



HEL
GAMES

2025

JAAARREKENING

FORMER MILK FACTORY, NOW CULTURAL VENUE FOR
CONCERTS, CLUB, FILM, EXPO & YOUNG CREATIVES

INHOUDSOPGAVE JAARREKENING 2025

ALGEMEEN

I-1	Bestuursverslag bij jaarrekening 2025	2
	Inleiding	2
	Activiteiten en publiek	2
	Bedrijfsvoering	15
	Organisatie	18
	Codes	21
	Financiën	27
I-2	Verslag Raad van Toezicht bij jaarrekening 2025	36
I-3	Goedkeuring jaarrekening 2025 door Raad van Toezicht	41

JAARREKENING

II-1	Balans per 31 december 2025	42
II-2	Staat van baten en lasten over 2025	43
II-3	Staat van herkomst en besteding der middelen	44
II-4	Grondslagen voor de jaarrekening	45
II-5	Toelichting op de balans	47
II-6	Toelichting op de staat van baten en lasten	50
II-7	Bijzondere voorschriften omtrent de toelichting	53
II-8	Toelichting als gevolg van subsidievereisten	54

OVERIGE GEGEVENS

III-1	Controleverklaring bij jaarrekening 2025	56
-------	--	----

BIJLAGEN

IV-1	Staat van afschrijvingen	60
IV-2	Staat van meerjarenonderhoudsplan	60

Deze jaarrekening 2025 is opgesteld onder eindverantwoordelijkheid van de Bestuurder.
De jaarrekening 2025 is in euro's opgesteld.

Stichting Melkweg
Lijnbaansgracht 234 A
1017 PH AMSTERDAM
Tel 020 – 531 81 81
melkweg.nl

ALGEMEEN

I-1 Bestuursverslag bij jaarrekening 2025

INLEIDING

Het jaar 2025 was voor Melkweg een zeer dynamisch jaar. Een jaar waarin we weer vol toewijding een sterke programmering mogelijk maakten, waarin we gezamenlijk vooruitkijken, maar ook nadrukkelijk de tijd namen om stil te staan bij hoe we werken, hoe we samenwerken en hoe we als organisatie koers houden in een steeds complexere context. Die realiteit vraagt om keuzes, om reflectie en om gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Onderstaand doen we verslag van de wijze waarop we ons in hebben gezet om onze culturele en maatschappelijke functie te vervullen. Melkweg is en blijft een plek waar popcultuur, talentontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid samenkomen. Tegelijkertijd opereren we in een veld dat onder druk staat: financieel, organisatorisch en in termen van personele belasting. Juist daarom is het van belang dat we transparant zijn over onze afwegingen, dilemma's en stappen die we zetten – ook wanneer die niet vanzelfsprekend zijn.

Een belangrijk thema in 2025 was het werken aan een veilige, open en inclusieve organisatiecultuur. Het organisatiebrede traject dat we het jaar daarvoor gestart waren, met ruimte voor gesprekken en het delen van ervaringen, heeft waardevolle inzichten opgeleverd. Die inzichten vragen niet om snelle conclusies, maar om blijvende aandacht en het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid. We zien dit nadrukkelijk als onderdeel van het bouwen aan een lerende organisatie.

Bestuurlijk en organisatorisch stond 2025 ook in het teken van zorgvuldigheid: in besluitvorming, in verantwoording en in de relatie met de Raad van Toezicht. We blijven streven naar duidelijke rollen en een open dialoog, waarbij strategische keuzes goed worden doordacht en gedeeld. Dat is essentieel om Melkweg duurzaam en toekomstbestendig te houden.

Dit verslag is daarmee niet alleen een terugblik, maar ook een uitnodiging: om samen te blijven kijken naar wat nodig is om onze missie waar te maken, nu en in de komende jaren.

ACTIVITEITEN EN PUBLIEK

Live Concerten

Dynamiek in pop

In 2025 liet onze concertprogrammering opnieuw zien hoe de dynamiek in popmuziek in korte tijd kan verschuiven. Online momentum, zeker op een platform als TikTok, kan zich razendsnel vertalen naar een grote live-vraag. De Amerikaanse artiest Addison Rae illustreert hoe die versnelling kan uitpakken, ze haalde de kranten als headliner van Lowlands en haar theatrale show in de Melkweg verkocht in een mum van tijd. Zo ook het optreden van de Londense zangeres Lola Young die in slechts een paar jaar van onze kleine zaal UP naar een uitverkochte MAX kon verhuizen. Melkweg heeft altijd al een belangrijke rol gehad bij het faciliteren van die ontwikkeling. We zagen die groei in 2025 bij verschillende artiesten uit heel verschillende artistieke hoeken, zoals bijvoorbeeld indiedancerock act The Dare en folkzanger Jesse Welles. Françoise Oklou verdubbelde in 2025 haar publieksaanhang door in één jaar van de OZ naar een volgepakte MAX te gaan.

Folkrocksensatie Mumford & Sons is al jaren verzekerd van een grote fanbase, maar zij besloten hun 'Tour Before The Tour' in de Melkweg af te trappen, om daarna de Ziggo Dome uit te verkopen. Een andere primeur hadden we met de try-outs van S10 voor haar nieuwe album in onze middenzaal OZ. Extra leuk om haar als gevestigde artiest na acht jaar weer terug te zien op ons podium. Tinlicker

konden we faciliteren bij een try-out in onze middenzaal OZ - een exclusief concert van deze bekende elektronische act die een aantal maanden later hun tour in grote zalen van EU en VK startten. In hun voorprogramma de Nederlandse DJ-producer Helsloot die slechts een jaar eerder in onze UP zijn debuutalbum presenteerde. De keuze van deze artiesten voor de Melkweg als start voor hun tour beschouwen we als een compliment.

Het aantal concertprogramma's in de MAX lag iets lager dan in het voorgaande jaar, met meer 'dubbele shows' van sterke namen zoals Livingston, Joy Crookes, Porter Robinson en Mark Ambor. En voor de populaire Nederlandse Roxy Dekker zelfs een drieklapper, na een ingelaste matinee. In de OZ en de UP zien we niet vaak een tweede shows, maar dit jaar in beide zalen twee keer.

In totaal programmeerden we 515 live concerten, vergelijkbaar met het aantal van 2024. Het aandeel concerten van opkomende artiesten betreft zo'n 40% van het totale aantal shows.

Veelzijdig aanbod

Melkweg biedt acts in een vroeg stadium van hun ontwikkeling een podium; dat is een belangrijke pijler van onze muziekprogrammering en onderdeel van functie in de keten. Dat doen we binnen zeer uiteenlopende muzikale genres, van afro tot indie, van electronic tot R&B. We hanteren zo'n achttien genreclusters voor onze communicatie. Het gros van de acts laat zich echter niet in een hokje duwen, en dat is precies wat wij het publiek graag bieden: vernieuwende crossovers van stijlen, bijzondere subgenres en niches.

Die crossover kan ook in muzikale tradities uit het verleden liggen: in maart stond de succesvolle Nederlandse band Nusantara Beat in de OZ, die zich laat inspireren door Indonesische muziek uit de jaren '60 en '70. Met een mix van eigengereide folk, psyche en groove en in Indonesisch gezongen teksten, zorgen ze voor bewustwording ten aanzien van minder bekende aspecten van deze cultuur en taal, en voor (h)erkenning.

Een groot deel van onze concertprogrammering kan onder de paraplu van alternatieve pop worden geschaard. Daarnaast blijft de Melkweg een belangrijk podium voor heavy- en hiphopliehebbers. Van oudsher programmeren we internationale indie en (post)punk acts, in '25 waren de hoogtepunten o.a. Murder Capital, Shame, Bsement, Squid en Lambrini Girls. De laatste act all-female, net als jonge japanse metalcore band Hanabie die een MAX vol liefhebbers van Harajuku-core troffen. Binnen de heavy genres in '25 ook de uitzonderlijke show van Henge, die een duizelingwekkende combi van rave, psychedelica, progrock en techno brachten, met een superenergiek publiek dat verkleed gaat als space age figures. Deze act was lang tevoren uitverkocht, ticketverkoop voor de nieuw aangekondigde show voor '26 in de OZ liep net zo hard.

Wat opviel dit jaar was de sterke vertegenwoordiging van live-electronica op het podium. Met shows van onder meer Tycho, Polo & Pan, Mezerg, Kruder & Dorfmeister, femtanyl en Halina Rice toonden we dat elektronische muziek niet alleen in de nacht, maar ook in de concertzaal steeds vaker een live-vorm krijgt. Die ontwikkeling draagt bij aan artistieke vernieuwing en aan kruisbestuiving tussen clubcultuur en live-concertpraktijk. Dat is ook zichtbaar bij partner AEMA, de Electronic Music afdeling van het Conservatorium van Amsterdam waarvoor wij eindexamenpresentaties in de UP organiseren. De opleiding brengt veel talent voort en ziet het aantal aanmeldingen jaarlijks stijgen. De artiesten die we in 2025 boekten waren afkomstig uit 50 verschillende landen, relatief veel acts uit alle Latijns-Amerika, waarbij traditiegetrouw Afro-Braziliaanse genres sterk vertegenwoordigd zijn. De Melkweg weet daarvoor een breed publiek te vinden. Daarvan getuigt ook de tweede editie van het festival Psicotrópicos dat niet één maar twee dagen vulde met jonge artiesten die een nieuw geluid brengen.

Hiphop

De hiphopprogrammering is substantieel met bijna een vijfde van het totaal aantal concerten in de Melkweg. Het aanbod is uniek omdat er ieder jaar verrassingen worden gepresenteerd, waar de stevige hiphopachterban die de Melkweg heeft opgebouwd reikhalzend naar uitkijkt. In 2025 acts uit

achttien verschillende landen, met de drie hotste namen uit de nieuwe hiphop wave uit Amerika: OsamaSon, LAZER DIM 700 en Nettspend. Deze jonge artiesten (18-22jr) vulden de zaal met een superjong en divers hype publiek dat alle teksten meezingt en na afloop een waterval aan footage op TikTok brengt.

Een schare jonge hiphopliefhebbers stond ook in de rij voor Def en High Society, Nederlandse acts die hun eerste eigen clubtour startten. Memorabele optredens dus, net als voor de Amsterdamse Dylisa, die in 2025 haar FunX Award voor vrouwelijke artiest van het jaar én haar nieuwe album kon vieren in de Melkweg. Terechte erkenning voor haar muziek, haar loepzuivere stem en sterke teksten over vrouwelijke veerkracht.

Melkweg schuift nadrukkelijk vrouwelijke hiphop en R&B artiesten naar voren die female empowerment propageren. In het verslagjaar bijvoorbeeld met de Amsterdamse Reanny en Ella John. Rimón, in 2018 nog debuterend in de UP bij onze showcase-avond RADAR, toonde zich nu superwoman tijdens een imponerend visueel spektakel in de Rabozaal van de Melkweg waarmee zij het jaarlijkse dance event ADE afsloot.

Artistieke expressie & maatschappijkritiek

We zien dat steeds meer artiesten zich uitspreken over urgente thema's in maatschappij en politiek. Dat kan gaan over prestatiedruk die veel invloed heeft op de mentale gezondheid onder jongeren, maar ook over het gevaar van polarisatie of democratische beginselen die onder druk staan. De legendarische hiphopgroep Public Enemy confronteerde het publiek in juni met hun protest-anthems van twintig jaar geleden over raciale onrechtvaardigheid en overheidsdruk: de noodzaak om ons uit te spreken is onveranderd groot. Dat kan ook de doorwerking van historische gebeurtenissen naar het heden betreffen. Het multidisciplinaire programma Changing Currents dat we in het kader van Amsterdam 750 en SAIL met het Scheepvaartmuseum presenteerden, bevatte muziek en voordrachten waarin de onderbelichte, kwalijke kanten van ons nautische koloniale verleden en de gevolgen daarvan, naar voren kwamen. Jaïr Faria, Willem en Anne-Faye werkten aan deze breed gedragen avond mee.

Ook bij poppodia moet artistieke en maatschappelijk expressie vrij kunnen plaatsvinden, vanzelfsprekend binnen de grenzen van de wet, want vrijheid is er voor iedereen. Dat betekent daarmee ook bescherming van iedereen tegen uitsluiting in de vorm van racistische, discriminerende en intimiderende uitingen. Toch staat die vrijheid van expressie onder druk van politieke bewegingen en individuen die hen onwelgevallige teksten of beelden van artiesten en kunstenaars proberen te boycotten of zelfs criminaliseren.

Feminisme

Feminisme en vrouwenemancipatie zijn een belangrijk thema binnen de Melkweg. De grootschalige vrouwenhappenings met internationale gasten in de jaren '70 zorgden indertijd voor veel opschudding. De afgelopen decennia organiseren we impactvolle exposities en events rond internationale vrouwendag; bij onze boekingen door het jaar heen houden we oog voor genderdiversiteit. De genderbalans onder muzikale acts in de Melkweg is beter dan voorheen, maar we zijn er nog niet. Het blijft nodig ongelijkwaardigheid te benoemen, misschien wel meer dan voorheen. Zangeres Jet van der Steen die in de Melkweg van UP naar MAX groeide, werd na de uitreikingsceremonie van de 3FM Talent Award overspoeld door negatieve reacties over het dragen van een bikinitop en het uiten van 'suggestieve' teksten. „Mensen zijn niet gewend aan vrouwen die doen waar ze zin in hebben en daarvoor staan”, zei ze daarover, en ze gaf voorbeelden van mannelijke artiesten die precies hetzelfde doen en daarvoor worden bejubeld.

LHBTIQ+

In 2025 was er een bijzondere samenwerking met queer popartiest Lucas Vermeer (artiestennaam Huize Lucas) en het label M.A.R.S. Worldwide. Met hen organiseerden we in de OZ Festival Het Nieuwe Huishouden, een event waarin diversiteit, saamhorigheid en popmuziek hoog in het vaandel

stond met een door Lucas gecureerde bijzonder gevarieerde line-up waaronder Sophia Habib, Philine, Kuzko en DJ Doo-Bop. The Space Choir, een 185-koppig koor zong vanaf het balkon, terwijl de dirigent op het podium stond. Tijdens de Pride periode programmeerden we een reeks programma's in onze zalen - ook de cinema en Melkweg Expo. Bijzonder was de theatershow The Obsessors, van de eigenzinnige Roma queer-maker Thais Di Marco. Het succes toont de behoefte aan veilige, feestelijke en artistiek sterke ontmoetingsplekken voor de LHBTIQ+-community; op basis hiervan bereiden we opschaling voor in het kader van WorldPride 2026.

Festivals

Melkweg organiseert sinds enkele jaren eigen eendaagse multidisciplinaire festivals met programmering in meerdere zalen tegelijk. Deze festivals staan in het teken van profilering en communityvorming. Net als bij andere festivals verliep in 2025 de kaartverkoop trager dan in vorige jaren, maar met een goed eindresultaat. Tegelijkertijd blijft de opschaling van dit soort genre- of nichefestivals een aandachtspunt: de inhoudelijke meerwaarde is groot, maar vraagt om een passende financieringsmix en heldere rolverdeling met partners om productie- en promotielasten beheersbaar te houden. Het publiek blijft enthousiast en komt in groten getale, maar als we deze events toegankelijk willen houden met een redelijke ticketprijs zal er meer financiering gevonden moeten worden om ze te behouden.

OYSTER richt zich voornamelijk op opkomend hiphop-, R&B- en elektronisch talent uit de UK en weet daarmee een jong, gretig en energiek publiek aan zich te binden. De in 2025 uitverkochte editie met acht nieuwe acts bevestigde de relevantie van een festival dat nieuwe stadsculturen en diasporageluiden een podium geeft. Met artiesten als Kofi Stone (die eerder nog debuteerde in de UP en na OYSTER doorstootte naar Lowlands) laat OYSTER zien hoe Melkweg vroegtijdig talent kan plaatsen in een context die zowel artistiek als sociaal betekenisvol is, en een publiek aanspreekt dat zich daarin herkent. Naast samenwerking met het lokale Echobox Radio was er partnership met het Londense Balamii talentplatform.

Het multidisciplinaire karakter draagt bij aan deze onderscheidende rol binnen het genre, want naast de vele muziekacts werd het programma aangevuld met een expositie van de kunstenaar Kestchaas (online bekend als MELLO) die een krachtig verhaal in beeld bracht over jongerencultuur en sociaal-politieke thema's in vijf wereldsteden, waaronder zijn eigen Londen.

De basis van **Kaynaş Club** ligt in Anatolische muziek in dialoog met hedendaagse genres: van hypnotiserende saz-melodieën tot elektronische producties. Met acts als Hêja Netirk, Jakuzi, Min Taka, Miskinler, Palmiyeler en Oh Voyage, plus een dj-set van Jasper Verhulst (Altın Gün) bouwden we aan een gelaagde festivalervaring. In MILK was Inside The Ring te zien, een doorlopende foto- en videoserie die in 2016 begon toen maker Ceren Saner migreerde van Istanbul naar Berlijn en haar persoonlijke reis als queer femme ging vastleggen. In de nacht transformeerde het festival naar de Kaynaş NightClub met Rayne, Kekik x Kimyon en Beraber.

Met Kaynaş agendeerden we thema's als migratie, identiteit en representatie, en versterkten we de verbinding met publiek dat zich niet altijd vanzelfsprekend in de reguliere popprogrammering herkent. De combinatie van muziek- en contextprogramma is effectief om zowel de (alternatieve) Turkse community als een bredere groep 'ontdekkers' te bereiken. Onze samenwerking met EBB Music, een agency met een heel gevarieerd roster en goed netwerk, is daarbij van grote waarde.

Pretty Pissed liet in 2025 zien dat punk als muzikaal genre onlosmakelijk verbonden is met maatschappelijk engagement. Met een volledig gevuld gebouw, elf bands in drie zalen en Soft Play als headliner in de MAX bracht het festival verschillende punkgeneraties samen.

De koppeling met een expositieprogramma van de autodidacte filmmaker en kunstenaar Charity Charly rond punk in Suriname maakte de historische en culturele gelaagdheid van de scene zichtbaar

en bood ruimte voor gesprek over activisme, vrijheid van meningsuiting en tegengeluid. Haar fotoserie gaf een visuele impressie van Tra Fasi, een korte documentaire die de Surinaamse underground punk en haar creatieve krachten viert. De nacht werd samen met het eigenwijze Amsterdamse label Wap Shoo Wap ingericht, met optredens van FuckFuckFuck, Clitteband en het Belgische Gull House.

High Tea Festeaval, een indoor drum & bass festival, vond in 2025 voor de eerste keer plaats in het hele gebouw van de Melkweg, met een blinkende line-up van negentien vernieuwende acts. Het multidisciplinaire festivalformat helpt om publieksgroepen die zich verbonden voelen met basscultuur op meerdere manieren te betrekken bij aan opkomende makers en perspectieven. In een nachtvullend cinemaprogramma werden films over de vroege jaren van de muziekstroming vertoond, maar ook korte films over de scene en de bijzondere documentaire *Resonance Beyond Borders: The Sounds of Ukraine*, die de veerkracht van de Oekraïense drum & bass- beweging toont en laat zien hoe artiesten en de scene in de donkerste tijden overeind blijven.

Nachtprogrammering

De nachtprogrammering van de Melkweg was ook in 2025 vol en gevarieerd. Ons podium is een vaste factor in de Amsterdamse nacht met meer dan 270 programma's per jaar. Iedere maand wordt een diversiteit aan clubconcepten en dansnachten gepresenteerd, zodat diverse publieksgroepen een inspirerende, vrolijke en veilige uitgaansnacht kunnen beleven, of het nu techno, drum & bass, latin en caribbean, pop, hiphop-R&B, bollywood, afro of hyperpop stijlen betreft. Binnen die genres zijn er events voor LHBTIQ+ gemeenschappen zoals de speciale FU#K THE PATRIARCHY 'Ball' editie van Pon di Pride of de Queer Brazilian Club Night BIXARIA. Dankzij steun vanuit het Pridebudget van de gemeente konden we een speciale editie van Milky Way Queer Party organiseren, voor jonge queers tussen 13-17jr. Het is niet de enige avond voor tieners die we organiseren, met Gowtu Su'Burban organiseerden we PUUR, een 15+ clubnacht. Deze avonden stellen jongeren in de gelegenheid op een veilige manier kennis te maken met uitgaan.

Met een breed programma van clubconcepten trekken we nog steeds meer dan honderdvijftigduizend bezoekers in een jaar, maar dat aantal loopt terug. Dit is een trend die in alle clubs in het land gevoeld wordt, en problematisch is omdat de publieksinkomsten een belangrijke rol spelen binnen het exploitatiemodel van veel podia. Het succesvolle clubprogramma *Encore* dat in de Melkweg jarenlang kon groeien, heeft nu een maandelijks in plaats van wekelijkse frequentie. Wat we tegelijkertijd signaleren is een verschuiving richting 'headliner-cultuur': gemiddeld genomen is er minder publiek voor reguliere clubnachten, terwijl grote producties met een sterk profiel (zoals we tijdens ADE presenteren) juist uitzonderlijk goed presteren. Voorbeelden van clubproducties met een duidelijke headliner-werking waren shows van o.a. de Duitse producer BUNT., de Australiër Mall Grab en de Brit Mura Masa. Deze ontwikkeling vraagt wat ons betreft om scherpe keuzes: investeren in onderscheidende nachten met een eigen signatuur, én tegelijk ruimte houden voor ontwikkeling, scene-opbouw en nieuwe initiatieven.

Amsterdam Dance Event

Het twintigjarig jubileum van Dave Clarke Presents tijdens ADE in oktober was zowel inhoudelijk als qua zichtbaarheid een markerpunt. De gevarieerde opzet – een grote techno line-up, old school elektro artiesten, wavey live acts en een filmprogramma verspreid over vier zalen – maakte het tot een 'festival binnen het festival' en liet zien hoe clubcultuur, liveperformance en contextprogrammering elkaar kunnen versterken. Deze jubileumeditie trok een breed (inter)nationaal publiek en droeg bij aan het profiel van Amsterdam als stad waar elektronische muziek met artistieke experimenten ook inhoudelijke verdieping krijgt. De band tussen Melkweg en Dave Clarke dateert van midden jaren negentig, toen techno hoorde bij een anti-autoritaire beweging die zich scherp politiek uitte.

Een uitgesproken voorbeeld van artistieke vernieuwing en inclusie was het ADE Openingsconcert, dat Melkweg en het Metropole Orkest voor de negende keer gezamenlijk presenteerden. In 2025 sloegen we de handen ineen met DJ DBN Gogo voor een eerbetoon aan Amapiano, een van de snelst groeiende elektronische genres van de afgelopen jaren. Door een muziekstroming met wortels in Zuid-Afrika centraal te stellen in een grootschalige orkestrale setting, werd de diversiteit binnen elektronische muziek getoond. Er werd hiermee een nieuw publiek aangesproken, de vele reacties vanuit verschillende communities en de brede media-aandacht benadrukten de verbindende kracht van dit programma.

