

jaarverslag 2018

ten behoeve van de Gemeente, dSC

de Doelen

Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG	2
1. Voorwoord door de directie	2
2. Toelichting op het prestatieraster en de kengetallen bezoek	4
3. Toelichting op de jaarrekening	4
4. Toelichting op beleidsthema's	7
5. Toelichting op de marketing en de bedrijfsvoering	10
Bijlage 1. Risicomatrix bestuursverslag 2018	16
JAARREKENING 2018	20
1. Toelichting op de Balans	25
2. Toelichting op de Exploitatierekening.....	29
3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balans datum	36
OVERIGE GEGEVENS	37
Algemene gegevens.....	38
Raad van Toezicht	39

BESTUURSVERSLAG

1. Voorwoord door de directie

Missie van de Doelen

We zijn in een proces tot het herformuleren van onze missie. De missie moet zich beter verhouden tot de plek die de Doelen is, inneemt en ambieert in de Rotterdamse en Nederlandse concert- en congresmarkt.

De ambities van de Doelen, welke we voor de periode 2017-2020 geformuleerd hebben, zijn:

- Genereren van een groter bereik onder een brede groep Rotterdammers.
- Versterken van de rol van ontwikkelaar en innovator in het (inter)nationale muziekveld
- Versterken van de samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest
- Verstevigen van de positie in de (internationale) congresmarkt
- Optimale aansluiting gebouw en bedrijfsvoering bij concert- en congresfunctie
- Versterken van het cultureel ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid

In 2018, het tweede jaar van de kunstenplanperiode 2017-2020, hebben we met betrekking tot deze ambities op alle fronten resultaten bereikt. Ondertussen is sinds september 2018 een nieuwe algemeen directeur aan de slag gegaan. Daarop zijn enkele ambities opnieuw geformuleerd. Deze geven een nieuwe blik, andere focus en nieuwe energie op de toekomst, maar maken tegelijkertijd de voor 2017-2020 geschreven ambities niet minder waar. De nieuw geformuleerde ambities zijn:

- De Doelen is over een jaar een plek waar iedereen zich welkom voelt. Waar alle nationaliteiten en leeftijden van de stad, het land en de wereld elkaar ontmoeten.
- In de Doelen hoor je het beste van de Rotterdamse, Nederlandse en internationale muziek, ondersteund door moderne faciliteiten en met een concurrerend programmabudget.
- De Doelen is een mooie en duurzame plek om te vertoeven, waar op duurzame wijze hernieuwde aandacht uitgaat naar alle aankleding en uitingen
- De Doelen als het trotse huis van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. Wat direct bij de entree zichtbaar is.
- De Doelen als coproducent en het hart van veel toffe Rotterdamse festivals.
- De Doelen is de plek in Nederland om je evenement en congres te organiseren en te vieren, met warme ontvangst, in een stijlvolle innovatieve ruimte.

Die nieuwe blik bouwt natuurlijk voort op gehaalde resultaten in de afgelopen jaren en in het afgelopen jaar, waarvan dit verslag u een weerslag geeft. Het Doelen team is een zeer ervaren en loyaal team waar de nieuwe lijn in samenspraak mee wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Een paar zichtbare wijzigingen die niet eerder in jaarplannen zijn aangekondigd en waar de komende jaren op zal worden doorgebouwd zijn reeds in de afgelopen maanden ingezet. Deze komen in bijgaand stuk ook langs, maar het is goed ze hier onder elkaar weer te geven om de nieuwe lijn uit te lichten.

Op personeelsgebied zijn een paar investeringen gedaan. Een nieuw hoofd marketing is aangenomen, evenals een nieuwe senior programmeur klassiek die het inmiddels vertrokken hoofd programmering vervangt. Met de nieuwe programmeur zal de afdeling programmering worden hervormd. Daarnaast is een HR-adviseur aangenomen wiens functie nog niet bestond en die voortvarend aan de slag zal gaan met het vervolmaken van het Doelen-team. Ook is geïnvesteerd in een creative producer die de rol heeft de verbinding met de stad te leggen alsook programma's rond de concerten in de zalen te bedenken. Naast de coördinator horeca is een coördinator publieksmedewerkers aangenomen die ook 'hospitality' in haar functietitel heeft staan. Zij zal de grote groep publieksmedewerkers, die voor onze bezoekers vaak het eerste gezicht van de Doelen vormen, coachen en opleiden tot een energiek team dat gastvrijheid en service op de eerste plaats heeft staan.

