



Inleiding en terugblik

In een tijd waarin veel mensen zich overweldigd voelen door informatie, polarisatie en een groeiend gevoel van afstand, speelt cultuur een cruciale rol in het versterken van sociale samenhang. Van concerten tot stand-up comedy en van masterclasses tot debatavonden: Muziekgebouw Eindhoven biedt steeds meer een gedeelde ruimte waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, zich gezien voelen, geïnspireerd raken en nieuwe perspectieven kunnen ontdekken. Culturele ervaringen dempen de ruis van alledag en creëren ruimte voor reflectie, nieuwsgierigheid en empathie. Ze maken ons ontvankelijk voor verschillen – niet als iets om te vrezen of te neutraliseren, maar als iets om te waarderen.

Juist in een stad waar diversiteit toeneemt en maatschappelijke spanningen voelbaar kunnen zijn, is cultuur geen luxe, maar een vorm van sociale infrastructuur. Ze bevordert het vermogen om te luisteren, om de wereld door de ogen van een ander te zien, en om gemeenschappelijkheid te herkennen op onverwachte plekken. Het aanbod van Muziekgebouw Eindhoven draagt hier actief aan bij – niet alleen door esthetiek of vermaak te bieden, maar door de samenleving te helpen zichzelf te begrijpen en te verbinden. In 2024 hebben we die rol sterker dan ooit ingevuld. Met een duidelijke focus op Top, Talent en Toegankelijkheid, programmeerden we 515 culturele activiteiten, een stijging van 38% ten opzichte van vóór COVID-19, en 19% meer dan in 2023. We trokken in totaal 221.000 betalende bezoekers, ruim 30% meer dan vorige jaar en 56% meer dan in de periode vóór de pandemie. Muziekseries zoals Candlelight Concerts, Painting in the Dark, Film in Music en We Call It Ballet trokken meer dan 25.000 nieuwe bezoekers voor klassieke muziek, en onze kwaliteit en kwantiteitssprong in het topsegment, zowel voor Klassiek, als Pop en Global, werd breed herkend door publiek, internationale artiesten en boekingskantoren.

De impact reikte verder dan ons concertzalen. Dankzij samenwerkingen met 27 maatschappelijke partners realiseerden we inclusieve programma's zoals Merhaba Eindhoven! en Witaj Eindhoven!, beide uitverkocht, evenals culturele projecten voor en met Indiase gemeenschappen, ouderen en kinderen van diverse achtergronden. In totaal bereikten we via onze inclusie-activiteiten meer dan 35.000 bezoekers. Het Muziekgebouw is daarmee geëvolueerd van een traditioneel podium naar een herkenbaar en gewaardeerd cultureel hart van de stad: ons Muziekgebouw. Tegelijkertijd nemen we als concertzaal een steeds nadrukkelijker

gidsende rol op binnen het landelijke culturele landschap, waarin we bijdragen aan nieuwe vormen van publieksgericht programmeren, partnerschappen en inclusieve formats. Een mooi voorbeeld hiervan is onze uitnodiging op Eurosonic Noorderslag, het belangrijkste Europese platform voor livemuziek, waar ons hoofd Diversiteit & Inclusie, Jessica Dassen, de best-practices van Muziekgebouw Eindhoven rond D&I deelde met een breed publiek van professionals uit het hele land. Ook financieel was 2024 een mijlpaal. Waar we in 2019 nog kampten met een verlies van ruim € 250.000 en een negatief eigen vermogen van bijna € 3 miljoen, sloten we 2024 af met een positief exploitatieresultaat van ca. € 1.5 miljoen en een hersteld eigen vermogen van € 1.9 miljoen. Onze eigen inkomsten stegen fors dankzij een bewuste strategie van verbreding van publieksaanbod en diversificatie van inkomsten. In relatie tot de periode voor COVID-19 realiseerde we een stijging van: Ticketverkoop +117%, Zaalverhuur +193%, Foyeromzet +88,5% en Sponsoring +116%. De gemiddelde opbrengst per activiteit verdubbelde bijna, van € 1.596 naar € 3.942. Daarmee bewijzen we dat groei, kwaliteit en maatschappelijke relevantie hand in hand kunnen gaan.

Deze resultaten stemmen ons hoopvol, en zijn niet alleen gewenst, maar ook noodzakelijk in een sector die zich snel ontwikkelt tot een competitief speelveld, gedreven door schaalvoordelen en stijgende publieksverwachtingen. Het belang van grote namen en beleving wordt steeds dominanter, vaak ten koste van artistieke differentiatie en de financiële ruimte van culturele instellingen. Binnen dat krachtenveld willen wij koersvast blijven bouwen aan een Muziekgebouw dat relevant is voor álle Eindhovenaren, en stevig verankerd is in de culturele en economische ontwikkeling van de Brainportregio.



↑ Edo Righini - directeur

1. Publiek, marketing en communicatie	9
2. Positionering en programmering	13
3. Duurzaamheid en inclusie	19
4. Gebouw	21
5. Organisatie en Governance	25
6. Development	29
7. Ondernemerschap en financiën	31
8. Berichten van Raad van Commissarissen	33

In lijn met voorafgaande jaren kijken we naar onze organisaties door de bovenstaande zeven focuspunten. Binnen al deze onderdelen zijn ontwikkelstappen gezet. Een samenvatting van deze ontwikkelingen is verspreid door dit document opgenomen.





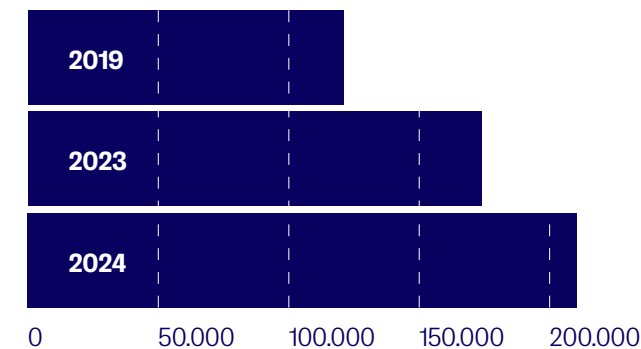
↑ MaNGa (Merhaba Eindhoven!)

Hoofdstuk 1

Publiek, marketing en communicatie

1. Publiek, marketing en communicatie

Op het gebied van profilering en publieksbereik is de stijgende lijn voortgezet, met een hogere bezettingsgraad in de Grote Zaal en een duidelijke toename in het aantal betalende bezoekers. In totaal trok het Muziekgebouw meer dan 221.000 betalende bezoekers – een groei van 56% ten opzichte van de periode vóór COVID-19 (meer dan 80.000 extra bezoekers) en 31% ten opzichte van 2023.



1.1 Herdefiniëring rol: instelling naar relatiecentrum

Tegen de achtergrond van maatschappelijke verandering heeft Muziekgebouw Eindhoven zijn rol fundamenteel herzien – in denken, doen en in de manier waarop we ons tot het publiek verhouden. We beschouwen onszelf niet langer als een cultureel bastion of als hoeder van een monolithisch artistiek erfgoed. In plaats daarvan hebben we een bredere, meer publieksgerichte benadering omarmd, waarbij we optreden als een verbindend en relatiegericht platform. Onze artistieke inzet is gericht op het creëren van waardevolle en betekenisvolle ervaringen voor een divers publiek. We willen bezoekers inspireren, een gevoel van verbondenheid en herkenning bieden, en bijdragen aan rust, reflectie en welbevinden. De waarde van onze muzikale activiteiten ligt daarmee niet uitsluitend in hun artistieke inhoud, maar in de emoties en verbindingen die ze tot stand brengen.

