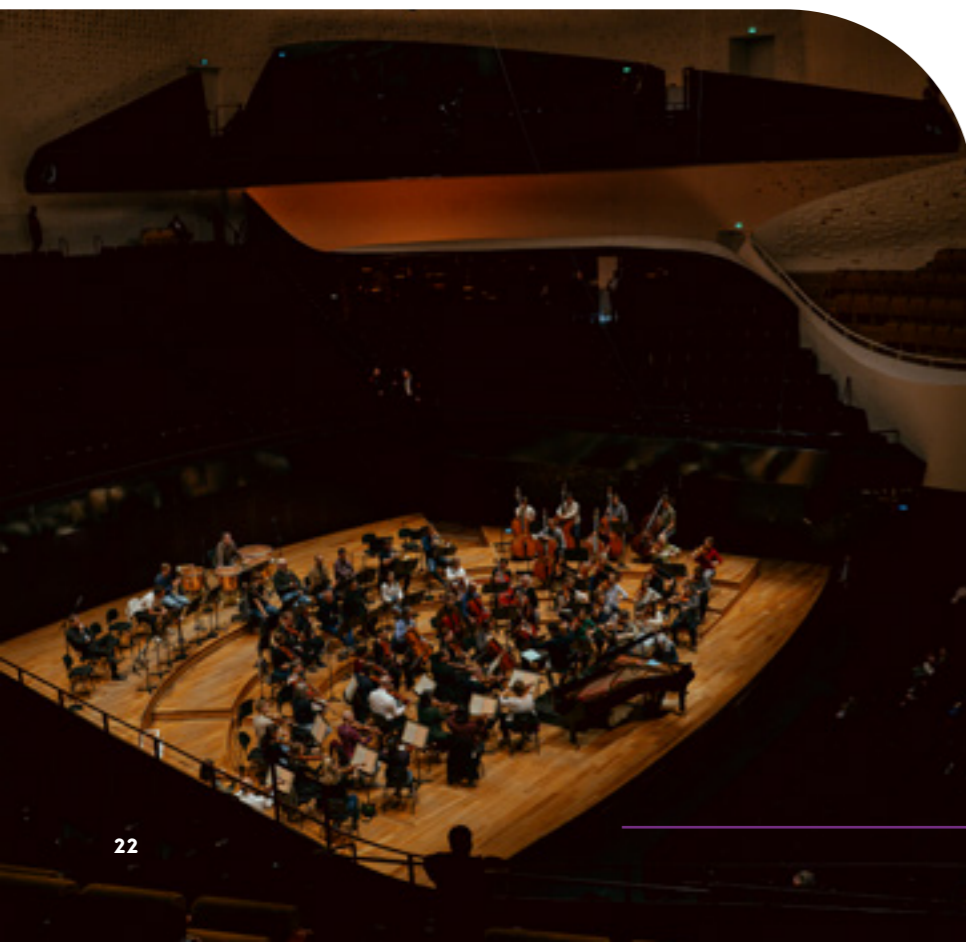
Grootafnemers van onze familievoorstellingen zijn voornamelijk kinderen uit Zuid-Holland, met hun ouders/verzorgers of grootouders. In een aanstekelijk programma van ruim een uur nemen we hen mee op een muzikale en verhalende reis. **Het programma is divers, ontwikkeld en uitgevoerd met een inclusief team van makers en met een grote participatie factor:** vooraf aan de voorstelling is er een uitgebreid voorprogramma met onder andere knutselen, muziekinstrumenten uitproberen en schminken. Een bezoek aan het orkest wordt zo een uitje om niet te vergeten. In 2025 beleefden families bij ons:

- *Peter en de wolf* (het bekende sprookje van Prokofjev) werd uitgevoerd in een nieuwe bewerking door acteurs Pepijn Gunneweg en Bas Fortgens. Een aanstekelijke uitvoering vol humor, extra liedjes en actualiteit.
- Stravinsky's *Vuurvogel* werd door schrijfster Lotte van Dijk bewerkt met filmanimatie van Kris Kobes en Jurjen Alkemade. De regie van het sprookje was in handen van Lise Lott Kok, acteur Simon Boer nam de kinderen mee als prins Ivan.
- *Sint Sing Along* is een terugkerende samenwerking met Jeugdtheater Hofplein. Kinderen zingen mee, met hun ouders/verzorgers,

in een avontuur van Sint en zijn Pieten. Professionele acteurs, het kinderkoor en de jonge acteurs van Jeugdtheater Hofplein voegen zich bij een RPhO ensemble.

- Samen met Teatro Concerto brachten we de geliefde *Notenkraker* van Tsjaikovski. Virtuoso acteerwerk op de bühne in een miniatuur filmset kwam live gemonteerd tot leven op een groot filmscherm boven het orkest. Deze voorstellingen in de kerstvakantie waren uitverkocht tot de laatste stoel.

Educatievoorstelling *Bolleke*



3.5 Educatie en talentontwikkeling

Onderzoek³ toont aan dat wanneer iemand vóór het dertigste levensjaar in aanraking komt met een kunstvorm hier in het verdere leven meer begrip voor heeft, meer geneigd is tot bezoek en er meer van geniet. Met de unieke mogelijkheden van het orkest willen wij zoveel mogelijk kinderen en jongeren uit Rotterdam en de regio een positieve ervaring meegeven met live klassieke en symfonische muziek. Luisteren en meedoen, bij ons kan dat allebei op uiteenlopende niveaus:

van de eerste kennismaking met klassieke muziek en het orkest tot aan onze coaching van talenten en jonge professionals in de RPhO Academy, Wij laten kinderen en jongeren kennismaken met de ervaring van symfonische muziek op een hoog en enthousiasmerend niveau. Educatieprojecten zijn participatief, sluiten aan bij de belevingswereld van de leerling en zijn voor alle kinderen toegankelijk en herkenbaar.

³Beunen, Sofie, Jessy Siongers, & John Lievens. 2016. "Cultuur Leren Smaken. Een Onderzoek Bij Vlaamse Jongeren Naar Cultuurparticipatie En Cultuureducatie." Gent: Onderzoeksgroep CuDOS - Vakgroep Sociologie - UGent.

Ca. 32.000 bezoeken aan educatieve activiteiten en familievoorstellingen

Niet iedereen zal in zijn vrije tijd zomaar een concertzaal en een orkest bezoeken. **Om de jongste generaties te laten kennismaken met de ervaring van live klassieke muziek werken we samen met het onderwijs.** In 2025 betoverden we een recordaantal scholieren met een breed scala aan symfonische muziekactiviteiten. Ons aanbod voor kinderen en families kon in 2025 op 32.000 bezoeken rekenen.

Basisonderwijs

Voor de allerjongsten halen we alles uit de kast: de mooiste muziek in de beste uitvoeringen door het orkest. Voorbeelden daarvan:

- **Olli begint een orkest** werd in 2024 ontwikkeld. In 2025 speelden we deze voorstelling 13 keer, waaronder één middag in het Sophia Kinderziekenhuis.
- **Fanny en Nannerl take over!** Het podium is eindelijk voor Fanny & Nannerl, de minder beroemd geworden maar niet minder muzikale zusjes van Mozart

en Mendelssohn. Een nieuwe voorstelling die is gemaakt met alle Nederlandse symfonieorkesten, Theater Sonnevand en Theater de Horde.

- **Musicus in de klas** bracht diverse kleine ensembles op scholen in Rotterdam-Zuid.
- **Mission Symphonic** Een interactieve voorstelling, samen met ZangExpress, waarbij leerlingen meerstemmig meezingen met de instrumentgroepen van het orkest. In 2025 is een nieuwe versie ontwikkeld met een nieuw verhaal 'Going home'. Deze nieuwe versie, waarin alle evaluatiepunten uit eerdere versies zijn verwerkt, werd door scholen hoog gewaardeerd.
- **Het Kindermuziekweek Meespeelconcert** 150 kinderen speelden met een ensemble uit het RPhO 'Het sterrenorkest', gecomponeerd door Bastiaan Woltjer. Muziekworkshops stoomden

de leerlingen klaar voor hun moment op het grote Doelenpodium waarbij zij speelden op pBone (kindertrombone) en musicbox (percussie).



- **Ieder Kind Een Instrument** De jaarlijkse seizoensafsluiting van het IKEI-programma van de SKVR. Dit keer een samenwerking van negen musici van New Rotterdam Jazz Orchestra, musici van het RPhO en de leerlingen. Een geweldige en onvergetelijke ervaring om samen met leeftijdsgenoten uit Rotterdam en samen met professionele musici een concert te geven in de grote zaal van De Doelen.

Innovatie en digitalisering

Om ons te verbinden met een diversiteit aan (leef)werelden ontwikkelen we innovatieve en aansprekende manieren om met jonge kinderen te werken. We onderzoeken daarbij de mogelijkheden van Virtual Reality, online ervaringen en games. In 2025 breidden we ons portfolio van nieuwe media projecten uit met een spel op basis van *augmented reality*: het 'AR orkest'. Het AR orkest is een 3D speurtocht via een tablet waarbij instrumenten worden gezocht,

beluisterd en verzameld. Aan het eind van de speurtocht vormen alle instrumenten samen een orkest.

We hebben in 2025 opnieuw veel kinderen in aanraking gebracht met het orkest via de populaire Orkest Ontdekker en de virtuele variant de Virtual Reality Orkest Ontdekker. Beide maken onderdeel uit van ons aanbod 'Ontdek het orkest', waarbij schoolklassen in drie stappen het orkest van leren kennen: de Orkest Ontdekker, de Virtual Reality-bril en tot slot een repetitiebezoek bij het orkest in de Doelen.

Investeren in basisonderwijs: maaddagen Pabo

We onderhouden een actieve samenwerking met Pabo's. Hun studenten zijn dragers van kunsteducatie voor de toekomst. We betrekken studenten bij educatieve activiteiten van het orkest. Studenten van de Pabo InHolland volgden twee dagen workshops van muziek- en theaterdocenten en maakten een eigen muziektheater voorstelling voor kinderen. Onze voorstelling "Fanny en Nannerl take over" diende daarbij als voorbeeld.