Fysiek is ook een aantal eerste ingrepen in het pand gedaan om de gastvrijheid en het verblijfsgebot in de Doelen te vergroten. De oude 'In de Doelen' ruimte is gehuurd om daar 'de Doelen Studio' te

openen, een podium en ontmoetingsplek voor heel Rotterdam en een plek waar de drempel naar de Doelen verlaagd wordt. Daar presenteren we artiesten en gezelschappen die later in de grotere zalen optreden. Daarnaast bieden we een ontmoetingsruimte voor een breed pallet aan Rotterdammers en een plek om actief samen te werken met programmamakers uit de stad.

In het verlengde van de Doelen Studio is een eerste deel van de herinrichting van de entreehal en de grote hal gerealiseerd. Het idee is: het openen van de Doelen. Letterlijk: de deur openzetten en een plek te maken waar je wilt zijn zowel voor als na concerten. De eerste stappen daartoe zijn gezet en worden door ons publiek goed ontvangen.

Ook in de marketing is een aantal nieuwe zaken zichtbaar. We werken aan een omslag van een 'print naar online-first' benadering. En ook onze huisstijl ondergaat een organische verandering. Deze is al zichtbaar in de nieuwe uitstraling van het magazine en de seriebrochure die in februari uitkwam. Een verandering die het bereik van grote nieuwe publieksgroepen mogelijk moet maken en een frisse uitstraling aan de Doelen wil geven.

Financieel zijn de voor 2018 gestelde ambities gehaald en is er een eerste invulling gegeven aan de nieuw geformuleerde ambities voor de komende jaren. Dit is bekostigd vanuit hogere eigen inkomsten dan begroot. De omzet was in 2018 aanzienlijk hoger dan in het jaarplan, enerzijds door projecten die pas doorgang vinden als de fondsenwerving dat toelaat, anderzijds door hogere zaalverhuur en daaraan gerelateerde overige opbrengsten (een aantal geplande congressen viel flink groter uit). Het jaar 2018 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 58.003. Het resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

In de komende jaren wil én moet de Doelen investeren in de vernieuwing van het concert- en congresgebouw. Zo is er de noodzaak tot renovatie van de Jurriaanse Zaal teneinde de ervaring van het concertbezoek op hoog niveau te houden. Tevens zijn investeringen nodig in de vervanging en vernieuwing van de inrichting en inventaris van het gebouw. Bij de verzelfstandiging van de Doelen in 2005 is onvoldoende rekening gehouden met deze vervangingsinvesteringen. Op dit moment voeren we overleg met de gemeente Rotterdam om te komen tot oplossingen voor de financiering van deze investeringen en de dekking van de daaruit voortvloeiende kapitaalslasten.

Voor de toekomst bouwen we verder aan een robuust en soepel functionerend team dat zowel in gebouw als in programma innovatie initieert, het gebouw op de top van haar kunnen brengt en een spetterend en inclusief programma presenteert aan een echt breed (Rotterdams) publiek dat de Doelen meermaals in het jaar weet te vinden. Een publiek waar de Doelen een hechte band mee opbouwt. De inclusiviteit zit hem ook in het omarmen van programmamakers in de stad die de Doelen plek zal bieden zich verder te ontwikkelen. Daarnaast wensen we de top van de internationale muziek in al haar genres naar Rotterdam te brengen en een gebouw met fijne faciliteiten te zijn dat de congresmarkt omarmt. Die combinatie moet de Doelen tot een magneet in het centrum van de stad maken die daarmee een forse bijdrage levert aan de maatschappelijke en economische positie van de stad Rotterdam. We zien ernaar uit onze energie daarvoor in te zetten.

2. Toelichting op het prestatieraster en de kengetallen bezoek

Prestaties	per jaar	
	Jaarplan 2018	Jaarverslag 2018
Aantal presentaties	450	878
Waarvan presentaties in Rotterdam	450	878

Kengetal	Totaal per jaar		in Rotterdam	
	Jaarplan 2018	Jaarverslag 2018	Jaarplan 2018	Jaarverslag 2018
Aantal bezoeken	350.000	375.951	alles	alles
Waarvan betalend	240.000	246.393	alles	alles
Waarvan in schoolverband	6000	12.763	alles	alles

Het aantal presentaties is toegenomen met ruim 30% van 664 in 2017 naar **878 in 2018**. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door een uitgebreider educatief programma (381 presentaties in 2018).