1.2 De kunst van luisteren en afstemmen

In de muziek geldt: de beste musici luisteren net zo goed als dat ze spelen. Ze stemmen zich af op het ensemble, op het publiek en op de ruimte waarin zij optreden. Zo geldt dat ook voor ons als organisatie. Om ons te ontwikkelen tot een publiekgericht relatiecentrum, moesten we leren beter te luisteren – naar wie onze bezoekers zijn, en welke onderliggende emotionele motieven hun keuzes beïnvloeden. Dat vroeg om meer dan het verspreiden van een enquête op

sociale media of het afnemen van een paar interviews tijdens een festival. Het vroeg om verdieping: grondige observatie, actieve interactie, en reflectie. Dit vormde de basis voor een nieuwe strategische aanpak, waarin we nieuwe methodieken combineren: Het samenbrengen van emotionele drijfveren en doelgroepsegmentatie.

1.3 Emotie en segmentatie basis publieksstrategie

Segmentatie en emotionele drijfveren zijn verschillende, maar elkaar aanvullende instrumenten die ons helpen om scherp te bepalen wie we willen bereiken en hoe. Ze geven richting aan onze communicatie, bepalen waar we marketinginspanningen op richten, en helpen bij het creëren van een goede match tussen programma's en publiek. Een goed voorbeeld hiervan is het Merhaba Festival, dat we sinds 2022 jaarlijks ontwikkelen voor en samen met de Nederlands-Turkse gemeenschap. Merhaba biedt een platform waar muziek, dans, keuken en tradities samenkomen in een viering van het rijke Turkse erfgoed. Dit gebeurt in co-creatie met vertegenwoordigers van de gemeenschap zelf: culturele ambassadeurs die zich niet alleen als brug, maar ook als aanjager van verschillende publieksgroepen positioneren. Deze ambassadeurs vertegenwoordigden meerdere segmenten, en de inhoud die we samen ontwikkelden raakte diverse lagen van de samenleving. Het festival bracht gerenommeerde artiesten, amateurmusici en performers samen, maar gaf ook ruimte aan culturele organisaties, ondernemers en beleidsmakers van Turkse afkomst.

Voor zo'n breed en divers aanbod volstond een klassieke marketingaanpak niet: er was behoefte aan een diepere en meer verbindende verhaallijn. De emotionele drijfveer 'verbondenheid' stond centraal, met het festival als krachtig middel voor gedeelde identiteit en herkenning via muziek, kunst en ambacht. Pas in een latere fase gebruikten we segmentatie om specifieke onderdelen van het festival – zoals de hoofdacts – te koppelen aan publieksgroepen die daar het meest ontvankelijk voor waren. Was dit traject gestart vanuit een zuiver segmentatie-perspectief, dan zouden we het risico hebben gelopen om te snel te categoriseren en doelgroepen te reduceren tot te nauwe profielen. Door te beginnen bij het emotionele motief van verbondenheid, en pas daarna segmentatie-inzichten toe te passen, hebben we het festival inhoudelijk sterker kunnen positioneren en doelgerichter kunnen communiceren.

1.3.1 Emotionele drijfveren en basis van nieuwe branding

Ook op breder niveau heeft het inzoomen op emotionele drijfveren een merkbare invloed gehad op al onze visuele en tekstuele uitingen. Een treffend voorbeeld is de campagne ‘Beleef Klassiek’, waarmee we verschillende onderdelen van onze klassieke programmering positioneren op basis van inhoudelijke en emotionele waarden. In deze campagne staat niet het product centraal, maar de ervaring die een bezoeker opdoet in relatie tot de artiest en de concertzaal. Wanneer die ervaring – het 'beleven' – wordt gecommuniceerd naar verschillende persona's, gebruiken we ook verschillende emotionele drijfveren. Deze stemmen we af op zowel het concert als op de belevingsbehoefte van het publiek, bewust of onbewust. Zo ontstaat een fijnmazige en betekenisvolle publieksbenadering, die verder gaat dan traditionele promotie. Onderstaande opsomming laat zien hoe we de vier emotionele drijfveren combineren met de elf publiekssegmenten uit het Whize-model. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we dieper in op hoe we segmentatie structureel toepassen in onze strategie.

↑ Emotionele Drijfveren

- Erbij horen & identiteit
- Nieuwsgierigheid & ontdekking
- Troost & ontlading
- Bewondering & viering

→ Segmentatie

- Dromend en Ternauwernood Rondkomend
- Jong en Hoopvol
- Populair en Mondig
- Bescheiden Senioren
- Stedelijke Dynamiek
- Gemiddelde Jan
- Gezellige Lege-Nesters
- Vrijheid op het Platteland
- Planners met Haast
- Zorgeloos en Actief
- Luxe Leven

1.3.2 Emotionele drijfveren voor publiek en programma

Binnen onze publieksstrategie hanteren we vier emotionele drijfveren die richting geven aan hoe we aanbod ontwikkelen, profileren en toegankelijk maken. Deze drijfveren vormen een essentieel instrument in het realiseren van betekenisvolle verbindingen met ons publiek, en versterken het maatschappelijk en artistiek draagvlak van onze organisatie.



Drijfveer 1 Verbondenheid en identiteit

Mensen zoeken culturele ervaringen die aansluiten bij wie ze zijn of wie ze willen zijn. Instellingen die herkenning bieden – of dat nu via gedeeld erfgoed, waarden of sociale identiteit is – hebben een grotere aantrekkingskracht. Een festival of concert dat aansluit bij een specifieke etnische achtergrond of gedeelde geschiedenis kan een gevoel van ‘thuis’ oproepen. Zo worden culturele instellingen meer dan plekken van vermaak: ze worden betekenisvolle ruimtes voor persoonlijke en collectieve identiteit. Een concreet voorbeeld hiervan zijn onze jaarlijks terugkerende community festivals, zoals Merhaba Eindhoven (in samenwerking met de Nederlands-Turkse gemeenschap) en Witaj Eindhoven (met de Poolse gemeenschap): festivals met artistiek hoogwaardige programmering én een sterk platform voor culturele herkenning, trots en ontmoeting.

Drijfveer II Nieuwsgierigheid en ontdekking

Mensen zijn van nature nieuwsgierig en hebben behoefte aan nieuwe prikkels. Culturele ervaringen die verrassen, uitdagen of toegankelijk kennismaken met het onbekende, wekken interesse en enthousiasme op. Voorwaarde is wel dat deze verkenning niet intimiderend aanvoelt, maar uitnodigend is. Bij Muziekgebouw Eindhoven vertalen we deze drijfveer naar programmareeksen waarin grensverleggend repertoire, cross-overs of internationale artiesten worden gepresenteerd in een begrijpelijke, laagdrempelige context. Zo verlagen we drempels zonder concessies te doen aan artistieke kwaliteit.

Drijfveer III Troost en emotionele ontlading

Cultuur biedt ruimte voor emotionele herkenning, verwerking of simpelweg escapisme. De krachtigste culturele momenten zijn vaak die momenten waarop het publiek zich diep geraakt voelt – door vreugde, nostalgie, inspiratie of zelfs verdriet. Muziek fungeert dan als een spiegel, een uitlaatklep, en een bron van gedeelde menselijkheid. Bijvoorbeeld: onze tribute-concerten trekken een breed publiek dat zich herkent in de muziek van hun jeugd of levensfasen. Of het nu gaat om een Queen-avond vol meezingmomenten of een Pink Floyd-tribute die herinneringen oproept aan persoonlijke mijlpalen – deze concerten zijn meer dan reproducties. Ze zijn emotionele belevingen die zorgen voor herbeleving, ontlading en verbondenheid met anderen die hetzelfde ervaren.