Voortgezet onderwijs

Jongeren gaan voor wat 'echt', 'knap' en 'authentiek' is. Met dat uitgangspunt maken we onze producties voor deze leeftijdsgroep. We sluiten aan bij hun belevingswereld om die op een aansprekende manier te vergroten. We doen dat soms samen met partners vanuit andere kunst- of muziekdisciplines en altijd met hoge kwaliteit. Enkele voorbeelden van producties in 2025:

- **Vrij en verbonden** van componist David Dramm, met spokenword artiest Zaire Krieger. De multidisciplinaire voorstelling verbindt muziek, filmanimatie en spokenword met maatschappelijke thema's, waarbij eigenaarschap van de leerlingen een uitgangspunt is.
- **Melomaniac** is een door scholen hooggewaardeerde voorstelling door een ensemble van het RPhO en professionele hiphopdansers. Een cross over van stijlen en culturen waarbij de kracht van verbinding via muziek voelbaar wordt. In Maaspodium en Theater Zuidplein.
- In **Kunst en Klank** ervaren jongeren de connectie tussen beeldende kunst en klassieke muziek. We werken samen met musea. Dit jaar was een ensemble van het RPhO te gast in het Dordrechts Museum en Kunsthall. Scholieren maakten een prachtige tijdreis van middeleeuwse tot moderne kunst, met muziek van Bach tot Ravel, en Puccini tot Pärt.
- **Battle of Batons** (met dirigentenconcours ICCR). Op een aanstekelijke manier ontdekken leerlingen wat komt kijken bij de voorbereiding op een concert en hoe de communicatie tussen dirigent en orkestmusici werkt. Hoe bereik je samen een topresultaat? Aansluitend bezochten leerlingen een orkestrepetitie van het RPhO.

Melomaniac

3.6 We ontwikkelen talent van amateurs tot professionals

We zetten ruim in op inspiratie en coaching door topmusici voor een zo groot mogelijke doelgroep, van basisschoolleerling tot muziekstudent. De musicus inspireert en prikkelt het talent in de stad en de regio op verschillende momenten van hun ontdekkingsreis langs het repertoire of instrument. Een aantal voorbeelden:

RPhO Academy succesvol

Voor jonge musici is ervaring kunnen opdoen in een professioneel orkest van onschatbare waarde. Sinds 2021 biedt het Rotterdams Philharmonisch Orkest ieder jaar aan veelbelovende internationale talenten deze kans in de RPhO Academy.

Dit jaar werden zeven academisten geselecteerd uit 220 kandidaten uit 28 verschillende landen binnen en (ver) buiten Europa. Het aandeel Nederlandse aanmeldingen lag laag. De oorzaak daarvan is gelegen in jarenlange overheidsbezuinigingen op muziekeducatie in Nederland waardoor steeds minder kinderen muziek maken en talent geen kansen krijgt.

Academisten spelen volwaardig mee en ervaren zo het tempo en de dynamiek van het dagelijkse werk in een toporkest. Zij worden begeleid door vaste orkestleden en nemen deel aan kamermuziekprojecten. Een aanvullend ontwikkelprogramma ondersteunt hen in de voorbereiding op een professionele loopbaan, met aandacht voor zowel fysieke als mentale aspecten, verzorgd door specialisten met ervaring in het werken met musici.

Meerdere alumni wonnen audities bij toonaangevende orkesten in Europa. Een mooi voorbeeld is het proefspel voor Aanvoerder cello bij ons orkest dat in 2025 door een van de huidige academisten werd gewonnen.

Conservatorium stages

In samenwerking met Codarts boden we, na professionele auditierondes, stageplaatsen aan zeven studenten. Zij deden gedurende twee productieweken waardevolle praktijkervaring op.

ICCR

De International Conducting Competition Rotterdam ging een tweede editie in, met het Rotterdams Philharmonisch als belangrijkste orkestpartner. Kandidaten werkten met ons orkest in de finalerondes. Het internationaal belang en de belangstelling voor deze competitie is inmiddels groot. Dat werd ook zichtbaar in de jury's die werden gevormd door dirigenten en artistiek leiders van prominente orkesten uit de hele wereld. De twee(!) winnaars dirigeerden het orkest in de maanden na de competitie. Deze vliegende start voor jong dirigeertalent was voor het orkest een kans om kennis te maken met een nieuwe generatie dirigenten.

Rotterdams Jeugd Symfonie-orkest- RJSO en Hellendaal Muziek Instituut

Vanaf 2024 werken we samen met het RJSO om bij te dragen aan de ontwikkeling van jong klassiek muzikalent in Rotterdam en omgeving. In april vond voor het eerst een 'Side by side'-repetitie plaats onder leiding van Lahav Shani: jongeren van het RJSO deelden het podium met onze professionals.

Pianofestival Rotterdam Zuid

In het hart van Rotterdam-Zuid in het Klooster op het Afrikaanderplein, vond in het najaar een nieuw festival plaats voor jong pianotalent. Het RPhO werkte mee met een ensemble. Het PianoFestival werd georganiseerd door Stichting Genootschap Rijnmond Componisten om liefhebbers van pianomuziek samen te brengen en te inspireren.

Academisten van de RPhO Academy

3.7 Radio & overige registraties

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest was geregeld op de nationale radio te horen. In 2025 maakten we 15 radio-opnamen voor hoofdzakelijk NTR en AVROTROS, hiervan werden er 7 live uitgezonden. Daarnaast realiseerden we 9 video registraties, voor het grootste deel voor onze eigen kanalen en deels voor derdepartijen (Medici, ABN Amro Open). Hoewel we hiermee veel luisteraars hebben bereikt maken deze bereikcijfers geen onderdeel uit van deze rapportage.

3.8 We oogstten veel lof en waardering van publiek en pers

Onze prachtige muziek heeft alles in zich om diepe indruk achter te laten. Als die mening niet alleen door onszelf maar ook vanuit anderen te horen is, maakt dat het extra bijzonder. **Een selectie reacties van pers en publiek die ons in 2025 hebben horen spelen:**

Recensies

"Alles kwam samen in een wervelende finale, waarin Shani het orkest met felle accenten heerlijk opzweepte. Het zorgde na afloop voor uitzinnig enthousiasme bij het publiek." ★★★★★ – *Trouw* over 'Martha Argerich speelt Schumann'.

"Peltokoski had van bijgeloof weinig last. Nuchter wijdbeens stond hij op de bok; hij leidde met haast zakelijke slag. Het Rotterdams Philharmonisch speelde warmbloedig en geraffineerd, ..." ●●●●● – *NRC* over 'Tarmo's Tristan'.

"Het adagio groeide uit tot een hoogmis met mystieke hartenklop. In het scherzo droomden de strijkers zwierend nog even verder, ritmisch ondersteund door de pizzicato's van de contrabassisten." ●●●●● – *NRC* over 'Yannick dirigeert Bruckner'.

"Unter der Leitung ihres Chefdirigenten musizierten die Holländer im Musikverein exzellent. [...] Weltklasse." – *Der Standard* over het concert in de Weense Musikverein in december 2025.

Reacties publiek

Kaartkopers waren enthousiast na hun bezoek en schreven ons onder andere op social media en in enquêtes over hun ervaringen:

"Het was een prachtige muzikale avond in een uitverkochte Doelen met supersoliste Martha Argerich (hoe vaak nog??) o.l.v. van tovenaars Lahav Shani (3 werken uit zijn hoofd!!)" (Bezoeker over Martha Argerich speelt Schumann)

"It was a great concert. Our 4 and a half year old daughter loved it very much. But my wife and I also enjoyed ourselves. So it was a great family activity!" (Bezoeker over Olli begint een orkest)

"Wat was het heerlijk om Yannick weer in actie te zien. Ik heb ontzettend genoten van het concert. Het dak ging er echt af." (Bezoeker over Yannick dirigeert Bruckner).

"Ik vind de muziek geweldig, vooral omdat de musici het zelf uitkiezen; het hart zit erin!" (Bezoeker over Music for Breakfast)

Ook de scholen en hun leerlingen laten ons weten hoe hun ervaring was via evaluatieformulieren:

- "Het was een top voorstelling de leerlingen hebben genoten, verhaal was duidelijk te volgend en magisch met de live muziek erbij!"
- "Leuke voorstelling die kinderen en volwassenen boeit."
- "Ik denk dat het voor veel leerlingen de eerste kennismaking was met dit orkest, ze vonden dat heel mooi!"

Naast onze concerten werd ook onze innovatieve en succesvolle pilot van de AI-gegenereerde podcast 'Wondercast' zeer positief beoordeeld. De prijzen stroomden binnen: Webby Awards: Webby People's Voice Winner 2025 (Cat. AI, Immersive & Games – Arts, Culture & Events), The Lovie Awards: Silver Lovie Award 2025 (Cat. AI, Immersive, AI apps & experiences – Arts, Culture & Events) en de Design Intelligence Award: Dutch Interactive Award 25 (Cat. AI applications). Ook was er een nominatie voor de DEN Award 2025, die werd helaas niet gewonnen.





Mission Symphonic

3.9 Het RPhO blijft investeren in innovatie

Als relatief grote instelling met veel know-how en expertise zijn we uitstekend gepositioneerd om te innoveren. Waar we in het ingediende meerjarenbeleidsplan nog spraken over innoveren vanuit een nieuw op te richten organisatie buiten de hoofdstichting van het orkest hebben we in 2025 besloten om juist te innoveren dicht bij onze primaire processen. Enkele voorbeelden van onze innovaties die we in 2025 ontwikkelden:

VR/ AR

Door middel van Virtual Reality-brillen en het Augmented Reality-orkest ontdekken vooral kinderen en jongeren het orkest op nieuwe manieren. Ze kunnen op deze manier interactief deelnemen aan een orkest en leren meer over de verschillende instrumenten. Niet alleen is het een mooie toevoeging aan een bezoek aan de Doelen en onze repetitie, het biedt ook de uitgelezen mogelijkheid om onze muziek te brengen naar kinderen die om welke reden dan ook niet naar ons toe kunnen komen.

Live Muziek en Welzijn is een onderzoek wat we samen met Erasmus MC en Erasmus Universiteit hebben gedaan. Het onderzocht wat luisteren naar live muziek ten opzichte van een opname of stream kan doen voor je fysieke en mentale gezondheid. Tijdens groots opgezette onderzoeksdagen wisten we met onder andere vragenlijsten en hartslagbanden significante voordelen aan live beleving te bevestigen. In 2025 zijn de resultaten geanalyseerd en tot papers verwerkt, de eerste grote wetenschappelijke publicatie in *Scientific Reports* is bevestigd voor het voorjaar van 2026. In 2025 hebben we – eveneens met hulp van een subsidie van Innovation:Lab – de uitkomsten uit het onderzoek vertaald naar toepassingen waarmee we de impact op het publiek kunnen vergroten. De eerste experimenten hiermee zullen in het voorjaar van 2026 gerealiseerd worden.