Binnen onze nachtcultuur programmering werken we met veel partners samen, en jaarlijks komen er nieuwe bij. In 2025 kwamen we in gesprek met social designer Maggie Saunders die met haar project Striptopia in 2019 afstudeerde aan de Design Academy in Eindhoven. Zij creëerde een evenement waar strippers muziek, kunst en activisme kunnen delen, een inclusieve plek waar deze cultuur kan worden gevierd zonder uitsluiting en uitbuiting. Het multidisciplinaire karakter en de nadruk op verbeelding en emancipatie sluiten aan bij de traditie van Melkweg als thuisbasis voor subculturen. Landelijk gezien neemt Melkweg hiermee als partner van Striptopia een voortrekkersrol. De uitdaging is om dit type programma duurzaam te verankeren: het vraagt om intensieve community-relaties en om partners die inhoudelijk én organisatorisch mee investeren.

Film

De programmering van Melkweg Film blijft uniek in Nederland door de focus op muziekdocumentaires en -films, aangevuld met een sterk aanbod van anime. Beide genres zijn de afgelopen jaren in aandacht en productie gegroeid, Melkweg Film wist met een scherp programmeringsprofiel dan ook veel publiek te werven, en wordt zo steeds meer een herkenbaar platform voor dat aanbod binnen de stad. Het gaat om een nieuw publiek dat gemiddeld wat ouder is, en dat minder vertegenwoordigd is bij de concert- en clubprogrammering.

Met onze partnerships bedienen we daarnaast nog andere specifieke communities. Zo is Melkweg Film, met name door anime filmvertoningen die we samen met Kaboom organiseren, een vaste plek voor de Aziatische gemeenschap in Amsterdam en omstreken.

Terugkerende partners zijn Heat Agency, een bureau dat nieuw filmtalent in de spotlights zet, en Steppin' into Tomorrow dat een jonge achterban van Amsterdamse creatives en muzikanten heeft, en regelmatig films met live sessies organiseert. In 2025 presenteerden we met hen de première van A Hiphop Minute van Pascal Garnier, een documentaire waarin hiphoplegendes terugkijken op de ontwikkeling van hiphop in hun artistieke leven. Met FC Centrum zetten we film succesvol in om bewoners en makers in de stad met elkaar te verbinden.

In 2025 brachten we een uitgebreid filmprogramma tijdens Pride, nu samen met onder meer Cine Bixaria (queer Brazilian club night) en de ballroomcommunity van Playground. Daarnaast programmeerden we door het jaar heen queer keuzefilms die ruimte boden aan representatie en ontmoeting. Het Carnaval Film Festival, met focus op carnavalscultuur uit Afrika, Latijns-Amerika en het Caribisch gebied, dat we met Africadelic en Caribbean Creativity organiseerden, was een bruisend weekend vol films die de spirit van carnaval verbeeldden. Het unieke driedaagse festival toonde hoe carnaval filmmakers overal ter wereld heeft geïnspireerd om verhalen te vertellen over gemeenschap, vrijheid en identiteit.

Een belangrijk punt in de jaarkalender was de terugkeer van Doc'n Roll Film Festival in maart. Met dit jaar weer Nederlandse premières zoals portretten van de postrockers Mogwai uit Schotland die vroeg in hun carrière in de Melkweg stonden, en de voor ons land exclusieve vertoning van de documentaire We Are Fugazi from Washington D.C. over de legendarische post-hardcore band.

Tijdens ADE bouwden we hierop voort met een speciaal filmprogramma met vertoningen, talks en live audiovisuele performances; daarmee maakten we de Cinema zichtbaar als speciale ADE-locatie voor experiment.

Oog voor beginnend talent was er ook met het Broekies Filmfestival, een avond waarop negen aankomende filmacademiestudenten hun korte films vertoonden.

Melkweg Expo

Melkweg Expo functioneert nadrukkelijk als meer dan een expositieruimte voor innovatieve fotografie. Het is een ontmoetingsplek voor makers, publiek, buurtbewoners, netwerkpartners en Melkwegbezoekers. Rond openingen, talks en netwerkmomenten ontstonden gesprekken die de betekenis van beeldcultuur voor actuele maatschappelijke vraagstukken tastbaar maakten. Daarmee vergroot Melkweg Expo ieder jaar haar rol als dynamisch platform waar jonge kunstenaars zich dankzij intensieve begeleiding niet alleen verder ontwikkelen, maar waar hun werk zichtbaar wordt voor het brede en met name jonge Melkweg publiek.

Solo exposities

In 2025 presenteerden we vier exposities die voor de betrokken makers een eerste grotere solopresentatie vormden – een belangrijke stap in hun ontwikkeling. Everything for the Image van Trees Heil vond plaats in het kader van Internationale Vrouwendag. Zij bevroeg in haar werk de druk van online beeldcultuur en de toenemende seksualisering en standaardisering van het vrouwelijke lichaam.

Expo publiek raakte zichtbaar betrokken bij het werk van fotograaf Tengbeh Kamara, die in een intiem en persoonlijk verhaal onderzocht wat ‘thuis’ betekent wanneer familiegeschiedenissen worden gevormd door migratie en breuklijnen, bijvoorbeeld als je vader besluit terug te keren naar zijn land van herkomst om daar van betekenis te zijn. Why you left, Who you left resoneerde bij een brede groep bezoekers: aan de oproep te beschrijven wat ‘thuis’ betekent werd massaal gehoor gegeven, en leidde tot betekenisvolle gesprekken bij de expositie.

Samenwerken voor impact en talent

Er waren ook groepsexposities in Melkweg Expo te zien. Die organiseerden we samen met partners, waardoor we kunstenaars, publieksgroepen en netwerken aan elkaar konden verbinden. Met Pride Photo maakten we zichtbaar dat derde- en transgenderidentiteiten al eeuwenlang bestaan en wereldwijd in verschillende culturen voorkomen. Dat genderexpressie verder reikt dan de traditionele binaire verdeling en niet voortkomt uit ‘woke links gedachtengoed’ is een perspectief dat in de online discussies meer aandacht verdient. Deze context bood tegenwicht aan polariserende online debatten en werd door bezoekers ervaren als bevestigend en informatief. In ons gastenboek werd onder andere geschreven: “Thank you for this beautiful exhibition, we found it a home. Kiss from a queer and transcouple still searching for a home where we can have a future.”

DuPho was onze partner bij de presentatie van een portfolioselectie van fotografietalenten. Daarmee brachten we het professionele netwerk actief in positie om makers te ontmoeten, om uit te wisselen en samenwerkingen te verkennen.

In de zomer toonden we met Arty Party Photography Graduates het werk van kersverse alumni, geselecteerd door een internationale jury. Zo werd hun werk zichtbaar voor professionals en een breed publiek buiten de opleiding, en ondersteunden we de stap van academie naar werkpraktijk. In 2025 is de start van de Graduates expositie voor het eerst niet gepaard gegaan met een festivalavond in het hele gebouw. De voorbereiding van dit tijdrovende project luistert nauw. Door een personeelsswissel in het team en overvraging bij fondsen die het project potentieel konden ondersteunen, is besloten deze editie te schrappen.

Met Meervaart Studio co-presenteerden we de expositie Echoes of Being in MILK, het resultaat van het traject waarin jonge Amsterdamse fotografen werden begeleid door Meervaart Studio en FOAM Forward.

Een nieuw project was Class Of, een talentontwikkelingsprogramma voor autodidacte makers. Via een open call selecteerden we negen fotografen die gedurende een half jaar nieuw werk ontwikkelden en dat tot slot presenteerden in Melkweg Expo. De eerste editie werd begeleid door Coco Olakunle, een autodidacte beeldmaker die opdrachten afwisselt met vrij werk. In de series van de deelnemers kwamen urgente thema's naar voren, zoals stereotypering van jonge moslima's in de media, mentale gezondheid in familiesystemen en seksueel geweld binnen relaties. Zo uiteenlopend als hun achtergrond en ervaring, zo hecht werkte de groep fotografen aan het eindresultaat: een expositie van werk dat de diverse publieksgroepen uitnodigde in gesprek te gaan over de onderwerpen.

Overview

Tijdens ADE en de Museumnacht presenteerden we de solotentoonstelling Concentrated Motion van de meer ervaren Bodil Ouédraogo die na tien jaar kunstenaarschap voor het eerst haar werk kon samenbrengen. De combinatie van een sterk inhoudelijk oeuvre en een publieksmoment met workshops en sessies (van een relatie-APK tot soundhealing) liet zien hoe beeldende kunst, participatie en stedelijke nachtcontext elkaar kunnen versterken.

We sloten het jaar af met De Kracht van Volendam. Fotograaf Suzan van de Roemer volgde jongeren die de cafébrand in Volendam hebben overleefd. In 2004 en 2011 was haar werk bij ons te zien, nu, 25 jaar later, presenteerden we het laatste deel waarin de inmiddels volwassen Volendammers met hun kinderen waren geportretteerd: ontroerende beelden over veerkracht en je leren aanpassen aan het leven.

Young Creatives

Onder de noemer Young Creatives investeert Melkweg in talentontwikkeling, culturele participatie en het openen van de organisatie voor jonge diverse makers en communities.

Milk Made

Milk Made is een kernprogramma van Young Creatives. Het is een traject waarin jongeren niet alleen vaardigheden ontwikkelen, maar ook daadwerkelijk programma's realiseren binnen de professionele context van de Melkweg. Daarmee draagt Young Creatives bij aan vernieuwing in de sector: we ontwikkelen niet 'naast' het podium, maar *in* het podium, met (parttime) begeleiding op inhoud, productie en publieksopbouw door een Melkweg-projectleider en -producent. Waar de eerste seizoenen de meeste deelnemers uit Zuidoost kwamen, komen ze nu uit verschillende stadsdelen, maar het netwerk van de jongeren blijft sterk gelinkt aan stadsdeel Zuidoost.

Milk Made opereert bewust buiten de veilige marges: de programma's richten zich op opkomend talent, subculturen en niches die nog weinig in het reguliere cultuuraanbod te vinden zijn. In de eerste helft van 2025 realiseerden ze negen programma's, waaronder een postpunk/avant-garde event, een avond over spiritualiteit en geloof, en Homohop: een veilige, inclusieve clubavond voor queer hiphopliefhebbers. In MILK realiseerden ze twee exposities met werk van de Amsterdamse Julia Kiryanova en de Surinaams-Nederlandse Kate Dix. Een nieuwe Milk Made groep startte in december 2025 met Beat(s) the System, een programma waarin verzet en verbeelding samenkwamen. Door performance te combineren met publieksacties nodigden ze bezoekers uit om niet alleen te consumeren maar ook positie te kiezen.

Milk Made staat voor representatie en toekomstgerichte vernieuwing. De impact van leerervaring, samenwerken en netwerkopbouw geeft zelfvertrouwen en dat leidt tot nieuwe stappen, zoals een

start als stagehand bij de Melkweg, een rol als eindredacteur bij Hard/Hoofd, of het realiseren van het bij Milk Made ontwikkelde format bij Pakhuis de Zwijger.

Melkweg is een talenthub

Melkweg heeft zich als een belangrijke schakel in talentontwikkeling binnen alle disciplines gepositioneerd: als podium, leeromgeving én netwerk. In huis is er structureel ruimte in de programmering voor de ontwikkeling van opkomende of midcareer acts in de UP en OZ, en als support bij headliners. Maar het doel is niet alleen bands ondersteunen en bekendheid geven. Breder impact wordt bereikt door samenwerking met partners die een rol in het systeem vervullen die aansluit op onze werking. Dankzij al die verschillende pijlers ontstaat de brugfunctie die talent verder brengt. Hoe beter en breder het netwerk van stepping stones, hoe beter divers talent bereikt kan worden. Zo startte vorig jaar een deelnemer van het project The Good Noise dat we sinds drie jaar met het Poldertheater organiseren, bij de jongerenafdeling Milk Made.

Naast de (vak)opleidingen werken we samen met gespecialiseerde lokale organisaties zoals Paradiso Melkweg Productiehuis (PMP), GRAP, Prospect Eleven en Meervaart Studio. Op landelijk niveau zijn dat o.a. ADE, talenthub GoWest! en Popronde.

Op Europees niveau maakt Melkweg deel uit van het platform voor nieuwe muziekacts Liveurope. Het partnership stelde ons in staat om veertig opkomende artiesten en bands te boeken uit zestien verschillende EU-landen.

Van onze UP showcaseserie RADAR die sinds acht jaar bestaat, realiseerden we in 2025 acht edities voor maar liefst 22 opkomende artiesten, grotendeels uit Amsterdam. Met Meervaart Studio in Nieuw-West bundelden we de krachten voor een nieuwe generatie artiesten die in aanloop naar het RADAR podium begeleid werden bij het aanscherpen van hun sound en performance. Een speciale REGGAE RADAR editie met opkomende artiesten Koba Brown en Rapha Pico trok een nieuw publiek van specifiek jongere reggaefans naar de Melkweg. Tijdens ADE was er een speciale avond met YoungWoman, Nathan Kofi en FIGI, die al stappen hadden gezet in de elektronische muzikscene, maar zich nu aan internationale professionals konden presenteren. Met het Volkshotel werd samengewerkt aan een talentavond waarbij vanuit de Melkweg drie RADAR acts uit recente edities werden gepresenteerd.

In onze bovenzaal UP krijgt bij PMP Vibrations jaarlijks een artiest de kans om een unieke crossover show te creëren, te repeteren, en dezelfde avond te spelen. Dit jaar was de beurt aan de opkomende avant-garde popartiest Yaro Mila, die samen met Thunderboom Records een AR beleving aan het optreden toevoegde. Haar ontwikkeling als artiest is ook een voorbeeld van hoe een route bij de Melkweg kan gaan: ze organiseerde haar eindexamenshow in de UP, werd geselecteerd voor showcases bij Popronde en RADAR, waarna PMP haar verder begeleidde.

Vier keer per jaar organiseren we met de Amsterdamse talentontwikkelingsorganisatie GRAP events voor beginnende muzikanten. In '25 kwam daar voor het tweede jaar The Pitch bij, het project van muziekhub GoWest! waarin popkoepels, platforms en podia in Zuid- en Noord-Holland samenwerken voor talent in hiphop, R&B, modern soul en afropop. Bij The Pitch XL waren er panels, talks en 1-op-1 demosessies met directe feedback van professionals. Deelnemers versterkten zakelijke en artistieke vaardigheden (o.a. rechten, promotie, boekingen) en breidden hun netwerk uit. In december vond The Pitch-showcase plaats in de OZ, waarbij alle acts optraden en gericht vakpubliek werd uitgenodigd.

Popronde Eindfeest is het slotevent van het grootste reizende popfestival van Nederland dat alle zalen van de Melkweg doet ontploffen met ambitieuze artiesten en nieuwe bands die na hun tour in het land zich gezamenlijk presenteren aan een breed en geïnteresseerd publiek. Popronde heeft zich bewezen als waardevolle stepping stone, Melkweg is zeer trots dit evenement te kunnen coproduceren.

Tijdens ADE organiseerden studenten van Fontys minor Dance Industry de conferentie Art in Nightlife, om te onderzoeken hoe kunst de manier waarop we clubs en festivals beleven transformeert. ADE Lab was terug in de Melkweg met twee CLUB Lab events vol live showcases met nieuwe sounds en A/V-shows.

Melkweg maakt samen met het Muziekgebouw en het Conservatorium van Amsterdam deel uit van de muziekcoalitie die kandidaten voor het AFK 3PackageDeal stipendium voordraagt en ook bijstaat indien gewenst. In 2025 heeft multidisciplinaire maker en klassiek pianist Djuwa Mroivili zich verder kunnen ontwikkelen. Ze sloot het jaar af met een performance in het Muziekgebouw.

Eindexamen- en masterstudenten van het Conservatorium van Amsterdam, Amsterdam Electronic Music Academy, Conservatorium van Haarlem en PACT+ begeleiden en faciliteren we bij hun afstudeerpresentaties, zo'n achttien programma's in 2025. Voor andere onderwijsinstellingen zoals de Herman Brood Academie en studierichtingen van de Hogeschool van Amsterdam, InHolland, HKU, UvA en het uit Parijs afkomstige IESA Arts & Culture verzorgen we presentaties en rondleidingen. Ieder jaar komen in de zomer jonge tieners van de Dutch School op Popular Music een kijkje nemen in ons gebouw. Nog een tikje jonger, maar niet minder enthousiast, zijn de achtstegroepers die de Melkweg bezoeken tijdens een van de Kunstschooldagen waarop ze van heel dichtbij meemaken wat het inhoudt om livemuziek te maken.

Samenwerking in Zuidoost en talentontwikkeling

Onze programmareeks Wat is die MO? in Zuidoost hebben we helaas niet kunnen voortzetten. Het organiseren van de serie netwerkbijeenkomsten Wat is die MO? in Zuidoost is arbeidsintensief; er is aanvullend budget nodig voor de programmering en productie. De financiering was niet rond te krijgen, ondanks positieve getuigenissen van deelnemers die de waarde van het informele en laagdrempelige karakter roemden en de betrokken professionals uit de muziekindustrie die onbezoldigd bijdroegen. Het informele karakter van de bijeenkomsten maakte dat jonge cultureel ondernemers, makers en creatieven zich vrij voelden te netwerken en professionals aan te spreken. Voor financiers is een dergelijke opzet vaak te vrijblijvend, is het rendement onvoldoende meetbaar, of zijn bezoekers en deelnemers niet voldoende te definiëren als community. Hoewel Melkweg en Prospect Eleven, onze partner in Zuidoost, overtuigd zijn van de positieve impact, laat de financiële druk het op dit moment niet toe om het project zelf te realiseren.

De Melkweg is al langere tijd betrokken bij een overleg tussen verschillende stakeholders in stadsdeel Zuidoost over de ontwikkeling van een poppodium binnen de lokale culturele infrastructuur. In vervolg op een onderzoek waartoe het stadsdeel opdracht had gegeven, hebben we in het verslagjaar verder meegedacht en deelgenomen aan verkenningen met nieuwe gesprekspartners in en buiten het stadsdeel. Samen met hen zetten we ons netwerk en kennis in, waarbij voor ons voorop staat dat een dergelijke nieuwe culturele voorziening moet aansluiten bij de behoeften van bewoners in Zuidoost op het gebied van talentontwikkeling, cultuur- en muziekbeleving.

Speciale programma's en samenwerkingen

Naast onze reguliere programmalijnen bood Melkweg in 2025 ruimte aan een reeks speciale programma's waarin cultuur expliciet wordt ingezet voor maatschappelijke verandering en stedelijke verbinding.

In 2025 werd door de beweging Nederland Wordt Beter (NLWB) het einde van een vijftienjarige actie afgesloten in de Melkweg met een aantal zeer memorabele avonden. De drie doelen van de beweging zijn behaald: meer educatie over het koloniaal en slavernijverleden, een inclusief

Sinterklaasfeest en het realiseren van een Nationale Herdenking van het Slavernijverleden. Alle campagnes, zoals Kick Out Zwarte Piet (KOZP), 3 mei Nationale Dag van Empathie, en de 1 juli Vrij Campagne, kwamen aan bod.

Ook het programma rond Zwart Manifest op 1 juni, in samenwerking met de Nationale Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR), bracht in de Melkweg de kracht van community samen met de urgentie van systeemverandering. Met bijdragen van initiatiefnemers Dionne Abdoelhafiezkan, Mitchell Esajas en Jerry Afriyie, een reflectie van Rabin Baldewsingh namens NCDR en een optreden van Gospel Choir ZO, was deze avond een krachtig pleidooi voor bestrijding van institutioneel anti-zwart racisme.

Het afsluitende programma van NLBW op 5 december 2025 was een historische avond waarin terugblik, overdracht en viering samenkwamen. Met optredens, speeches en een intens betrokken gemeenschap werd het 'stokje' overgedragen door middel van het overhandigen van een Handboek Voor Activisten aan een nieuwe en jonge generatie.

De manier waarop aanwezigen bij deze evenementen gezamenlijk reflecteerden en vooruitkeken heeft een grote indruk gemaakt op de Melkweg organisatie. Het markeerde nog eens scherp het belang van structurele aandacht voor deze thema's in onze stad. In dat licht waren we blij te kunnen samenwerken met Het Scheepvaartmuseum aan het programma Changing Currents dat bijdroeg aan het gesprek in de stad over het slavernijverleden.

Op Internationale Vluchtelingendag (20 juni) organiseerden we Queer Beyond Borders met Queer to Support, waarmee we aandacht vroegen voor LGBTQIA+-migranten en tegelijk een veilige ontmoetingsplek creëerden.

Met ASKV en Stichting Bootvluchteling werd in de cinema het programma Grenzen Verlegd georganiseerd, een avond waarop de realiteit van vluchtelingen zichtbaar werd gemaakt, niet via abstracte cijfers of beleidsdocumenten, maar door de mensen die het zelf meemaken.

Over grenzen en rechten ging het ook bij Brainwash, het festival waar filosofen, schrijvers, kunstenaars en wetenschappers het publiek uitnodigden mee te denken over de grenzen van macht, moraliteit en identiteit.

Hoe Amsterdamse achtstegroepers over thema's als veiligheid, armoede en diversiteit denken, konden we horen tijdens Centrum: Laat je horen! van de door ons gewaardeerde samenwerkingspartner Discussiëren Kun Je Leren. De jonge deelnemers luisterden naar elkaar, gingen in discussie en formuleerden samen met het publiek adviezen voor het stadsdeel.

Iconen van de Stad is een uniek persoonlijk ontwikkelingsprogramma van de gemeente Amsterdam, amsterdam&partners en het Amsterdamse MBO dat is ontstaan in het kader van 750 jaar Amsterdam. Melkweg is blij een van de 'iconische Amsterdamse organisaties' te zijn die ook voor deze MBO-studenten een bijdrage kan leveren met een kijkje achter de schermen en rondleiding tijdens de Meet-ups.

We boden ruimte aan verschillende initiatieven die zich inzetten voor gemeenschappen in de stad. Maruf, de organisatie die zich inzet voor Queer Moslims, vierde in de Melkweg hun 10-jarig jubileum. In september programmeerden we de Special Social Club, een clubavond voor mensen met een (verstandelijke) beperking. Tijdens Kerst organiseerde de Melkweg samen met Fan Club Centrum en Thuisbezorgd een diner voor kwetsbare Amsterdammers.