Het culturele aantal bezoeken is 375.951 en per saldo circa 7% lager dan in 2017. De samenstelling van de activiteiten verschilt per jaar, zo ook het gemiddeld en totaal aantal bezoeken. De verschillende type programmeringsdeals en daaraan gekoppelde financiële risico's worden afgestemd op de samenstelling van de programmering.

De bezoeken aan de niet-culturele evenementen stegen met ruim 9.000 naar 179.048. Het totale aantal bezoeken aan de Doelen in 2018 is **554.999**.

3. Toelichting op de jaarrekening

Exploitatie

Het jaar 2018 is in financieel opzicht een goed jaar voor de Doelen geweest.

De toelichting op de exploitatie 2018 richt zich op substantiële en beleidsmatig relevante verschillen tussen jaarplan en realisatie 2018.

De culturele presentaties (878) en bezoekcijfers (375.951) zijn fors hoger dan opgenomen in het jaarplan 2018 en het zakelijk bezoek is met 5% gegroeid naar 179.048.

Het jaar 2018 is afgesloten met een positief resultaat van € 58.003.

Door een combinatie van inkomstenverhoging en kostenbeheersing is er in 2017 en 2018 een stevig totaalpakket aan beheersmaatregelen gerealiseerd. Met deze inspanning is gedurende deze periode de basis gelegd voor een voortgezette gezonde reguliere bedrijfsvoering.

Financieel zijn de voor 2018 gestelde ambities gehaald en is er een eerste invulling gegeven aan de nieuw geformuleerde ambities voor de komende jaren. Dit is bekostigd vanuit hogere eigen inkomsten dan begroot.

De totale omzet van 2018 is € 13,1 miljoen, een toename van € 1,5 miljoen ten opzichte van de begroting 2018. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door cultureel ondernemerschap, de gunstige economische omstandigheden in 2018 en door een hogere doorbelasting dan begroot van bijzondere projecten aan andere zalen.

De totale lasten van 2018 zijn € 13 miljoen en € 1,5 miljoen hoger dan de begroting 2018. De personele en materiële activiteitenlasten zijn € 8,6 miljoen en gestegen met € 1,3 miljoen. Een belangrijk deel hiervan houdt verband met de hogere baten van de zaalverhuur en de bijzondere projecten die doorbelast zijn aan andere zalen.

De materiële beheerlasten zijn € 3,3 miljoen en per saldo nagenoeg gelijk aan de begroting 2018.

De verhuuromzet is net als in 2016 en 2017 door intensieve marktwerking en economische meewind gestegen. In 2018 met € 304.000 / 14% t.o.v. de begroting. De opbrengsten horeca en doorbelaste materialen & uren zijn met € 1.153.000 veel (37%) hoger dan begroot en dat wordt in belangrijke mate veroorzaakt door meer en uitgebreidere verhuringen met meer bezoekers. Naast de aan deze hogere omzet gerelateerde stijging van de activiteitskosten wordt duidelijk zichtbaar dat daling van de verhuuromzet direct een grote impact heeft op overige daaraan gerelateerde inkomsten.

De recette van de eigen programmering was in 2018 € 128.000 / 14% lager dan begroot. Hiertegenover staat € 76.000 hogere fondsenbijdragen en (project) subsidies. Het restant bestaat uit diverse mee- en tegenvallers en is mede het gevolg van het type programmeringsdeal en daaraan gekoppelde financiële afwikkeling.

Diverse incidentele personele verplichtingen en een verdere verlaging van risico's van de voorziening debiteuren zorgden voor een incidenteel in de kosten genomen post in de beheerlasten.

Het resultaat wordt volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 31 december 2018 op € 924.269. De algemene reserve is onder andere noodzakelijk als weerstandsvermogen om toekomstige bedrijfsrisico's af te dekken.

De Raad van Toezicht heeft in voorgaande jaren bepaald dat een weerstandsvermogen van minimaal € 0,6 miljoen benodigd is, echter er een verantwoord weerstandsvermogen tussen € 1,0 en € 1,2 miljoen noodzakelijk is. Vanuit zorgvuldig en prudent beheer wordt dit hogere bedrag nagestreefd om in geval van wegvallen van belangrijke inkomsten of andere onvoorziene tegenvallers over voldoende middelen te kunnen beschikken. Daarmee kunnen niet alleen arbeids- en andere contracten ordentelijk worden beëindigd (liquidatiescenario), maar resteren ook middelen om de bestaande activiteiten duurzaam aan te kunnen passen aan nieuwe omstandigheden opdat de Doelen haar maatschappelijke functie kan blijven vervullen (continuïteitscenario).