Wondercast

In 2025 zijn we gestart met de ontwikkeling van de prijswinnende Wondercast (zie ook hierboven): een hypergepersonaliseerde, AI-gedreven podcast die luisteraars voorbereidt op hun concertbezoek bij het Rotterdams Philharmonisch Orkest. De aanleiding was om de concertbeleving te versterken door bezoekers vooraf te voorzien van context, verhalen en herkenbare melodieën, zodat zij met meer begrip en verwachting de zaal binnenkomen en – met name als first timer – eerder geneigd zijn terug te keren⁴. In samenwerking met digitaal bureau Norday ontwikkelden we een format waarin data, storytelling en muziek samenkomen. In 2025 is het concept uitgewerkt, getest en gelanceerd in pilotvorm. De eerste resultaten zijn veelbelovend. In 2026 gaan we op zoek naar nieuwe financiering om vooral het werkproces en techniek aan de ‘achterkant’ van Wondercast efficiënter te maken.

⁴A. Bergauer, *Run It Like a Business: Strategies for Arts Organizations to Increase Audiences, Remain Relevant, and Multiply Money – Without Losing the Art* (Dallas: BenBella Books 2024).





4. HET RPHO IS BREED VERBONDEN EN DIEP VERANKERD IN ROTTERDAM EN IN NEDERLAND

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest wordt gedragen door een breed en groeiend netwerk bestaande uit Vrienden, donateurs en zakelijke relaties. We vinden het daarnaast belangrijk om toegankelijk te zijn voor Rotterdammers met een kleine beurs en aanwezig te zijn op onvermoede plekken. Als een van de grootste culturele organisaties van de stad zijn we verankerd in de culturele netwerken van Rotterdam en Nederland.

4.1 We zien structurele groei van particuliere en zakelijke relaties

Een vernieuwde strategie voor groei van zowel particuliere donateurs als bedrijven en voor succesvollere aanvragen bij vermogensfondsen. Daarnaast werkt het Development team hard om kennis, draagvlak en netwerk te mobiliseren die het orkest kunnen helpen haar doelen te verwezenlijken.

Particuliere donateurs

De Vereniging Vrienden van het Rotterdams Philharmonisch Orkest (VVR)

De VVR vierde in 2025 haar 18e lustrum. In samenwerking met de afdeling development heeft de VVR een speciale wervingsactie georganiseerd. De Vrienden zijn een aparte (juridische) entiteit en basis van onze fondsenwervingspiramide. Vrienden bezoeken onze concerten en kunnen besluiten donateur te worden of ons bedenken in hun testament. De actie was zeer succesvol en leverde 188 nieuwe Vrienden op met een totale jaarlijkse donatiewaarde van ca. 17.000.

Onze trouwe achterban van **particuliere donateurs** staat voor continue en betrokken steun aan het orkest. Negen donateurs verlengden hun overeenkomst met vijf jaar of langer. Vijf van hen verhoogden daarbij het bedrag dat zij jaarlijks schenken. Sommige donateurs schonken naast hun reguliere donatie een extra bedrag. Hierdoor werd de bijdrage uit particuliere donaties ten opzichte van 2024 verhoogd en kwam in totaal op ruim 339.500 euro.

Ook dit jaar mochten we opnieuw een **Fonds op Naam** oprichten, dat gespreid over de komende vijf jaar gedoneerd wordt.

In 2025 lanceerden we een campagne om **nalaten** aan het orkest onder de aandacht te brengen. Op deze campagne werd zeer positief ontvangen en resulteerde in een toename in testamentaire toezeggingen.

Zakelijke donateurs

Het Rotterdams Philharmonisch Fonds is het steunfonds van het orkest dat bijdragen van begunstigers beheert. Daarnaast ondersteunt het fondsbestuur het orkest met het werven van nieuwe gevers en fungeert het als klankbord rondom de organisatie van evenementen.

In 2025 zijn 5 bedrijven toegetreden tot het Gilde van bedrijfsbegunstigers waarmee het totale aantal Gildeleden eind 2025 uitkwam op 38. Met de komst van de nieuwe manager Development en de relatiemanager Zakelijk is er in het laatste kwartaal van 2025 gewerkt aan wervingsstrategie en retentiemanagement. De zakelijke proposities zijn verder uitgewerkt en geoptimaliseerd en er werd een nieuw inhoudelijk concept ontwikkeld voor het Philharmonisch Gala 2026. Veertig relaties gingen in september mee met de Orkestreis naar Boekarest en bezochten onder andere een concert van het orkest tijdens het prestigieuze Enescu Festival.

Zakelijke Partners

Met onze langjarige partner Havenbedrijf Rotterdam zette we de schoolvoorstellingen en educatieve projecten voor scholen in Rotterdam Zuid voort. Ahold Delhaize heeft voor het vierde 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. Burgemeester Carola Schouten zette deze gekoesterde traditie in januari 2025 voort. Met Robeco startten we in 2025 eveneens een zakelijk partnerschap.

Fondsen

De toekenningen door fondsen voor met name educatieprojecten telden in 2025 op tot ca. €200.000. In 2025 heeft de structurele opzet van fondsaanvragen vorm gekregen, wat een positief effect heeft gehad op het succes van de aanvragen ten opzichte van eerdere jaren.

4.2 Als grote culturele instelling zijn we stevig verankerd in de stad

Onze partners in Rotterdam en daarbuiten helpen ons om ons diverse aanbod toegankelijk te maken bij een breed publiek. Zie voor een overzicht Bijlage: Samenwerkingspartners 2025. Enkele belangrijke partners en netwerken lichten we hieronder nader toe.

De Doelen is onze meest belangrijke artistieke en logistieke partner. Het is ons huis, onze thuishaven, deze prominente Rotterdamse concertzaal met prachtige akoestiek waar onze muziek het beste tot zijn recht komt. De samenwerking tussen orkest en zaal is gebaseerd op gedeelde belangen en omvat niet alleen kantooverhuur en verhuur van de grote zaal en overige zalen voor concerten en events, ook inhoudelijk worden de activiteiten steeds meer op elkaar afgestemd of samen gerealiseerd, zoals het succesvolle project *Ieder Kind Een Instrument* (IKEI).

De gemeente Rotterdam is – met het Rijk – subsidiegever aan het orkest en biedt daarmee het fundament onder het bestaan van het orkest. Naast subsidiegever is de gemeente nog zoveel meer. Zo is de Burgemeester gastvrouw van de nieuwjaarsreceptie die jaarlijks rondom een van onze concerten wordt georganiseerd in De Doelen. Ook is het college aanwezig tijdens de Gala's die het orkest in de afgelopen jaren organiseerde, en in 2026 weer. We zijn blij dat we vertegenwoordigers van de gemeente zeer geregeld bij onze concerten mogen verwelkomen. Andersom is het orkest trotse naamdrager van de stad in het buitenland waar de stad zich gerepresenteerd weet op belangrijke podia in Europa en daarbuiten. In 2025 traden leden van het orkest op formeel namens de gemeente Rotterdam bij een herdenkingsbijeenkomst in Wezep. Ook is het orkest betrokken bij momenten die voor de stad belangrijk zijn, zoals met ons jaarlijkse concert ter herdenking van het bombardement op Rotterdam op 14 mei in de Laurenskerk.

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 RCB Instellingen versterken elkaar, delen kennis en zoeken actief de verbinding met diverse publieksgroepen in de stad. Het overleg in deze gremia stond hoofdzakelijk in het teken van reflectie op positie en rol binnen het culturele bestel, in samenhang met het advies van de kwartiermaker aan de wethouder over de beoogde transitie van het culturele bestel in Rotterdam.

De RCB-instellingen hebben de wethouder (ongevraagd) geadviseerd en hebben aandacht gevraagd voor de noodzaak om grote instellingen een langjarig perspectief te bieden, zodat zij hun rol als sterkhouders kunnen waarmaken. Het bestuur van het DO heeft namens de culturele instellingen ingesproken in de gemeenteraad.

Binnen dit netwerk van Rotterdamse culturele instellingen ontstaan ook samenwerkingen op het vlak van programmering en publieksontwikkeling. Het RPhO realiseerde bijvoorbeeld in samenwerking met Scapino Ballet de spraakmakende voorstelling *Anima Obscura*, uitgevoerd in Nieuwe Luxor Theater. Ook in 2025 werkte het orkest in multidisciplinaire educatieprogramma's samen met de Kunsthal, museum Boijmans van Beuningen en Theater Zuidplein.

De langjarige samenwerking met het Erasmus Medisch Centrum en de Erasmus Universiteit – en meer specifiek met de vakgroep Muziek als Medicijn in het onderzoek *Livemuziek & Welzijn* is ook in 2025 voortgezet. Niet alleen levert deze samenwerking nieuwe praktische en wetenschappelijke inzichten op, ze is inspirerend bovendien. Zie paragraaf 3.8 voor een inhoudelijke toelichting van dit project.

Dirigent Rzis Shokhakimov & violiste Maria Milstein



Solist Bruce Liu in Fukui

4.3 We zijn een vaste culturele waarde in NL en daarbuiten

Met onze collega's die verenigd zijn in de **Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO)** bepaalden wij ook in 2025 onze inzet bij de cao-onderhandelingen, realiseerden we een onderzoek naar sociale veiligheid in de sector en voerden we het gesprek met het Ministerie, Tweede Kamer en Raad voor Cultuur. Via de VvNO nam het orkest deel aan overleggen van de Taskforce, de Federatie Cultuur en de Podiumkunsten Alliantie. Arbeid en kwaliteit.

We werkten samen aan Impactgestuurd werken, onder meer door het gezamenlijk organiseren van een conferentie op dit vlak waarbij we gebruik maakten van de principes van deep democracy. Ook namen we deel aan het sectorbrede

onboardingprogramma Sound Connection. Binnen VvNO verband gingen we met de directeuren van de concertzalen die zijn aangesloten bij de VSCD op gezamenlijk werkbezoek naar Dortmund.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest is aangesloten bij Kunsten '92 en – via de VvNO – bij de Europese orkestorganisatie Pearle*.