Op 29 oktober zetten we al vroeg de deuren open voor iedereen die een stem voor de Tweede Kamerverkiezingen wilde uitbrengen. We ontvingen buurtbewoners, medewerkers van organisaties en ondernemers uit de omgeving en lokale fietsforensen voor wie ons stembureau langs hun route ligt. Een mooie functie die we in de toekomst hopen te kunnen blijven doen.

Marketing, Communicatie, Publieksbereik

Om ruimte te creëren voor de opstart van particuliere donateurswerving, heeft er halverwege het jaar een wijziging in de formatie van het marketingteam plaatsgevonden. Door een Coördinator Programmamarketing en Ticketing aan te stellen, kreeg het Hoofd Marketing en Ticketing de gelegenheid te focussen op het project donateurswerving en de opzet van een corporate marketingstrategie. De invoering van de functie van Coördinator Programmamarketing en Ticketing maakte daarnaast dat er met meer aandacht gekeken kon worden naar het bereiken van nieuwe en bestaande doelgroepen voor onze programmering. De wijziging was in eerste instantie van tijdelijke aard, maar is aan het einde van het jaar definitief geworden.

Ook dit jaar hanteerden we een gesegmenteerde marketingaanpak, waarmee we een veelheid aan bestaande en nieuwe doelgroepen wisten te bereiken, die we kennis lieten maken met programmering die aansluit bij hun interesses. Deze aanpak vertaalt zich al jaren in een veelheid aan social mediakanalen (naast een algemene Instagram-pagina bijvoorbeeld ook een voor Hiphop en een voor Expo) en diverse nieuwsbrieven, en daarnaast direct mailings gericht op meer niche-genres en specifieke programmering.

Steeds vaker voerden we gesprekken over de afhankelijkheid van Big Tech en hoe deze te verkleinen. De afgelopen jaren hebben we om die reden flink gebouwd aan onze database. In 2024 hebben we deze database uitgebreid met een tagging-functionaliteit, en die zijn we in 2025 in toenemende mate gaan inzetten. We kunnen onze bezoekers nu nog gericht bereiken, door ze mailings te sturen op basis van hun interesses, eerdere aankopen en demografische gegevens.

Bovenstaande maakt het steeds makkelijker om te bouwen aan communities, en nieuw publiek aan ons te binden. Voor onze eigen festivals kunnen we bijvoorbeeld enerzijds bestaande bezoekers gemakkelijk bereiken, om ze te attenderen op een festival dat bij hun interesses past. Nieuwe bezoekers komen juist via de festivals in aanraking met andere (niche-)programmering die voor hen ook interessant is en waar ze gelijkgestemden kunnen ontmoeten.

Veel van onze programmering trekt een overwegend jonge doelgroep en deze wisten we ook het afgelopen jaar weer goed via TikTok te vinden. We zien onze aanwezigheid op dit social medium niet enkel als een manier om promotie voor onze programma's te maken, maar juist als de belangrijkste plek om met deze jonge mensen in contact te komen en te blijven. Bij de content die we het afgelopen jaar maakten stonden onze bezoekers (en medewerkers) zelf dan ook vaak in de hoofdrol, probeerden we aan te sluiten bij hun interesses en belevingswereld, en vertelden we veel over de Melkweg zelf.

Toelichting op de activiteiten en bezoekers

Het totale aantal activiteiten ligt met 1042 onder dat van de prognose (1108) die we in begin 2024 opnamen in de meerjarenaanvraag. Als we de jaren 2024 en 2025 vergelijken zien we dat in 2024 (met 1140 activiteiten weer meer dan het jaar daarvoor) nog groei te zien was in activiteiten en bezoekers. Dat betrof deels een na-effect van corona. Tegelijkertijd was 2024 het jaar waarin kosten sterk stegen door inflatie en met name looncompensatie. De effecten daarvan werden in 2025 gevoeld en noopten tot aanpassingen.

Een vergelijking op het niveau van programmacategorieën tussen het aantal activiteiten in 2025 en de prognose, geeft aan dat het verschil vooral te wijten is aan het aantal cinemavertoningen dat omlaag is gebracht. Bij de samenstelling van het filmprogramma is prioriteit gegeven aan een scherpere profilering van aanbod en potentieel publieksbereik. Het gemiddelde aantal bezoekers per voorstelling is daardoor met 20% gestegen.

MELKWEG JAARREKENING 2025

De groei van publieksbezoek na corona is in 2025 omgeslagen in een daling. Melkweg trok ca 515.000 bezoekers. Waar in 2024 nog een recordaantal bezoekers van bijna zeshonderdduizend werd geteld, zagen we in 2025 de absolute aantallen bij alle programmacategorieën afnemen, maar was deze het meest significant bij de clubnachtprogrammering. Dit is een landelijke trend bij poppodia en nachtclubs die overigens al in 2024 inzette. Voor het veranderde uitgaansgedrag zijn verschillende redenen, maar duidelijk is dat de jongere generatie selectiever is. De sociale functie van uitgaan is tijdens corona anders ingevuld, die generatie ervaart bovendien veel tijdsdruk van studie en werk. Het feit dat veel jongeren niet meer in de stad kunnen wonen, en dat inflatie alles duurder maakt, maakt dat zij minder uitgaan.

Wat opvalt bij de kaartverkoop - en ook dat geldt voor de hele branche - is dat het koopgedrag verandert. Tickets worden vaker later gekocht. De oorzaak daarvan ligt vermoedelijk bij de opkomst van doorverkoopplatformen en de wens om flexibel te blijven in keuze voor events.

In het bezoekersaantal van Melkweg Expo is het aantal concertbezoekers dat tijdens de avond ook de Expo bezoekt, niet meegenomen. Daarmee zou een deel van het totale aantal bezoekers van de Melkweg dubbel worden geteld. Feitelijk bereikt Melkweg Expo in die avonden en nachten ruim tienduizend bezoekers per jaar boven op het publieksaantal dat speciaal naar de tentoonstellingen en projecten van Melkweg Expo komt.

Bij de programma's die we onder Young Creatives scharen zijn sommige events door inhoudelijke aanpassing in een andere categorie activiteiten ingedeeld, waardoor er sprake is van verschuiving van aantallen ten opzichte van de prognose.

Het aantal optredens van vakgeschoolde muzikanten nam iets af ten opzichte van eerdere jaren, maar behield een substantieel publieksbereik.

In 2025 hebben we helaas onze programmareeks Wat is die MO! om financiële redenen niet kunnen voortzetten, dat maakt het aantal bezoekers van onze netwerk- en kennisdelingsevents lager ligt. Ook de voorgenomen pop-up programmering in Zuidoost is nog niet gerealiseerd. Beide zaken hebben gevolgen voor het beeld van de spreiding over de stad.

We organiseerden in 2025 geen online programma's in de vorm van video- of audiostreams, maar Melkweg was een van de drie deelnemende podia aan Next Stage AR dat de toepassing van AR in de livemuziek test, dit jaar samen met artiest Yaro Mila. Met Thunderboom Records blijft de Melkweg de creatieve mogelijkheden van immersive technologie bij live shows in de toekomst onderzoeken. Thunderboom coproduceerde met Open Culture Fest een educatief event voor artiesten over ervaringen en tools rond muziek, innovatie en 'fair technology' (o.a. AI/AR/avatars). Een belangrijke bijdrage aan sectorontwikkeling en bewustwording over makersrechten en data-ethiek.

Voor onze muziekprogramma's wordt het vrijkaartenbeleid afgestemd met promoters, externe producenten en artiesten. Er wordt rekening gehouden met bezoek van pers en media, leden van adviescommissies en vertegenwoordigers van fondsen of sponsors. Voor een kleine groep vaste relaties hanteren we een aparte flexibele regeling. Voor Melkwegmedewerkers geldt de mogelijkheid van programmabezoek als een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde, slechts in zeer uitzonderlijke situaties zijn er restricties die vooraf worden aangekondigd.

Jaarliden worden een aantal keer per jaar uitgenodigd een programma gratis te bezoeken. De afdeling marketing zet voor extra media-aandacht winacties uit bij mediapartners waarbij enkele vrijkaarten worden gereserveerd.

BEDRIJFSVOERING

Gebouw en installaties

In 2025 heeft de Melkweg belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren, verduurzamen en toekomstbestendig maken van de organisatie. Voortbouwend op de ontwikkelingen uit 2024 is gewerkt aan digitalisering, duurzame bedrijfsvoering, het versterken van beheer en onderhoud, en het verbeteren van werkprocessen en onderlinge samenwerking.

Het gebouwbeheer stond in 2025 opnieuw in het teken van modernisering en het stroomlijnen van de structurele processen. Er is een interim-hoofd gebouwbeheer/IT aangesteld die vanwege een eerdere werkrelatie al goed bekend was met het pand en zijn specifieke uitdagingen. Hij heeft een belangrijke rol gespeeld in het waarborgen van continuïteit en deskundigheid binnen het team. Er is flinke vooruitgang geboekt bij professionalisering op administratief vlak. De onderhoudsadministratie is opnieuw ingericht en de activa-registratie is geactualiseerd. Daarnaast is een projectmatige urenregistratie ingevoerd, waardoor het mogelijk is om beter inzicht te krijgen in de benodigde capaciteit en de kosten van verschillende onderhoudstrajecten. Alle onderhoudscontracten zijn opnieuw beoordeeld en waar nodig herzien, zodat afspraken met leveranciers beter aansluiten op de huidige behoeften en toekomstplannen van de organisatie.

MJOP en investeringen

Het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) is in samenwerking met de nieuwe externe vastgoedbeheerder Kastanje grondig doorgelicht. Daarbij zijn alle facetten van het onderhoud opnieuw geïnventariseerd en is het plan geactualiseerd op basis van de huidige staat van het pand en de toekomstige ambities van de organisatie. Deze herziening vormt een belangrijke stap richting duurzaam onderhoudsbeheer.

Alle bouwtekeningen van de Melkweg zijn geactualiseerd en het hele pand is voorzien van een nieuwe nummering van kantoren en deuren. Dit vergroot de overzichtelijkheid van het gebouw voor toekomstige onderhoudsplannen. Ook het toegangsbeheer is aangepakt: bestaande deurcilinders zijn opnieuw genummerd en een sluitend sleutelsysteem is aangepast op functies en verantwoordelijkheden in de organisatie.

De voorbereidingen zijn gestart voor de vervanging van de brandmeldinstallatie (BMI) in 2026. Er is niet alleen gekeken naar de installatie zelf, maar ook naar een integrale vernieuwingslag van de technische infrastructuur, waaronder bijbehorende bekabeling.

Daarnaast heeft de Melkweg belangrijke stappen gezet in het verder moderniseren van de technische infrastructuur. Ingrijpend was de volledige overstap naar LED-verlichting bij alle evenementen. Dit vereiste een grondige verbouwing van twee bestaande dimmer- en distributie-installaties, waaronder een installatie uit 1995. Met deze ingrepen kunnen we beter voldoen aan de huidige en toekomstige technische eisen voor podiumproducties. De transitie draagt bovendien substantieel bij aan energiebesparing en een lagere ecologische voetafdruk.

Parallel hieraan is geïnvesteerd in een nieuw glasvezelnetwerk dat voorziet in de groeiende behoefte aan een hoogwaardige en robuuste infrastructuur voor broadcasting, streaming en online vergaderfunctionaliteiten. Ook deze upgrade versterkt de kwaliteit van onze dienstverlening aan artiesten, partners en bezoekers.

Er zijn diverse renovaties en verbeteringen aan facilitaire ruimtes gerealiseerd. Zo is de kassa in de Melkweg entree van de Rabozaal opgeknapt, waarbij nieuwe verlichting, IT-apparatuur en een directe internetverbinding vanuit de Melkweg zijn gerealiseerd.

Jongerenteam Milk Made heeft met enkele aanpassingen een prettiger werkruimte gekregen.

Nieuwe vlonder bij Melkweg entree

In 2025 is het project rondom de fiets- en wachtrijvlonder aan de Lijnbaansgracht afgerond. De nieuwe vlonder, gerealiseerd in samenwerking met de Gemeente Amsterdam, voorziet in extra fietsparkeercapaciteit en een veilige wachtruimte voor bezoekers van de Melkweg. Met de ingebruikname in april en de officiële opening in mei 2025 is een langdurig traject succesvol afgesloten. De vlonder draagt bij aan een verbeterde ontvangst en doorstroming van bezoekers, en daarmee vermindering van overlast in de openbare ruimte.

Modern Workplace en IT

In 2025 is de Melkweg gestart met de overstap naar een Modern Workplace op basis van Microsoft 365. Doel van dit traject was het toekomstbestendig maken van de digitale werkomgeving voor veilig, efficiënt en organisatiebreed samenwerken. De overstap markeert een fundamentele verandering: van werken met lokale netwerkschijven en een remote omgeving naar cloudgebaseerd samenwerken via Microsoft Teams en OneDrive.

De implementatie vond plaats in nauwe samenwerking met externe IT-partners (Adoptify, Circumflex, Knoworries). In de voorbereidingsfase stonden technische inrichting, datamigratie en werkafspraken centraal. Vanwege de hoge operationele druk binnen de organisatie is bewust gekozen voor een gefaseerde implementatie per afdeling, ondersteund door key-users (ambassadeurs) en gerichte trainingen. In een tweede fase zijn groepsessies georganiseerd voor verschillende toepassingen.

In de loop van 2025 zijn alle afdelingen binnen de Melkweg succesvol overgegaan naar een inrichting met digitale Teams en is het grootste deel van alle data gemigreerd naar de nieuwe M365-omgeving. De nieuwe basis voor digitale samenwerking en doorontwikkeling bespaart de organisatie kosten voor het onderhouden van lokale netwerkschijven.

AI / Copilot-training en AI-beleid (2025)

Na de implementatie van Teams is in 2025 Microsoft 365 Copilot geïntroduceerd binnen de organisatie. Via een trainingsprogramma zijn medewerkers toegerust voor verantwoord gebruik van AI ter ondersteuning van administratieve, communicatieve en analytische werkzaamheden. Parallel hieraan is AI-beleid met gedragsregels voor de organisatie opgesteld, waarin uitgangspunten zijn vastgelegd rond privacy, compliance, ethisch gebruik en persoonlijke eindverantwoordelijkheid. Hiermee is een solide en kaderstellende basis gelegd voor toekomstbestendig en zorgvuldig AI-gebruik binnen de Melkweg.

Bestuurlijke informatievoorziening en managementinformatie

In 2025 is in samenwerking met Deloitte gewerkt aan de financiële en bestuurlijke informatievoorziening. De boekhouding is heringericht, zodat op programmaniveau nauwkeuriger inzicht wordt verkregen in de samenhang tussen kosten en baten. De ontwikkeling van een dashboard met geïntegreerde data van de operationele systemen voor programmaplanning, roostering, kassa, ticketing en boekhouding maakt actueel inzicht in de financiële, operationele en publieksgerelateerde prestaties van de organisatie mogelijk. Deze datagedreven aanpak ondersteunt niet alleen het management in de dagelijkse aansturing, maar is ook waardevol bij strategische besluitvorming op de langere termijn. De oplevering van dit nieuwe dashboard staat gepland voor het eerste kwartaal van 2026, waarna de organisatie kan beschikken over een transparant managementinformatiesysteem.

Cyberveiligheid en Privacy

Cyberveiligheid en privacy vormen een steeds belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering van Melkweg. Aantal en impact van cyberincidenten in de culturele en publieke sector zijn de afgelopen jaren sterk toegenomen, deze verstoringen leidden tot datalekken, uitval van digitale systemen zoals

ticketing en kassa, financiële schade en reputatieschade. Ook de Melkweg kan hiermee geconfronteerd worden. De afhankelijkheid van digitale systemen en applicaties – van kaartverkoop en gastenlijsten tot interne communicatie, technische installaties en clouddiensten – maakt dat een cyberincident direct invloed zal hebben op de continuïteit van onze organisatie. In 2025 is daarom nadrukkelijk geïnvesteerd in een solide IT-omgeving in de cloud. De samenwerking met onze vaste IT-leverancier is verstevigd, waardoor updates, beveiligingspatches, monitoring en support structureel en tijdig plaatsvinden. Daarnaast gelden binnen de Melkweg normen voor veilig werken die zijn vastgelegd in ons thuiswerkbeleid en AI-beleid. Medewerkers gebruiken uitsluitend door Melkweg goedgekeurde en beveiligde apparaten en verbindingen, en zijn gehouden aan duidelijke richtlijnen rondom informatiebeveiliging en privacy.

Voor de waarborging van privacy werkt Melkweg al meerdere jaren samen met AVG Compleet. Zij ondersteunen ons bij het correct toepassen van de AVG, het veilig inrichten van processen en het beoordelen van risico's rondom persoonsgegevens. Deze samenwerking omvat structureel advies en biedt Melkweg bovendien een vaste Functionaris Gegevensbescherming (FG), die toezicht houdt op naleving, risico's signaleert en als aanspreekpunt fungeert voor medewerkers en betrokkenen.

Duurzaam & sociaal

Het duurzaamheids- en milieubeleid is in het verslagjaar verder uitgewerkt en vastgesteld met het doel dit structureel te verankeren in de bedrijfsvoering en toekomstige besluitvorming. We namen deel aan de duurzaamheidsbenchmark voor poppodia, waarmee inzicht is verkregen in de milieu-impact van de organisatie, ook in vergelijking tot andere podia. In maart werd in de Melkweg het landelijke duurzaamheidsoverleg van Genoeg Gewaste georganiseerd, met het doel kennisdeling en samenwerking binnen de popsector.

In de bedrijfsvoering is in 2025 een slag gemaakt door de overstap naar 100% groene stroom uit Nederlandse windmolens en uitsluitend gebruik van CO₂-gecompenseerd gas. We zijn verheugd dat de Gemeente Amsterdam zich als gebouweigenaar heeft gecommitteerd aan concrete plannen voor zowel de realisatie van een warmtepomp of thermische installatie als de financiering van een groene gevel aan het gebouw.

De samenwerking met Peukenzee is voortgezet. Met hun systeem van 'zakasbakken' zijn 162.732 sigarettenfilters verzameld en gerecyclet, waarmee we groot verschil hebben kunnen maken ten aanzien van vervuiling van (grachten)water.

Sociaal Ondernemen

In 2025 heeft de Melkweg haar inzet voor sociaal ondernemerschap verder vergroot door nieuwe samenwerkingen en initiatieven. Zo is onder andere de samenwerking met Superkracht gestart, met als doel een werkplek te bieden aan mensen met een lichte verstandelijke beperking. Sinds het najaar maakt via Superkracht een nieuwe collega deel uit van ons team van servicemedewerkers. Deze pilot verliep succesvol en is inmiddels verlengd.

De Regenboog Groep zet zich op verschillende manier in voor kwetsbare mensen, met als belangrijk uitgangspunt dat zijzelf vormgeven aan hun bestaan. Melkweg steunt dit initiatief waar mogelijk: soms met het inzamelen van winterkleding, een andere keer ontvangen we een groep voor een uitgebreide rondleiding door het gebouw en het beantwoorden van vragen over het reilen en zeilen achter de schermen van de Melkweg. Gedurende het jaar faciliteerde de Melkweg 25 concertbezoeken voor mensen via de Regenbooggroep & Stichting SINA, met een totaal van 126 deelnemers.

ORGANISATIE

Personeel

De HR-afdeling heeft in 2025 een begin gemaakt met het ontwikkelen van een Human Resource Development Strategie, met hulp van een externe adviseur. Vier centrale strategische thema's werden gedefinieerd en vormen de basis voor de HR doelen die in 2026 verder worden uitgewerkt. Deze strategie richt zich op professionalisering, duurzame inzetbaarheid, leiderschap en het vergroten van autonomie en eigenaarschap binnen afdelingen.

In 2025 werkten gedurende het jaar bij de Melkweg gemiddeld 210 medewerkers in loondienst, samen goed voor 109,9 fte. Verspreid over het hele jaar hadden 287 mensen een dienstverband. Daarnaast werkte een groep van ongeveer 70 freelancers mee in uiteenlopende evenementgebonden functies. De (tijdelijke) sluiting van MILK als café droeg bij aan een hogere uitstroom van horecamedewerkers dan in voorgaande jaren.

Nieuwe cao en arbeidsvoorwaarden

In maart 2025 trad de nieuwe cao Nederlandse Poppodia en Festivals in werking. Dit betekende voor alle medewerkers een loonsverhoging van twee procent vanaf april, gevolgd door een indexatie van drie procent op alle salarisschalen. Door het vervallen van de laagste salarisschaal en het schrappen van twee tredes in de schalen 2 en 3 kregen medewerkers in de laagste trede automatisch een extra verhoging; iets dat bijdroeg aan een eerlijker loongebouw. De nachttoeslag werd verhoogd naar drie euro per uur, om de fysieke en psychosociale belasting van nachtwerk beter te compenseren. Deze aanpassing past binnen de bredere beweging in de sector om nachtwerk structureel serieuzer te erkennen.

Naast de cao aanpassingen is in 2025 ook een nieuwe pensioenregeling ontworpen. In aanloop naar het nieuwe landelijke pensioenstelsel ontwikkelde Melkweg samen met een externe pensioenadviseur en in nauwe samenspraak met de Ondernemingsraad een regeling die eenvoudiger, transparanter en toekomstbestendiger is. De nieuwe regeling treedt in werking per 1 januari 2026. Medewerkers die voor die datum al in dienst waren behouden hun bestaande regeling, terwijl nieuwe medewerkers instromen in de nieuwe systematiek. Hiermee wordt recht gedaan aan zowel stabiliteit als modernisering.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Eind 2025 vond opnieuw een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats. Het MTO richtte zich op thema's zoals inclusie, werkdruk, communicatie, ontwikkelmogelijkheden en sociale veiligheid.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers zich sterk verbonden voelen met de Melkweg. Scores voor trots en betrokkenheid bij zowel de afdeling als de organisatie, en tevredenheid over de inhoud van het werk liggen blijvend hoog, vergelijkbaar met de uitkomst van het laatste MTO (2022).

Medewerkers ervaren de Melkweg als een plek waar zij zichzelf kunnen zijn, waar zij zich veilig voelen en waar sfeer en collegialiteit als zeer positief worden ervaren. Deze culturele basis vormt een belangrijk fundament van onze organisatie.

Tegelijkertijd blijft communicatie een terugkerend aandachtspunt. Zowel de helderheid en tijdigheid van organisatiebrede communicatie als de onderlinge afstemming tussen afdelingen worden regelmatig genoemd als thema's die versterking behoeven. Ook werkdruk kwam opnieuw als aandachtspunt naar voren. Hoewel medewerkers de betekenis en dynamiek van het werk waarderen, worden regeldruk, roostering en het tempo van de programmering vaak als intensief ervaren. Verder geven medewerkers aan dat beloning en secundaire voorwaarden – vooral in vergelijking met de landelijke benchmark – ruimte voor verbetering laten. Ontwikkelmogelijkheden worden wel gezien, maar nog niet door iedereen gevonden of benut.