Drijfveer IIII Bewondering en viering

Mensen worden geraakt door momenten van uitzonderlijke kwaliteit en artistieke grootsheid. Het ervaren van meesterschap – of het nu gaat om virtuositeit, vernieuwend werk of een bijzondere uitvoering – wekt bewondering, trots en inspiratie. Evenementen die uitnodigen tot gezamenlijke viering creëren bovendien collectieve herinneringen en verhogen de betrokkenheid. Onze artistieke strategie is in de afgelopen jaren versterkt met drie centrale pijlers, waar Top aanbod een sterke onderdeel van is topkwaliteit (inter)nationale topartiesten en orkesten, talentontwikkeling opkomende musici en semiprofessionals en toegankelijk voor jongeren, diverse gemeenschappen en mensen met een kleinere beurs. Het aantal topartiesten over alle genres is in vier jaar tijd met meer dan 60% toegenomen. Deze kwaliteitsimpuls leidt niet alleen tot hogere publieksinkomsten, maar versterkt ook de maatschappelijke waardering voor onze organisatie. We zien groeiend vertrouwen en betrokkenheid bij beleidsmakers, het bedrijfsleven en publiek. Bewondering en herkenning voor het artistieke profiel van het Muziekgebouw dragen actief bij aan de legitimiteit en toekomstbestendigheid van onze functie binnen de regio.



↶ S10

Hoofdstuk 2

Positionering en programmering

In 2024 heeft Muziekgebouw Eindhoven (MgE) zijn rol als toonaangevend cultureel centrum in de Brainportregio verder versterkt. Met een programmering die vakmanschap, zeggingskracht en verbindingskracht centraal stelt, realiseerden we 515 culturele activiteiten, een stijging van 38% ten opzichte van de periode vóór COVID-19 en 19% ten opzichte van vorig jaar. Deze groei weerspiegelt onze inzet om een toonaangevend en tegelijkertijd inclusief aanbod te bieden dat aansluit bij de behoeften van zowel bestaande als nieuwe publieksgroepen.

We structureren ons aanbod op basis van drie centrale focuspunten: Top, Talent en Toegankelijkheid. In de praktijk zijn deze elementen vaak nauw met elkaar verweven binnen één product. Een goed voorbeeld daarvan is het BRIDGE Guitar Festival Eindhoven, waarin we bewust de verbinding leggen tussen internationale topacts, talentontwikkeling via participatieve activiteiten, en een gratis stadsfestival waarin toegankelijkheid centraal staat. In onze visie hoeft een topconcert niet exclusief te zijn, in tegendeel, ook bij iconische programmering streven we naar brede toegankelijkheid. Daarom werken we actief aan het wegnemen van financiële, sociale, mentale én fysieke drempels, ook bij de grote namen

die het Muziekgebouw regelmatig presenteert. Hoewel deze drie begrippen, top, talent en toegankelijkheid, elkaar vaak overlappen, helpen ze ons om richting en balans te houden in het samenstellen van een programmering die zowel artistiek hoogwaardig als maatschappelijk relevant is.

2.1 Top en het “groeicyclus” effect

Onze focus op topkwaliteit kwam in 2024 duidelijk tot uiting in de presentatie van (inter)nationale topartiesten en orkesten. In de afgelopen jaren hebben we het aandeel topacts in onze programmering met ruim 60% verhoogd. Doordat onze programmering steeds beter aansluit op de wensen en behoeften van het publiek, zagen we de gemiddeld bezettingsgraad van onze grote zaal bij deze concerten stijgen naar 90% in pop & jazz en 74% in klassiek. Dit vergrootte onze aantrekkingskracht voor leveranciers (boekingskantoren) en artiesten, wat leidde tot gunstigere voorwaarden en een bredere beschikbaarheid van topaanbod. Meer topaanbod leidt op zijn beurt tot meer zichtbaarheid, hogere publieksopkomst en versterking van ons profiel, wat de cyclus opnieuw voedt. Deze samenhang is voor ons van strategisch belang, en we blijven hier in de komende jaren gericht in investeren.

2024: Meer klassieke topacts dan ooit

Janine Jansen, Camerata Salzburg, London P.O, Voces8, Krystian Zimerman, András Schiff, Evgeny Kissin, Gidon Kremer, Gautier Capuçon, Nelson Goerner, Jorge Luis Prats, Fazıl Say, Bergen Philharmonic Orchestra, Julia Lezhneva, La Cetra Barockorchester Basel & Andrea Marcon, Pavel Haas Quartet, Maria João Pires, Christian Tetzlaff, Vilde Frang, Deutsches Symphonie & Orchester Berlin, Denis Kozhukhin, Amsterdam Baroque Orchestra & Ton Koopman, Rotterdams Philharmonisch Orkest, Vox Luminis, Collegium Vocale Gent & Philippe Herreweghe, Jaap van Zweden, Théotime Langlois de Swarte, Boris Giltburg, Ensemble Correspondances, Nederlandse Bachvereniging

2024: Meer pop en jazz topacts dan ooit

Pat Metheny, Diana Krall, Tallest Man on Earth & Sinfonietta, Sohn & Metropole Orkest, Lizz Wright, Cristina Branco, Ladysmith Black Mambazo, Michel Camilo & Tomatito, Eliades Ochoa, Selda Bağcan, Loreena McKennitt, Venice, Bill Bailey, The Mavericks, Gino Vannelli, Def Americans, Gipsy Kings, Gladys Knight, Cat Power Sings Dylan, Sona Jobarteh, Gary Lucas, Kim Wilde, Engelbert Humperdinck, Joe Jackson, Haken, Clouseau, Walk Off the Earth, Tinderstick, Hooverphonic, Fish, Young Gun Silver Fox, Mark Lettieri, Danny Vera, Ellen ten Damme & Kamerata Zuid, Krezip, Bløf, Frank Boeijen, Raccoon, Miss Montreal, Slagerij van Kampen, Bouke, Ilse DeLange, Kovacs, Jaap Reesema, S10

2.2 Talent

Om het startende muziek ecosysteem een impuls te geven, hebben we in 2024 o.a. nieuw series geïntroduceerd op ons stadspodium, de M. Deze ruimte biedt een platform voor opkomend talent en draagt bij aan de ontwikkeling van een dynamische muzieksce­ne in Eindhoven. Voorbeelden zijn:

2.2.1 De concertserie Kaleidoscope

Onze maandelijkse concertreeks in de intieme setting van podium M, waarin we nadrukkelijk inzetten op talentontwikkeling en muzikale vernieuwing. Met deze serie bieden we jonge makers, grensoverschrijdende acts en opkomende artiesten een podium om zich artistiek te ontwikkelen, hun werk te presenteren en nieuw publiek aan zich te verbinden. We programmeren bewust een eclectische mix van stijlen en invloeden – van wereldmuziek tot elektronische pop en experimentele klanken – zodat artiesten kunnen experimenteren buiten de traditionele genre­grenzen. Zo ontstaat er ruimte voor vernieuwing, zowel op het podium als in de beleving van het publiek. Tijdens Kaleidoscope-avonden verandert onze zaal M in een clubachtige ruimte, waar de ontmoeting tussen artiest en publiek centraal staat. Acts als COLLIGNON en Keshavara, die aan het begin stonden van hun landelijke en internationale doorbraak, hebben hier het podium gekregen om hun muziek te verfijnen en te laten groeien. Met Kaleidoscope leveren we een concrete bijdrage aan het muzikale ecosysteem van Eindhoven en de regio. We geven makers de kans om op professionele wijze op te treden, zich inhoudelijk te ontwikkelen en verbinding te maken met andere kunstenaars en publiek. Tegelijkertijd bouwen we aan een nieuwe generatie concertbezoekers die openstaat voor ontdekking, diversiteit en artistieke zeggingskracht.

2.2.2 Samenwerkingen met amateurmusici

Naast het stimuleren van professioneel talent zetten we ons actief in voor de ontwikkeling van amateurmusici in de regio. We bieden amateurartiesten de kans om podiumervaring op te doen onder professionele omstandigheden. In 2024 faciliteerden we 65 verhuringen met culturele tarieven aan amateurverenigingen en amateurartiesten, die onze zalen gebruikten voor muziekoptredens, spoken-words en presentaties. Daarnaast werken we nauw samen met verschillende conservatoria in Nederland om studenten een podium te bieden waar zij podiumervaring kunnen opdoen in een professionele concertzaal en hun eigen publiek kunnen opbouwen. In 2024 vonden er 38 optredens van conservatorium studenten plaats tijdens onze wekelijkse Lunchpauze- concerten.