Binnen deze kaders is er onvoldoende dekking voor de financiering van zogenaamde "gebruikersinvesteringen" (zie hierna) terwijl deze investeringen wel noodzakelijk zijn.

Balans

De balanswaarde per 31-12-2018 is met € 0,5 miljoen toegenomen van € 3,5 miljoen naar € 4 miljoen. Dit wordt per saldo veroorzaakt door toename van de activa vanwege vervangingsinvesteringen. De liquiditeit per balansdatum is toegenomen met ruim € 0,6 miljoen, hier staan lagere vorderingen tegenover. Daarbij is er een toename van de voorziening en kortlopende schulden met € 0,4 miljoen euro aan de passivazijde van de balans.

Liquiditeiten

De trend van de afgelopen jaren was dat de liquiditeiten door seizoensinvloeden in de zomer het laagst waren. Vanaf 2018 is als beheersmaatregel een gewijzigde bevoorschotting van de gemeentesubsidie toegepast die rekening houdt met de seizoensinvloeden. Hierdoor is de liquiditeit in december 2018 het laagst. Het liquiditeitsratio is per 31-12-2018 net als eind 2017 gelijk aan het theoretische minimum van 1.

De financiering en dekking van de te vervangen gebruikersinvesteringen is net als gemeld in de jaarrekening 2017 een groot continuïteitrisico voor de Doelen op middellange termijn. (zie vooruitblik 2019)

Vooruitblik 2019

Het Cultuurplan 2017-2020 is begin 2016 ingediend bij de gemeente en na vaststelling van de cultuurplanbudgetten door de Gemeenteraad in december 2016 door de Doelen herzien in januari 2017. Het toegekende bedrag is, rekening houdend met aanpassingen in verband met een nieuwe berekening van de huisvestingslasten, gelijk aan de subsidie van de planperiode 2013-2016. Het door De Doelen aangevraagde extra subsidiebedrag voor inhoudelijke programma-investering is niet gehonoreerd.

Het jaarplan 2019 is in mei 2018 ingediend bij de gemeente. In het jaarplan worden de inhoudelijke en financiële verschillen benoemd ten opzichte van het in januari 2017 herziene Cultuurplan 2017-2020.

In 2019 wordt in vervolg op 2017 en 2018 als onderdeel van de kernactiviteiten met veel enthousiasme gewerkt aan de realisatie van onze ambities 2017-2020.

Ook zal de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering in de planperiode leiden tot optimalisatie van onze werkprocessen.

Vervangingsnoodzaak gebruikersinvesteringen

Zoals ook gemeld in het herziene cultuurplan 2017-2020, de jaarplannen en jaarrekening 2017 blijkt uit de meerjaren-investeringsbegroting en expertise door een onafhankelijk deskundige dat de vervangingsnoodzaak van de zogenaamde “gebruikersinvesteringen” substantieel zal toenemen in de periode 2018-2027. Bij gebruikersinvesteringen moet gedacht worden aan vrijwel alle roerende en onroerende aankleding en vaste inrichting van het Doelen complex die benodigd zijn voor de specifieke gebruikersfunctie. Denk hierbij onder andere aan investeringen in de ICT, de geluids- en lichttechniek, horecafaciliteiten, beveiligingsystemen en interieur.

De totale investeringsbehoefte is voor de periode tot en met 2027 geraamd op € 15,3 miljoen euro. De daarmee gepaard gaande kapitaallasten (rente en afschrijving) voor de periode 2018-2027 lopen conform een voorlopige berekening op van ruim € 0,2 miljoen euro in 2018 naar € 2,1 miljoen euro in 2027.

Taxatie van de huidige gebruikersinvesteringen in nieuwstaat, alsook de verzekerde waarde beloopt € 15,7 miljoen euro en is daarmee in lijn met de investeringsbehoefte. De boekwaarde van de betreffende (im)materiele vaste activa ultimo 2018 van € 1,27 miljoen euro geeft aan dat deze bijna volledig zijn afgeschreven. Dit is ook indicatief voor het feit dat de het einde van de economische en technische levensduur bereikt wordt.

Voorgaande bevestigt de urgentie en noodzaak van vervanging van de gebruikersinvesteringen enerzijds en afstemming met de gemeente over de financiering van de investeringen en dekking van substantieel stijgende kapitaallasten anderzijds.

Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering en dekking van de te vervangen gebruikersinvesteringen. Hierover is in 2017 en 2018 ambtelijk afgestemd met de gemeente. Diverse financieringsvormen en voorwaarden (die gebruikelijk zijn in de sector) zijn onderzocht. De huisbankier van de Doelen heeft bevestigd dat zelfstandige financiering van de investeringsbehoefte niet mogelijk is zonder garantstellingen van bijv. de gemeente. In 2019 en 2020 zal formele gemeentelijke besluitvorming moeten plaatsvinden om vanaf de nieuwe cultuurplanperiode 2021-2024 de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten in de huidige vorm te kunnen garanderen.

4. Toelichting op beleidsthema's

Hoogtepunten

In 2018 presenteerde en (co)produceerde de Doelen een bonte reeks voorstellingen en producties in de 6 zalen van het eigen gebouw en op locatie. Enkele hoogtepunten waren:

- Carmina Burana met Lucas en Arthur Jussen en het Rotterdam Symphony Chorus
- Openingsconcert Love Music met Binkbeats
- AskolSchönberg en Patricia Kopatchinskaja in de semiscenische versie Pierrot Lunaire
- VOCES8 en Rachel Podger, Nederlandse tournee gecoördineerd door de Doelen
- Eigen kerstproductie Maestro Eric

2018 was ook het jaar van de jubilea in de Doelen, namelijk:

- 50 jaar Doelenorgel
- 25 jaar Doelenkwartet
- 100 jaar Rotterdams Philharmonisch Orkest
- 10 jaar Red Sofa
- 10 jaar Kindermuziekweek

Red Sofa vierde 10 jaar met een vierdaags festival in april 2018, waaronder een Red Sofa fietstocht naar geheime locaties in de stad (Lloydzaal STC-gebouw, AVL Mundo, De Machinist, Pelgrimvaderskerk). Gezien het succes van de door de Doelen geïnitieerde Kindermuziekweek, welke dit jaar 10 jaar bestaat, is besloten dit concept door te trekken naar een landelijk evenement. Het enthousiasme binnen de muzieksector hiervoor is groot. Met in totaal 12 partners (waaronder Het Concertgebouw, TivoliVredenburg, Philharmonie Zuid-Nederland, de Nederlandse Opera) is in 2018 de Stichting Kindermuziekweek opgericht met als doel in april 2019 de eerste landelijke editie te organiseren.

Vernieuwing

De Doelen bleef actief als aanjager van spraakmakende producties (Surface Image, MUTED, The Presence of Absence, De Tijd, 10 Jaar Red Sofa) en nam het voortouw als oprichter en beheerder van landelijke tournees van buitenlandse ensembles naar collega zalen in Nederland.

Nieuw werk van een 16-tal componisten werkzaam in Nederland werd in première gebracht, waarvan 11 in opdracht van de Doelen. De vrijdagavondserie, CLUB DOELEN, bleef groeien en ontwikkelen; in deze genre-loze series presenteert de Doelen muziek door jonge makers, tegendraadse ensembles of solisten en de meest verrassende of onverwachte muziek van nu.

Pete Harden, componist, gitarist en leider van Ensemble Klang trok, net zoals Klas Torstensson, veel aandacht in het Red Sofa programma. In 2018 ging een nieuwe serie van de Doelen – LOVE MUSIC – van start.

Internationale profilering

Internationale profilering staat in de Doelen voor het uitnodigen van grote internationale namen én het faciliteren van een samenwerking tussen grote internationale namen met Rotterdamse/Nederlandse ensembles, musici en studenten.

Internationale hoogtepunten waren:

- Koninklijk Concertgebouworkest, Rotterdam Symphony Chorus - Honneger: Jeanne d'Arc
- Il Giardino Armonico - Anna Prohaska in het barokprogramma
- Rotterdam Symphony Chorus, Lucas en Arthur Jussen - Carmina Burana
- Orkest van de Achttiende Eeuw, Cappella Brahms o.l.v. Daniel Reuss - Ein Deutsches Requiem
- ASKO I Schoenberg, Patricia Kopatchinskaja - Pierrot Lunaire
- Lahav Shani - Diverse pianowerken (het enige solorecital in seizoen 2018/2019)

Samenwerkingen

We werkten samen met Celtic & Balfolk Festival, een lustrumeditie met veel ruimte voor jong talent, bekende namen en publiekstrekkingen. Daarnaast met Cross-Linx met onvermoede verbindingen tussen gecomponeerde 'nieuwe' muziek en artiesten uit de avant-garde popscene en met Sodade Festival, waar nationale en internationale Kaapverdiaanse artiesten centraal staan.