De loyaliteit van medewerkers blijft opvallend groot. De Employee Net Promotor Score liet in 2022 een uitzonderlijk hoge score zien (+21 ten opzichte van +1 landelijk), en de signalen uit 2025 sluiten

daarbij aan. Medewerkers spreken veelal met trots over hun werkplek en bevelen de Melkweg vaak aan binnen hun netwerk.

Op basis van de MTO resultaten is in 2026 ingezet op het verbeteren van interne communicatie, het verder versterken van leiderschap binnen afdelingen, het verminderen van werkdruk door meer efficiëntie en taakduidelijkheid en het vergroten van zichtbare en toegankelijke ontwikkelmogelijkheden. Afdelingen hebben deze verbeterpunten opgenomen in hun jaarplannen.

Werving, selectie en diversiteit

We hebben ook in het verslagjaar weer veel aandacht besteed aan het verder diversifiëren van de medewerkerspool. Vacatureteksten zijn herschreven om zowel de arbeidsvoorwaarden als het functieprofiel duidelijker te maken en het aantal functie-eisen terug te brengen tot wat noodzakelijk is. Voor drie grote wervingsrondes is gekozen voor een campagne met QR-codes op posters in het pand, waarmee ons diverse publiek op een laagdrempelige manier kon solliciteren. Deze aanpak bleek succesvol en leidde tot een nieuwe instroom van mensen met uiteenlopende achtergronden. Ook de manier waarop sollicitatiegesprekken worden gevoerd is aangepast. Voor de vacatures binnen publieksdiensten – onze grootste instroomgroep – is een gestandaardiseerde gespreksstructuur ingevoerd. Door te werken met vaste vragen en objectieve beoordelingscriteria wordt de invloed van onbewuste vooroordelen verkleind en ontstaat er een eerlijker en transparanter selectieproces.

Ontwikkeling van talenten en leeromgeving

Talentontwikkeling vormt een belangrijk onderdeel van onze missie. Dat geldt niet alleen voor artiesten en makers, maar ook voor medewerkers, stagiairs en studenten. In 2025 begeleidde de Melkweg dertien stagiairs voor periodes van vier tot zes maanden. Zij waren actief binnen het marketingteam (waar zeven stagiairs vijf maanden meedraaiden en één vier maanden), grafische vormgeving (met twee stagiairs), productie (met twee langdurige stagiairs) en programmering (Melkweg Expo, met één stagiair). Een paar keer per jaar organiseren we meetings voor alle interne stagiaires en Milk Made deelnemers samen, met presentaties van programmering, marketing en productie, maar ook van henzelf.

Onze deelname aan het Amsterdams Stagepact MBO kreeg in 2025 verder vorm. We namen deel aan een sectortafel en faciliteerden een workshop voor praktijkbegeleiders in de Melkweg.

Naast reguliere stages verwelkomden we tien studenten en acht schoolklassen voor meeloopdagen en rondleidingen. En daarnaast nog regelmatig snuffelstages bij ons backstage hospitality team. Het bieden van een laagdrempelige kennismaking met het werk binnen de culturele sector zien we als een van de pijlers van ons educatie- en diversiteitsbeleid. We hopen jonge mensen uit zeer diverse groepen te laten zien dat de Melkweg openstaat voor iedereen.

Vanaf april 2025 konden medewerkers gebruikmaken van het opleidingsbudget via het Sociaal Fonds Podiumkunsten (SFPK). Hiermee kunnen trainingen en opleidingen worden gefinancierd ter ondersteuning van loopbaanontwikkeling. De Melkweg is via de cao aangesloten bij het fonds. In 2026 wordt dit programma verder gepromoot binnen het team, zodat nog meer medewerkers hiervan kunnen profiteren.

Wijzigingen in de organisatie

2025 was ook een jaar van structurele veranderingen. Onder begeleiding van een organisatiestrategie is gekeken naar de wijze waarop de organisatie als geheel is ingericht. Het plan voor herstructurering was gericht op het creëren van meer gezamenlijkheid, helderheid en toekomstbestendigheid. Een belangrijk uitgangspunt was dat verantwoordelijkheden en mandaten duidelijk belegd moesten worden, zodat medewerkers en afdelingen meer ruimte zouden ervaren voor visieontwikkeling en eigenaarschap.

De herstructurering omvat op een aantal plekken de introductie of herijking van functies, met een gewijzigde taakverdeling, zoals bijvoorbeeld die van het hoofd bedrijfsleiding (hoofd publieksdiensten en horeca). Een van de programmeurs is aangewezen als programma-coördinator, om een deel van de coördinerende en aansturende taken richting het programmateam te vervullen. Hiermee wordt meer overzicht gecreëerd en bij directie en medewerkers de werkdruk verlicht. De directie wordt verder ondersteund door een staflid bij strategie en lange termijnbeleid.

Met de aanstelling van een hoofd marketing en development zijn de verschillende functies op het gebied van van institutionele fondsenwerving, sponsoring en donateurswerving binnen een afdeling gebundeld. Daarnaast werd op facilitair en ICT tijdelijk een interim hoofd aangesteld. Bij diverse afdelingen zijn coördinatoren toegevoegd om dagelijks leiderschap te versterken en processen efficiënter te maken.

Binnen de afdeling techniek is de toenemende complexiteit en groei aanleiding geweest voor een vernieuwde structuur. Per technische discipline – licht, geluid, video, stagemanagement en stagehands – is een eerste technicus aangesteld die zowel meewerkt als functioneert als aanspreekpunt binnen het team. Hierdoor wordt de kwaliteit geborgd, wordt de communicatie verbeterd en kunnen teams efficiënter opereren. Het hoofd techniek krijgt hierdoor meer ruimte om zich te richten op tactisch-strategische vraagstukken.

Verzuim en vitaliteit

Het jaar 2025 stond ook in het teken van een intensivering van het verzuimbeleid. Melkweg stapte over naar een nieuwe arbodienst die werkt met ‘actief casemanagement’. Medewerkers die zes dagen ziek waren werden voortaan standaard gebeld voor een triagegesprek, en wachttijden voor afspraken bij de bedrijfsarts werden aanzienlijk teruggebracht. De organisatie ging actiever aan de slag met gesprekken rond frequent verzuim.

Bij langdurige ziekte is meer maatwerk geboden. Vijf extra reïntegratieplekken zijn gecreëerd voor medewerkers voor wie aangepaste administratieve taken passend waren. Daarnaast bood de Melkweg een reïntegratieplek aan een medewerker van een ander poppodium in het kader van een tweede spoortraject. Dat traject verliep zo positief dat de medewerker uiteindelijk in dienst is gekomen op het moment dat dit formeel mogelijk was. Het verzuimpercentage over 2025, met een duidelijke piek in juni, november en december, was 5,7%, een fractie lager dan in 2024.

Personeelspassen

In 2025 zijn de Melkweg personeelspassen ingevoerd. Nieuwe medewerkers ontvangen bij indiensttreding een pas die identificatie en toegang tot het gebouw vereenvoudigt, en zorgt voor een veiligere en efficiëntere werkpraktijk.

Sociale veiligheid

In 2025 is een begin gemaakt met het vernieuwen van het arbobeleid, met daarin extra focus op het voorkomen van psychosociale belasting van medewerkers. Het doel is dit nieuwe beleid in 2026 in te voeren. Hierin wordt ook het gedragsprotocol, dat in 2024 is ingevoerd en dat elke medewerker ontvangt bij de start van diens werkzaamheden bij Melkweg, aangehaald. Het gedragsprotocol informeert medewerkers over wat (on)gewenst gedrag is, en wat ze kunnen doen. Er is informatie over de klachtenprocedure (bij ongewenst gedrag), over een meldprocedure (bij integriteitschending) en over de rol van de vertrouwenspersoon en de OR. Het gedragsprotocol schept een kader voor professioneel gedrag, daarmee voorkomen en beheersen we psychosociale arbeidsbelasting.

Uit onze RI&E is naar voren gekomen dat verder onderzoek op basis van psychosociale arbeidsbelasting nodig is om preventief de juiste beschermende maatregelen te kunnen treffen. In het MTO is daarom aan medewerkers gevraagd of ze een (te) hoge werkdruk ervaren, en zo ja of ze daarvan negatieve impact op hun mentale gezondheid ervaren. Hierbij heeft 62% van de

respondenten aangegeven de werkdruk precies goed te vinden, 25% van de respondenten vindt de werkdruk hoog, en 1,5% van de vindt de werkdruk te hoog. Er wordt, in samenspraak met de afdelingshoofden en medewerkers, per afdeling gewerkt aan een actieplan om onder andere deze punten uit het MTO op te pakken.

In het MTO zijn er meerdere vragen gesteld met betrekking tot sociale veiligheid en ongewenst gedrag op de werkvloer, zoals de durf om collega's aan te spreken bij ongewenst gedrag, of medewerkers het afgelopen jaar een sociaal onveilige situatie hebben ervaren binnen de Melkweg, en of zij daarvan melding hebben gemaakt en hoe de afhandeling daarvan is ervaren. In 2026 wordt er een plan gemaakt om de huidige meldprocedure, waarbij we medewerkers eerst aanmoedigen zelf in gesprek te gaan en in tweede instantie een leidinggevende of HR te benaderen, nog laagdrempeliger te maken. Het elkaar durven aanspreken blijft een belangrijk doel, voor medewerker én leidinggevende. In 2025 hebben we in een laatste sessie met IZI Solutions met medewerkers en leidinggevendenden getraind op feedback geven volgens het 4G model.

Er zijn voor Melkwegmedewerkers en freelancers die aan Melkweg verbonden zijn, twee vertrouwenspersonen beschikbaar. Eén daarvan is een interne collega die is opgeleid tot gecertificeerd vertrouwenspersoon en de organisatie zeer goed kent, de ander een gecertificeerd externe vertrouwenspersoon. Door twee gesprekspersonen aan te bieden kan de medewerker zelf kiezen wat het beste past bij diens klacht of zorg. Medewerkers worden actief op deze mogelijkheden gewezen, zowel online als offline.

Beide vertrouwenspersonen bundelen één keer per jaar de krachten om geanonimiseerd verantwoording af te leggen aan de directie. Door het bestuur inzicht te geven in de cases die zijn gemeld fungeren ze als thermometer van de organisatie. Ze benoemen mogelijke gevolgen voor een veilige werkomgeving en adviseren over maatregelen.

De Melkweg werkt volgens de Governance Code Cultuur. Hierin zijn onder andere de verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht (RvT) vastgelegd. De RvT houdt van toezicht op de borging van sociale veiligheid binnen de organisatie. Dit doen ze door te bevragen en bewaken dat er voldoende aandacht is voor beleid en maatregelen rondom ongewenste omgangsvormen, integriteit en veilig werken, en het toezien op de inzet van interne en externe vertrouwenspersonen.

CODES

Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

Vanaf de oprichting speelt diversiteit en inclusie een belangrijke rol bij afwegingen van onze organisatie, later is het principe expliciet in de missie, visie en kernwaarden opgenomen en inmiddels is het onderdeel van een integrale werkwijze. Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid zijn leidend bij de keuzes die gemaakt worden binnen de vier P's (Personeel, Publiek, Partners en Programma). Dat betekent niet dat er iets afgerond is, het is een proces en streven dat altijd verbeterd kan worden en blijvend aandacht verdient. De werkgroep diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) van de Melkweg, bestaande uit een divers samengestelde groep medewerkers van verschillende afdelingen, monitort de ontwikkeling. Uitgangspunt is kennis te vergaren en vaardigheden te ontwikkelen voor effectief DIG-beleid. De Code D&I wordt geraadpleegd, en jaarlijks wordt een scan uitgevoerd om te toetsen waar we staan ten aanzien van de ontwikkeling binnen de vier P's. Aan de hand van een probleemanalyse en bijbehorende adviezen worden doelen en plannen bijgesteld. Over 2025 ligt de gemiddelde score van de vier P's op 4,5 van een schaal van 1-5. Ten opzichte van het gemiddelde van andere presenterende podiuminstellingen is dat 0,5 hoger. Personeel scoort 4, Publiek 4,3, Partners

4,7 en Programma 5. Personeel heeft in 2025 prioriteit gekregen: er is winst te boeken ten aanzien van het inclusiever maken en het verbeteren van de diversiteit binnen de organisatie.

Breed toegankelijke selectieprocedures

Het MTO liet zien dat de personeelssamenstelling de man/vrouw verhouding neerkomt op 50-50, ook onder leidinggevend, maar niet alle diversiteitsaspecten zijn gemeten. We signaleren dat de culturele diversiteit van het medewerkersbestand beter kan, zeker bij leidinggevende posities. Dat geeft urgentie aan, inclusief bijpassend HR-beleid. Op het gebied van werving en selectie is een aantal stappen genomen in *hoe* en *waar* we werven. Alle vacatureteksten zijn aangepast om toegankelijker te zijn zowel in taalgebruik als qua functie-eisen en competenties. We zijn gaan werven bij specifieke programma's, wat met name bij onze afdeling publieksdiensten al tot een eerste, zij het bescheiden, positief resultaat heeft geleid ten aanzien van personeel van kleur. Bij deze afdeling zijn bovendien de sollicitatieprocedure en gespreksvragen gestandaardiseerd. Dit zal ook breder bij andere afdelingen worden geïmplementeerd. Ook is de samenstelling van sollicitatie- en selectiecommissies aangepast om een diversere representatie te realiseren. Junior medewerkers of collega's van andere afdelingen zien mogelijk andere kwaliteiten en eigenschappen dan afdelingshoofden of seniomedewerkers.

Een tweede actie zoals het inzetten van andere dan de standaard wervingskanalen die gebruikelijk zijn in de sector, heeft helaas beperkt resultaat opgeleverd. Andere acties zullen we periodiek herhalen en het resultaat monitoren. Daar hoort ook bij dat we DIG onderdeel maken van exitgesprekken zodat we weten of en hoe dit een rol speelt als reden voor vertrek, en hoe we daar actie op kunnen nemen.

Bewustwording

Bewustwording rondom sociale ongelijkheid is het fundament van DIG-beleid. Zoals beschreven in het hoofdstuk Personeel van dit verslag, hebben we in 2025 de laatste fase van een intensief traject met alle medewerkers afgerond rondom het ontwikkelen en vaststellen van gedeelde normen en waarden. We hebben omgangsvormen vastgesteld om de sociale veiligheid en mate van inclusie op de werkvloer te bevorderen en te behouden. Collectieve betrokkenheid, het vastleggen van afspraken en het monitoren zijn pijlers voor doelmatig beleid. Het evalueren gebeurt middels het MTO dat de stand van zaken, wensen en behoeften in kaart brengt, maar het moet ook geïntegreerd worden in de dagelijkse werkpraktijk. Bij het overleg van afdelingshoofden wordt maandelijks een casus voorgelegd en besproken. Tijdens verschillende afdelingsoverleggen wordt periodiek stilgestaan bij praktijksituaties waarbij lastige gesprekken niet uit de weg worden gegaan. Daardoor komen diverse perspectieven naar voren komen, en kan er meer begrip ontstaan die sociale veiligheid verbetert.

Bewustwording speelt ook een rol bij de interactie met ons jongerenteam Milk Made. De deelnemersgroep met diverse culturele achtergrond vertegenwoordigt de jonge generatie die vanuit verschillende perspectieven op kunst en cultuur gelijkwaardig hun inbreng geven. In de samenwerking met hen betekent dat soms het accepteren van een andere manier van werken, en het uitstellen van een oordeel daarover. Ook daarvan leert de organisatie.

Feit blijft dat representatie binnen de organisatie als amplifier voor diversiteitsbeleid op alle terreinen kan werken.

Publiek, Programma, Partners

In 2025 heeft geen groot publieksonderzoek plaatsgevonden. We zouden dat graag vaker doen, maar de kosten daarvan zijn aanzienlijk. De samenstelling van ons publiek is divers, dat constateren we dagelijks. Een mix van bezoekersgroepen zien we gelukkig regelmatig. Muziek en kunst verbindt, de gezamenlijke beleving van emoties zet het menszijn voorop. Een mooi voorbeeld daarvan vormde het publiek van het openingsconcert van DNB bij ADE waar diversiteit in allerlei opzichten kon worden herkend. Ook met onze eigen festivals weten we dat te realiseren. De Melkweg organiseert daarnaast avonden voor gemeenschappen voor wie het belangrijk is een open huis te vinden waar ze

veilig kunnen uitgaan, ook dat zien we als inclusie. Binnen Amsterdam bereiken we mensen uit alle stadsdelen, niet in dezelfde mate, maar overal met substantiële percentages.

We zorgen voor continuïteit in de diversiteit en meerstemmigheid van ons programma bij alle disciplines die we presenteren. Onze impactdoelen zijn altijd inclusief. Wat we willen uitdragen is dat het verhaal van artiesten en kunstenaars die wij presenteren, iedereen aangaat - of het nu een talk van Curated by over vrouwen in drum & bass is, een fotografie expositie over genderbevestigende zorg, muziektheater over de wortels van baile funk en reggaeton of een documentaire over hoe Oekraïense DJ's en producers overleven in tijden van oorlog.

Onze programmapartners zijn daarbij onmisbaar. Met hen samen zorgen we voor de juiste taal en beelden om uiteenlopende bezoekersgroepen aan te spreken. Bij concerten werken we met kleinere boekingskantoren en promoters die specifieke artiesten aanbieden, zoals RAqS of Psicotrópicos. We werken binnen onze inclusieve jaarkalender met partners aan speciale evenementen. Een voorbeeld is Queer to Support (onderdeel van Here to Support) voor Wereldvluchtelingendag op 20 juni. In 2025 hebben we meegedaan aan de campagne van RITA voor veiligheid van LHBTIQ+ personen in het nachtleven. De samenwerking wordt uitgebreid voor World Pride in '26.

Bij de keuze van zakelijke partners hanteren we DIG en sociale principes als leidraad. De eerdergenoemde samenwerking met Superkracht is hiervan voor ons een succesvol voorbeeld; met hen zorgen we dat een jongvolwassene met een licht verstandelijk beperking als gelijkwaardige medewerker deelneemt. Rond de Kerst hebben we in samenwerking met de Regenbooggroep een kerstdiner georganiseerd voor een grote groep kwetsbare Amsterdammers. Een programma dat zowel door de makers als door de doelgroep breed werd gewaardeerd.

Toegankelijkheid

Fysiek

Alle publieksruimtes in de Melkweg zijn rolstoeltoegankelijk. Naar de bovenverdieping is een rolstoeltoegankelijke lift, en in de Cinema bestaat de mogelijkheid om twee stoelen te verwijderen om plek te maken voor een rolstoel. Voor de concertzalen hebben we zitstokken geïntroduceerd voor bezoekers die slecht ter been zijn, alsmede een flexibele rolstoelmat die geplaatst wordt op een plek naar keuze van de rolstoelgebruiker. Er is een rolstoeltoegankelijk toilet en alle toiletten in het gebouw, voor zowel artiesten, publiek en personeel zijn genderneutraal. Wij bieden in al onze toiletten gratis menstruatieproducten aan.

De entree aan de Marnixstraat naar Melkweg Expo en het café is nog niet rolstoeltoegankelijk. Daar is, vanwege het niveauverschil tussen Lijnbaansgracht en Marnixstraat, een rolstoellift nodig. Met een toegankelijkheidssubsidie zullen we deze in 2026 kunnen plaatsen.

Bij bepaalde evenementen en op verzoek van programmapartners richten we een prikkelarme ruimte in, maar ons gebouw is beperkt flexibel. Toegankelijkheid blijft een uitdaging in ons oude pand, waar elke vierkante meter in gebruik is, en we in de praktijk dus vooral maatwerk aan bezoekers met specifieke behoeftes leveren. Mensen kunnen mailen naar toegankelijkheid@melkweg.nl waarna onze servicemedewerkers de vragen zo goed mogelijk proberen te faciliteren. Die inzet wordt gezien en gewaardeerd door ons publiek, gezien de vele complimenten en bedankjes die wij daarover ontvangen.

Digitaal

De publiekspagina op onze website over toegankelijkheid is uitgebreid en zo volledig mogelijk. Vanwege het ingaan van de European Accessibility Act eind juni 2025, hebben we in de eerste maanden van 2025 samen met onze vaste webpartner Norday de toegankelijkheid van onze website onderzocht. Hoewel er bij de bouw van de nieuwe website in 2022 al rekening met deze wetgeving

en bijbehorende WCAG-richtlijnen was gehouden, vonden we nog een klein aantal verbeterpunten. Zo bleek onder meer dat de toetsenbord-bediening niet op alle pagina's optimaal werkte, en dat het kunnen vergroten van teksten tot 200% niet overal mogelijk was. De verbeteringen zijn in de loop van 2025 doorgevoerd, en daarnaast is er een nieuwe handleiding op het gebied van tekst- en taalgebruik voor op de website gemaakt, waarmee we zorgen dat de teksten op onze website altijd voor zoveel mogelijk mensen te begrijpen zijn.

Financieel

Ons publiek is doorgaans zeer jong en niet heel kapitaalkrchtig. We streven ernaar de ticketprijs van onze concerten en clubnachten laag te houden voor ons publiek, maar we hebben daar beperkt invloed op, omdat ticketprijzen mede door de internationale markt van aanbieders en artiesten wordt bepaald. Kostenstijgingen zetten toegankelijkheid voor deze groepen onder druk, verhoging van publieksinkomsten leidt tot afname van bezoek. Het is belangrijk om te voorkomen dat cultuur een luxeproduct wordt.

Melkweg Expo is gratis te bezoeken. Dat is voor de Melkweg wezenlijk voor de impact van de programmering en het bereik onder jonge stadsbewoners. Zonder aanvullende financiering is het echter niet mogelijk om fair pay te kunnen honoreren en de frequentie en kwaliteitsstandaard van de exposities te handhaven.

Sociaal

Medewerkers van de afdeling publieksdiensten (bar, service, kassa) worden regelmatig getraind op het gebied van sociale veiligheid. Ons publiek is zeer divers, dat is een gegeven waar onze medewerkers zich bewust van zijn en adequaat naar kunnen handelen.

We staan voor een open cultuur en willen graag dat onze verschillende publieksgroepen met elkaar in contact komen. Dat is het uitgangspunt. Tegelijkertijd zien we ook dat sommige publieksgroepen niet goed mengen en kiezen we er in zulke gevallen voor het hek dat onze zalen scheidt gesloten te houden, zodat alle bezoekers zich veilig voelen binnen hun eigen communities.