Om jonge musici nog meer in de spotlight te zetten, introduceerden we in 2024 een nieuw concept: in samenwerking met gerenommeerde artiesten boekten we conservatoriumstudenten als voor- of na-programma bij bekende optredens in de genres jazz en pop. Zo krijgen jonge talenten niet alleen een groter podium, maar ook directe exposure naar een breder publiek.



↑ Sem Jansen & Leif de Leeuw

2.2.3 Talent en educatie: masterclasses en workshops

Een overzicht van de masterclasses en workshops tijdens BRIDGE 2024 is opgenomen in de activiteitenlijst van het festival. Door deze educatieve activiteiten structureel te integreren in onze programmering, dragen we actief bij aan kennisdeling, inspiratie en de professionele groei van de volgende generatie musici. Talentontwikkeling stopt niet op het podium: daarom organiseren we jaarlijks een reeks educatieve activiteiten gericht op verdieping, vakmanschap en netwerkopbouw. We verdelen deze activiteiten over drie pijlers:

Workshops

Tijdens het BRIDGE Guitar Festival Eindhoven kregen deelnemers coaching van ervaren musici en coaches. Hiermee werden zowel hun technische vaardigheden als hun zelfvertrouwen als uitvoerend artiest versterkt. Door masterclasses en workshops aan te bieden – van klassieke grootheden tot gitaarhelden – geven we jonge muzikanten de kans om te leren van de besten en directe, opbouwende feedback te ontvangen.



Masterclasses

Klassieke iconen zoals Rachel Podger en het Borodin Quartet hebben in 2024 masterclasses verzorgd, waarin jonge musici de kans kregen om zich artistiek te verdiepen onder begeleiding van topartiesten.



Concoursen

We zijn trotse samenwerkingspartner van het Archipel Muziekconcours, dat wij samen met het M-Fonds (onze private begunstigers) faciliteren. Ook het TROMP Percussion Concours en de Storioni Academy waren in 2024 belangrijke partners die bijdroegen aan de professionele ontwikkeling van jong talent. In de serie Internationale Prijswinnaars treden laureaten van de grote concoursen vaak voor het eerst op in Nederland en krijgt het publiek in Eindhoven de gelegenheid kennis te maken met de grote namen van morgen.



2.3 Toegankelijkheid

Toegankelijkheid is voor ons een breed en gelaagd begrip. Wanneer wij in onze werkwijze verwijzen naar toegankelijkheid als focuspunt binnen onze programmering, bedoelen we het actief wegnemen van verschillende soorten drempels, in alle activiteiten. **Mentaal**, voel ik mij welkom en veilig? Voel ik mij op mijn plek? **Financieel**, is het aanbod betaalbaar en kan ik iets vinden binnen mijn budget? **Fysiek**, is de locatie bereikbaar en toegankelijk voor mij? **Artistiek**, sluit het aangeboden repertoire aan bij mij? Is de duur en vorm van het concert uitnodigend en toegankelijk? Hoewel we in al onze activiteiten streven naar toegankelijkheid, zijn er verschillende series en programma's die dit streven op een bijzondere manier illustreren:

2.3.1 Lunchpauzeconcerten

Deze serie draag actief bij aan onze missie om talent te stimuleren en een toegankelijke concertzaal te zijn voor iedereen. In deze reeks bieden we het talent van morgen een professioneel podium in onze Kleine Zaal (capaciteit: 380 zitplaatsen). We verwelkomen een trouw publiek dat voor een symbolisch bedrag rond €5 (financiële drempel) tijdens een lunchpauze (fysieke drempels) kan genieten van een kwalitatief hoogstaand optreden, gecombineerd met een kopje soep na afloop (mentale drempel). Zo verbinden we artistieke beleving met laagdrempelige gastvrijheid.



2.3.2 Klassiek voor iedereen

In 2024 hebben we verschillende nieuwe series ontwikkeld die expliciet gericht zijn op het vergroten van de toegankelijkheid van klassieke muziek en het verbreden van ons klassieke publiek. Deze nieuwe formats trokken gezamenlijk meer dan 25.437 bezoekers. Onder de noemer Klassiek voor Iedereen nemen we verschillende drempels weg, vooral op mentaal vlak. Door gebruik te maken van een toegankelijke en herkenbare repertoireselectie binnen een klassieke esthetiek – zoals beroemde filmmuziek en populaire klassieke werken – creëren

we een laagdrempelige, maar hoogwaardige beleving waarin een symfonieorkest centraal staat. Deze aanpak biedt nieuwe publieksgroepen een 'immersive' ervaring zonder dat zij voorkennis over klassieke muziek nodig hebben. Daarnaast reduceren we met deze series psychologische barrières door het programma bewust te verkorten naar compactere concertvormen, een meer informele en gastvrije sfeer te creëren waarin het publiek zich vrij voelt en sterke visuele elementen te integreren, zoals lichtinstallaties en visuele storytelling, waardoor de beleving verdiept wordt. Voorbeelden van deze nieuwe toegankelijke klassieke-muziek series zijn Candlelight Concerts, Film in Music, Painting in the Dark en We Call It Ballet. Met deze aanpak willen we klassieke muziek letterlijk en figuurlijk dichterbij een nieuw en breder publiek brengen, zonder concessies te doen aan kwaliteit en zeggingskracht.

2.3.3 BRIDGE Guitar Festival Eindhoven:

Een voorbeeld van onze vernieuwende aanpak, waarin toegankelijkheid een centrale rol speelt, is het BRIDGE Guitar Festival Eindhoven, dat in 2024 zijn tweede editie beleefde. Met 23.000 bezoekers, meer dan 90 muzikale acts en een gitaarconventie met ruim 100 merken, is BRIDGE inmiddels uitgegroeid tot het grootste gitaarfestival van de Benelux. Nieuw in 2024 was de toevoeging van een sterke stedelijke component: het festival breidde uit naar 15 verschillende locaties in Eindhoven, waaronder twee grote buitenpodia op het 18 Septemberplein en het Wilhelminaplein. Samen met de ticketed shows en de gitaarbeurs verwelkomde het stadsfestival tienduizenden bezoekers, die in een open, toegankelijke setting konden genieten van de veelzijdigheid en het wonder van gitaarmuziek. Met BRIDGE laten we zien hoe toegankelijkheid op meerdere niveaus kan worden gerealiseerd. Door het gratis toegankelijke stadsfestival weg te zetten naast de ticketed shows, verlaagden we de financiële drempel aanzienlijk en gaven we duizenden mensen de kans om zonder barrières kennis te maken met live gitaarmuziek. Ook de mentale drempels werden actief weggenomen: bezoekers werden niet alleen uitgenodigd om optredens bij te wonen, maar ook om actief te participeren. Tijdens de gitaarbeurs konden mensen instrumenten uitproberen, masterclasses volgen, workshops bijwonen en samen muziek maken – ongeacht hun leeftijd, achtergrond of niveau. Zo draagt BRIDGE bij aan talentontwikkeling, culturele ontmoeting én stadsverankering: het festival versterkt de verbondenheid tussen inwoners, bezoekers, artiesten en partners en bevestigt Eindhoven als een stad waar muziek toegankelijk is voor iedereen.



↵ Paloma Lázaro Arteaga
Janine Jansen &
Amsterdam Sinfonietta ↗



↑ Anoushka Shankar

Hoofdstuk 3

Duurzaamheid en inclusie

Binnen onze maatschappelijke opdracht hebben we in 2024 gericht gewerkt aan drie focuspunten:

- Bereiken en verbinden van gemeenschappen (communities)
- Verbeteren van toegankelijkheid voor jeugd
- Toegang vergroten voor mensen met financiële beperkingen

Onder deze drie pijlers hebben we diverse outreach-programma's gerealiseerd die culturele drempels verlagen en gemeenschappen actief betrekken. In totaal bereikten we via deze activiteiten 35.654 bezoekers, in samenwerking met 27 maatschappelijke partners en stichtingen.