In mei 2018 brachten we de vierde editie van Classical:NEXT i.s.m. Piranha Productions, Berlin en daarbij horende showcase voorstellingen in eerste editie van Seriously? – het Classical:NEXT het Doelen pop-up festival.

MUTED, een voorstelling voor solo viool gecomponeerd door David Lang, Julia Wolfe, Michael Gordon, Louis Andriessen werd door de Doelen geproduceerd. De wereldpremière vond plaats tijdens het Oranjewoud Festival 2018, waarna de voorstelling te zien was op National Sawdust (New York), November Music (Den Bosch) en Huddersfield Contemporary Music Festival (Verenigd Koninkrijk). MUTED zal in mei 2019 in Rotterdam te zien zijn.

Samenwerken is voor de Doelen essentieel om een zo breed mogelijke programmering te kunnen bieden, expertise te kunnen uitwisselen en nieuw publiek te vinden en te binden. Hieronder een overzicht van de diverse partijen waarmee wordt samengewerkt.

- Samenwerking binnen Rotterdam: Rotterdams Philharmonisch Orkest, Jazz International Rotterdam, Kamermuziekvereniging, Hanson, Codarts, SKVR, Music Matters, DoelenEnsemble, DoelenKwartet, Sinfonia Rotterdam, Laurens Collegium/Rotterdam Symphony Chorus, Laurenskerk, Motel Mozaïek, Vereniging Verenigd Schouwburgplein, Operadagen Rotterdam, Rotterdam Unlimited, Rotown, Bird, Sodade festival, Albeda College, Lantaren/Venster, WORM, IFFR, Rotterdamse Daken Dagen, Stichting Spraakuhloos, (010 Says It All), Tangoschool Cuartito Azul, Theater Rotterdam, Flamenco Biënnale.
- Samenwerking nationaal: het Zalenoverleg (Muziekgebouw aan het IJ, Concertgebouw Amsterdam, Dr. Anton Philipszaal Den Haag, Tivoli/Vredenburg Utrecht, Muziekgebouw Eindhoven, Oosterpoort Groningen), gezamenlijke projecten zoals Nederlandse tournees van buitenlandse gezelschappen.
- Overige nationale samenwerking: o.a. Calefax, Orkest van de Achttiende Eeuw, Residentie Orkest, Mystiek Productions, festival Cross-Linx, BALKTOP-festival, MOJO, North Sea Jazz en NRC.
- Samenwerking internationaal: zie bij 'Internationale profilering'.
- Met Stadsbrasserie Rotterdam en Codarts worden jazz-jamsessies georganiseerd.
- De oprichting van de Klassieke Muziek Coalitie vond in 2017 plaats vanuit de Doelen.
- De Doelen is actief lid van de Vereniging Verenigd Schouwburgplein (VVS), waarin bewoners, ondernemers en culturele instellingen zich inspannen om van het plein meer te maken dan een lege vlakte, door middel van inrichting van het plein met tijdelijke elementen (banken, podium) en met programmering. Ook is de VVS betrokken bij de vergunningverlening van evenementen op het plein. VVS programmeert op verzoek van Rotterdam Festivals ook Kruisplein en Stationsplein.
- De Doelen nam deel aan de Rotterdamse Uitdagen, de stadsbrede seizoensopening in september
- De Doelen participeert in festivals, ook als die niet of deels in de Doelen plaatsvinden, zoals Operadagen Rotterdam en Rotterdam Unlimited.
- De Doelen organiseert gratis toegankelijke orgelconcerten i.s.m. de Laurenskerk.

Vergroting en verbreding van het publieksbereik

Voor de verbreding van het publiek zet de Doelen in op het uitrollen van initiatieven, waaronder de Doelen Studio, Club Doelen, Love Music en Play. Met cocktails, een fijne ambiance en scherpe programmering van jazz, world en cross-overs, tot pop, elektronica en hedendaagse klassiek met een actuele, artistieke urgentie. Samenwerkingen met Stichting Matiota (Sodade Festival), Motel Mozaïque (samenwerkingspartner voor Love Music), Violet Group en Haman Producties (Iraanse concerten),

Mystiek Productions (Turkse concerten), Stichting Spraakuhloos (010 Says It All) brengen een breed publiek naar de Doelen.