Fair Practice

De Melkweg onderschrijft de Fair Practice Code en gaf daar in 2025 invulling aan vanuit de kernwaarden solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. We vertalen deze waarden naar onze rol als werkgever, opdrachtgever en podium. We maken heldere afspraken, werken aan een gezonde en veilige werkcultuur, investeren in professionele ontwikkeling, en zoeken actief naar routes om eerlijke vergoedingen voor makers structureel te verbeteren. Resultaten en verwachtingen delen we periodiek, onze jaaroverzichten en visie op diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid zijn gepubliceerd op de website.

Voor medewerkers werkt Stichting Melkweg volgens de CAO Nederlandse Poppodia en -festivals (via Werkgeversvereniging NPF). Voor de zzp'ers hanteert Melkweg transparante afspraken over tarieven. Alle stagehands zijn in 2025 in dienst gekomen middels een oproepcontract, waarmee voldaan wordt aan de wens van beide partijen om flexibiliteit te behouden. In 2025 is een eerlijker loonebouw gerealiseerd met verhoging voor de lagere loonschalen. De nachttoeslag werd verhoogd ter compensatie van de fysieke en psychosociale belasting van nachtwerk. Naast de cao aanpassingen is eind 2025 ook een nieuwe pensioenregeling ontworpen die vanaf 1 januari 2026 ingaat. De bestaande regeling blijft behouden voor medewerkers die in 2025 in dienst waren, voor nieuwe medewerkers hanteren we de nieuwe systematiek.

In de personeelsapp Nostradamus staan de afspraken over vakantie, verlof- en feestdagen en verzuimprotocol. Daar is ook het beleid voor omgangsvormen en integriteit te vinden dat in 2025 na een intensief traject met alle medewerkers is afgerond. Eind 2025 hebben we in een

medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) het oordeel van medewerkers getoetst op thema's als inclusie, werkdruk, communicatie, ontwikkelmogelijkheden en sociale veiligheid. In het MTO kwam ook loopbaanperspectief aan bod. Het toetsen daarvan kan ons helpen bij het ontwikkelen van beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid en leeftijdsbewust werkgeverschap. Duurzaamheid betekent voor ons ook: realistisch plannen, het voorkomen van structurele overbelasting en het bestendig organiseren van kennis en expertise.

Melkweg is aangesloten bij het SFPK (Sociaal Fonds Podiumkunsten). Dit fonds biedt financiële bijdragen voor cursussen, coaching en andere trajecten. Melkweg wijst medewerkers actief op de mogelijkheden en er wordt regelmatig een beroep gedaan op dit fonds.

Melkweg streeft naar een duurzame en inclusieve bedrijfsvoering die aansluit op de maatschappelijke context en de behoeften van alle mensen die voor of achter de schermen bij de Melkweg werken. Diversiteit en inclusie zijn verankerd in ons beleid en in de manier waarop we programmeren en samenwerken. We streven naar een werk- en maakomgeving waarin verschillende perspectieven en achtergronden welkom zijn en waar ruimte is voor leren en ontwikkelen.

Solidariteit betekent voor de Melkweg erkenning van gemeenschappelijk belang en onderlinge afhankelijkheid zowel binnen de keten van creatie, productie, distributie en exploitatie in de popsector zelf, als in de samenleving als geheel. We komen collectieve (auteursrecht)afspraken vanzelfsprekend na en erkennen het belang van collectieve verantwoordelijkheid voor eerlijke beloning. We zetten ons in om dat waar te maken voor alle mensen waar wij mee werken.

De Melkweg is als podium voor livemuziek, beeldende kunst en fotografie actief in meerdere kunstdisciplines waar verschillende mechanismen van invloed zijn op de honorering van makers. In het live muziekcircuit zijn artiestengages direct gekoppeld aan kaartverkoop, dus aantallen en hoogte van de tickets zijn bepalend voor de financiering van tours. De Melkweg betaalt professionele artiesten redelijke gages; bij optredens in het kader van opleidingen, talentontwikkeling of bij inzet van amateurs kan daarvan worden afgeweken. De bijdrage die het Fonds Podiumkunsten (FPK) in de loop van 2025 voor fair pay heeft toegekend, wordt van harte toegejuicht, maar we pleiten voor een duurzaam sectorbreed model dat de hele keten omvat, en waarbij extra middelen voor de opkomende makers worden gevonden waar de opbrengsten zitten.

Melkweg Expo presenteert werk van beginnende en opkomende Nederlandse kunstenaars en fotografen. Om hen een redelijke gage te bieden voor het exposeren in onze gratis toegankelijke expositieruimte is subsidie bij het Mondriaan Fonds voor de jaren 2024-2025 verkregen.

We werken actief samen binnen de keten en delen kennis met collega-instellingen. In 2025 nam de Melkweg deel aan sectoroverleggen van Amsterdamse cultuurinstellingen. Melkweg wordt regelmatig gevraagd om expertise binnen onze netwerken te delen op het gebied van talentontwikkeling, muziekprogrammering, diversiteit & inclusie en marketing. Daarnaast onderhouden we bilaterale contacten op het gebied van popmuziek, film en beeldende kunst. Melkweg Expo is aangesloten bij Amsterdamse beeldende kunstplatform MOKER.

Governance Code Cultuur

Stichting Melkweg heeft als doel kunst, cultuur en maatschappelijke reflectie te organiseren en te presenteren voor een breed (inter)nationaal publiek. Daarbij staat een kwalitatief sterk programma centraal, gedragen door vrijheid van expressie, diversiteit, talentontwikkeling en vernieuwing. In concerten, clubnachten, film, exposities, festivals en thematische evenementen krijgen zowel nieuwe generaties als gevestigde makers ruimte om ideeën, verhalen en perspectieven te delen. In alles wat de Melkweg onderneemt staat verbinding voorop: tussen artiesten, kunstenaars en bezoekers, én met medewerkers en partners. Zo wil de organisatie een inclusieve plek zijn waar mensen zich veilig voelen, zich kunnen uitspreken en geïnspireerd raken.

Het bestuur en de Raad van Toezicht (RvT) werken conform de acht principes van de Governance Code Cultuur. Daarnaast onderschrijft de Melkweg de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code als richtinggevend kader voor een integere, transparante en verantwoorde organisatievoering. De Governance Code Cultuur fungeert als referentie voor een heldere inrichting van rollen, taken en bevoegdheden. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen bestuur en RvT is vastgelegd in de statuten en uitgewerkt in interne reglementen. De Melkweg evalueert met regelmaat of de inrichting en werkwijze nog passend zijn, en toetst onder meer statuten, reglementen, website en jaarverslag periodiek aan de Code. Waar nodig worden afspraken aangescherpt, zodat toezicht, bestuur en uitvoering elkaar versterken.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de koers en het beleid van de stichting, de dagelijkse aansturing en de resultaten van de organisatie. Afspraken over benoeming, schorsing en ontslag van het bestuur zijn opgenomen in artikel 5 van de statuten. Het Melkweg bestuur kent één statutair lid, de algemeen directeur-bestuurder, die met de zakelijk-operationeel directeur leiding geeft aan de organisatie. In de besluitvorming wordt gestreefd naar gezamenlijke afwegingen en eenduidigheid, met collegiaal bestuur als uitgangspunt.

De directie hecht sterk aan een veilig werkklimaat en een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Vanuit die verantwoordelijkheid is een organisatiebreed traject met gespreksrondes voor alle medewerkers georganiseerd. Dat traject is in 2025 afgerond, en de conclusies, aandachtspunten en aanbevelingen voor een inclusieve werkomgeving zijn teruggekoppeld aan de hele organisatie. Daarmee stimuleert de Melkweg een lerende organisatie die signalen serieus neemt en verbeteringen gezamenlijk draagt.

Het bestuur legt verantwoording af aan de RvT en zorgt voor tijdige, volledige en begrijpelijke informatievoorziening. De RvT ontvangt periodiek rapportages over financiën, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling; strategische keuzes en majeure besluiten worden ter bespreking en goedkeuring voorgelegd. Het jaarlijkse functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder wordt gevoerd door de remuneratiecommissie van de RvT, met aandacht voor doelstellingen, functioneren, integriteit en samenwerking.

Het bezoldigingsbeleid van de Melkweg sluit aan bij het publieke karakter van de instelling en voldoet aan wettelijke kaders (waaronder de Wet normering topinkomens) en aan relevante subsidievoorwaarden. Binnen dit beleid en conform de Richtlijnen Bezoldiging Directies uit de CAO WNPf stelt de RvT de bezoldiging van het bestuur vast. Daarbij wordt gestreefd naar transparantie en een beloningsniveau dat past bij verantwoordelijkheid, omvang en maatschappelijke context.

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit vijf leden. De toezichthouders waren onafhankelijk ten opzichte van elkaar en van de organisatie en worden — na overleg met het bestuur — door de RvT benoemd voor een statutair vastgestelde periode van maximaal twee termijnen van vier jaar. Bij werving en selectie wordt actief gestuurd op een evenwichtige samenstelling die diversiteit in culturele achtergrond, gender en relevante deskundigheid weerspiegelt. Voor continuïteit wordt gewerkt met een dakpan-rooster van aftreden. De leden van de RvT ontvangen geen beloning voor hun werkzaamheden.

Eind 2025 is de werving van twee nieuwe leden voor de Raad van Toezicht in gang gezet. De nieuwe leden zullen starten per 1 januari 2026.

De RvT vergadert doorgaans ieder kwartaal in een plenaire, reguliere bijeenkomst. Ter voorbereiding bespreekt de auditcommissie—bestaande uit twee leden van de RvT—samen met de directie onder meer de begroting, kwartaalcijfers en jaarrekening. Op deze manier kan de RvT zijn toezichthoudende rol zorgvuldig invullen en wordt de besluitvorming goed onderbouwd.

Naast de formele toezichts- en werkgeversrol richting de directeur-bestuurder vervult de RvT ook de rol van sparringpartner en adviseur. Het gesprek tussen toezicht en directie vindt plaats vanuit wederzijds vertrouwen, openheid en een veilige setting waarin kritische vragen gesteld kunnen worden en men elkaar kan aanspreken op gemaakte afspraken en de gekozen koers.

In 2025 vonden vier plenaire vergaderingen van de RvT plaats en kwam de auditcommissie eveneens vier keer bijeen. Met de Ondernemingsraad (OR) is twee keer overlegd, waarvan één keer in aanwezigheid van de directie. Daarnaast voerden directie en OR in 2025 zes overlegmomenten. Van deze overleggen is verslaglegging gemaakt door de directiesecretaris.

De RvT handelt onafhankelijk en integer en heeft nadrukkelijk oog voor het voorkomen van (de schijn van) belangenverstrengeling. In de statuten zijn onder het onderdeel incompatibiliteit (artikel 9) de uitgangspunten en vereisten vastgelegd waaraan toezichthouders in dit opzicht moeten voldoen. Nevenfuncties en relevante activiteiten worden gemeld en opgenomen in de jaarlijkse verantwoording van de RvT in het bestuursverslag.

Voor de controlewerkzaamheden heeft de Raad van Toezicht accountantskantoor Kamphuis & Berghuizen aangetrokken. De RvT bespreekt de bevindingen met de directie en ziet erop toe dat aanbevelingen passend worden opgevolgd. In lijn met de Governance Code Cultuur blijft de Melkweg aandacht houden voor reflectie en verbetering van governance, toezicht en organisatiecultuur.

FINANCIEN

Toelichting financieel resultaat

Inleiding

2025 was voor de Melkweg financieel gezien een jaar waarin de branchebrede structurele spanningen in het exploitatiemodel van poppodia ook voor de Melkweg duidelijk verder zichtbaar werden. Na de uitzonderlijke jaren rondom corona en de daaropvolgende herstelperiode tekent zich een nieuwe realiteit af waarin publieksinkomsten minder vanzelfsprekend zijn, kosten structureel hoger liggen, subsidies niet stijgen en de financiële ruimte voor risico en experiment afneemt. Tegelijkertijd heeft de Melkweg in 2025 onverminderd haar brede culturele en maatschappelijke opdracht vervuld, met een omvangrijk en divers programma en blijvende aandacht voor professionalisering, sociale veiligheid, inclusie en talentontwikkeling. Het jaar werd afgesloten met een negatief exploitatieresultaat, met een lichte verbetering ten opzichte van de uitkomst van 2024. Dit resultaat is bewust opgevangen binnen het eigen vermogen, waarmee ruimte is gecreëerd om noodzakelijke keuzes te maken zonder abrupt te hoeven ingrijpen in de kern van de programmering.

Exploitatieresultaat (voor belasting)

Het exploitatieresultaat over 2025 bedraagt € 1.714.041 (2024: € 1.807.800). Hoewel het negatieve resultaat iets lager uitvalt dan in 2024, blijft sprake van een substantiële disbalans tussen baten en lasten. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de daling van de publieksinkomsten, structureel hogere kosten en gelijkblijvende subsidiebijdragen. Daarnaast hebben noodzakelijke en bewuste beleidskeuzes rondom de versterking van de risicobeheersing en verdere professionalisering van de organisatie impact gehad op het resultaat. Net als in voorgaande jaren is het negatieve resultaat opgevangen door onttrekkingen aan bestemmingsreserves, waardoor de algemene reserve per saldo ongewijzigd is gebleven.

Baten

Ontwikkeling baten

De totale baten van de Melkweg bedroegen in 2025 € 18.864.001 (2024: € 20.305.754). Dit betekent een daling van circa 7,1% ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze afname wordt grotendeels verklaard door lagere publieksinkomsten, terwijl de subsidie-inkomsten per saldo relatief stabiel zijn gebleven.

Publieksinkomsten

De publieksinkomsten kwamen in 2025 uit op € 16.733.972, tegenover € 18.142.055 in 2024. De ontwikkeling per onderdeel is als volgt:

- Entree inkomsten:
€ 11.776.432 (2024: € 12.707.275)
De entree inkomsten daalden door lagere bezoekersaantallen en een afname van het aantal grootschalige uitverkochte programma's. Daarnaast is zichtbaar dat bezoekers later besluiten tot kaartverkoop en selectiever zijn in hun uitgaanspatroon.
- Horecainkomsten:
€ 4.287.104 (2024: € 4.780.178)
De daling van de horecaomzet hangt direct samen met het lagere bezoekersvolume en een afname van de gemiddelde besteding per bezoeker. Deze ontwikkeling is sectorbreed zichtbaar en wordt versterkt door veranderend nachtelijk uitgaansgedrag.
- Lockeropbrengsten:
€ 670.436 (2024: € 654.602)
De lockeropbrengsten bleven in 2025 relatief stabiel. De lichte stijging hangt samen met eerder doorgevoerde tarief- en systeemwijzigingen.
- In totaal resulteerde dit in een daling van de publieksinkomsten met circa 7,8% ten opzichte van 2024.

Sponsoring en overige inkomsten

- Sponsorinkomsten:
€ 352.125 (2024: € 419.208)
De sponsorinkomsten namen af doordat een deel van deze opbrengsten prestatie- en publieksgerelateerd is.
- Overige inkomsten:
€ 331.760 (2024: € 368.367)
De overige inkomsten bleven op een vergelijkbaar niveau, met een lichte daling.
- Indirecte opbrengsten:
€ – (2024: € 7.285)
- Het totaal van sponsoring en overige inkomsten bedroeg daarmee € 683.885 (2024: € 794.860).

Subsidies en bijdragen

De totale subsidies en bijdragen bedroegen in 2025 € 1.446.144 (2024: € 1.368.839).

- Kunstenplansubsidie Gemeente Amsterdam (AFK):
€ 1.168.228 (2024: € 1.149.758)
- Overige subsidies structureel:
€ 40.500 (2024: € 55.250)
- Overige subsidies incidenteel:
€ 237.416 (2024: € 163.456)

Eigen inkomsten

Het aandeel eigen inkomsten bedroeg in 2025 92,3% (2024: 93,3%). De Melkweg blijft daarmee in hoge mate afhankelijk van publieksinkomsten, wat de exploitatie extra kwetsbaar maakt bij schommelingen in bezoekersaantallen en bestedingen.

Lasten

Beheerslasten personeel

De beheerslasten personeel bedroegen in 2025 € 1,64 mln (2024: € 1,84 mln). Dit verschil is opgebouwd uit kleine fte wijzigingen en herrubricering.

In 2025 is veel tijd en capaciteit ingezet op organisatiebrede verander -en professionaliseringstrajecten. Het project Modern Workplace, waarin de Melkweg is overgestapt naar 'de cloud' met daaraan gekoppeld een nieuwe digitale werkomgeving, vroeg aanzienlijke inzet van medewerkers en externe ondersteuning. Daarnaast is ingezet op de inrichting van een systeem ten behoeve van betere managementrapportages en administratieve systemen. Deze ingrepen waren noodzakelijk om te komen tot een betere sturing van de organisatie. Deze inzet heeft impact gehad op de beheerslasten, maar vormt een bewuste investering in efficiëntere samenwerking, betere informatievoorziening en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Beheerslasten materieel

De beheerslasten materieel stegen naar € 2,69 mln (2024: € 2,34 mln). Deze stijging hangt samen met investeringen in automatisering, ICT en digitale infrastructuur, waaronder kosten die samenhangen met de invoering van Modern Workplace en de ontwikkeling van een financieel dashboard. Het bestuur beschouwt deze uitgaven nadrukkelijk als investeringen in verdere professionalisering en beheersing van de organisatie.

Activiteitenlasten

De activiteitenlasten personeel daalden in 2025 naar € 7,10 mln (2024: € 7,88 mln), met name door lagere inzet bij publieksdiensten (waaronder een verandering in exploitatie van Milk) en efficiëntere roostering.

Ook de activiteitenlasten materieel namen af naar € 9,28 mln (2024: € 10,62 mln), voornamelijk door lagere artiesten-, horeca- en ticketingkosten als gevolg van het lagere bezoekersvolume.

Voorzieningen

In 2025 zijn beide voorzieningen volledig vrijgevallen.

De voorziening voor latente belastingverplichtingen is vrijgevallen als gevolg van het negatieve exploitatieresultaat en de afname van de fiscale bestedingsreserve. Daarnaast is de pensioenvoorziening volledig afgewikkeld.

Pensioenen

De pensioenvoorziening hield verband met de compensatieregeling voor medewerkers met de overgang naar een beschikbare premieregeling per 1 januari 2019. Deze regeling, die in 2021 formeel is verlengd tot en met 31 december 2025, is in het verslagjaar afgerond conform de gemaakte afspraken. Met het vrijvallen van de voorziening is deze overgangsregeling financieel en administratief afgesloten. Vanaf 2026 stapt de Melkweg over naar een nieuwe pensioenregeling.

Liquiditeit en vermogen

De liquide middelen daalden van € 6,09 mln ultimo 2024 naar € 4,66 mln ultimo 2025. Deze afname is het gevolg van het negatieve exploitatieresultaat en gedane investeringen. Een aanzienlijk deel van de liquide middelen bestaat uit vooruitontvangen entreegelden voor toekomstige programma's.

MELKWEG JAARREKENING 2025

Het werkkapitaal en de current ratio zijn verder afgenomen, maar blijven toereikend om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. Het bestuur acht de continuïteit van de stichting voor de komende twaalf maanden gewaarborgd.

Bestemmingsreserves:

- MOP Melkweg: € 342.138
- Reserve afschrijvingen: € 1.338.898
- Continuïteit programmering: € 240.247

Totaal bestemmingsreserves: € 1.921.283

Bestemmingsfonds:

- MOP Kunstenplan: € 438.979

Totaal bestemmingsfonds: € 438.979

Totaal algemene reserve: € 140.446

Totaal stichtingsvermogen: € 2.500.708

Meerjarenonderhoudsplan

In 2025 is conform het vastgestelde Meerjarenonderhoudsplan geïnvesteerd in onderhoud en vervanging van gebouw en installatie gebonden onderdelen. De dotaties en onttrekkingen aan de MOP-reserves zijn in lijn met de vastgestelde werkbegroting.

Tegelijkertijd blijft het MOP een belangrijk aandachtspunt binnen de financiële en bestuurlijke afwegingen. De stijgende onderhoudskosten, de intensieve benutting van het gebouw en de beperkte structurele middelen zetten het onderhoudsbudget onder druk. In 2025 is daarom extra aandacht besteed aan de actualiteit en positionering van het MOP, mede in relatie tot toekomstige investeringsopgaven en de beschikbare financiële ruimte.

Begroting 2026+

In het kader van het herstelplan 2025–2027 is de financiële ontwikkeling van Stichting Melkweg gericht op een geleidelijke verbetering van het resultaat en het realiseren van een structureel sluitende exploitatie in 2027.

Het boekjaar 2025 sluit af met een negatief resultaat van circa € 1,7 mln. Voor 2026 is het vooruitzicht op basis van de vastgestelde begroting en actuele prognoses een verlies van circa € 0,6 mln, waarmee een duidelijke stap wordt gezet in het terugdringen van het negatieve resultaat. De begroting 2026 laat zien dat de exploitatie zich stabiliseert doordat kostenmaatregelen doorwerken, terwijl opbrengsten onder druk blijven staan.

Begroting 2026:

Publieksinkomsten: € 18.024.668

Overige inkomsten (incl. subsidies): € 1.512.275

Personeelslasten: € 6.989.401

Beheerslasten materieel: € 2.607.418

Activiteitenlasten: € 10.504.179

Resultaat (incl. overige baten/lasten): - € 580.292

In 2027 is het uitgangspunt een structureel sluitende exploitatie, gebaseerd op een samenhangend pakket van maatregelen gericht op kostenreductie, optimalisatie van de programmering en versterking van het verdienvermogen.

De realisatie van deze doelstelling is afhankelijk van onder meer publieksinkomsten, marktomstandigheden en de daadwerkelijke implementatie van maatregelen. Om deze onzekerheden te ondervangen wordt gewerkt met een rolling forecast en periodieke bijstelling van de aannames.

Partners & fondsen

Ten behoeve van de uitbreiding van de financieringsmix zijn we gestart met het opzetten van particuliere donateurswerving. Hierbij laten we ons adviseren en begeleiden door extern bureau LVWB Fundraising, zij hebben veel ervaring met fondsenwerving binnen de culturele sector en waren in 2023 al betrokken bij ons vooronderzoek naar donateurswerving en de uitbreiding van de institutionele fondsenwerving. Uitgangspunt van het project rondom donateurswerving is te werken aan een meerjarenaanpak waarbij we zoveel mogelijk supporters in een structurele geefrelatie betrekken bij de Melkweg en onze cultureel-maatschappelijke ambities.