3.1 Gemeenschappen

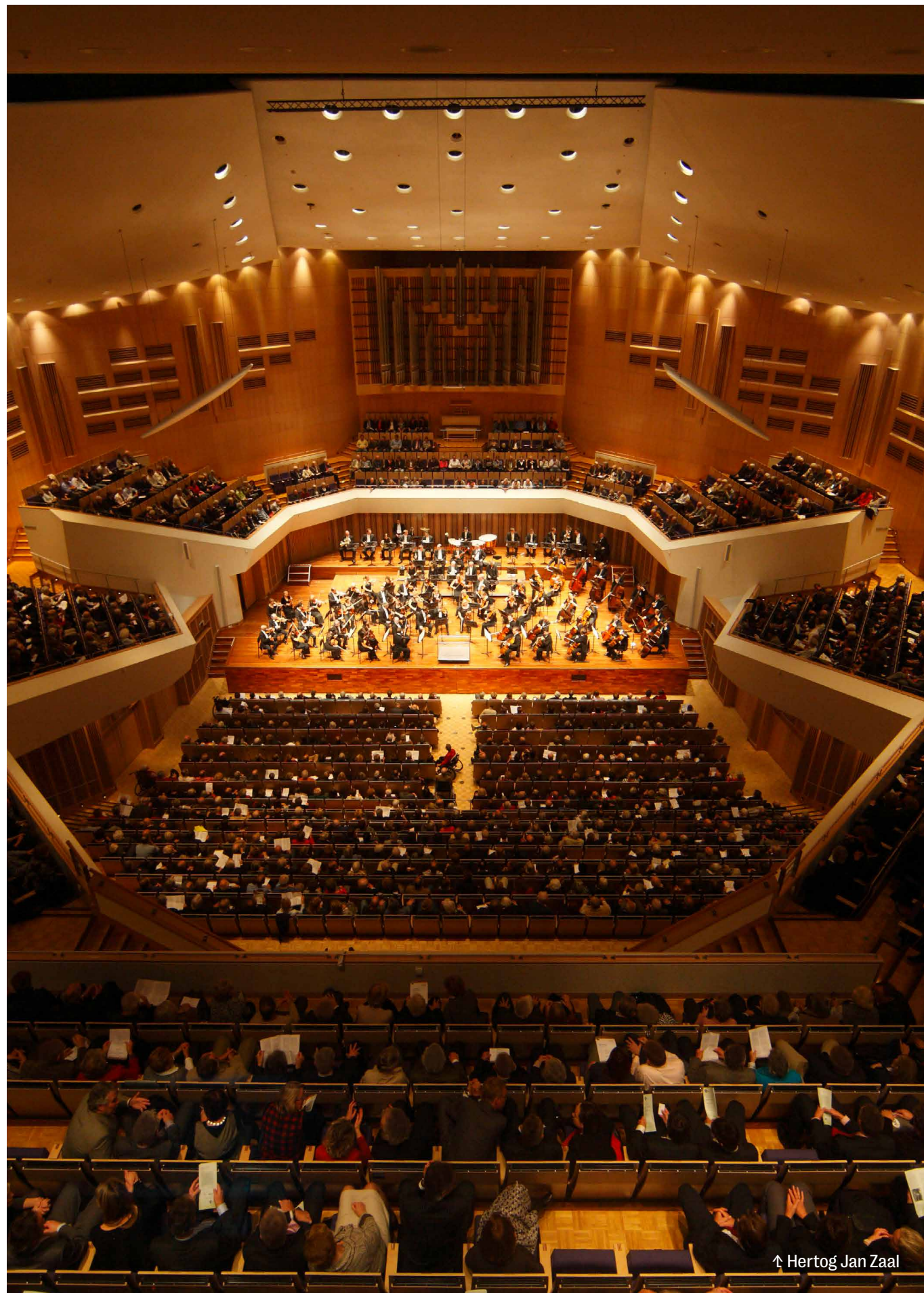
Evenementen als Merhaba Eindhoven! (2.500 bezoekers) en Witaj Eindhoven! (2.600 bezoekers) waren beide volledig uitverkocht en onderstreepten de kracht van samenwerking met de Turkse en Poolse gemeenschappen. Daarnaast trokken diverse Indiase evenementen samen 4.663 bezoekers. Via het vrijwilligersteam van Refugee Team hebben we in 2024 ook een deelnemer kunnen begeleiden naar betaald werk binnen onze horeca-afdeling. Hij ondersteunt bij alle werkzaamheden rondom concerten, zoals garderobe, ticketcontrole en horecaservices. Inmiddels werkt hij via ons horecauitzendbureau regelmatig betaald voor het Muziekgebouw Eindhoven en kan zo ook betaald aan de slag op andere plaatsen. Ook startten we nieuwe samenwerkingen om duurzame relaties met diverse muzikale gemeenschappen verder te versterken. Zo werkten we samen met Buda Staging Performance voor de eerste editie van Dzień Emigranta in het Muziekgebouw, een feestelijk evenement met een beroemde Poolse muzikant, eten en culturele optredens zoals spoken word en theater. Nadat we eerder onze samenwerkingen binnen de Turkse gemeenschap hebben uitgebouwd via grote evenementen als Merhaba, zien we nu dat ook binnen de Poolse gemeenschap nieuwe verbindingen ontstaan. Door het organiseren van deze community festivals staan we rechtstreeks in contact met culturele sleutelfiguren, die ons helpen om de juiste inhoud en samenwerking te realiseren. Daarnaast werkten we in 2024 voor het eerst samen met Comité 30 juni/1 juli, dat na de Ketikoti-herdenking op 30 juni een muzikaal samenzijn organiseerde in het Muziekgebouw, met een optreden van zangeres Solange Rose. Zo bouwen we in Eindhoven aan een open huis waar muziek, ontmoeting en herkenning centraal staan.

3.2 Kinderen

Via het project Muziek de Wereld Rond bereikten we honderden kinderen van uiteenlopende culturele achtergronden met een kleurrijk muziekfestival en een parade door de stad. Daarnaast werkten we samen met ASML aan de reeks Unforgettable Classes, waarmee duizenden kinderen van speciaal onderwijs, uit AZC's of krachtwijken in contact kwamen met live muziek in een inspirerende omgeving. Een nieuw hoogtepunt in 2024 was het Gitaarorkest, waarin meer dan 100 kinderen en jongeren samen muziek maakten onder professionele begeleiding. Dit traject werd feestelijk afgesloten met een optreden voor een uitverkochte Grote Zaal tijdens het BRIDGE Guitar Festival Eindhoven. Ook de projecten Tekenen voor Vrijheid en Tech Sketch (in samenwerking met NXP), werden uitgerold, waarbij kinderen uit verschillende krachtwijken werkten aan kunstwerken rond actuele thema's zoals vrijheid en technologie. De tekeningen werden verfilmd en op groot scherm vertoond, begeleid door een live orkest.

3.3 Financiële toegankelijkheid

Structurele samenwerkingen met tientallen stichtingen, waaronder Stichting Ik Wil, Quiet040, Stichting Zonder Dak en Stichting Barka, maakten het mogelijk om mensen met een kleine beurs actief te betrekken bij ons programma. Dankzij initiatieven als Tickets for Underprivileged, gesteund door ASML, stelden we honderden kaarten beschikbaar voor high-end concerten. In 2024 hebben we de prijs voor rolstoeltickets voor al onze concerten vastgesteld op €20. Begeleiders kunnen daarbij altijd kosteloos mee, zodat we samen een drempelvrije en gastvrije concertbeleving mogelijk maken. Via het Muziek voor Iedereen programma, samen met partners zoals Cultuur Inclusief, maakten we het voor mensen met een kleine beurs mogelijk om via waardebonnen meerdere keren per jaar culturele activiteiten bij te wonen tegen een sterk gereduceerd tarief. Via het Spot Programma boden we studenten last-minute kaarten voor €10. Zorgmedewerkers in Eindhoven ontvingen gratis kaarten als blijk van waardering. Ook voor ouderen met een kleine portemonnee hebben we drempels kunnen verlagen. Door samen te werken met diverse zorginstellingen en verzorgingshuizen in de regio kunnen ouderen gratis onze lunchpauzeconcerten bezoeken, daar is in 2024 maar liefst 703 keer gebruik van gemaakt. Daarnaast ontvangen we maandelijks mantelzorgers via Stichting Mantelzorg Verlicht. Dankzij deze gerichte samenwerkingen weten we deze doelgroep effectief te bereiken.