In Japan traden we tot slot op tijdens de World Expo Osaka 2025, waarmee we een krachtig visitekaartje voor Rotterdam en Nederland afgaven (zie voor meer toelichting onder paragraaf 3.4).

5. DE INTERNE ORGANISATIE ONTWIKKELT IN EEN HOOG TEMPO

De organisatie is robuuster geworden in 2025. We vervulden in hoog tempo een groot aantal vacatures en investeerden in verbetering van HR beleid, actualisering van arbeidsvoorwaarden en vernieuwing van ICT kernapplicaties.

5.1 We bereikten grotere stabiliteit in personele bezetting

In 2025 hebben we relatief veel vacatures kunnen invullen. De organisatie groeide mede daardoor in de loop van het jaar toe naar een veel meer stabiele personele bezetting. De belangrijkste ontwikkelingen ten aanzien van Human Resources zijn hieronder weergegeven.

Formatie

In totaal waren er op 31 december 2025 90 musici en 41 stafmedewerkers in dienst bij de organisatie. De man-vrouw verdeling en leeftijdsopbouw is hieronder te zien:

	31-12-2025		
	Totaal	Musici	Staf
20-24 jaar	3	3	0
25-29 jaar	15	10	5
30-34 jaar	12	7	5
35-39 jaar	12	8	4
40-44 jaar	15	10	5
45-49 jaar	19	14	5
50-54 jaar	13	9	4
55-59 jaar	18	9	9
60-64 jaar	19	16	3
65-67 jaar	5	4	1
Totaal	131	90	41
Parttime	72	51	20
Fulltime	59	39	21
Gem. leeftijd	46,1	46,4	45,6
%man	48,1%	55,5%	31,7%
%vrouw	51,9%	44,4%	68,3%

Bij de Orkest Academy zijn per september zes academisten gestart: 5 vrouwen en 1 man (2024: 2 vrouwen en 6 mannen) in de leeftijd tussen 21 en 27 jaar:

	totaal	RPhO Academy	
		Vrouw	Man
20-24 jaar	4	4	0
25-29 jaar	2	1	1

Ingevulde vacatures in 2025

In 2025 zijn het wervings- en selectieproces, het proefspelreglement (musici) en het onboardingproces voor zowel stafmedewerkers als musici verbeterd.

In 2025 is het personeelsbestand binnen de formatie per saldo gegroeid ten opzichte van 2024. Deze groei deed zich met name voor binnen de staf, die toenam van 34 medewerkers in 2024 naar 41 in 2025. Het aantal musici nam in dezelfde periode licht af, van 93 naar 90. Niet alle proefspelen leiden tot benoemingen, een deel van de winnaars van deze proefspelen treedt in 2026 in dienst. De gemiddelde leeftijd in de organisatie is al met al met 1 jaar toegenomen tot 46,1 in 2025.

Het aandeel parttime dienstverbanden is licht toegenomen (+4) bij gelijkblijvend aantal fulltime contracten. We zien bovendien een verschuiving naar een hoger percentage vrouwen in dienst (+4 procentpunt).

In- en uitstroom

	Orkest	Staf	Academy	Totaal
In dienst	6	12 (+1 stagiaire)	6	24 (+1)
Uit dienst	7	5 (+1 stagiaire)	8	20 (+1)

In 2025 bedroeg de instroom 24 medewerkers en de uitstroom 20 medewerkers. In 2024 waren zowel de instroom (28) als de uitstroom (29) hoger. De lagere uitstroom in 2025 past bij een relatief stabiel personeelsbestand.

De uitstroom wordt grotendeels verklaard door reguliere oorzaken, zoals pensionering en het aflopen van tijdelijke contracten en stages. Binnen het orkest hield de uitstroom voornamelijk verband met pensionering en overige normale personeelsdynamiek, waaronder enkele vrijwillige vertrekken; er zijn geen aanwijzingen voor bijzondere uitstroompatronen.

De uitstroom binnen de staf bedroeg circa 15%. Hoewel de redenen grotendeels verklaarbaar zijn, blijft – ook gezien de omvang van de organisatie – aandacht gewenst voor stabiliteit, werving en kennisborging.

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusie 2025

In 2025 kenmerkt het personeelsbestand zich door een internationale samenstelling van 22 nationaliteiten, met name binnen het orkest. Naast medewerkers met de Nederlandse nationaliteit zijn musici afkomstig uit een groot aantal Europese en niet-Europese landen, waaronder België, Frankrijk, Duitsland, Spanje, het Verenigd Koninkrijk, Canada en diverse Aziatische landen. De internationale instroom is een direct gevolg van de artistieke kwaliteit en de internationale reputatie van het orkest. Het orkest blijft zich, in lijn met het plan van aanpak Diversiteit & Inclusie en het Charter Diversiteit van SER – Diversiteit in bedrijf, inzetten op het vergroten van de toegankelijkheid en het bereiken en inspireren van een bredere en meer diverse doelgroep, onder meer via educatie, talent-ontwikkeling en objectieve selectieprocedures bij audities.

Verzuim

Het ziekteverzuim was met 5,8% iets hoger dan het landelijk gemiddelde van 5,3% (CBS) en steeg daarmee licht ten opzichte van 2024 (5,45%), voornamelijk vanwege enkele gevallen van langdurig verzuim binnen het orkest.

Het verzuimpercentage onder musici kwam uit op 6,9%, terwijl dit onder stafmedewerkers met 2,6% relatief laag bleef. Gezien de fysieke en mentale belasting die het werk met zich meebrengt, blijft inzet op duurzame inzetbaarheid en preventie ook in 2026 een belangrijk aandachtspunt.

Actualisatie arbeidsvoorwaarden

In 2025 is in nauwe samenwerking tussen directie, de ondernemingsraad, de vakbonden (Kunstenbond en FNV), juridische adviseurs (AWVN) en HR, een actualisatie van de arbeidsvoorwaarden overeengekomen. Aanleiding hiervoor was dat bestaande regelingen verouderd, onduidelijk en juridisch niet langer toereikend waren. De arbeidsvoorwaarden sluiten hiermee voor musici grotendeels (en voor de staf deels) aan bij de cao Nederlandse Orkesten. In 2026 worden de gewijzigde arbeidsvoorwaarden gefaseerd geïmplementeerd. Per 1 augustus 2026 vindt aansluiting plaats bij de cao Nederlandse Orkesten.

Fair Pay

In 2025 zijn de salarissen verhoogd volgens de geldende afspraken. Dat betekent voor musici (vast en gast) een verhoging conform de cao NL'se orkesten van 2% per 1 februari en 3% per 1 oktober jl. De lonen van stafleden volgen de cao NL'se gemeenten en stegen 2% per 1 april en 1,85% per 1 oktober. Overige tijdelijke inhuurkrachten worden betaald tegen marktconforme tarieven. Stagiairs ontvangen een stagevergoeding.

Verzuimbeleid

In 2025 is een vernieuwd verzuimbeleid ontwikkeld, dat in 2026 organisatiebreed wordt geïmplementeerd. Het beleid richt zich nadrukkelijk op vroegtijdige signalering, begeleiding en preventie, met als doel duurzame inzetbaarheid te versterken en langdurig verzuim te voorkomen. In dit kader is onder meer geïnvesteerd in gezondheids- en preventiemaatregelen, zoals gehooronderzoek voor musici, aandacht voor ergonomische werkplekken en verdere ondersteuning bij gezond en veilig werken. Deze lijn wordt in 2026 voortgezet.

Opleiding & 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 (naamswijziging naar LOF) die doorgaans een aanzienlijk deel van de ontwikkelvragen financiert.



Sociale veiligheid

We hechten belang aan een sociaal veilige werkomgeving en zien sociale veiligheid als een belangrijke voorwaarde om te kunnen excelleren en succesvol samen te werken.

De resultaten van het in 2024 al aangekondigde onderzoek door CAOP naar sociale veiligheid – in opdracht van de Nederlandse orkesten – werden in 2025 opgeleverd.

Daaruit kwamen voor ons orkest geen alarmerende signalen, maar er is ruimte voor verbetering.

Naar aanleiding van het genoemde onderzoek organiseerde de directie in juni 2025 een bijeenkomst over sociale veiligheid, waarin gewenst gedrag, de gedragscode en preventieve activiteiten zijn gepresenteerd. Ook gaf de vertrouwenspersoon een presentatie over de rol en taken van de vertrouwenspersoon en dilemma's die in de praktijk van de organisatie kunnen spelen.

Er is een informatiepakket ontwikkeld over procedures en contactpersonen in het kader van het voorkomen van ongewenst gedrag dat in 2026 wordt verspreid. Het verder verbeteren van sociale veiligheid in onze organisatie is een belangrijke prioriteit voor 2026.

Jaarverslag externe vertrouwenspersoon

In 2025 is de externe vertrouwenspersoon vijfmaal benaderd door medewerkers. Het aantal meldingen bleef daarmee gelijk ten opzichte van 2024. Alle signalen vielen binnen de categorie overige ongewenste omgangsvormen en hadden vooral betrekking op ervaren onveiligheid in communicatie en onduidelijkheid. De vertrouwenspersoon bood opvang, ondersteuning en advies over informele oplossingsroutes, met nadruk op eigen regie van medewerkers. Hoewel het aantal meldingen beperkt was, geven de signalen relevante aanknopingspunten voor preventie in 2026.

Eerste hoboïst Karel Schoofs tijdens Side by Side



Kindervoorstelling Fanny & Nannerl

5.2 We investeerden in ICT en faciliteerden datagestuurd werken

We investeerden in 2025 in het efficiënter maken van onze organisatie, onder meer door het vernieuwen van een aantal van onze kernapplicaties. Dat helpt ons om meer datagestuurd te werken. Het gaat daarbij onder meer om de volgende applicaties:

- Na oplevering van het vernieuwde CRM-systeem is de CRM Roadmap geïmplementeerd. Waardoor klantdata en -analyses beter bereikbaar zijn binnen de organisatie. Niet alleen kan de programmering daarvoor nog beter op (de drijfveren van) de klant worden afgestemd, ook klantreizen vanuit het perspectief van particuliere fondsenwerving worden geoptimaliseerd en kan personalisatie in email naar een volgend level worden getild.
- Daarnaast stapte het orkest over naar ticketleverancier Tixly. De kaartverkoop voor seizoen 2026-2027 is vanuit dit nieuwe systeem gestart. We verwachten hiermee naast hoger gebruiksgemak ook meer financiële voordelen te realiseren.
- Om de planning efficiënter te laten verlopen en gebruiksvriendelijker te maken is in 2025 verder geïnvesteerd in OpasNext, de cloud-versie van het orkestplanningssysteem OPAS. De komende periode zal verdere ontwikkeling leiden tot een volledige overgang op OpasNext.
- Ook het pakket voor de financiële administratie is vernieuwd. In 2025 zijn de voorbereidingen getroffen voor een (inmiddels gerealiseerde) overstap van Accountview naar Odoo per 1 januari 2026.
- Parallel daaraan is een digitaal factuurverwerkingssysteem (Zenvoices) geïmplementeerd en gekoppeld aan Odoo, en is een digitaal betalingssysteem geïntegreerd (Pleo). De efficiëntie, transparantie en het gebruiksgemak van deze processen is daarmee sterk gestegen.