In het voorjaar hebben we samen met LVWB een analyse en rendementsprognose gedaan. Op basis daarvan zijn we in het najaar gestart met een testfase, waarin we de gekozen propositie (talentontwikkeling) testen en gelijktijdig de eerste donateurs werven. Hiervoor hebben we de afdeling uitgebreid met een trainee. De eerste donateurs zijn eind december geworven en de test zal vanaf januari 2026 voortgezet worden.

Tevens hebben we de eerste stappen gezet in de oprichting van een aparte stichting, Melkweg Foundation, waar op termijn alle inkomsten van particuliere donateurs zullen binnenkomen. Op deze wijze is het voor onze donateurs transparant wat er met hun bijdrage gebeurt en kan de stichting zich tegelijkertijd inzetten voor extra werving van donateurs.

We zien mogelijkheden om onze financieringsmix uit te breiden door het aangaan van nieuwe partnerships. Eind van het jaar hebben we verkennende gesprekken gevoerd met een aantal partijen op het gebied van partner- en sponsorwerving, met als doel een partij te betrekken bij het maken en uitvoeren van een strategisch plan hiervoor. In het eerst kwartaal van het nieuwe jaar zullen we dit traject vervolgen.

Over 2025 doen we voor het eerst weer formeel verslag van ons reilen en zeilen binnen het kunstenplan bij het Amsterdams Fonds voor de Kunst. Van 21-24 maakte de Melkweg deel uit van de Amsterdamse Basisinfrastructuur die door de afdeling Kunst & Cultuur van de gemeente wordt gemonitord. Na vier jaar zeer prettig contact met de afdeling, hebben we nu de subsidierelatie met het AFK weer met veel plezier en vertrouwen opgepakt. Deze relaties zijn belangrijk, omdat ze naast de financiële steun, ook staan voor morele steun bij de soms complexe situaties waar we als culturele instellingen mee te maken krijgen. De actieve uitwisseling van kennis kan inzichten opleveren waar de instellingen en de subsidieverstrekkers baat bij hebben.

In 2024 kregen we het vertrouwen van een aantal fondsen voor onze programmalijnen. Het Fonds Podiumkunsten gaf een positief advies op de aanvraag van de Melkweg voor de Podiumregeling 2025-2029. Het Europese platform Liveurope voorzag de Melkweg van een bijdrage voor het boeken van artiesten en bands uit Europa. Het ADE fonds deelde in vier van onze ADE programma's waar talent een plek kreeg. De gemeente droeg vanuit het Pride budget bij aan Milky Way Queer Party, het laagdrempelige project voor tieners van 13-17jr.

Mondriaan Fonds steunde Melkweg Expo voor het tweede en laatste jaar vanuit de regeling Kunstpodia. Het Pictoright Fonds honoreerde onze aanvraag voor het nieuwe expoproject Class Of.

Het Fonds Cultuurparticipatie droeg bij aan de voortgang van Milk Made, waarvoor we gedurende het jaar een nieuwe methodiek voor impactmeting ontwikkelden. Fonds21 steunde ons bij het realiseren van die verdiepingsslag met een bijdrage.

Voor andere projecten die niet programmagerelateerd waren, zoals duurzaamheid en scholing, kwam er steun van respectievelijk de Rabobank en PACCT/Werktuig PPO.

Risicoanalyse

Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van het beleid van Melkweg. Binnen de organisatie worden risico's op strategisch, operationeel en financieel gebied gevolgd. De directie is nauw betrokken bij het identificeren, monitoren en beheersen van risico's die samenhangen met de dynamische omgeving waarin Melkweg opereert. In 2025 zagen we opnieuw de kosten harder stijgen dan de inkomsten, vertoonde bezoekersgedrag sterke fluctuaties, en waren toenemende maatschappelijke spanningen aanleiding voor alertheid, scenariodenken en soms voor het maken van scherpe keuzes. Een van die keuzes was de sluiting van ons café MILK, waarvan de baten niet opwogen tegen de lasten. Na meerdere scenario's ontwikkeld te hebben, zagen wij daartoe geen andere mogelijkheid. We onderzoeken op het moment van schrijven hoe we wel invulling kunnen geven aan deze ruimte zonder dat het financiële risico bij ons ligt.

Ook hebben we in 2025 het besluit moeten nemen om in 2026 geen programma's meer voor risico van de Melkweg te organiseren in de UP zaal. Er zal structurele aanvullende financiering gevonden moeten worden om de belangrijke functie van deze zaal als springplank voor nieuw talent te behouden.

Strategische risico's

Het risicoprofiel van de Melkweg wordt bepaald door ontwikkelingen in het culturele landschap en het gedrag van publiek en politiek. De gemeentelijke subsidie blijft stabiel maar stijgt niet mee met de kosten, waardoor de ruimte om te investeren in innovatie en artistieke groei onder druk staat. Tegelijkertijd wordt het uitgaanspatroon diffuser: bezoekersaantallen zijn grillig en met name in de nacht dalen de volumes structureel. Jongeren gaan minder uit en besteden hun geld anders dan voorheen. Daarnaast verhardt de maatschappelijke context, wat leidt tot meer aandacht voor veiligheid — zowel binnen programmering als binnen publieksstromen. Melkweg wil een plek blijven waar het mag schuren, waar ruimte is voor frictie en voor uiteenlopende perspectieven. Deze ambitie vraagt om zorgvuldige afweging tussen artistieke vrijheid en maatschappelijke gevoeligheden, en adequate maatregelen om veiligheid en continuïteit te waarborgen.

Operationele risico's

Melkweg opereert midden in de samenleving en is daardoor gevoelig voor operationele verstoringen die direct impact hebben op programmering en publieksbeleving. De dreiging richting culturele instellingen neemt toe: in de sector zien we incidenten variërend van demonstraties tot bedreigingen en (pogingen tot) verstoring van voorstellingen en concerten. Ook Melkweg kan hiermee geconfronteerd worden, zeker rond politiek gevoelige artiesten of thema's. Daarnaast is er een breder maatschappelijk risico op uitval van basisvoorzieningen, zoals stroomstoringen, die direct gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. Ook de op het moment van schrijven aanhoudende energiecrisis en de daarmee samenhangende stijging van energieprijzen vormen een operationeel risico, doordat zij leiden tot hogere exploitatiekosten en druk zetten op de financiële voorspelbaarheid van de bedrijfsvoering.

Een ander operationeel risico is het tekort aan gekwalificeerd personeel. De arbeidsmarkt voor techniek, beveiliging en horeca is krap, en Melkweg kan als non-profit instelling minder concurrerende lonen bieden dan de horeca cao. Dit leidt tot druk op roosters, kwaliteit en

MELKWEG JAARREKENING 2025

continuïteit. Tot slot vormt een cyberaanval een reëel risico: uitval van de digitale omgeving zou interne systemen, communicatie en kaartverkoop direct raken.

Financiële risico's

De financiële positie staat onder druk door teruglopende horecainkomsten, fluctuerende bezoekersaantallen en aanhoudend stijgende kosten voor personeel, techniek, veiligheid en inkoop. Met de huidige indexering van de meerjarensubsidie kan dit niet gedekt worden, ook omdat de kosten van huur stijgen. Het tempo van de stijgingen maakt dat dit niet gelijktijdig te compenseren is met andere externe financiering. Dit bij elkaar leidt tot afbouw van het weerstandsvermogen en het eigen vermogen. Daarbij is de afhankelijkheid van eigen inkomsten aanzienlijk voor een organisatie die opereert zonder grote commerciële marge. Melkweg moet zorgvuldig balanceren tussen ambitieuze programmering, investeringen in veiligheid en een gezonde financiële basis.

Risicomatrix Melkweg 2025

Risico	Domein	Kans	Impact	Omschrijving	Beheersmaatregelen
Subsidie blijft gelijk terwijl kosten stijgen	Strategisch/Financieel	Hoog	Hoog	Stijgende kosten zonder subsidieverhoging.	Meerjarenramingen; optimalisatie structureel subsidie; diversificatie inkomsten.
Afname bezoekersaantallen – vooral nacht	Strategisch	Hoog	Middel/Hoog	Nachtbezoek neemt af; jongeren gaan minder uit.	Doelgroepprogramma; data-analyse; marketing.
Veranderend bestedingspatroon publiek	Strategisch	Middel	Middel	Minder horeca-uitgaven.	Assortimentoptimalisatie; gastbeleving.
Maatschappelijke verharding	Strategisch/Operationeel	Middel/Hoog	Hoog	Meer spanningen rond thema's/programmering.	Veiligheidsanalyse Samenwerking gemeente/politie.
Reputatierisico programmering	Strategisch	Middel	Middel/Hoog	Politieke gevoeligheid; framing.	Pre-screening; communicatieprotocol.
Dreiging rond artiesten en events	Operationeel	Middel	Hoog	Demonstraties/bedreigingen.	Dreigingsanalyse; beveiliging; crisiscommunicatie.
Tekort aan gekwalificeerd personeel	Operationeel	Hoog	Middel/Hoog	Krappe markt; relatief lage lonen.	HR-plan; opleidingen; flexpool.
Cyberaanval / hack	Operationeel/IT	Middel	Hoog	Uitval ticketing en systemen.	Back-ups; 2FA; awareness-training.
Uitval nutsvoorzieningen	Operationeel	Laag/Middel	Hoog	Stroomstoringen met directe impact.	Noodprocedures; noodvoorzieningen.
Technische storingen installaties	Operationeel	Middel	Middel/Hoog	Licht/geluid/elektra kwetsbaar.	Onderhoudsplanning; redundantie.
Afhankelijkheid externe partijen	Operationeel	Middel	Middel	Variatie in kwaliteit leveranciers.	SLA's; periodieke evaluaties.
Dalende ticketinkomsten	Financieel	Middel/Hoog	Middel/Hoog	Fluctuerende vraag; minder bezoek.	Marketing; data; programmeringsmix.
Teruglopende horecainkomsten	Financieel	Hoog	Middel/Hoog	Publiek geeft minder uit.	Prijsstrategie; gastbeleving.
Stijgende kosten (energie/veiligheid/techniek)	Financieel	Hoog	Hoog	Structurele kostenstijging.	Strakke sturing; prioritering investeringen.
Afbouw weerstandsvermogen	Financieel	Middel/Hoog	Hoog	Eigen vermogen neemt af.	Liquiditeitsmonitoring; meerjarenbeleid.
Gevolgen geopolitiek	Financieel/strategisch	Middel	Hoog	Uitval tours internationale artiesten	Scenario's ontwikkelen voor alternatief programma-aanbod
Incidenten tijdens events (crowd/veiligheid)	Operationeel	Middel	Hoog	Grotere veiligheidsdruk.	Crowd management; BHV; scenario's.

Vooruitblik

In 2026 bevindt de Melkweg zich op een belangrijk kantelpunt. De structurele kwetsbaarheid van het huidige poppodium-model wordt steeds zichtbaarder. De signalen die landelijk onder de noemer Code Rood zijn benoemd tijdens ESNS in januari 2026, zijn voor de Melkweg zeer herkenbaar: stijgende kosten, toenemende druk op eigen inkomsten en een afnemende ruimte voor artistiek risico. Dit raakt direct aan de kern van de organisatie: het bieden van ruimte aan nieuw en divers talent, subculturen en makers voor wie een podium niet vanzelfsprekend is.

In 2025 is er bewust voor gekozen om deze situatie helder en feitelijk te benoemen in gesprekken met partners, fondsen en gemeente, zonder te vervallen in crisistaal. Niet omdat de zorgen beperkt zijn, maar omdat duurzame oplossingen vragen om rust, vertrouwen en een gedeeld begrip van de onderliggende problematiek. Die benadering vormt ook het vertrekpunt voor 2026.

De maatschappelijke en culturele waarde van de Melkweg staat daarbij centraal. Als poppodium vervult Stichting Melkweg een publieke functie die verder reikt dan bezoekersaantallen: als toegankelijke plek voor experiment, ontmoeting en ontwikkeling, voor Amsterdam én voor de landelijke popcultuur. Juist deze functie komt onder druk te staan wanneer de financiële ruimte structureel te krap wordt en keuzes noodgedwongen steeds behoudender worden.

In 2026 ligt de focus daarom op het voortzetten en verdiepen van de dialoog met al onze stakeholders over een toekomstbestendig kader. Een kader waarin de publieke opdracht van de Melkweg en de economische realiteit beter met elkaar in balans zijn. Dat vraagt om transparantie, scherpe keuzes en soms ook om het begrenzen van ambities.

Tegelijkertijd zet de Melkweg zich actief in om de eigen financieringsbasis te verbreden. In 2026 wordt onderzocht op welke wijze zakelijke verhuur kan worden uitgebreid, mede vanuit de noodzaak om aanvullende inkomsten te genereren. Daarnaast wordt ingezet op het verder ontwikkelen van donateurswerving, gericht op het versterken van draagvlak voor risicovolle en maatschappelijk relevante programmering. Deze inspanningen vragen tijd, capaciteit en investeringen, en kunnen de structurele druk niet volledig compenseren, maar vormen wel een belangrijk onderdeel van een bredere strategie om de organisatie weerbaarder te maken.

De vooruitblik naar 2026 is daarmee realistisch, maar niet somber. De Melkweg heeft zich vaker weten aan te passen aan veranderende omstandigheden zonder haar missie te verliezen. Die veerkracht blijft het uitgangspunt, met als inzet het behoud van een open, relevante en artistiek uitdagende plek voor makers en publiek, ook op de langere termijn.

Samenwerkingen 2025

240 KM/H | 3FM | 4AM. | A Brand New Day | Academie Artemis | Ace Agency | Adoptify | Africadelic | Afrispectives | Afrogrooves | Afrolosjes | Agents After All | Stichting Al Song Contest | Ajda | ALASCA | Albino Sports | ALL-IN MGMT | AmapianoNL | AMEN | Amsterdam & Partners | Amsterdam Dance Event | Amsterdam Electronic Music Academy | Amsterdam Gay Men's Choir | Amsterdams Fonds voor de Kunst | Aralez | Artillerie | Ascension | ASKV | BAM! | Popteaters | Barlaeus Gymnasium | BeHr groep | Belga Films | Belmont Bookings | Binoq Atana | Bixaria | Blowing Bubbles | BNNVARA | Bobby's Gin | Bon Bon Entertainment | Boomerang Bookings | Brainwash Festival | BSDWCORP | BUMA Cultuur | Bureau Punt | Burst City | BUTT Magazine | Caribbean Creativity | CBK Oost | CBK Zuidoost | Cheeky Monday | Chicago Social Club | Cigna Nederland | Cineart | Cinema Delicatessen | CinemAsia Film Festival | Cineville | Civic Amsterdam | CJP | ClubEthics | COC Nederland | College Zuyd | Conservatorium van Amsterdam Pop | Conservatorium van Haarlem | Courtoisy | Cultuur+Ondernemen | Curated by | Cygnus Gymnasium | Czar Agency | DAMn Techno | De Appel | De Brakke Grond | De Groene Grachten | De Ontmoeting | Deep and Dance v.o.f | Deepbloei | Desi Fusion | Destiny Tourbookings | DINA | Discussiëren Kun Je Leren | Doc 'n Roll Film Festival | Dock | DOME | Double Vee | Dox Live | Drinkable Rivers | DuPho | Dutch Culture | Dutch School of Popular Music | EARTH | East Africa Conekt | EBB Music | Echobox Radio | Emo Night Mainland | Encore v.o.f | Enjoy and Share | Erasmus Student Network A'dam | ESN | ESNS | Excelsior | FairPACCT | FC Centrum | Fiesta Macumba | Film Inc | Filmacademie | Fleur & Wouter Galerie | FOAM | Fonds Cultuurparticipatie | Fonds Podiumkunsten | Fonds21 | Fontys | Fotodok | Fotolab Kiekie | Fotomat | Fotomuseum Den Haag | Framer Framed | Friendly Fire | Full Spectrum | FunX | FutureFrank | Garage Nation | Garage Rotterdam | Gemeente Amsterdam | Generation Next | Genoeg Gewaste | Gentleware | Gerrit Rietveld Academie | Gerrit van der Veen College | Go West! talenthub partners | Gouden Notekraker | Gouden Porto Awards | Gowtu Su'burban | Grachtenfestival | GRAP | Greenhouse Talent | Grolsch | Gusto Entertainment | Halal Productions | Hard Attack | Headfirst | Heat Agency | Here to support | Herman Brood Academie | Hervormd Lyceum Zuid | Het Amsterdams Lyceum | High Tea | Hogeschool Tio | Hogeschool van Amsterdam | Hogeschool voor de Kunsten Utrecht | Homecoming | House of Hopelezz | House of Vineyard | Hout & Meubilerings College | Huis Marseille | HVO Querido | Hyperdub | IAM College | IBE Music | Iconen van de stad | IDFA | IESA Arts & Culture | IN-EDIT | Infrason | InHolland | International Queer & Migrant Film Festival | International School of Amsterdam | ITA | IVKO Amsterdam | IZI Solutions | KABK Den Haag | Kaboom Animation Festival | Keep an Eye Foundation | KINK | Kiss All Hipsters | Klub Kids | Knowworries | KOZP - Nederland wordt beter | Kunstbende | Kunstschooldagen | Kwaku | Laboro | Liquidity | LITT Events | Liveurope | Lost Projects | LVWB Fundraising | M&N Film | Maatschappelijke Diensttijd | Magnetron | Mama Africa | Mattermind | MBArtists | Meanwhile | Mediacollege Amsterdam | Meervaart Studio | Melly Rotterdam | Metropole Orkest | Mina Art Gallery | Mixmag | Mojo Concerts | Moker | Mokum Records | Mondriaan Fonds | Monstercat | Montessori Lyceum Amsterdam | Movies That Matter | Movisie | MTS | Music Boutique | Music Managers Forum | Mystiek Productions | Nederland Wordt Beter | Nederlands Theater Festival | Nederlandse Fotovakhschool | Nest Den Haag | New Ams Film Company | Nieuw Dakota | NJR | No Barrier | No Man's Art Gallery | No Name | Noorderlicht | Norday | Nyege Nyege | OBA | Octopus Agents | Okra Agency | Olá Brazil! | Ondersteboven | Onderzoeksbureau Goudappel | Operator | OSCAM | Oxfam Novib | Paard | PACT+ Amsterdam | Pakhuis de Zwijger | Palm Photo Prize | Paradiso | Paradiso Melkweg Productiehuis | Park Circus | Patta | Periscoop | Peukenzee | PiasNL | Pictoright Fonds | Piece of Magic Entertainment | Planet Mu | Playground | Poldertheater | Pon Di Pride | Popronde | Possibilize | PPS Security | Pride Amsterdam | Pride Photo | Primary Talent | Primeira Linha | Printen &zo | Prospect Eleven | Psicotrónicos | Puna | PYXLS | Radar Agency | Rainbow Academy | Rampage | RAQs | Ravenstijn Galerie | Raving Charlie | RE_NATURE | Record Store Day | Red Bull | Refugee Company | Regenbooggroep | Reggae Rita | Reggaeville | Rijksakademie voor Beeldende Kunsten | Rinse FM | ROC TOP Events & Hospitality | ROC Zuid | Roffa Mon Amour | rosetta.beats | Rozenstraat | Ruis Nijmegen | Salwa | Sanatolia Events | Sankofa Archives | Sea Watch | SEG International | SENA | Shortcutz Amsterdam | Sieraad Diensten | Sint Joost Avans Breda | SixSixSounds | Skatecafé | SMIB | Sony | Sound Of Liberation | Special Social Club | SSRA | St Ignatius Lyceum | Stadman.Lara | Stadsdeel Zuidoost | stARTwell | Stedelijk Museum | Steppin' Into Tomorrow | Stichting Caribbean Creativity | Stichting Cinema Delicatessen | Stichting Criminal Minded | Stichting JAM | Stichting Maruf | Stichting Nachburgemeester Amsterdam | Stichting Sexmatters | Stichting SINA | Stimular | Striptopia | Studio Van Lennep | Subbacultcha | Summer Dance Forever | Superkracht | Swazoom | Techno Tuesday | The Good Noise | The Hmm | The Media Brothers | The Platform | The Safe Space Club | The Spot Agency | Thunderboom Records | Ticketmaster | Tolhuistuin | Tomorrowland | Top Notch/Noahs Ark | Trans Europe Halles | Traumgarten | Triomf | Twist Agency | Uitmarkt | Underpromise Agency | UNIT | UNITAS | Universal Pictures | Universiteit Leiden | Universiteit van Amsterdam | Unseen | VERS TV | Video Art Lab | Viernulvier | VISSA | VJ Academy | VNPF | Vogue Akademie | Voordekunst | Vossius Gymnasium | VPRO | Vrije Universiteit | VroegZat | Vrumona | VU | W4Y | Waalse Kerk | Warner Music | We Are Public | We Are RA*W | Werktuig PPO | WhatCulture | Willem de Kooning Academie | WNPF/VNPF | Wolf'Qademy | Women's March | World Fashion Centre | XITE | Yardvibes | You Film We Edit | Young Amsterdam | Young Collector's Circle | Young Stedelijk | Your Cup of T | Ziggo Dome | Zuiderlicht College Amsterdam

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Toezicht in 2025 en maatschappelijke rol van de Melkweg

Het jaar 2025 stond voor de Melkweg nadrukkelijk in het teken van toenemende complexiteit, zowel financieel als strategisch. De Raad van Toezicht heeft zijn rol ingevuld tegen de achtergrond van een sector die onder druk staat door stijgende kosten, veranderend publieksgedrag en een groeiende maatschappelijke verwachting ten aanzien van toegankelijkheid, inclusie en maatschappelijke impact.

De Melkweg opereert in dit krachtenveld als een eigenzinnig en toonaangevend podium, met een duidelijke maatschappelijke functie als vrijplaats voor muziek, kunst en ontmoeting. De Raad heeft erop toegezien dat deze positie behouden blijft, terwijl tegelijkertijd de noodzakelijke stappen worden gezet om de organisatie financieel duurzaam en toekomstbestendig te maken.

Tegen deze achtergrond stonden in 2025 en in het eerste kwartaal van 2026 twee strategische speerpunten centraal in het toezicht: het realiseren van een financieel gezonde en duurzame exploitatie richting 2027 en daarop aansluitend: het herijken van de strategische koers richting Melkweg 2030+.

Deze opgaven zijn nadrukkelijk in samenhang beschouwd: financiële stabiliteit is geen doel op zich, maar een randvoorwaarde voor artistieke en maatschappelijke impact.

Samenstelling

De tweede termijn van Lara Ankersmit en Pay Kolmüs zijn in de afgelopen periode afgerond. De Raad spreekt grote waardering uit voor hun langdurige inzet en bijdrage aan de ontwikkeling van de Melkweg, in een periode waarin de organisatie zowel inhoudelijk als financieel belangrijke stappen heeft gezet.