↑ Hertog Jan Zaal

Hoofdstuk 4 Gebouw

4.1 Nieuwe foyers

Dankzij steun van de Provincie Noord-Brabant en samenwerkingen met lokale ontwerpers hebben we een nieuwe visie op onze foyers gerealiseerd. De stadsfoyer en de foyers op de eerste en tweede verdieping zijn opnieuw ingericht om ontmoeting, inspiratie en verblijf aantrekkelijker te maken. We bieden nu comfortabele ontvangstruimtes met een geïntegreerde ticketbalie, ook buiten de concerturen van het Muziekgebouw. Door interactieve installaties, zoals een zelfspelende akoestische grandpiano, verbeterde garderobes en sfeervolle verlichting voelen bezoekers zich meer welkom en blijven ze langer. De toevoeging van centrale en flexibele zitplekken heeft ervoor gezorgd dat de stadsfoyer is getransformeerd tot een bruisende, levendige ontmoetingsplek voor een concert. In het nieuwe ontwerp is bovendien ruimte gemaakt voor kleine optredens en pop-upactiviteiten, waarmee de levendigheid en de interactie tussen artiesten en publiek verder zijn versterkt.



4.2 Immersive experience en routing

Een belangrijk onderdeel van de transformatie was ook het verbeteren van de routing en de beleving binnen het gebouw. Door betere bewegwijzering en de inzet van meer dan 100 schermen bieden we bezoekers een nieuwe, meer "immersive" ervaring – van binnenkomst tot vertrek. Zowel inhoudelijke informatie, zoals programma's die aansluiten bij de artiest die op dat moment optreedt, als praktische informatie over routing en horec afaciliteiten wordt nu op een natuurlijke en aangename manier aan het publiek gepresenteerd. Ook hebben we geïnvesteerd in de hospitality rondom het verblijf: op de grote foyer (eerste verdieping) zijn twee nieuwe bars geopend, zodat het publiek bij het groeiende aantal uitverkochte shows kan rekenen op snellere service en meer persoonlijke aandacht. Daarnaast is de akoestische kwaliteit van de openbare ruimtes verbeterd, zodat bezoekers optimaal kunnen genieten van zowel geplande concerten als spontane optredens in onze open settings.

4.3 Risico's verbonden aan het verouderd gebouw

Tegelijkertijd blijven er risico's bestaan vanwege de verouderde structuur van het gebouw. Zaken als verouderde technische installaties, beperkte klimaatbeheersing en de noodzaak van continue onderhoudsinvesteringen vormen aandachtspunten voor de komende jaren. Hoewel we met de huidige aanpassingen de gebruikservaring aanzienlijk hebben verbeterd, blijft structurele vernieuwing nodig om toekomstbestendig te blijven en om te kunnen voldoen aan moderne duurzaamheidseisen en comfortnormen.

4.4 Toegankelijkheid en mobiliteit

Toegankelijkheid is een belangrijk speerpunt geweest. Niet alleen intern, maar ook rondom het gebouw hebben we stappen gezet. Door aangepaste routes en het verbeteren van de entrees, verlagen we fysieke drempels. Tegelijkertijd blijft de beperkte mobiliteit rondom het gebouw een aandachtspunt: het beperkte aantal parkeerplaatsen voor onze bussen en de inrichting van de directe omgeving (zoals De Heuvel) vragen blijvende aandacht en samenwerking met gemeentelijke partners om de toegankelijkheid van het Muziekgebouw verder te verbeteren.





↑ SOHN



↑ Michelle David
& The True-tones

Hoofdstuk 5

Organisatie en Governance

In 2024 heeft Muziekgebouw Eindhoven belangrijke stappen gezet in het versterken van de organisatiecultuur en het optimaliseren van de interne samenwerking. Onze HR-strategie rust op twee pijlers: Collaboration (zacht) en Efficiency (hard).

5.1 Collaboration

Collaboration: Binnen collaboration werkten we actief aan het versterken van verbondenheid, vertrouwen, motivatie en onderlinge ondersteuning. Samenwerking binnen een snel veranderende organisatie en sector is nooit vanzelfsprekend en vraagt voortdurend aandacht. Ook voor ons is samenwerking een dagelijks onderwerp van gesprek, niet alleen tussen medewerkers onderling, maar ook tussen afdelingen en externe stakeholders. We zijn trots dat we ieder jaar verdere stappen zetten in het creëren van een werkcultuur waarin samenwerking centraal staat. We werkten steeds meer door vier kernprincipes die impliciet en in verschillende maten probeerden we toe te passen in ons organisatie.

We Care kwam tot uiting in het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuwe missie en visie met medewerkers, en het verder afschaffen van de traditionele hiërarchische mindset. Door het organigram aan te passen en wekelijkse sessies tussen afdelingen – zoals PMD (programma, marketing, directie) – te organiseren, gaven we verantwoordelijkheid en motivatie breed de ruimte.

We Trust bouwde voort op een cultuur van veiligheid, transparantie en vertrouwen. Feedback werd structureel geïntegreerd in evaluatiegesprekken en informele bijeenkomsten, waardoor open communicatie op alle niveaus werd gestimuleerd.

We Believe richtte zich op het versterken van motivatie door het zichtbaar vieren van kleine successen binnen teams. Tegelijkertijd leerden we samen van mislukkingen, wat een cultuur van voortdurende groei en leren versterkte.

We Help bevorderde wederkerigheid en emotioneel bewustzijn. Hulp bieden en ontvangen werd steeds vanzelfsprekender, mede dankzij verbeterde procesondersteuning en specifieke upskills-programma's.

5.2 Stimuleren samenwerking

Naast de vier kernprincipes die we onder Collaboration hanteren en die op verschillende manieren en in verschillende mate per afdeling worden toegepast, hebben we ook concrete acties ondernomen om samenwerking actief te versterken. We hebben de werkplekken herverdeeld door de indeling aan te passen om de interactie tussen verschillende afdelingen te bevorderen en de fysieke afstand tussen teams te verkleinen. Daarnaast hebben we ingezet op meer informele bijeenkomsten, zoals gezamenlijke lunches, waarin medewerkers elkaar in een laagdrempelige setting kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen uitwisselen. In het traject richting onze nieuwe visie voor 2025-2029 hebben we actief input van onze medewerkers opgehaald. Door middel van interviews, begeleid door een extern bureau, zijn medewerkers uit verschillende geledingen gevraagd hun perspectief te delen, wat heeft geleid tot waardevolle inzichten én gezamenlijke betrokkenheid bij de koers van het Muziekgebouw.

5.3 Efficiëntie en procesoptimalisatie

Op het gebied van efficiency richtten we ons op het verbeteren van processen, het aanscherpen van verantwoordelijkheden en het structureel monitoren van prestaties. Door taakanalyses per afdeling konden we de juiste persoon op de juiste plek inzetten, wat leidde tot een betere aansluiting tussen vaardigheden en werkzaamheden. Tegelijkertijd zorgde het invoeren van duidelijke KPI's en flexibele roostering – afgestemd op de bezettingsgraad – voor minder taakoverlap en een beperking van downtime. Onder het motto Work Smarter zetten we in op verdere digitalisering en automatisering van administratieve, financiële en marketingprocessen, onder andere via Nostradamus voor personeelsplanning. Ook werden prestaties structureel gemonitord: cashflow, gross profit (GPA), verzuim, horecaresultaten, kaartverkoop en boekingen werden wekelijks gevolgd, terwijl maandelijkse P&L-analyses en kwartaalrapportages inzicht gaven voor tijdige bijsturing.