- De ontwikkeling van dashboards voor de verschillende applicaties is gestart zodat toegang tot financiële, verkoop- én klantdata nog laagdrempeliger wordt.
- De staforganisatie is op bescheiden schaal gestart met het uitwisselen van ervaringen met AI. Er zijn bijeenkomsten georganiseerd waarbij ervaringen zijn uitgewisseld en do's en don't's zijn besproken. Er wordt binnen de organisatie gebruikt gemaakt van een betaalde account van Chat GPT. Er zijn voorbereidingen getroffen om met de start van 2026 een betaalde versie van Copilot actief te hebben.

In 2025 is geïnvesteerd in informatieveiligheid, onder meer door invoering van zakelijke accounts en Multi-Factor Authentication.

5.3 We sturen op impact op basis van onderzoek



We hebben in 2025 meerdere onderzoeken uitgevoerd. Hiermee hebben we onze kennis verrijkt en hypothesen kunnen toetsen om ons beleid te onderbouwen.

Een voorbeeld daarvan is het wetenschappelijke onderzoek Livemuziek & welzijn. Dit onderzoek toonde aan dat er positieve effecten zijn op het gebied van verbinding en de emotie 'Kama Muta' bij het gezamenlijk luisteren naar livemuziek van je voorkeur. In 2026 zullen we in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam een aantal interventies testen op het vergroten van deze effecten.

Ten aanzien van Sales en Branding hebben we onder meer onderzocht:

- hoe de ervaring van zowel publiek als orkest te optimaliseren bij een wat legere Grote Zaal.
- wat nieuwe producten/product-categorieën zoals gamemuziek voor ons kunnen betekenen.
- hoe de serieverkoop verloopt. Welke trends in populariteit van bepaalde series, kannibalisatie tussen verschillende concerten en een analyse van de demografische kenmerken van seriehouders zijn te zien?
- hoe de klantbeleving is door middel van enquêtes na afloop van ieder concert.
- hoe groot onze naamsbekendheid is, in welke mate er positieve associaties zijn met ons merk en wat de bezoekenintentie is. Dit onderzoek is uitgevoerd in een brede steekproef van respondenten.

De uitkomsten uit deze onderzoeken hebben we gebruikt om op meerdere vlakken verbeteringen door te voeren.

Publiek tijdens de Kerstconcerten



6. FINANCIËLE RESULTATEN BETER DAN VERWACHT

Financiële consolidatie in 2025

In het begin van 2025 is het orkest geconfronteerd met een bezuiniging op de subsidie van de gemeente Rotterdam ter hoogte van €388k per jaar. Er was bovendien een tekort begroot voor 2025 ter hoogte van -€251k. Tezamen telde dit op tot een negatief vooruitzicht van ca €640k voor 2025. Door pijnlijke keuzes zijn we erin geslaagd om de kosten te reduceren en dit negatieve vooruitzicht om te buigen tot een gerealiseerd tekort van -€117k (ca 0,5% van de totale lasten). Dit betekent dat ruim €520 beter is gepresteerd dan eerder verwacht. Het tekort wordt en laste gebracht van de algemene reserve.

Door de gerealiseerde scherpste in de exploitatie is de uitdaging nu groter geworden om in de komende jaren een neutraal of zelfs positief exploitatiesaldo te realiseren. Daarnaast legt dit meer druk op de organisatie om hogere eigen inkomsten te genereren. Dit vormt een dilemma. Aan de ene kant willen we toegankelijk blijven. Dat betekent zo laag mogelijke ticketprijzen en lage financiële drempels voor scholen om educatieve activiteiten af te nemen. Aan de andere kant maken we kosten om op internationaal topniveau te presteren, onder andere voor dirigenten en solisten. Ook willen we ruimte houden voor experiment, onder meer in de programmering.

Binnen dit dilemma blijft het streven van het orkest om een neutraal of klein positief resultaat te boeken zonder daarbij in te leveren op de kwaliteit.

Onderstaand is een overzicht gegeven van baten en lasten in 2025.

Baten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Eigen inkomsten			
Recette	3.516.900	3.800.000	3.158.127
Uitkoop	559.983	445.000	465.835
Partage	-	-	-
Overige publieksinkomsten	114.921	85.000	103.223
Publieksinkomsten binnenland	4.191.804	4.330.000	3.727.185
Publieksinkomsten buitenland	1.657.027	1.658.000	2.098.314
15.Totaal publieksinkomsten	5.848.831	5.988.000	5.825.499
Sponsorinkomsten	870.000	1.160.000	1.097.830
Overige directe inkomsten	29.595	35.000	29.335
16. Totaal overige directe inkomsten	899.595	1.195.000	1.127.165
Totaal directe inkomsten	6.748.426	7.183.000	6.952.664
Indirecte inkomsten			
17.Private middelen - particulieren inclusief vriendenverenigingen	155.989	250.000	231.732
18.Private middelen - private fondsen	150.457	175.000	97.500
Totale bijdragen uit private middelen	306.446	425.000	329.232
Totaal eigen inkomsten	7.054.872	7.608.000	7.281.896
Subsidies			
19. Totaal structureel subsidie OCW	5.666.081	5.204.000	5.160.219
20. Totaal structureel subsidie Gemeente Rotterdam	8.325.500	8.495.000	8.464.500
Totaal structurele subsidies	13.991.581	13.699.000	13.624.719
21. Incidentele publieke subsidies	63.087	280.000	386.875
Totaal subsidies	14.054.668	13.979.000	14.011.594
Totale baten	21.109.540	21.761.000	21.293.490

Lasten

De eigen inkomsten zijn als volgt opgebouwd

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
22. Beheer lasten materieel	1.369.950	1.049.000	1.068.967
23. Beheer lasten personeel	2.838.208	2.568.129	2.756.648
Beheer lasten totaal	4.208.158	3.617.129	3.825.615
24. Activiteitenlasten materieel	4.654.815	5.752.000	5.552.477
25. Activiteitenlasten personeel	12.431.562	12.602.871	12.006.758
Activiteitenlasten totaal	17.086.377	18.354.871	17.559.235
Totale lasten	21.294.535	21.972.000	21.384.850
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	(184.994)	(211.000)	(91.360)
Saldo rentebaten/lasten en waardeveranderingen financiële vaste activa	67.647	(40.000)	88.197
Exploitatieresultaat	(117.347)	(250.000)	(3.163)
Bestemmingen van het exploitatieresultaat			
Onttrekking aan het eigen vermogen, algemene reserve	(117.347)	(250.000)	(3.163)
Bestemmingen	(117.347)	(251.000)	(3.163)

Samenstelling van de eigen inkomsten

De eigen inkomsten zijn als volgt opgebouwd

	Werkelijk 2025 k€	Begroting 2025 k€	Werkelijk 2024 k€
Publieksinkomsten binnenland	4.191	4.330	3.727
Publieksinkomsten buitenland	1.657	1.658	2.098
Publieksinkomsten	5.848	5.988	5.825
Sponsor en directe inkomsten	900	1.195	1.127
Directe inkomsten	6.748	7.183	6.953
Bijdragen uit private middelen	306	425	329
Totaal eigen inkomsten	7.054	7.608	7.782

De publieksinkomsten binnenland zijn in 2025 licht achtergebleven bij de meerjarenbegroting voor 2025.

De verkoopambities uit het meerjarenbeleidsplan waren gebaseerd op het succesjaar 2023 toen de zalen na de coronajaren zeer goed bezocht werden. Deze ambitie is niet realistisch gebleken. Het target voor 2025 is daarom neerwaarts bijgesteld van €3,9 mln. naar €3,6 mln. Ook in komende jaren verwachten we lagere inkomsten uit kaartverkoop.

In 2025 zijn conform verwachting minder publieksinkomsten uit het buitenland gerealiseerd. Daar staan naar-rato lagere kosten tegenover. Ook de inkomsten uit innovatie zijn niet gerealiseerd, evenals de bijbehorende kosten, deze zijn begroot voor de komende jaren. Op het resultaat heeft dit geen effect.

Contrabassist Arjen Leendertz tijdens Side by Side met contrabassistesse van het Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest

Publieke Subsidies

	2025 Werkelijk k€	2025 Begroting k€	2024 Werkelijk k€
Structurele subsidie OCW	5.666	5.204	5.160
Structurele subsidie Gemeente Rotterdam	8.325	8.495	8.465
Totaal structurele subsidies	13.991	13.699	13.625
Incidentele publieke subsidies	63	280	387
Totaal subsidies	14.054	13.979	14.012

De subsidies van OCW en gemeente zijn geïndexeerd. Daarnaast is de bijdrage van OCW gestegen vanwege compensatie voor gestegen kosten in het kader van fair pay. De feitelijke kosten fair pay zijn aanzienlijk harder gestegen, het orkest draagt de kosten voor het verschil. De gemeentelijke subsidiekorting van €388k is de hoofdoorzaak van het feit dat het resultaat van 2025 niet break even is. De exploitatiekosten zijn over het algemeen met de inflatie gestegen in 2025.

Materiele Beheerlasten

	2025 Werkelijk k€	2025 Begroting k€	2024 Werkelijk k€
Huisvestingskosten	198	193	185
Kantoorkosten	794	556	583
Algemene publiciteitskosten	321	250	240
Afschrijvingskosten	57	50	61
Materiele Beheerlasten	1.370	1.049	1.069

De automatiseringskosten (verantwoord onder Kantoorkosten) waren in 2025 uitzonderlijk hoog. Dat is een direct gevolg van de noodzakelijke efficiëntieslag die is (en wordt) gerealiseerd bij een aantal kernapplicaties. De belangrijkste zijn de doorontwikkeling van het CRM systeem, de implementatie van het boekhoudsysteem (ODOO), een nieuw ticketsysteem (Tixly) en de doorontwikkeling van het planningssysteem OPAS. Op termijn gaat dit leiden tot lagere kosten. Tot slot zijn de algemene publiciteitskosten hoger door de inhuur van externe expertise.