Met het oog op de toekomstige opgaven is de Raad per 1 januari 2026 versterkt met twee nieuwe leden:

- Nanet Beumer (Head of Digital, Rijksmuseum), met een sterk profiel op het gebied van publiek, positionering en digitale strategie.
- Patrick Eppink (Practice Leader Finance bij Turner, Founder FindNFund), met uitgebreide ervaring op het snijvlak van strategie, finance en nieuwe verdienmodellen.

Met deze toevoegingen is de strategische en publieksgerichte expertise binnen de Raad verder verdiept, passend bij de uitdagingen waar de Melkweg voor staat.

Toezichtsvisie en ontwikkeling van de Raad

De in 2024 opgestelde toezichtsvisie vormde ook in 2025 het uitgangspunt voor het handelen van de Raad. Tegelijkertijd heeft de Raad vastgesteld dat de toenemende complexiteit en het hogere risicoprofiel vragen om verdere verdieping van het toezicht.

De Raad heeft daarom in 2025 expliciet gestuurd op:

- intensivering van het financieel toezicht en scenario-denken
- versterking van de koppeling tussen strategie en exploitatie
- meer aandacht voor langetermijnpositionering en weerbaarheid

Gegeven de wisselingen in de samenstelling en de veranderende context, zal de Raad in 2026 uitgebreid stilstaan bij:

- het eigen functioneren
- de actualiteit en aanscherping van de toezichtsvisie
- de onderlinge samenwerking en teamvorming

Deze evaluatie is nadrukkelijk gericht op het verder versterken van de effectiviteit van het toezicht in een dynamische omgeving.

Strategische agenda: Melkweg 2027 en Melkweg 2030+

Melkweg 2027 – financiële stabiliteit

In 2025 heeft de Raad intensief toezicht gehouden op het traject gericht op financiële stabiliteit richting 2027.

De directie heeft een financieel-strategisch plan ontwikkeld waarin:

- Voortgebouwd is op de genomen maatregelen in 2024 en 2025
- Nadere kostenmaatregelen en efficiëntieverbeteringen zijn geïdentificeerd
- Aanvullende inkomstenbronnen zijn verkend
- Een realistisch pad naar een structureel sluitende exploitatie is uitgewerkt

De Raad waardeert dat dit traject op een professionele en systematische wijze is aangepakt, met duidelijke prioritering en betrokkenheid van de organisatie. Tegelijkertijd blijft de financiële situatie kwetsbaar, mede door externe factoren zoals kostenstijgingen en beperkte groei van structurele inkomsten.

De Raad is in dialoog met de directie en heeft aandacht voor:

- De haalbaarheid en tempo van maatregelen
- De balans tussen kostenbeheersing en artistieke kwaliteit
- De risico's en alternatieve scenario's

Melkweg 2030+ – herijking van de strategie

Parallel aan het financieel-strategische traject zal in 2026 worden gestart met de herijking van de strategische koers richting 2030+.

De Raad benadrukt dat het “hoe” van deze strategievorming – inclusief betrokkenheid van medewerkers, partners en publiek – even belangrijk is als de inhoudelijke uitkomst. De strategische herijking en het financiële traject worden daarom niet lineair, maar in samenhang en iteratief ontwikkeld.

Vergaderingen, commissies en overleg

De Raad van Toezicht heeft in 2025 regulier vergaderd.

Plenaire vergaderingen

De reguliere vergaderingen stonden in het teken van:

- Voortgang financiële stabilisatie
- Monitoring van prestaties en risico's
- Strategische keuzes
- Samenstelling van de RvT en overeenkomstige profielen voor de leden

De Raad heeft de jaarrekening 2024 vastgesteld en de begroting 2026 en meerjarenraming uitvoerig besproken, met bijzondere aandacht voor de structurele houdbaarheid van de exploitatie.

Commissies en Governance

De Auditcommissie heeft in 2025 een centrale rol vervuld binnen het toezicht van de Raad. De commissie heeft zich daarbij gericht op de ontwikkeling van de kwartaalrapportages en de liquiditeitspositie, en heeft actief gestuurd op de implementatie van financiële verbetermaatregelen. Parallel daaraan is gewerkt aan de verdere professionalisering van de rapportagestandaard, zodat de

Raad beter en tijdiger inzicht heeft in zowel de actuele prestaties als de onderliggende ontwikkelingen.

De remuneratiecommissie heeft in 2025 het functioneren van de directie geëvalueerd in een context die vraagt om stevig en adaptief leiderschap. Daarbij is niet alleen gekeken naar de realisatie van strategische en financiële doelstellingen, maar nadrukkelijk ook naar de wijze waarop de directie opereert in een complexe en veranderende omgeving. Het vermogen om richting te geven, keuzes te maken en de organisatie mee te nemen in transitie stond hierbij centraal.

De Raad heeft daarnaast de dialoog met de Ondernemingsraad ook in 2025 actief voortgezet. In deze gesprekken stond met name de organisatieontwikkeling centraal, in het licht van de veranderingen die de Melkweg doormaakt. Deze uitwisseling biedt de Raad een waardevolle aanvulling op de formele informatievoorziening en draagt bij aan een breder en realistischer beeld van wat er binnen de organisatie speelt.

In lijn met de toegenomen complexiteit heeft de Raad in 2025 expliciet gestuurd op de versterking van het risicomanagement. Tegelijkertijd bleef de personele belasting en de ontwikkeling van de organisatie een belangrijk aandachtspunt. De Raad constateert dat de Melkweg in control is, met betere sturingsinformatie en meer grip op de uitvoering, maar dat de externe context onverminderd onzeker blijft en blijvend vraagt om alertheid en aanpassingsvermogen.

Ten slotte heeft de Raad in 2025 toegezien op de naleving van de relevante governancekaders, waaronder de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie. Deze kaders zijn niet als formeel toetsingskader gehanteerd, maar nadrukkelijk verbonden met de strategische keuzes van de organisatie. In de praktijk betekende dit blijvende aandacht voor eerlijke beloning en arbeidsvoorwaarden, het borgen van sociale veiligheid en het realiseren van een inclusieve organisatie, zowel in het team als in de programmering en het publiek dat de Melkweg bereikt.

Eigen functioneren

De Raad heeft in 2025 voortgebouwd op de eerdere zelfevaluatie en constateert:

- een open en constructieve samenwerking
- een goed functionerende relatie met de directie
- toenemende professionaliteit in het toezicht

Tegelijkertijd is vastgesteld dat verdere ontwikkeling nodig is, met name op:

- strategische diepgang
- anticiperend toezicht
- gezamenlijke teamontwikkeling

Dit vormt de basis voor de evaluatie en aanscherping van het toezichtskader die in 2026 zal plaatsvinden.

Dankwoord

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de directie en alle medewerkers van de Melkweg voor hun inzet in een jaar dat veel heeft gevraagd van de organisatie. De combinatie van artistieke ambitie en noodzakelijke financiële discipline vraagt om vakmanschap, betrokkenheid en doorzettingsvermogen.

De Raad heeft grote waardering voor de wijze waarop de organisatie deze opgaven oppakt en ziet met vertrouwen uit naar de verdere ontwikkeling richting een financieel stabiele en strategisch scherp gepositioneerde Melkweg.

Amsterdam, juni 2026

Samenstelling Raad van Toezicht 2025

Raad van Toezicht	David Lauwen
Functie	Voorzitter
Domein	Strategie, Governance, Financiën
Beroep/werkgever	Voorzitter CvB Codarts University of the Arts
Geslacht	M
Nevenfuncties	Directeur Het Creatief Kapitaal
	Lid Raad van Toezicht Internationaal Filmfestival Rotterdam, voorzitter auditcommissie (onbezoldigd)
	Lid Raad van Toezicht Brabant C, voorzitter auditcommissie (bezoldigd)
	Lid Raad van Toezicht, voorzitter auditcommissie, Omroep Zwart (bezoldigd)
Datum eerste benoeming	12-9-2022
Lopende termijn	12-9-2022 - 12-9-2026
Termijn	Eerste termijn
Raad van Toezicht	Pay Kolmüs
Functie	Lid
Domein	(Jeugd)cultuur & Popular Culture
Beroep/werkgever	Freelance muziekjournalist/artiestenmanager en -consultant/moderator/docent-mentor
Geslacht	V
Nevenfuncties	nvt
Datum eerste benoeming	26-3-2018
Lopende termijn	26-3-2022 - 26-3-2026
Termijn	Tweede termijn
Raad van Toezicht	Valentijn Brouwer
Functie	Lid
Domein	Financiën
Beroep/werkgever	Strategisch Adviseur Duurzaamheid / HVC Groep
Geslacht	M
Nevenfuncties	nvt
Datum eerste benoeming	17-6-2019
Lopende termijn	17-6-2023 - 17-6-2027
Termijn	Tweede termijn

MELKWEG JAARREKENING 2025

Raad van Toezicht	Marieke van Well
Functie	Lid
Domein	HR
Beroep/werkgever	HR Director bij i-PRO EMEA
Geslacht	V
Nevenfuncties	nvt
Datum eerste benoeming	21-9-2020
Lopende termijn	21-9-2020 - 21-9-2028
Termijn	Tweede termijn
Raad van Toezicht	Mala Paltoe
Functie	Lid
Domein	Gelijkwaardigheid en Inclusie
Beroep/werkgever	Beleidsadviseur en Secretaris Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger onderwijs en Onderzoek bij NWO
	Adviseur Gelijkwaardigheid & Inclusie bij DiMENSa Advies & Training
Geslacht	V
Nevenfuncties	nvt
Datum eerste benoeming	1-1-2024
Lopende termijn	1-1-2024 - 1-1-2028
Termijn	Eerste termijn

*NB: Per 1 januari 2026 zijn Patrick Eppink en Nanet Beumer tot de Raad van Toezicht toegetreden.

I-3 Goedkeuring jaarrekening 2025 door Raad van Toezicht

David Lauwen (voorzitter)

Valentijn Brouwer

Pay Kolmüs

Marieke van Well

Mala Paltoe

Amsterdam, juni 2026

	Boekjaar 2025	Boekjaar 2024
ACTIVA		
VASTE ACTIVA		
1. Immateriële vaste activa	4.401	8.152
2. Materiële vaste activa	2.099.775	2.344.704
Totaal VASTE ACTIVA	2.104.176	2.352.856
VLOTTENDE ACTIVA		
3. Voorraden	56.579	62.600
4. Debiteuren	94.524	65.589
5. Overige vorderingen / belastingen	596.032	758.877
6. Liquide middelen	4.655.590	6.085.210
Totaal VLOTTENDE ACTIVA	5.402.725	6.972.276
Totaal ACTIVA	7.506.901	9.325.132
PASSIVA		
STICHTINGSVERMOGEN		
7. Algemene reserve	140.446	140.446
8. Bestemmingsreserves	1.921.283	3.689.962
9. Bestemmingsfonds	438.979	384.341
Totaal STICHTINGSVERMOGEN	2.500.708	4.214.749
VOORZIENINGEN		
10. Voorzieningen	-	98.089
Totaal VOORZIENINGEN	-	98.089
LANGLOPENDE SCHULDEN		
11. Vooruitontvangsten / leningen	260.000	-
Totaal LANGLOPENDE SCHULDEN	260.000	-
KORTLOPENDE SCHULDEN		
12. Crediteuren	837.237	745.589
13. Overige schulden / belastingen	3.908.956	4.266.705
Totaal KORTLOPENDE SCHULDEN	4.746.193	5.012.294
Totaal PASSIVA	7.506.901	9.325.132

	Begroting 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024
BATEN			
OPBRENGSTEN			
1. Directe opbrengsten			
Publieksinkomsten	18.797.300	16.733.972	18.142.055
Sponsorinkomsten	466.100	352.125	419.208
Overige inkomsten	359.700	331.760	368.367
Indirecte opbrengsten	-	-	7.285
Totaal OPBRENGSTEN	19.623.100	17.417.857	18.936.915
SUBSIDIES/BIJDAGEN			
2. Subsidie Kunstenplan AFK 25-28	1.168.200	1.168.228	1.149.758
Overige subsidies uit publieke middelen:			
Stuctureel	-	40.500	55.250
Incidenteel	281.300	237.416	163.456
Bijdragen uit private middelen	10.000	-	375
Totaal SUBSIDIES/BIJDAGEN	1.459.500	1.446.144	1.368.839
Totaal BATEN	21.082.600	18.864.001	20.305.754
LASTEN			
BEHEERSLASTEN			
3. Beheerslasten personeel	1.833.400	1.635.801	1.844.460
4. Beheerslasten materieel	2.400.700	2.688.591	2.341.434
Totaal BEHEERSLASTEN	4.234.100	4.324.392	4.185.894
ACTIVITEITENLASTEN			
5. Activiteitenlasten personeel	7.698.700	7.102.952	7.879.428
6. Activiteitenlasten materieel	10.823.800	9.280.846	10.620.030
Totaal ACTIVITEITENLASTEN	18.522.500	16.383.798	18.499.458
Totaal LASTEN	22.756.600	20.708.191	22.685.352
RESULTAAT			
Saldo UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-1.674.000	-1.844.190	-2.379.598
FINANCIËLE BATEN / LASTEN			
7. Rentebaten / lasten	90.000	56.174	124.810
Totaal FINANCIËLE BATEN / LASTEN	90.000	56.174	124.810
OVERIGE BATEN / LASTEN			
8. Overige baten / lasten	-	-	-
Totaal OVERIGE BATEN / LASTEN	-	-	-
Exploitatie RESULTAAT VOOR BELASTING	-1.584.000	-1.788.015	-2.254.788
VENNOOTSCHAPSBELASTING			
9. Latente belastingverplichtingen	-	73.974	446.988
Totaal VENNOOTSCHAPSBELASTING	-	73.974	446.988
Exploitatie RESULTAAT NA BELASTING	-1.584.000	-1.714.041	-1.807.800
Percentage EIGEN INKOMSTEN	93,12%	92,33%	93,26%
Resultaatverdeling			
BESTEMMINGSRESERVES			
MOP Melkweg		-55.861	-96.214
Reserve afschrijvingen		56.717	292.589
Continuïteit programmering		-1.199.439	27.192
Herprofilering gebouw		-215.072	-20.972
COVID-19		-355.024	-1.985.890
BESTEMMINGSFONDS			
MOP Kunstenplan		54.638	-24.505
		-1.714.041	-1.807.800

	Boekjaar 2025	Boekjaar 2024
KASSTROOMOVERZICHT		
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-1.844.190	-2.379.598
Afschrijving / waardevermindering materiële vaste activa	454.480	424.512
Saldo uit overige baten en lasten	-	-
Saldo uit vennootschapsbelasting	73.974	446.988
Toename / afname vlottende activa	139.930	120.220
Toename / afname kortlopende schulden	-266.101	-476.066
Totaal KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	-1.441.907	-1.863.944
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in materiële vaste activa	-205.800	-477.738
Totaal KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	-205.800	-477.738
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Toename / afname langlopende schulden	260.000	-130.000
Toename / afname voorzieningen	-98.089	-473.606
Saldo uit financiële baten en lasten	56.174	124.810
Totaal KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	218.085	-478.796
PER SALDO TOENAME / AFNAME VAN DE GELDMIDDELEN	-1.429.620	-2.820.477
MUTATIE IN DE GELDMIDDELEN		
Stand van de geldmiddelen einde boekjaar	4.655.590	6.085.210
Stand van de geldmiddelen begin boekjaar	6.085.210	8.905.687
PER SALDO TOENAME / AFNAME VAN DE GELDMIDDELEN	-1.429.620	-2.820.477

AARD DER BEDRIJFSACTIVITEITEN

De activiteiten van de Stichting betreffen het verzorgen van culturele activiteiten.

ALGEMEEN**Grondslagen en continuïteit**

De jaarrekening is opgesteld op basis van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, waarbij specifiek Richtlijn 640 Organisaties zonder Winststreven wordt toegepast.

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva, alsmede voor de bepaling van het resultaat, is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde.

In 2025 stond de organisatie opnieuw voor aanzienlijke financiële uitdagingen. De structurele doorwerking van eerdere cao-afspraken met bijbehorende loonstijgingen leidde ook in het verslagjaar tot een hoog kostenniveau. Daarnaast heeft het bestuur in 2025 verdere stappen gezet in de professionalisering van de organisatie, onder meer op het gebied van bedrijfsvoering, digitalisering en interne processen. Deze keuzes zijn gemaakt met het oog op een toekomstbestendige organisatie, maar gingen gepaard met zowel incidentele als structurele lasten.

Voor de financiering hiervan is, net als in voorgaande jaren, doelgericht gebruikgemaakt van beschikbare bestemmingsreserves. Het bestuur acht de continuïteit van de stichting voor ten minste de komende twaalf maanden gewaarborgd. Deze inschatting is gebaseerd op onder andere de volgende overwegingen:

De stichting beschikt op balansdatum over voldoende werkkapitaal om aan de kortlopende verplichtingen te kunnen voldoen.

Er is sprake van realistische en uitvoerbare begrotingen en liquiditeitsprognoses voor de komende periode, waaruit blijkt dat de stichting in staat is haar verplichtingen na te komen.

Het bestuur heeft beheersmaatregelen getroffen om kosten te reduceren en de financiële positie te verbeteren.

Voor de komende periode zijn toezeggingen ontvangen van subsidieverstrekkers die bijdragen aan het waarborgen van de financiële basis van de organisatie.

Op grond van bovenstaande gaat het bestuur uit van de continuïteitsveronderstelling bij het opstellen van de jaarrekening. Dit betekent dat de jaarrekening is opgesteld in de veronderstelling dat de stichting haar activiteiten in de komende periode zal voortzetten en dat er geen sprake is van intentie of noodzaak om de activiteiten geheel of gedeeltelijk te beëindigen. Tegelijkertijd blijft het van belang om kritisch te blijven kijken naar de verschillende activiteiten binnen de stichting, zodat deze optimaal bijdragen aan de doelstellingen en de financiële gezondheid. Dit kan betekenen dat bepaalde onderdelen in de toekomst aanpassing behoeven om een duurzame exploitatie te waarborgen.

Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening is het bestuur van de stichting genoodzaakt om oordelen, inschattingen en veronderstellingen te maken die van invloed zijn op de gehanteerde grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa, verplichtingen, baten en lasten. Deze schattingen en onderliggende veronderstellingen zijn gebaseerd op historische ervaring, actuele omstandigheden en andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd.

De uitkomsten kunnen afwijken van de gehanteerde schattingen. Schattingen en veronderstellingen worden voortdurend geëvalueerd. Aanpassingen van schattingen worden in de periode waarin de aanpassing plaatsvindt opgenomen, indien de aanpassing betrekking heeft op uitsluitend die periode, of in de periode van aanpassing en toekomstige perioden indien de aanpassing ook van invloed is op toekomstige perioden.

Belangrijke posten in de jaarrekening waarvoor schattingen van essentieel belang zijn, betreffen onder andere de waardering van vorderingen, de voorziening dubieuze debiteuren en de inschatting van toekomstige verplichtingen.

Waarderingsgrondslagen**(IM)MATERIËLE VASTE ACTIVA**

Deze zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs. Hierop zijn afschrijvingen toegepast volgens de lineaire methode, gebaseerd op de verwachte levensduur c.q. gebruiksduur per soort vaste activa. Indien de waarde naar verwachting duurzaam lager is dan de boekwaarde wordt deze overeenkomstig verlaagd. Subsidiebedragen worden in mindering gebracht op de investeringen dienaangaande.

VOORRADEN

De voorraden worden gewaardeerd tegen inkoopprijs of tegen lagere marktwaarde, waarbij rekening wordt gehouden met incurantheid. Bij de bepaling van de inkoopprijs worden de voorraden verbruikt respectievelijk afgeleverd in de volgorde waarin deze zijn aangeleverd (fifo-methode).

VORDERINGEN

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van de nodig geachte voorzieningen. Deze aftrek wordt bepaald via individuele beoordeling van de posten. Bij de vaststelling van de voorziening per post wordt, voor zover van toepassing, rekening gehouden met omzetbelasting alsmede bij derden verzekerde bedragen.

BESTEMMINGSRESERVES- EN FONDSSEN**Bestemmingsreserves**

Bestemmingsreserves betreffen door het bestuur van de stichting aan het eigen vermogen toegekende bestemmingen. Deze reserves zijn gevormd op basis van bestuursbesluiten en hebben geen extern verplichtend karakter. Het bestuur kan de bestemming van deze reserves wijzigen. Bestemmingsreserves worden als onderdeel van het eigen vermogen gepresenteerd.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen betreffen middelen die door derden (bijvoorbeeld subsidieverstrekkers, donateurs of andere externe partijen) aan de stichting zijn verstrekt onder de voorwaarde dat deze worden besteed aan een specifiek doel. De besteding van deze fondsen is gebonden aan de voorwaarden van de betreffende verstrekker. Zolang de bestemming niet is gerealiseerd, worden deze fondsen afzonderlijk gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de benaming 'bestemmingsfondsen'.

Langlopende schulden

In het kader van een meerjarige overeenkomst met de ticketprovider is een sponsorvergoeding van €130.000 per jaar vooruit ontvangen voor een periode van drie jaar.

Voor het nog niet verdiende deel dat betrekking heeft op de laatste twee contractjaren (€260.000) is een langlopende verplichting opgenomen, mede omdat de vergoeding deels prestatiegerelateerd is.

De Melkweg heeft geen overige langlopende financieringsverplichtingen, zoals bankleningen.

Voorzieningen

Zowel de voorziening voor de pensioencompensatieregeling als de voorziening voor latente belastingverplichtingen zijn ultimo 2025 volledig vrijgevallen en bedragen derhalve nihil.

BATEN

De baten vermeld in de staat van baten en lasten bestaan uit subsidies, entreegelden, horeca- en garderobeopbrengsten, sponsoring en overige opbrengsten. De baten zijn voor zover van toepassing exclusief omzetbelasting verantwoord. De opbrengsten worden verantwoord na het verrichten van de diensten, de subsidies in het jaar waarop zij betrekking hebben.

BUDGETSUBSIDIE

Stichting Melkweg ontvangt een budgetsubsidie, hetgeen inhoudt dat geen naverrekening zal plaatsvinden van baten en lasten met de subsidiegever.

AFSCHRIJVING OP VASTE ACTIVA

De afschrijvingen op de (im)materiële vaste activa zijn berekend op basis van de aanschafwaarde. De afschrijvingspercentages bedragen:

- verbouwing en installaties	5.0% - 10.0%
- software	20.0%
- inventaris	20.0%
- apparatuur	20.0%

OVERIGE BATEN EN LASTEN (BIJZONDERE EN BUITENGEWONE)

Dit betreft posten die in verband staan met de normale bedrijfsuitoefening, maar ter wille van een goede vergelijking met het voorgaande jaar niet in één van de voorgaande posten zijn opgenomen.