Educatie en Talentontwikkeling

Educatie en talentontwikkeling is een wezenlijk onderdeel van de programmering van de Doelen. Via deze wegen investeren we in musici én het publiek van de toekomst. Jong talent is een belangrijke inspiratiebron voor vernieuwing van de programmering.

Met educatieve randprogrammering wordt de - door het publiek zeer gewaardeerde - verdieping van het concertaanbod gerealiseerd. De DoelenCampus bevat alle educatieve activiteiten voor jong en oud. Het aantal educatieve activiteiten onder deze vlag (o.a. inleidingen, lezingen, nabesprekingen, doe-het-zelf luistercursussen etc.) is nog steeds groeiende.

De Doelen verzorgt met partners onder andere een meerjarig traject op het gebied van muziekeducatie met zeven basisscholen in het centrum van Rotterdam. De Doelen draagt op wekelijkse basis bij aan de muzikale ontwikkeling van de leerlingen van de Babylon basisschool, ouderbetrokkenheid en herkenning van 'de Doelen als muzikaal buurthuis'. Komende jaren worden meer scholen op deze manier aan de Doelen verbonden.

Vaste partners voor de Doelen binnen educatie en talentontwikkeling zijn: RPhO, SKVR, Grounds, Codarts, Music Matters, Zangmakers, Jazz International Rotterdam, Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest, het Prinses Christina Concours, Classic Young Masters, Russian School of Arts, Erasmus Jazz Prijs en Symfonieorkest Rijnmond.

Zes culturele muziekinstellingen in Rotterdam hebben zich verenigd in de Rotterdamse Muziekcoalitie. In samenwerking wordt meer coherentie aangebracht in het muziekeducatie aanbod van de individuele instellingen en worden de effecten ervan versterkt en bestendigd. Deze zes partners zijn SKVR, Codarts, RPhO, WMDC/Grounds, Music Matters en de Doelen. De muziekcoalitie biedt andere partners in de komende jaren de mogelijkheid zich aan te sluiten. De Marinierskapel helpt bij het ontwikkelen en uitvoeren van jaarlijkse schoolconcerten (+/- 4000 leerlingen P.O.) voor het Rotterdamse Cultuurtraject.

Vanuit Cultuur Educatie Met Kwaliteit ontwikkelde de Doelen een educatieproject i.s.m. Artvark en Tango ensemble Otra, dat zeker nog 3 jaar zal worden voortgezet en uitgewerkt voor het basisonderwijs.

Hoogtepunten op het gebied van educatie en talentontwikkeling in 2018 waren:

- Doorlopende gamelan workshops en uitvoeringen
- Uitverkochte Muziekcursus met Gregor Bak
- De Operacursus i.s.m. Luxor, Theater Rotterdam en Pathé Schouwburgplein, sinds dit seizoen de nieuwe partner
- Meezingprojecten met o.a. Orkest van de Achttiende Eeuw
- Workshops, Masterclasses, side-by-side projecten, Poulenc Piano Marathon i.s.m. Codarts
- Piano Academy, reeks lezingen over de geschiedenis van de piano van fortepiano tot Fazzioli
- 102 inleidingen, interviews, voor- en na bespreking en Meet & Greet
- Amateurkoor en kinderkoor als onderdeel van Maestro Eric viert kerst

5. Toelichting op de marketing en de bedrijfsvoering

Marketing en communicatie

Algemeen

De afdeling marketing & communicatie wordt sinds september geleid door een nieuw hoofd, de derde in korte tijd. Tezamen met de nieuwe algemeen directeur is eind 2018 besloten tot een flinke reorganisatie om daarmee de afdeling van een aanbod gestuurde naar een vraag gestuurde afdeling te maken die de interactie met onze bezoekers actief aangaat. De transformatie is er ook van een print-first naar een online-first benadering. De gewenste herinrichting zal in 2019 definitief tot stand komen. Een op maat benadering van onze bezoekers, het verbeteren van de gastvrijheid en het helder communiceren van alles wat er in de Doelen te doen is staan centraal.

DoelenCampus

Naast de educatieve activiteiten geven we net als vorige jaren invulling aan de DoelenCampus met gratis programmatoelichtingen, de inzet van de Wolfgang app, die in de zaal live toelichting geeft op de muziek via de smartphone (gemiddeld ruim 10% gebruikers, ingezet bij 8 Grote Zaal concerten), service-mails achteraf met extra informatie: recensies of de titel van de toegift. Ook sturen we Spotify afspeellijsten ter voorbereiding, verdieping en ontdekking, bieden we een Muziekcursus en kunstroute Grote Zaal Kwartier en kunstroute Jurriaanse Kwartier.