Beheerlasten personeel

	2025 Werkelijk k€	2025 Begroting k€	2024 Werkelijk k€
Directie, ondersteuning en secretariaat	467	688	632
Ondersteunende staf HRO en Finance	770	537	694
Marketing, sales en development	1.384	1.219	1.197
Subtotaal	2.621	2.444	2.523
Overige personeelslasten	217	124	234
Personele beheer lasten	2.838	2.568	2.757

In 2025 hebben personele wisselingen plaatsgevonden binnen de afdelingen HR en Finance. Voor de overgangperiodes tussen functionarissen waren (en zijn) interim invullingen noodzakelijk met hogere kosten tot gevolg. In de loop van 2026 zullen alle openstaande posities weer ingevuld worden door vast personeel. Het marketing, sales en development team is nu compleet waardoor de tijdelijke invulling ultimo 2025 goeddeels is beëindigd.

Activiteitenlasten materieel

	2025 Werkelijk k€	2025 Begroting k€	2024 Werkelijk k€
Materieel voorbereiding	571	510	594
Materieel uitvoering	532	589	605
Kosten tournees	1.396	1.717	2.212
Budget digitale transformatie en onvoorzien	-	600	-
Overige uitvoeringskosten	1.705	1.858	1.664
Specifieke publiciteit	451	478	478
Activiteitenlasten materieel	4.655	5.752	5.552

Het digitale transformatie project betrof het digitaal ontsluiten van registraties maar is in 2025 grotendeels niet doorgegaan. Dit heeft niet geleid tot een besparing aangezien voor dit project ad € 400k externe fondsen zouden worden aangetrokken die uiteindelijk niet zijn gerealiseerd. De 200k€ onvoorzien is in 2025 niet nodig geweest. De kosten van tournees waren aanzienlijk lager als gevolg van lagere transport- en vervoerkosten.

Personele activiteitenlasten

	2025 Werkelijk k€	2025 Begroting k€	2024 Werkelijk k€
Artistieke leiding	934	1.122	885
Honoraria solisten	798	650	684
Salariskosten vast personeel orkest en remplacanten	9.197	9.390	8.811
Ondersteunend personeel podium	1.109	936	1.158
Overige personeelslasten	394	505	468
Personele activiteitenlasten	12.432	12.603	11.609

De personele activiteitenlasten zijn binnen de begroting gebleven en de stijging ten opzichte van 2024 is 7,1% geweest hoofdzakelijk vanwege gestegen kosten voor artistieke leiding, honoraria solisten en salariskosten vast personeel en remplaçanten. Na de corona periode zien we opwaartse druk op de honoraria van dirigenten en solisten.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is licht gedaald door het kleine negatieve resultaat en bedraagt nu € 2.764.000. 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 om vacatures in de organisatie niet in te vullen. Mocht dat niet afdoende zijn zullen minder (financieel) renderende activiteiten worden geannuleerd. Op de langere termijn zullen we bij tegenvallende inkomsten kijken naar de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel, en naar de verhouding tussen orkestkosten, programmering en opbrengsten.

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. Voor 2026 houdt het orkest rekening met een indexatie conform de loon- en prijsontwikkelingen.

Eerste violiste Hadewijch Hofland



Risico's

Binnen het managementteam identificeren, bespreken en actualiseren we risico's en de mogelijke impact daarvan op onze organisatie wanneer deze zich zouden voordoen. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste risico's weergegeven evenals hun kans, het gevolg, de prioriteit en te nemen beheersmaatregelen.

Risico/Gebeurtenis	Toelichting risico	Kans	Gevolg	Prioriteit	Beheersmaatregel
Bedrijfsvoering					
Tegenvallende eigen opbrengsten	<ul style="list-style-type: none"> Lagere opbrengst uit kaartverkoop of uit sponsoring, donaties en fondsenwerving Onvoorziene effecten (afzegging stersolist, weer omstandigheden etc.) 	Gemiddeld	Aanzienlijk	Hoog	Programmering in samenhang met publieksdoelstellingen. Voortdurende ontwikkeling en resultaatmonitoring van marketingstrategie. Omgevingsbewuste strategie en uitvoering van fondsenwerving.
Indexaties blijven achter bij loon- en prijsstijgingen	Is risico vanwege druk op overheidsfinanciën	Gemiddeld	Groot	Hoog	Belangenbehartiging gemeente en Rijk, onder meer via VvNO.
Beleidswijzigingen of discontinuïteit bij de Doelen met negatieve impact op RPhO.	De Doelen is onze vaste thuiszaal. Samenwerking en kwaliteit en prijs van de dienstverlening zijn kritische succesfactoren.	Gemiddeld	Aanzienlijk	Gemiddeld	Investeren in constructieve samenwerking met besef van gedeelde ambities en belangen.
Risico op incorrecte gegevensverwerking door onvoldoende geïntegreerde ICT systemen.	Essentiële ICT applicaties zijn of worden vervangen (kantoorapplicaties, HR, Financiën).	Gemiddeld	Groot	Hoog	Professionele ondersteuning ICT om aansluiting en overgang te waarborgen. Inbouwen extra checks & balances.
Databeveiliging/ datalek	Beheer van persoonsgegevens van personeel en publiek is verspreid over meerdere systemen, deels door externe partijen beheerd.	Gemiddeld	Groot	Hoog	Audit op IT, uitvoeren van bewustwordingscampagne voor medewerkers rond risico's.
Risico onvoldoende in control te zijn m.b.t. AVG.	Veel medewerkers werken met persoonsgegevens (appgroepen, mails, archief)	Groot	Aanzienlijk	Gemiddeld	Informatie, instructie en interne audit
Fraude risico	Risico op financiële fraude (declaraties) of manipulatie van boekhouding/financiële administratie, ongeoorloofde verkoop van kaarten.	Klein	Groot	Gemiddeld	Monitoring op naleven interne checks & balances
HR					
Incidenten op gebied van gedrag en sociale veiligheid	Gebruikelijk hoge artistieke eisen en prestatiedruk in podiumkunsten kunnen extra risico vormen voor problemen rond gedrag of samenwerking.	Gemiddeld	Groot	Hoog	Ontwikkelen beleid, training medewerkers, communicatie.
Discontinuïteit in de staforganisatie	Functies zijn specialistisch en enkelvoudig ingevuld: continuïteitsrisico bij ziekte of vertrek.	Gemiddeld	Groot	Gemiddeld	Procesbeschrijvingen actualiseren, werkdoSSIers delen, taken/rollen/verantwoordelijkheden expliciteren.
Artistiek					
Geen vaste chef-dirigent	Medio 2026 neemt huidige chef-dirigent afscheid. Kan belemmerend zijn voor het profiel van het orkest en voor belangstelling van internationale podia en festivals.	Groot	Gemiddeld	Hoog	Investeren in de search en in programma's met prominente gastdirigenten en solisten.

Pianiste Martha Argerich tijdens staande ovatie



7. DE CODES

7.1 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 2025 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 of 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 hoofdstuk 4. Voor de lijst met partners en samenwerkingsprojecten naar bijlage 1.

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 wijkt 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 10. Voor de WNT-informatie verwijzen we naar de jaarrekening 2025.

Integer en rolbewust handelen

Principe 3 - Bestuurders en toezichhouders 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 2025 hebben zich geen situatie van (potentiële) belangenverstrengeling voortgedaan. Een overzicht van (neven)functies van bestuur en toezicht zijn opgenomen in dit jaarverslag, onderaan hoofdstuk 10. Afspraken over werkwijze zijn gemaakt in het directiereglement en staan beschreven in de statuten.

Principe 4 - Bestuurders en toezichhouders 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.

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 en artistiek directeur

en de zakelijk directeur. Zij hebben structureel twee keer per week bestuursoverleg en wekelijks overleg met het managementteam. Het MT bestaat naast beide directeuren uit manager Artistieke zaken, manager Orkestzaken, manager Marketing en verkoop, manager HR, manager Financiën, manager Touring en manager Development. Zij sturen op het behalen van resultaten en het goed functioneren van de organisatie. Dat doen zij onder andere in evaluaties, voortgangsbesprekingen, personeelsgesprekken en andere overleggen voor teams. Met musici worden o.a. groepsgesprekken en evaluatiegesprekken gevoerd. Per kwartaal vinden algemene personeelsbijeenkomsten plaats.

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

Over de toepassing van ons beleid voor interne controle en risicobeheersing verwijzen we naar hoofdstuk 7. De auditcommissie van de RvT spreekt vier keer per jaar de financiën van de organisatie, in aanwezigheid van de zakelijk directeur en manager Finance. Twee maal per jaar is de algemeen&artistiek 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.

Verbeterpunten die voortkwamen uit het eerder uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn opgepakt. Er is een externe vertrouwenspersoon, een klachtenbeleid en in 2025 is de klokkenluidersregeling vastgesteld.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest heeft een OR (zie verslag van de OR, hoofdstuk 9) 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 de raad van toezicht aanwezig.

Voor een toelichting op de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie verwijzen we naar paragrafen 7.2 en 7.3.

Goed toezicht uitoefenen
Principe 7 – De raad van toezicht voert zijn toezichhoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

De raad van toezicht houdt – conform de statuten van de stichting – integraal toezicht op de gang van zaken binnen de organisatie, binnen de kaders van de vastgestelde missie, visie en meerjarenstrategie enerzijds en de geldende wet- en regelgeving en codes (Governance Code Cultuur, Code Diversiteit & Inclusie en Fair Practice Code) anderzijds. Hij doet dit op stimulerende en betrokken wijze. De raad bewaakt de continuïteit van de stichting en verbindt de stichting met de maatschappelijke omgeving. Voor welke onderwerpen de raad in 2025 specifiek aandacht heeft gehad, zie het verslag van de raad in hoofdstuk 10. Vanuit de werkgeversrol voeren de voorzitter van de raad en een lid

jaarlijks voortgangsgesprekken met beide bestuurders; ook in 2025 hebben deze plaatsgevonden.