5.4 Governance en Fair Practice

Muziekgebouw Eindhoven wordt bestuurd volgens het Raad-van-Commissarissen. Zowel bestuur als Raad van Commissarissen passen de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur toe, passend bij de schaal, activiteiten en maatschappelijke verantwoordelijkheid van onze organisatie.

5.4.1 Integratie van de Codes

Muziekgebouw Eindhoven onderschrijft actief de **Fair Practice Code, de Code Diversiteit & Inclusie** en de **Governance Code Cultuur**. Deze codes zijn integraal verweven in onze kernwaarden en dagelijkse werkwijze. De Code Diversiteit & Inclusie komt tot uiting in onze programma's, publieksbenadering, partnerschappen en personeelsbeleid. De vijf kernwaarden van de Fair Practice Code – solidariteit, transparantie, duurzaamheid, vertrouwen en diversiteit – zijn leidend in ons personeelsbeleid, samenwerkingen en de omgang met makers en uitvoerenden. De Governance Code Cultuur is een vast onderdeel van het overleg tussen directie en Raad van Toezicht en wordt actief geëvalueerd. In 2024 lag de nadruk op eerlijke arbeidsvoorwaarden, duurzame relaties en een open, inclusieve cultuur. We streven naar een werkomgeving met ruimte voor diversiteit in denken, doen en zijn, binnen het team en richting partners en publiek. Onze Ondernemingsraad (OR) beoordeelt de samenwerking met directie, HR-adviseur en Raad van Commissarissen als zeer positief; de koers van gezamenlijk eigenaarschap en transparante communicatie wordt breed gedragen.

5.4.2 Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid werken wij aan structurele verbeteringen binnen onze bedrijfsvoering en programmering. Hoewel er op sectorniveau nog geen specifieke duurzaamheidscode bestaat, laten wij ons leiden door eigen ambities, Europese regelgeving en lokale samenwerkingsprogramma's binnen de gemeente Eindhoven en de provincie Noord-Brabant. Meer over onze inzet op duurzaamheid is te lezen in het hoofdstuk Gebouw en Horeca.

5.4.3 ANBI-status

Muziekgebouw Eindhoven is door de Belastingdienst erkend als **Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI)**. Deze status maakt het voor donateurs mogelijk om hun gift fiscaal aftrekbaar te laten zijn. Hierdoor versterken wij onze mogelijkheden om via particuliere bijdragen aanvullende fondsen te werven ten behoeve van onze culturele en maatschappelijke missie.

5.5 Ondernemingsraad

5.5.1 Algemeen

In 2024 is de samenstelling van de OR zeer stabiel gebleven. Er is één wisseling geweest en over het algemeen is te stellen dat de OR-leden zeer toegewijd zijn en graag meerdere termijnen zitting hebben in de raad.

Het vorig jaar ingezette professionaliseringstraject met het externe adviesbureau (Inconsilium, Marcel Nijhof) heeft ervoor gezorgd dat de OR veel aan professionaliteit heeft gewonnen. Indien nodig kan de raad nog steeds het advies van Inconsilium inwinnen. In 2024 is hier slechts enkele keren gebruik van gemaakt. Er wordt terug gekeken op een uitstekend jaar, waarin we de samenwerking met directie, de HR-adviseur en de Raad van Commissarissen als zeer positief ervaren

5.5.2 Vergaderoverzicht

De OR kende in 2024 drie overlegstructuren: overlegvergadering met de directeur-bestuurder (maandelijks), OR-vergadering (maandelijks, met extra bijeenkomsten waar nodig) en overleg met Raad van Commissarissen en directeur-bestuurder (2 keer in 2024).

5.5.3 Zetelverdeling

We streven ernaar om zoveel mogelijk afdelingen in de OR vertegenwoordigd te hebben. Momenteel zijn dit: Marketing & Development (2), Ticketing (1), Productie & Podiumtechniek (1), Hospitality & Horeca (1).

5.5.4 Organisatieontwikkelingen

In 2024 heeft de organisatie een positieve ontwikkeling doorgemaakt m.b.t. efficiëntie en bedrijfscultuur. Hoewel de werkdruk hoog is en de marges door stijgende kosten kleiner zijn geworden, kunnen we constateren dat het verzuimpercentage gelijk is gebleven. Het monitoren en waar nodig verbeteren en/of aanpassen van efficiëntie en bedrijfscultuur moet een blijvend en steeds doorgaand proces zijn. De OR blijft hierover met de directie in gesprek om te adviseren en de ontwikkelingen nauwlettend te volgen.

5.5.5 Agenda

De belangrijkste onderwerpen die in 2024 in de overleggen van de OR zijn besproken, zijn de **Governance Code Cultuur**, **Het personeelshandboek** en **bedrijfseconomische zaken**. De Governance Code is een belangrijk punt waarbij de OR nauw samenwerkt met bestuurder en RvC om de governance goed in te richten; hierover is constructief gesproken en gehandeld, en de OR houdt dit punt blijvend op de agenda. Het personeelshandboek is in samenwerking met HR, bestuurder en OR opnieuw opgesteld, waarbij het verouderde document grondig is herzien en artikelen zijn aangepast voor meer duidelijkheid en overzicht. Door de wereldwijde energiecrisis en inflatie waren bedrijfseconomische dossiers ook in 2024 van grote invloed; de OR blijft hierover met de directie in gesprek om tijdig op de effecten in te spelen.





Echoes of Harmony ↗
(Studio Giftig)
ASML on Stage →
↑ The Dire Straits Experience

Hoofdstuk 6 Development

In 2024 heeft Muziekgebouw Eindhoven verdere stappen gezet in het versterken van de externe relaties en het uitbreiden van ons netwerk van partners en vrienden.

6.1 Vrienden van het Muziekgebouw

Het programma Vrienden van het Muziekgebouw is verder gegroeid. Dankzij gerichte campagnes, persoonlijke benadering en speciale vriendenactiviteiten hebben we niet alleen het aantal vrienden met 300% uitgebreid, maar ook de betrokkenheid verdiept. Vrienden spelen een belangrijke rol in het verstevigen van onze maatschappelijke positie en bieden daarnaast financiële ondersteuning voor bijzondere projecten en talentontwikkeling.



6.2 Nieuwe samenwerkingspartners

We zijn trots dat we in 2024 nieuwe strategische partners aan ons hebben weten te binden én bestaande samenwerkingen hebben kunnen intensiveren. Zo zijn we een samenwerking aangegaan met InBev, die ons ondersteunt als sponsor én bij de versterking van de horecabeleving binnen het Muziekgebouw.

Daarnaast hebben we de samenwerking met ASML verder verdiept. Door gezamenlijke initiatieven zoals de reeks Unforgettable Classes en het programma Tickets for Underprivileged, hebben we samengewerkt aan het toegankelijk maken van hoogwaardige culturele ervaringen voor een breed en divers publiek. Ook is onze relatie met het Brabant C Fonds vernieuwd en geïntensiveerd. Dankzij hun financiële bijdrage konden we investeren in innovatieve projecten zoals het BRIDGE Guitar Festival Eindhoven, waarmee we niet alleen nieuwe publieksgroepen bereikten, maar ook het muzikale ecosysteem in de regio duurzaam versterkten. Naast deze partners breidden we ons netwerk verder uit met nieuwe sponsors, maatschappelijke organisaties en fondsen. Dit stelt ons in staat om zowel op artistiek als sociaal-maatschappelijk vlak onze ambities waar te maken. Deze samenwerkingen dragen niet alleen financieel bij, maar versterken ook onze zichtbaarheid, impact en verankering binnen de stad Eindhoven, de Brainportregio en daarbuiten. Met deze brede ontwikkeling van bouwen we stap voor stap aan een stevig fundament voor de toekomst van het Muziekgebouw.