WIJZIGING IN GRONDSLAGEN

De grondslagen voor de jaarrekening zijn ten opzichte van 2024 niet gewijzigd.

VERGELIJKENDE CIJFERS

De in de jaarrekening opgenomen cijfers van het voorafgaande jaar zijn, zo nodig, slechts voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

BALANS	Boekjaar 2025	Boekjaar 2024
IMMATERIËLE VASTE ACTIVA		
1. Software en website	4.401	8.152
Totaal IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	4.401	8.152
MATERIËLE VASTE ACTIVA		
2. Gebouw en installaties	1.167.376	1.270.947
Kantoorinventaris / computers	170.331	168.127
Apparatuur	422.529	481.996
Herprofilering gebouw	284.517	284.517
Overige vaste activa in uitvoering	55.022	139.117
Totaal MATERIËLE VASTE ACTIVA	2.099.775	2.344.704
VOORRADEN		
3. Horecavoorraden	47.534	47.630
Garderobevoorraden	-	3.059
Horeca statiegeld	9.045	11.911
Totaal VOORRADEN	56.579	62.600
DEBITEUREN		
4. Debiteuren nominale waarde	95.558	70.885
Voorziening dubieuze debiteuren	-1.034	-5.296
Totaal DEBITEUREN	94.524	65.589
OVERIGE VORDERINGEN		
5. Te ontvangen sponsorbijdragen	262.090	315.044
Te ontvangen subsidiebedragen	42.575	21.667
Te ontvangen crediteuren	22.773	20.875
Vooruitbetaalde pensioenen	-	43.570
Vooruitbetaalde kosten	202.630	279.670
Nog te ontvangen kredietrente	58.706	66.386
Nog te factureren omzet	11.374	9.161
Diverse	-4.116	2.504
Totaal OVERIGE VORDERINGEN	596.032	758.877
SUBSIDIE KUNSTENPLAN		
Stand begin boekjaar	-	-
Subsidie Kunstenplan	1.168.228	1.149.758
Ontvangen	-1.168.228	-1.149.758
Stand EINDE BOEKJAAR	-	-
LIQUIDE MIDDELEN		
6. Kredietinstellingen	4.433.585	5.817.010
Kruisposten	95.382	67.344
Kas	126.623	200.856
Totaal LIQUIDE MIDDELEN	4.655.590	6.085.210
ALGEMENE RESERVE		
7. Stand begin boekjaar	140.446	140.446
Resultaat boekjaar	-1.714.041	-1.807.800
Mutatie vanuit bestemmingsreserve	1.714.041	1.807.800
Stand EINDE BOEKJAAR	140.446	140.446

BALANS		Boekjaar 2025	Boekjaar 2024
BESTEMMINGRESERVES			
8.	MOP Melkweg		
	Stand begin boekjaar	397.999	494.213
	Dotatie boekjaar	172.633	323.731
	Ontrekking boekjaar	-228.494	-419.945
	Stand EINDE BOEKJAAR	342.138	397.999
	Reserve afschrijvingen		
	Stand begin boekjaar	1.282.181	989.592
	Dotatie boekjaar	289.791	504.724
	Ontrekking boekjaar	-233.074	-212.135
	Stand EINDE BOEKJAAR	1.338.898	1.282.181
	Continuïteit programmering		
	Stand begin boekjaar	1.439.686	1.412.494
	Dotatie boekjaar	-	27.192
	Ontrekking boekjaar	-1.199.439	-
	Stand EINDE BOEKJAAR	240.247	1.439.686
	Herprofilering gebouw		
	Stand begin boekjaar	215.072	236.044
	Dotatie boekjaar	-	-
	Ontrekking boekjaar	-215.072	-20.972
	Stand EINDE BOEKJAAR	-	215.072
	COVID-19		
	Stand begin boekjaar	355.024	2.340.914
	Dotatie boekjaar	-	-
	Ontrekking boekjaar	-355.024	-1.985.890
	Stand EINDE BOEKJAAR	-	355.024
	Totaal BESTEMMINGRESERVES	1.921.283	3.689.962
BESTEMMINGSFONDSEN			
9.	MOP Kunstenplan		
	Stand begin boekjaar	384.341	408.846
	Dotatie boekjaar	62.578	129.662
	Ontrekking boekjaar	-7.940	-154.167
	Stand EINDE BOEKJAAR	438.979	384.341
	Totaal BESTEMMINGSFONDSEN	438.979	384.341
VOORZIENINGEN			
10.	Voorziening pensioenen		
	Stand begin boekjaar	24.115	50.733
	Dotatie boekjaar	-	-
	Ontrekking boekjaar	-24.115	-26.618
	Stand einde boekjaar	-	24.115
	Latente belastingverplichtingen		
	Stand begin boekjaar	73.974	520.962
	Dotatie boekjaar	-73.974	-446.988
	Ontrekking boekjaar	-	-
	Stand einde boekjaar	-	73.974
	Stand EINDE BOEKJAAR	-	98.089

	Boekjaar 2025	Boekjaar 2024
BALANS		
LANGLOPENDE SCHULDEN		
11. Vooruit ontvangen sponsorbijdragen		
Ticketmaster	260.000	-
	260.000	-
Totaal LANGLOPENDE SCHULDEN	260.000	-
	Boekjaar 2025	Boekjaar 2024
CREDITEUREN		
12. Crediteuren nominale waarde	837.237	745.589
Totaal CREDITEUREN	837.237	745.589
KORTLOPENDE SCHULDEN		
13. Overige schulden		
Accountantskosten	32.552	35.352
Te betalen debiteuren	2.891	5.909
Nog te ontvangen facturen	481.922	557.937
Vooruit ontvangen entreegelden	2.159.805	2.717.878
Vooruit ontvangen subsidies	52.298	66.875
Vooruit ontvangen sponsorbijdragen	142.500	130.000
Vooruit ontvangen inkomsten	11.661	9.723
Netto lonen	97.438	128.262
Openstaande vakantiedagen	411.399	442.035
Naverrekening contracten	33.597	22.836
Reservering vakantiegeld	36.717	38.245
Diverse	462	465
Totaal OVERIGE SCHULDEN	3.463.242	4.155.517
BELASTINGEN EN SOCIALE LASTEN		
14. Loonbelasting en premieheffing	343.564	125.382
Omzetbelasting	102.150	-14.194
Totaal BELASTINGEN EN SOCIALE LASTEN	445.714	111.188
Totaal KORTLOPENDE SCHULDEN	3.908.956	4.266.705

II-6 Toelichting op de staat van baten en lasten

	Begroting 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024
BATEN			
OPBRENGSTEN			
1. Publieksinkomsten			
Entree	13.101.100	11.776.432	12.707.275
Horeca	4.934.900	4.287.104	4.780.178
Lockers	761.300	670.436	654.602
Subtotaal Publieksinkomsten	18.797.300	16.733.972	18.142.055
Sponsoring	466.100	352.125	419.208
Overige inkomsten	359.700	331.760	368.367
Indirecte opbrengsten	-	-	7.285
Subtotaal Sponsoring/Overige/Indirecte	825.800	683.885	794.860
Totaal OPBRENGSTEN	19.623.100	17.417.857	18.936.915
SUBSIDIES/BIJDAGEN			
2. Subsidie Kunstenplan AFK 25-28	1.168.200	1.168.228	1.149.758
Overige subsidies structureel	-	40.500	55.250
Overige subsidies incidenteel	281.300	237.416	163.456
Bijdragen uit private middelen (donaties)	10.000	-	375
Totaal SUBSIDIES/BIJDAGEN	1.459.500	1.446.144	1.368.839
LASTEN			
BEHEERSLASTEN PERSONEEL			
3. Directie	312.100	299.664	304.072
Directiestaf	482.400	493.014	497.607
Financiële administratie	401.100	404.632	374.624
Facilitaire diensten	462.700	366.664	556.851
Overige personeelskosten	175.100	60.900	92.564
Opbouw / afbouw vakantiedagen	-	10.927	18.742
Totaal BEHEERSLASTEN PERSONEEL	1.833.400	1.635.801	1.844.460
BEHEERSLASTEN MATERIEEL			
4. Huisvestingskosten	1.009.200	1.033.220	994.233
Apparatuur en inventaris	172.400	156.821	160.006
Kantoor en automatiseringskosten	323.600	597.306	316.424
Accountant en advieskosten	338.200	332.546	321.889
Bank en overige bedrijfskosten	39.800	32.862	36.707
Marketing en communicatie	59.200	78.936	84.459
Schenken en giften	2.900	2.420	3.204
Afschrijvingen	455.400	454.480	424.512
Totaal BEHEERSLASTEN MATERIEEL	2.400.700	2.688.591	2.341.434

LASTEN	Begroting 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024
ACTIVITEITENLASTEN PERSONEEL			
5. Programming	1.301.500	1.113.679	1.146.566
Marketing & ticketing	720.400	701.835	691.573
Facilitaire diensten	1.890.200	1.841.408	1.937.400
Publieksdiensten	3.596.800	3.283.893	3.745.879
Overige personeelskosten	189.800	203.701	329.737
Opbouw / afbouw vakantiedagen	-	-41.564	28.273
Totaal ACTIVITEITENLASTEN PERSONEEL	7.698.700	7.102.952	7.879.428
ACTIVITEITENLASTEN MATERIEEL			
6. Programming	7.923.200	6.959.960	7.740.359
Marketing programma	370.300	396.638	378.356
Ticketing	775.100	656.108	750.201
Schoonmaak	565.100	390.203	541.105
Horeca	1.163.300	816.734	1.147.972
Lockers	26.800	61.203	62.037
Totaal ACTIVITEITENLASTEN MATERIEEL	10.823.800	9.280.846	10.620.030
FINANCIËLE BATEN / LASTEN			
7. Creditorrente	90.000	58.814	125.117
Debetrente	-	-2.640	-307
Totaal FINANCIËLE BATEN / LASTEN	90.000	56.174	124.810
OVERIGE BATEN / LASTEN			
8. Buitengewone baten / lasten	-	-	-
Totaal OVERIGE BATEN / LASTEN	-	-	-
VENNOOTSCHAPSBELASTING			
9. Latente belastingverplichtingen	-	73.974	446.988
Totaal VENNOOTSCHAPSBELASTING	-	73.974	446.988

BATEN

De publieksinkomsten en overige inkomsten zijn in 2025 gedaald ten opzichte van 2024. Deze daling hangt voornamelijk samen met lagere bezoekersaantallen en een daarmee samenhangend lager bestedingsniveau binnen horeca en overige publieksgerelateerde inkomsten.

De inkomsten uit sponsoring en overige bijdragen zijn relatief stabiel gebleven. Stichting Melkweg onderhoudt meerjarige sponsorrelaties met onder meer Grolsch Bierbrouwerij, Vrumona (de bottelaar van Pepsi), Ticketmaster (ticketvoorverkoop) en Red Bull (leverancier van energiedrank). Deze samenwerkingen vormen een stabiele component binnen de totale batenstructuur.

LASTEN

De beheerslasten zijn in 2025 licht gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging wordt enerzijds verklaard door indexaties als gevolg van cao-afspraken en anderzijds door investeringen in de verdere professionalisering van de organisatie, met name op het gebied van IT en bedrijfsvoering. Deze kosten hebben deels een incidenteel karakter.

De activiteitenlasten voor personeel en materieel zijn in 2025 gedaald ten opzichte van 2024. Deze ontwikkeling hangt samen met een efficiëntere inzet van personeel door strakkere roostering, alsmede met aanpassingen in de exploitatie van Milk. Daarnaast heeft het lagere bezoekersaantal geleid tot een afname van variabele kosten, met name binnen de activiteitenlasten materieel.

OVERIGE BATEN EN LASTEN (BIJZONDERE EN BUITENGEWONE)

Niet van toepassing

II-7 Bijzondere voorschriften omtrent de toelichting.

Niet uit de balans blijken de verplichtingen.

HUUROVEREENKOMST GEMEENTE AMSTERDAM

Met ingang van 01-01-2009 is een huurovereenkomst afgesloten met de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling als huiseigenaar. Zowel het fabriekspand aan de Lijnbaansgracht als de gebruikte kantoorpanden aan de Marnixstraat vallen onder één contract. Het betreft een vijfjarige huurovereenkomst met van tevoren vastgelegde jaarlijkse verhogingen. Elke vijf jaar wordt dit huurcontract stilzwijgend verlengd. Voor 2025 bedroeg de huur € 37.357,17 per maand, in totaal is in 2025 derhalve € 448.286,04 aan huur betaald.

VASTSTELLING COVID-19 SUBSIDIES

De laatste definitieve vaststellingen voor de tegemoetkoming NOW zijn in januari 2024 ontvangen. Het positieve verschil dat hierdoor nog ontstond is in 2023 ten behoeve van het resultaat geboekt. Ook voor de overige COVID-19 steun zijn de toekenningen definitief vastgesteld. De reserve is in 2025 volgens plan naar nul gezet om de professionaliseringskosten en het resulterende negatieve resultaat op te vangen.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Niet van toepassing.

Diverse informatie m.b.t. het personeel

PERSONEEL	2025	2024
Gemiddeld aantal fte's van medewerkers in loondienst gedurende het boekjaar	110	123
VERDELING NAAR TEAMS		
Directie	2	2
Directiestaf & administratie	13	12
Programmering & productie	20	21
Marketing & ticketing	11	11
Facilitaire diensten	17	16
Publieksdiensten	47	61

PRO MEMORIE

Niet van toepassing.

DEBITEUREN

Het eindsaldo van de debiteuren is licht gestegen ten opzichte van 2024.

OVERIGE VORDERINGEN

De overige vorderingen zijn gedaald maar vergelijkbaar met 2024. Dit saldo is vooral opgemaakt uit nog te ontvangen sponsorgelden en vooruitbetaalde kosten voor 2025.

LIQUIDE MIDDELEN

Vanwege het exploitatieresultaat zijn de liquide middelen in 2025 afgenomen ten opzichte van het boekjaar 2024.

BESTEMMINGSRESERVES

De Melkweg heeft, net als alle andere culturele instellingen in Amsterdam die een pand huren van de gemeente, op verzoek van de gemeente een meerjarig onderhoudsplan (MOP) voor de jaren 2009 en verder laten opstellen om investeringen en onderhoud aan gebouw en installaties te kunnen plegen.

Voor de jaren 2022-2024 uit de Kunstenplanperiode 21-24 is een nieuw MOP opgesteld in 2021. Op basis van de nieuwe richtlijnen moet een onderverdeling worden gemaakt bij het deel van het jaarlijkse subsidie dat bestemd is voor onderhoud van het gebouw. Om die reden is het huidige MOP saldo opgesplitst, en is een bedrag voor dit doeleinde in een bestemmingsfonds MOP Kunstenplan gereserveerd. Het resterende deel wordt voor eigen doeleinden gereserveerd in een bestemmingsreserve MOP Melkweg met een reserve afschrijvingen voor activa die apart wordt gemuteerd. Gedurende 2025 is er een nieuw MOP opgesteld dat per 2026 zal worden toegepast in de jaarrekening. Voor 2025 zijn er nog mutaties verwerkt in het oude saldo. In dit nieuwe MOP zijn de uitgaven voor onderhoud aan het pand nog verder uitgesplitst met de kosten en investeringen voor de exploitatiekosten van de Melkweg.

Het MOP voorziet niet in een herprofilering van café, expo, foyer en bovenverdieping die nodig wordt geacht om de bezoekers beter te kunnen faciliteren. De Stichting heeft besloten om naast deze twee reserves ook een reserve aan te leggen ter opvang van onverhoopte verstoring in de continuïteit van de bedrijfsvoering. Het verschil tussen de onttrekkingen aan de COVID-19 reserves in 2025 en het negatieve bedrijfsresultaat wordt verder opgevangen door deze continuïteitsreserves. De onttrekkingen aan de COVID-19 reserves hadden betrekking op efficiënte en duurzame innovatie en nasleep van de pandemie.

RESULTAATBESTEMMING

Het negatieve resultaat komt ten laste van de algemene reserve, echter dit wordt opgevangen door de bestemmingsreserves, waardoor de algemene reserve gelijk is gebleven.

VOORZIENINGEN

De Melkweg is in 2003 begonnen gelden te reserveren om de indexatie van de pensioenen veilig te stellen door extra doteringen. Het geld wordt gestort op een depotrekening van Zwitserleven. Behalve de doteringen van de Melkweg wordt door Zwitserleven de overrente in deze depotrekening gestort. De laatste jaren is er geen sprake meer geweest van overrente en hebben er vanuit Zwitserleven geen indexaties plaatsgevonden. Naast de opgebouwde voorziening voor indexering van de pensioenen is vanwege de overgang naar een beschikbare premieregeling per 1-1-2019 een voorziening opgenomen ter dekking van de kosten van de compensatie van huidige werknemers vanwege de onzekerheid in de opbouw van het pensioen. In 2019 is er geen indexatie uitgekeerd (de voorzieningen hiervoor zijn volledig benut in 2018), maar er heeft wel een compensatie plaatsgevonden. In 2021 is deze regeling met alle bijhorende afspraken met vijf jaar verlengd tot 31-12-2025. Daartoe is in 2020 een extra dotatie van € 150.424 aan de pensioenvoorziening gedaan. Die wordt verminderd met een vrijval van € 26.618 in 2024. De laatste vrijval heeft in 2025 plaatsgevonden (€ 24.115), waardoor deze voorziening op nul staat eind 2025. Per 1 januari 2026 wordt overgestapt naar een pensioenregeling met een vaste, leeftijdsafhankelijke premie.

In 2014 is de Melkweg door de Belastingdienst als belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting aangemerkt. Sindsdien doet de Melkweg jaarlijks aangifte vennootschapsbelasting. Tot op heden heeft dit nog niet geresulteerd in een concrete belastinglast, omdat een specifieke fiscale aftrekpost voor culturele instellingen wordt toegepast. Deze fiscale bestedingsreserve kan worden gevormd voor voorgenomen toekomstige uitgaven aan bedrijfsmiddelen en/of projecten in de komende vijf jaar. Als deze uitgaven niet worden gedaan moet alsnog belasting worden betaald en daarvoor is een voorziening latente belastingverplichting van 20% opgenomen. Deze voorziening is door het negatieve resultaat in 2025 afgenomen naar nul.

CREDITEUREN

De daling van de post crediteuren ten opzichte van het voorgaande boekjaar is voornamelijk het gevolg van een versneld betaalbeleid, waarbij facturen eerder binnen de betalingstermijn worden voldaan.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
Afgegeven ten behoeve van de gemeente Amsterdam

Aan: de Raad van Toezicht van Stichting Melkweg

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 42 tot en met 55 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Melkweg te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Melkweg op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland geldende Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 "Organisaties zonder winststreven" en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de gemeente Amsterdam;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de gemeente Amsterdam.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1) de balans per 31 december 2025;
- 2) de staat van baten en lasten over 2025; en
- 3) de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Controlestandaarden en het Accountantsprotocol behorend bij Het subsidieproces Gemeente Amsterdam versie 4 d.d. 1 mei 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Melkweg zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Toelichtende paragraaf – Continuïteit

Wij vestigen de aandacht op de toelichting in de jaarrekening waarin het bestuur ingaat op de financiële positie van de stichting en de veronderstelling van continuïteit waarop de jaarrekening is gebaseerd. De stichting heeft in de afgelopen boekjaren aanzienlijke verliezen geleden, hetgeen heeft geleid tot een significante afname van het eigen vermogen en de beschikbare liquide middelen. Desondanks is het bestuur van mening dat de stichting over voldoende middelen beschikt om haar activiteiten gedurende ten minste twaalf maanden na balansdatum voort te zetten. De jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Onze conclusie is niet aangepast ten aanzien van dit aangelegenheid.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiele afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de gemeente Amsterdam is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiele afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de gemeente Amsterdam.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven, het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 van de gemeente Amsterdam. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiele fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Hilversum, 22 juni 2026
Ref: BvH.2025.00266

KAMPHUIS & BERGHUIZEN
Accountants/Belastingadviseurs

drs. B.G.W. van Heusden RA RV MBV CIA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol behorend bij Het subsidieproces Gemeente Amsterdam versie 4 d.d. 1 mei 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

STAAT VAN AFSCHRIJVING	Beginstand 1-1-2025	Investerings 2025	Ingebruiknames 2025	Afschrijvingen 2025	Eindbalans 31-12-2025
IMMATERIËLE VASTE ACTIVA					
Software en website	8.152	-	-	3.751	4.401
Totaal IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	8.152	-	-	3.751	4.401
MATERIËLE VASTE ACTIVA					
Gebouw en installaties	1.270.947	144.326	11.718	259.615	1.167.376
Kantoorinventaris	27.039	13.011	-	8.648	31.402
Computers en automatisering	141.088	23.983	22.807	48.949	138.929
Apparatuur zalen	481.996	74.049	-	133.516	422.529
Herprofilering gebouw	284.517	-	-	-	284.517
Subtotaal MATERIËLE VASTE ACTIVA	2.205.587	255.370	34.525	450.729	2.044.753
OVERIGE VASTE ACTIVA IN UITVOERING					
Diverse projecten	139.117	-49.570	-34.525	-	55.022
Totaal OVERIGE ACTIVA IN UITVOERING	139.117	-49.570	-34.525	-	55.022
Totaal MATERIELE VASTE ACTIVA	2.344.704	205.800	-	450.729	2.099.775
Totaal VASTE ACTIVA	2.352.856	205.800	-	454.480	2.104.176

Het meerjaren onderhoudsplan gemeente Amsterdam-panden

Actualisatiedatum MOP: 1-2-2021 / Actualisatiedatum werkbegroting: 03-06-2024

Totale bestemming MOP Bestemmingsfonds MOP Kunstenplan Bestemmingsreserve MOP Melkweg

Exploitatie	2025	2025	2025
Gemiddelde eigen uitgaven MOP (geoormerkt subsidiebedrag t.b.v. naleving MOP)	843.259	331.778	511.481
Uitgaven onderhoud (op basis van werkbegroting)	755.088	296.964	458.124
Resultaat MOP	-88.171	-34.814	-53.357
Bedrag werkbegroting voor onderhoud	1.039.417	326.530	712.887
Balans	2025	2025	2025
Bestemmingsreserve MOP begin boekjaar	782.340	384.341	397.999
Indexatie i.v.m. nominale bijstelling en/of dotaties, correcties	200.397	27.764	172.633
Resultaat MOP	88.171	34.814	53.357
Toevoeging reserve afschrijvingskosten	-289.791	-7.940	-281.851
Bestemmingsreserve MOP einde boekjaar	781.117	438.979	342.138
Afschrijving investeringen onderhoud (aanschaf minus afschrijvingskosten)	268.852	7.642	261.210