Principe 8 – De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Een van de leden heeft zich gedurende 2025 teruggetrokken uit de raad van toezicht, bij een ander lid verloopt de tweede aanstellingstermijn in Q1 van 2026. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is het wervingsprofiel van de raad geactualiseerd. 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.

7.2 Code Diversiteit & Inclusie

We passen de Code Culturele Diversiteit toe. Toelichting op de 4 P's wordt gegeven in paragraaf 2.3 (publiek), 3.2 en 3.3 (programma), 4.2 (partners) en paragraaf 5.1 (personeel).

7.3 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. Tijdelijke medewerkers worden gehonoreerd volgens de cao (tijdelijke musici: cao Remplaçanten) of tegen marktconforme voorwaarden.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest beschermt medewerkers tegen arbeidsrisico's en neemt maatregelen om een veilige en gezonde werkomgeving te garanderen. Voor de musici hebben we beleid op basis van duurzame inzetbaarheid, dat gezond werken stimuleert. 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 verder te ontwikkelen.

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

Bij 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. Het Rotterdams Philharmonisch Orkest past 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.

Chefdirigent Lahav Shani

Music for Breakfast in de Dudok RDM Kantine





8. VOORUITBLIK 2026

In 2026 zullen we ons – naast onze activiteiten in Rotterdam, Nederland en daarbuiten - onder meer inzetten om de volgende ambities te realiseren:

- De implementatie van de **Stip op de horizon** zal in 2026 worden opgepakt voor alle onderdelen van de organisatie. Dit proces zal participatief en bottom-up worden doorlopen.
- Wat betreft **publiek** zetten we ons in om ons bereik in de regio te vergroten. Onze belofte om kinderen uit de regio's rondom Rotterdam in De Doelen te verwelkomen is in 2025 maar ten dele ingelost. Het grootste struikelblok daarbij is het regionale busvervoer. Daarnaast blijven we ons inzetten voor publieksverbreding, onder meer door activiteiten als de Proms-concerten en Music for Breakfast.
- Medio 2026 nemen we **afscheid van onze Chefdirigent Lahav Shani** na acht zeer succesvolle seizoenen waarin hij in onze thuisstad en ook wereldwijd excelleerde met het RPhO. De zoektocht naar een opvolgende chef-dirigent voor het RPhO heeft de hoogste prioriteit.
- We verwachten in 2026 te **innoveren** door een nieuwe educatieve toepassing De Dirigenten Game te realiseren.
- **Diversiteit & inclusie** zal onze aandacht houden in 2026. We zien in dit jaar het aantal vrouwelijke gastdirigenten verder toenemen. Daarnaast werken we aan de realisatie van het plan van aanpak dat we hebben vastgesteld met SER Diversiteit in bedrijf.
- We werken door aan onze ambitie om onze **impact** op het publiek meetbaar maken door middel van bijvoorbeeld de pilots die voortborduren op het wetenschappelijke onderzoek in het kader van Livemuziek & Welzijn in samenwerking met Blueyard⁵ en de Erasmus Universiteit Rotterdam
- Tot slot blijven we snelheid houden in het **doorontwikkelen van de interne organisatie**.

⁵E. Hovinga, G. Boogaard & D. van der Kamp, 'Impact van het Orkest', Blueyard Cooperatief, 2021, www.blueyard.nl/impact-van-het-orkest/.

9. DE ONDERNEMINGSRAAD

De Ondernemingsraad (OR) van het Rotterdams Philharmonisch Orkest bestond in 2025 uit zeven leden: vijf musici en twee stafleden. In de loop van het jaar vond een enkele wisseling plaats, waaronder het wisselen van voorzitter. Binnen de OR werd gewerkt met een duidelijke taakverdeling en vaste aandachtsgebieden, waaronder arbeidsvoorwaarden, formatie, planning, ARBO en proefspelreglement. Het convenant samenwerking OR-directie vormde daarbij een belangrijke leidraad voor het onderlinge overleg en de rolverdeling.

De OR organiseerde meerdere personeelsvergaderingen en communiceerde actief via intranet om de achterban goed te informeren en te betrekken. Ook investeerde de OR in scholing en professionalisering van de eigen rol.

2025 was een intensief jaar, waarin meerdere omvangrijke dossiers gelijktijdig liepen. De samenwerking met de directie verliep open en transparant. Vanwege het grote aantal onderwerpen dat OR en directie in het onderlinge overleg wilden betrekken, ontstond de noodzaak om in gezamenlijk overleg onderwerpen te prioriteren binnen een helder tijdspad.

Arbeidsvoorwaarden vormden het grootste dossier van 2025. De OR was intensief betrokken bij het traject rond het vernieuwen van de arbeidsvoorwaarden van alle medewerkers en het aansluiten op de cao Nederlandse Orkesten. Vanaf de zomer nam de voltallige OR deel aan het overleg hierover met directie, HR, werkgeversvereniging en vakbonden. Aan het einde van het jaar zijn de nieuwe regelingen gepresenteerd; implementatie volgt in 2026.

Daarnaast waren formatie, werkdruk en duurzame inzetbaarheid terugkerende gespreksonderwerpen in het overleg met de directie. Ook planning, tournees en proefspelen maakten deel uit van het reguliere overleg, evenals de actualisatie van het proefspelreglement. ARBO en sociale veiligheid bleven belangrijke aandachtspunten. Onderwerpen als fysieke belasting, werkdruk, vertrouwenspersonen en klachtenregelingen zijn in het overleg en in personeelsbijeenkomsten besproken.

De OR blijft zich inzetten voor een gezonde en duurzame organisatie, met ruimte voor artistieke kwaliteit én goed werkgeverschap, waarin een zorgvuldige balans tussen werkdruk en duurzame inzetbaarheid, heldere afspraken en saamhorigheid centraal staan.

Vaste gastdirigent Tarmo Peltokoski en violiste Simone Lamsma





10. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht kijkt met tevredenheid terug op een succesvol concertjaar 2025. Bij het schrijven van dit jaarverslag bestond de raad uit vier leden. Per 1 juni 2025 trad Samuel Tekeste op eigen verzoek terug, dit vanwege een te drukke agenda. Joost Ector werd herbenoemd voor een tweede termijn, bekrachtigd door Burgemeester & Wethouders van de gemeente Rotterdam. In 2026 zal Ellen Meijer na afloop van haar tweede en laatste termijn terugtreden als lid van de raad en als voorzitter van de auditcommissie.

In januari 2026 vond de zelfevaluatie van de raad plaats. Daarbij is onder meer gesproken over de gewenste profielschets en de aanpak voor de werving van een nieuw RvT-lid, waarvoor een extern bureau is ingeschakeld. Ook besteedde de raad aandacht aan de bezetting van enkele kernposities binnen de organisatie en aan de voortgang van de zoektocht naar een nieuwe chef-dirigent. De raad wordt hierover periodiek geïnformeerd door de algemeen & artistiek directeur. De samenwerking binnen de raad en met de directie wordt als constructief en prettig ervaren; over opvolging van actiepunten worden duidelijke afspraken gemaakt.

De raad kwam in 2025 zeven keer bijeen: vier reguliere vergaderingen naast aanvullende bijeenkomsten over het jaarverslag, de samenwerking met de Doelen en het bijstellen van de begroting als gevolg van extra gemeentelijke bezuinigingen. De financiële situatie vereiste scherp sturen, waarbij weinig ruimte was voor tegenvallers.

In maart keurde de raad, in aanwezigheid van Shared Impact accountants, het jaarverslag en de jaarrekening goed. Voorafgaand daaraan vond het jaarlijkse overleg plaats tussen accountant, bestuur, auditcommissie en manager finance. De auditcommissie vergaderde steeds een week vóór de reguliere RvT-vergaderingen. Op de agenda stonden onder meer de kwartaalrapportages, begroting en jaarrekening, met specifieke aandacht voor overdracht vanwege pensionering van de manager Finance. De samenstelling van de auditcommissie is gewijzigd: als gevolg van het terugtreden van Samuel Tekeste trad Ellen van Schoten toe.

De gemeentelijke bezuinigingen hadden ook impact op onze thuiszaal de Doelen, waar het orkest hoofdhuurder is. Door de Doelen aangekondigde prijsverhogingen leidden tot spanningen in de samenwerking. In april is dit onderwerp in een extra vergadering besproken en met inzet van alle betrokkenen zijn medio 2025 betere afspraken gemaakt en is er weer sprake van een constructieve samenwerking tussen orkest en De Doelen.

Jaarlijks is de raad aanwezig bij een overlegvergadering tussen directie en de ondernemingsraad, de artikel 23 vergadering over algemene zaken. Daarnaast vindt een informeel gesprek tussen beide raden plaats.

De agenda van de raad kent een aantal vaste onderdelen, waaronder het besloten overleg zonder bestuur, kwartaalrapportages en een infomemo van bestuur en managementteam over relevante ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. In 2025 ging het daarin bijvoorbeeld om updates over het wijzigen van de arbeidsvoorwaarden voor musici en staf, de werving van de nieuwe concertmeester, communicatie met de wethouder en het advies van kwartiermaker Ririassa over een toekomstig cultuurstelsel in Rotterdam, de invoering van een nieuw kaartverkoopsysteem en de overlegagenda van het bestuur met de OR.

Onderwerpen waar de raad speciale aandacht voor had, mede besproken in het kader van risicomanagement, waren zoals eerder gemeld de samenwerking met de Doelen, het noodgedwongen moeten opstellen van maatregelen en opstellen van een vernieuwde begroting i.v.m. bezuinigingen vanuit de gemeente Rotterdam en de veiligheidssituatie rondom concerten met onze chef-dirigent Lahav Shani. Dat laatste als gevolg van maatschappelijke spanningen door de Gaza-oorlog. De raad is ervan overtuigd dat Shani zich steeds voldoende gedistantieerd heeft van de situatie in het Midden-Oosten. Zijn visie is niet politiek maar bepleit muziek als verbindende kracht, waarvan ook zijn eerdere betrokkenheid bij het East-West Divan Orchestra getuigt. De raad ondersteunt zijn aanwezigheid in Rotterdam en is blij dat het bestuur daarbij ook kon rekenen op draagvlak vanuit het gemeentebestuur en de landelijke overheid.

2025 was het eerste volledige kalenderjaar van de in augustus 2024 aangetreden directie. De raad kijkt met vertrouwen terug op de samenwerking en onderschrijft de ingezette koers. Eind 2025 vonden de jaargesprekken met beide directeuren plaats. Raad en directie constateren dat verdere versterking van organisatieprocessen op enkele onderdelen gewenst is. Nevenfuncties en beloningsinformatie zijn opgenomen in dit hoofdstuk en de jaarrekening; de WNT-norm wordt nageleefd.