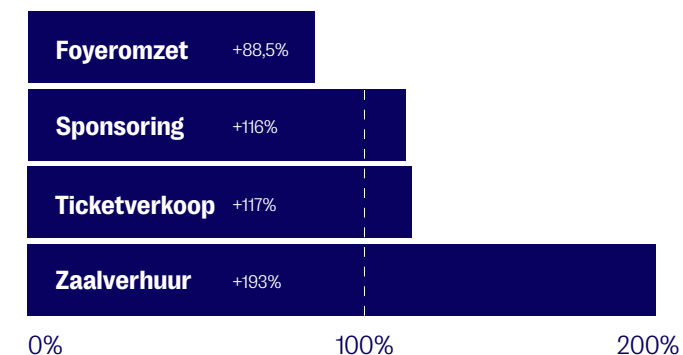


Danny Vera →
↑ Diana Kral

Hoofdstuk 7 Ondernemerschap en financiën

Ook financieel was 2024 een mijlpaal in de ontwikkeling van Muziekgebouw Eindhoven. Waar we in 2019 nog kampten met een exploitatietekort van ruim € 250.000 en een negatief eigen vermogen van bijna € 3 miljoen, sloten we 2024 af met een positief exploitatieresultaat van circa € 1,5 miljoen en een hersteld eigen vermogen van € 1,9 miljoen.

Deze stevige verbetering is het resultaat van een bewuste en integrale strategie, gericht op verbreding van ons publieksaanbod, versterking van onze positionering, kostenbeheersing en diversificatie van inkomstenbronnen. In vergelijking met de periode vóór COVID-19 realiseerden we indrukwekkende groeicijfers:

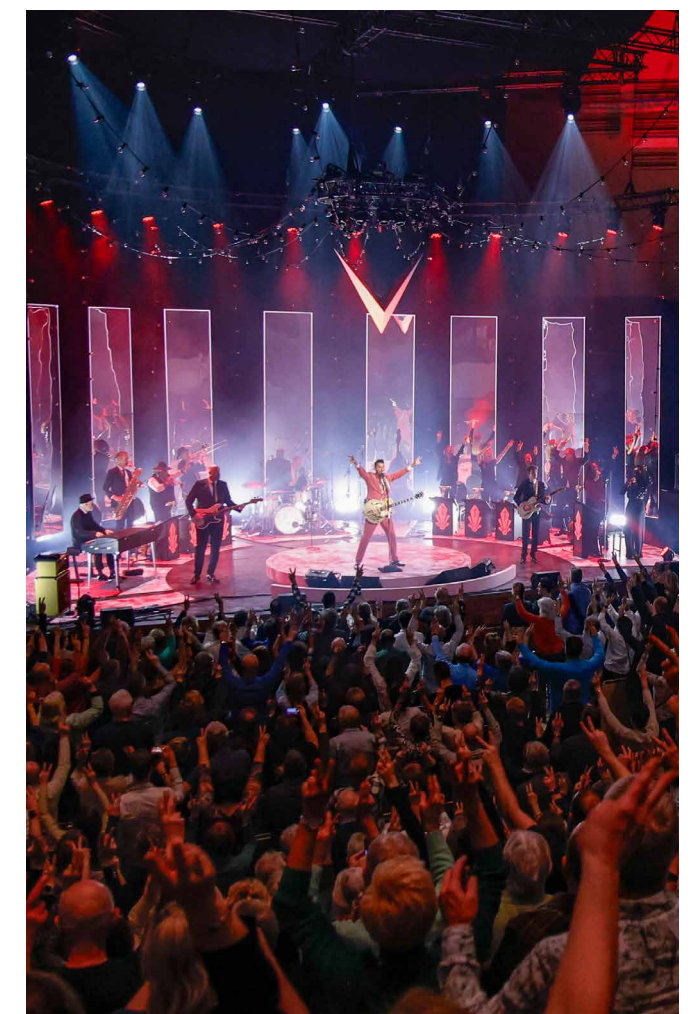


Het gemiddelde netto resultaat per activiteit verdubbelde nagenoeg, van € 1.596 in 2019 naar € 3.942 in 2024. Deze cijfers illustreren niet alleen onze verbeterde commerciële slagkracht, maar ook onze succesvolle inzet op het combineren van artistieke kwaliteit en maatschappelijke impact.

Onze ondernemingsratio bleef eveneens verder groeien: de verhouding tussen eigen inkomsten en gemeentelijke subsidie bedroeg in 2024 circa 63%, waarmee we ruimschoots voldoen aan de uitgangspunten van cultureel ondernemerschap zoals gevraagd binnen de culturele basisinfrastructuur (BIS) en lokale subsidievoorwaarden. Belangrijk is dat deze financiële prestaties niet losstaan van onze maatschappelijke opdracht. Integendeel: ze bewijzen dat duurzame groei en maatschappelijke relevantie hand in hand kunnen gaan. Door te investeren in talentontwikkeling, inclusieve programma's, publieksverbreding en topkwaliteit dragen we niet alleen bij aan het culturele ecosysteem van Eindhoven en de Brainportregio, maar versterken we ook onze eigen basis voor de toekomst. Deze resultaten zijn bovendien geen toeval, maar het resultaat

van een gedeelde ondernemende strategie, waarbij alle leden van het Managementteam zich committeren aan gezamenlijke doelen. Door middel van wekelijkse managementrapportages, die onafhankelijk door alle MT-leden worden ingevuld en in tweewekelijkse bijeenkomsten samen met de directie worden besproken, monitoren we continu de indicatoren die bijdragen aan een financieel duurzame exploitatie. Met deze werkwijze creëren we niet alleen draagvlak en eigenaarschap binnen alle lagen van de organisatie, maar sturen we actief op versterking van onze financiële en maatschappelijke positie.

In een sector die steeds competitiever wordt en waarin schaalvoordelen, publieksbeleving en impact steeds belangrijker zijn, laat Muziekgebouw Eindhoven zien dat zakelijk succes en publieke waarde elkaar niet uitsluiten, maar juist versterken.





Hoofdstuk 8

Berichten van Raad van Commissarissen

8.1 Bericht van de raad van commissarissen

De governance-structuur van Muziekgebouw Eindhoven N.V. kent sinds de oprichting een aandeelhouder, een Raad van Commissarissen en een Directeur-bestuurder. De gemeente Eindhoven is 100% aandeelhouder van Muziekgebouw Eindhoven N.V. Sinds 1 augustus 2021 is Edo Righini de Directeur-bestuurder. Edo Righini werd als nieuwe Directeur-bestuurder benoemd door de algemene vergadering uit een bindende voordracht, opgemaakt door de Raad van Commissarissen. Hij legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.

8.2 Formele positie

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap. De leden van de Raad van Commissarissen zijn benoemd door de algemene vergadering uit een bindende voordracht, opgemaakt door het College van Burgemeester en Wethouders van de Gemeente Eindhoven. De taken en bevoegdheden van het Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn statutair vastgelegd. Het toezicht van de Raad van Commissarissen vindt vooraf plaats in de vorm van het voorleggen van strategische plannen, begrotingen en financiële vraagstukken ter goedkeuring. Achteraf beoordeelt de Raad van Commissarissen het Bestuur en de organisatie en keurt de verslaglegging goed. De Raad van Commissarissen benoemt de externe accountant.

I. Haaijer Sept '22 - Nov '24	Voorzitter	Non executive director & bestuurslid Glanbia Plc	• Vice-voorzitter RvC Corbion N.V, hoofd Remuneratie
R. Slaats Jun '22 - Jun '26	Lid	CEO Mechan International B.V.	• Lid RvC Pallieter Group B.V. • Lid RvC Eindhoven Venture Capital Fund • Lid RvC Brabantse Ontwikkelings • Maatschappij • Voorzitter VNO-NCW Eindhoven • Voorzitter RvT Mixed Hockey Club • “Oranje Zwart”, Eindhoven
S. Rouse Jun '23 - Jun '27	Voorzitter	Ondernemer	• Bestuur Lloyd's Company Rotterdam