Leden van de raad waren regelmatig aanwezig bij concerten en andere activiteiten door en rondom het orkest. Het lidmaatschap van de raad is onbezoldigd. In 2025 deden zich geen situaties van belangenverstrengeling/tegenstrijdig belang voor. Nevenfuncties worden standaard gemeld. Ellen van Schoten is in 2025 benoemd als contactpersoon in de klokkenluidersregeling.

De raad stelt vast dat er een solide basis ligt voor 2026: de begroting en het strategisch plan zijn goedgekeurd. De raad ziet uit naar de voortzetting van de samenwerking met de directie en spreekt zijn waardering uit voor de inzet en prestaties van alle medewerkers in 2025.

Rooster van aftreden

	Benoemd per	Herbenoembaar	Aftredend per
Allard Castelein	11/04/2023	11/04/2027	
Ellen Meijer	01/03/2018	29/3/2022	29/03/2026
Joost Ector	01/12/2021	01/12/2025	01/12/2029
Samuel Tekeste	13/09/2022	13/09/2026	01/06/2025
Ellen van Schoten	05/12/2023	05/12/2027	

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 (tot mid 2025) & Associated British Ports
- Voorzitter RvT Erasmus Trustfonds
- Voorzitter Stichting Continuïteit Feyenoord
- Lid RvT Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (tot dec 2025)
- Speciaal 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

Ellen van Schoten, *vicevoorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit*

Bestuur

Rob Streevelaar, algemeen & artistiek directeur

- Geen

Piet van Gennip, zakelijk directeur

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





BIJLAGE - VERDELING DOELGROEPSEGMENTEN

Verdeling Doelgroepsegmenten

Voor de verdeling van doelgroepsegmenten gebruiken we de klantsegmenten van het Culturele Doelgroepenmodel die in onderstaande tabel is weergegeven. De weergegeven percentages hebben betrekking op de kaartkopers van onze concerten waarvan de NAW-gegevens bekend zijn. Bij het overgrote deel van de programmering waren in 2025 de Klassieke Cultuurliefhebber, de Proevende Buitenwijker, de Weelderige Cultuurminnaar en de Culturele Alleseter het sterkst vertegenwoordigd. Bij film- en kinderconcerten ziet de zaal er significant anders uit: respectievelijk zijn daar de Proevende Buitenwijker en Kindrijke Cultuurvreter de grootste afnemers.

Whize culturele doelgroep	Regulier	Kinder-voorstelling	Film	Kamer-muziek	Barok	Cross-over	Proms	Totaal 2025	Totaal 2024	Totaal 2023
Klassieke Cultuurliefhebbers	29%	14%	10%	32%	32%	32%	21%	22%	23%	20%
Proevende Buitenwijkers	12%	13%	19%	13%	14%	15%	16%	15%	14%	14%
Weelderige Cultuurminnaars	11%	9%	12%	10%	15%	14%	13%	12%	13%	12%
Culturele Alleseters	13%	14%	12%	15%	12%	11%	13%	13%	13%	13%
Startende Cultuurspeurders	9%	3%	10%	10%	5%	4%	9%	8%	8%	9%
Actieve Vermaakvangers	5%	15%	11%	6%	5%	6%	6%	8%	7%	7%
Kindrijke Cultuurvreters	4%	22%	7%	4%	4%	5%	5%	7%	6%	7%
Sociale Cultuurhoppers	5%	3%	6%	2%	4%	5%	6%	5%	5%	6%
Flanerende Plezierzoekers	4%	4%	8%	3%	3%	3%	4%	5%	5%	6%
Lokale Vrijtijdgenieters	6%	2%	4%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	4%
Nieuwsgierige Toekomstgrijpers	2%	0%	2%	1%	1%	0%	2%	1%	2%	2%



BIJLAGE - PRESTATIES SOCIALE MEDIA

Verdeling Doelgroepsegmenten

De prestaties op de verschillende social mediakanalen in 2025 ten opzichte van 2024 zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Kanaal	Likes	Comments	Engagement rate	Post views
Instagram 2024	88,756	1279	6,61	990,077
Instagram 2025	158,991	2199	6,2	5,157,363
Facebook 2024	4,261	444	8,11	341,453
Facebook 2025	30,805	971	6,44	822,575
TikTok 2024	153,314	1635	7,23	1,787,630
TikTok 2025	120,486	2012	6,55%	2,180,045



BIJLAGE - SAMENWERKINGSPARTNERS 2025

Rotterdamse samenwerkingspartners

Codarts
Dudok Horeca Groep (Music for Breakfast)
Erasmus MC
Erasmus Universiteit
Fatima school en Emmaus basisschool, zijn Kunstpakt (KCR)scholen, langdurige samenwerking
Festival O.
Gemeente Rotterdam
Hellendaal Muziekinstituut
ICCR
IMC Weekendschool
Jeugdtheater Hofplein
Jinc
KCR, Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam
Kunsthall
Maaspodium
Museum Boijmans Van Beuningen
Nieuwe Luxor
Onderwijsinstellingen in en rond Rotterdam (PO, VO, MBO)
Pabo Inholland
Partners Rotterdamse Culturele Basis (RCB)
Pianofestival Rotterdam Zuid
RAAF muziektheater
Rotterdam Festivals
Rotterdam Jazz Orchestra
Rotterdam Partners
Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest
Scapino Ballet
SKVR
Stichting Genootschap Rijnmond Componisten
Theater Zuidplein
Ticketbank
Trevvel Sociaal
Zangexpress

Overige Nederlandse samenwerkingspartners

Nederlandse Orkesten
De Nationale Opera
Theater Sonnevand
Theater de Horde
Dordrechts Museum
Cultuurloket DigitALL
Bijlmer Parktheater

Internationale samenwerkingspartners

Aichi Arts Center, Nagoya, Japan
Beethoven-saal (Beethoven Hall), Stuttgart, Duitsland
Berliner Philharmonie, Berlijn, Duitsland
Expo 2025 Osaka – Festival Station, Osaka, Japan
George Enescu Festival (Roemeens Atheneum), Boekarest, Roemenië
Harmony Hall Fukui, Fukui, Japan
IsarPhilharmonie, München, Duitsland
Kölner Philharmonie, Keulen, Duitsland
Konzerthaus Dortmund, Dortmund, Duitsland
Müpa Budapest (Palace of Arts), Boedapest, Hongarije
MUZA Kawasaki Symphony Hall, Kawasaki, Japan
Philharmonie de Paris, Parijs, Frankrijk
Suntory Hall, Tokio, Japan
The Symphony Hall, Osaka, Japan
Théâtre des Champs-Élysées, Parijs, Frankrijk
Tokorozawa Civic Cultural Center, Saitama, Japan
Wiener Musikverein, Wenen, Oostenrijk
Yokohama Minato Mirai Hall, Yokohama, Japan

BIJLAGE - PRESTATIES

Prestaties

Het prestatieraster 2025 met de afrekenbare prestaties voor 2025 voor de Gemeente Rotterdam ziet er als volgt uit

Prestaties	Jaarplan 2025	Gerealiseerd 2025
Aantal producties	58	95
Aantal presentaties	158	253
Waarvan presentaties in Rotterdam	117	200

Hierna volgt een nadere uitsplitsing van de prestaties en bezoekersaantallen en de toelichting daarop.

Producties in 2025

De producties in 2025 kunnen als volgt worden gesplitst op basis van de omvang van de instrumentatie

Prestaties	Realisatie 2025	2025 plan	2024 realisatie
Symfonisch programma met grote bezetting (>80 musici)	22	27	27
Symfonisch programma met middelgrote en kleine bezetting (>14 en <= 80 musici)	40	20	26
Symfonisch programma's met bezetting groter dan 14 musici	62	47	53
Symfonisch programma met ensemble bezetting (<= 14 musici)	32	10	36
Begeleiding opera in Amsterdam	1	1	1
Programma's totaal	95	58	90

Het totaal aantal programma's is hoger dan opgenomen in het meerjarenbeleidsplan voor het jaar 2025, en tevens hoger dan de realisatie in 2024. We zien in 2025 voorts iets minder programma's met groot symfonische bezetting (>80 musici) ten opzichte van het meerjarenbeleidsplan 2025 en juist aanzienlijk meer programma's met middelgrote bezetting. Veel van laatstgenoemde programma's hadden - om artistieke redenen - een bezetting van tussen de 75 en 80 musici en vielen daardoor net in de categorie middelgroot. Verder valt op dat het aantal programma's met ensemble bezetting aanzienlijk hoger is dan in het plan 2025. Dit heeft onder meer te maken met de relatief hoge inzet van ensembles voor educatieve projecten en events voor relaties.

Voor het aantal voorstellingen (presentaties) geldt eveneens dat bij het opstellen van de begroting primair naar het groot symfonisch repertoire is gekeken.

De voorstellingen en bezoekersaantallen in 2025 zijn als volgt:

	Aantal concerten	Bezoeken	Aantal Rotterdam	Bezoeken Rotterdam	Aantal concerten	Bezoeken	Aantal Rotterdam	Bezoeken Rotterdam
	2025	2025	2025	2025	2024	2024	2024	2024
Concerten voor eigen risico en recette	70	87.538	70	87.538	72	83.439	72	83.439
Uitkopen	12	9.577	12	9.577	13	11.071	13	11.071
Lunchconcerten (gratis)	5	6.714	5	6.714	7	6.333	7	6.333
Reguliere voorstellingen standplaats	87	103.829	87	103.829	92	100.843	92	100.843
Reguliere voorstellingen buiten standplaats	6	7.429			8	7.643		
Reguliere voorstellingen buitenland	22	29.269			20	31.331		
Begeleiding opera in Amsterdam	5	6.722			9	14.365		
Schoolgebonden voorstellingen	53	16.714	46	16.493	56	8.767	51	8.447
Totaal voorstellingen	173	163.963	133	120.322	185	162.949	143	109.290
Overige activiteiten	80	3.887	67	3.297	87	10.715	82	10.087

Zie Bijlage Publiekscijfers voor een uitgebreide toelichting op het publieksbereik in Rotterdam

Chefdirigent Lahav Shani in de Doelen



ROTTERDAMS
PHILHARMONISCH
ORKEST

rpho.nl