De Doelen Studio en Winkel

In december opende de Doelen Studio, waar bezoekers middels optredens met ons aanbod kennis kunnen maken. Naast een leestafel, zitjes, pingpong area en fijne spelletjescollectie, is er een wisselend gratis programma vol (akoestische) muziek, dans, interviews, zang, karaoke, workshops en meer. De Doelen Studio is voor alle Rotterdammers en iedereen daarbuiten een laagdrempelige kennismaking met het aanbod en een aantrekkelijk podium voor nieuwe samenwerkingspartners. Ook in de plint van het gebouw bevindt zich de kassa en de Doelen Winkel. De herinrichting hiervan met extra service voor de kaartkopers aan de kassa komt in 2019 aan bod.

Marketingmiddelen

Een belangrijk moment in het jaar is de start van de voorverkoop in maart. Een groot deel van de klanten uit het jubileumjaar kon behouden blijven. We maakten een serie brochure en een brochure voor de losse concerten. Eén van de middelen om bezoekers aan de Doelen door het jaar heen te binden is het Doelen Magazine dat 3 keer per jaar verschijnt. Daarnaast produceren we verschillende online nieuwsbrieven waarop je je kan abonneren. Gedurende het jaar ondersteunen we de programmering middels marketing via de website, op abri's in de stad en (groeiende) via social media.

Via social media moet de Doelen een groeiend en bre(e)d(er) publiek bereiken. In 2018 groeiden de Instagram, Facebook, Spotify en Twitter-kanalen licht. De Doelen loopt qua bereik flink achter bij collega instellingen. Het bereiken van (nieuwe) bezoekers via social media is een speerpunt voor de afdeling en krijgt veel aandacht in 2019. De afdeling wordt daarop ook heringericht.

Kaartverkoop

In 2018 had de Doelen 40.097 kaartkopers. Zij kochten in totaal 238.715 tickets. Het gaat hier om de eigen programmering (inclusief de programmering in bijvoorbeeld de Laurenskerk) en de concerten van het RPhO in de Doelen. Een groeiend aantal bezoekers bestelt online. 28,5% bestelde aan de kassa en 72,5% via de website. Dit waren er in 2017 29,5% via de kassa en 71,5% via de website. Vanaf 2019 gaat een continu klantonderzoek lopen, waarbij onder andere waarderingen over de faciliteiten en over de programmering worden gemeten.

Voor het eerst dit jaar heeft de Doelen als test meegedaan aan de Black Friday-campagne. We evalueren de resultaten nog.

In totaal zijn er voor seizoen 2018-2019 weer 675 Red Sofa-bankpassen verkocht wat daardoor redelijk stabiel blijft. De kaart wordt om die reden volgend jaar 10 euro duurder.

In 2018 zijn er van de totaal verkochte kaarten (inclusief RPhO) 7,1% verkocht voor het CJP/t/m 26 jaar tarief. Ook dit blijft daarmee stabiel.

AVG

2018 was het jaar van de inwerkingtreding van AVG. Een nieuwe wetgeving die ook van invloed is op hoe de marketingafdeling bezoekers mag bereiken en benaderen. Ook de samenwerking met het RPhO en de benadering van de klanten is conform de privacywetgeving aangescherpt.

De Doelen in de pers

Maand 2018	Aankondiging concerten en evenementen			Recensies			Overige artikelen
	Doelen & partners	advertentiewaarden	verhuringen & RPhO	Doelen & partner	advertentiewaarden	verhuringen & RPhO	
januari	20	€ 66.357	59	1	€ 9.391	1	16
februari	52	€ 216.085	20	0	€ 0	3	21
maart	54	€ 215.524	29	2	€ 6.201	7	36
april	44	€ 80.925	22	1	€ 6.260	3	33
mei	40	€ 228.205	13	0	€ 0	0	23
juni	1	onbekend	26	0	€ 0	5	11
juli	1	€ 1.468	5	0	€ 0	0	20
augustus	2	€ 23.644	8	0	€ 0	0	27
september	22	€ 57.972	26	1	€ 1.486	4	26
oktober	32	€ 92.654	15	1	€ 4.819	6	44
november	29	€ 106.925	29	1	€ 2.997	1	43
december	23	€ 51.044	23	2	€ 5.293	4	36
Totaal	320	€ 1.140.803	275	9	€ 36.447	34	336

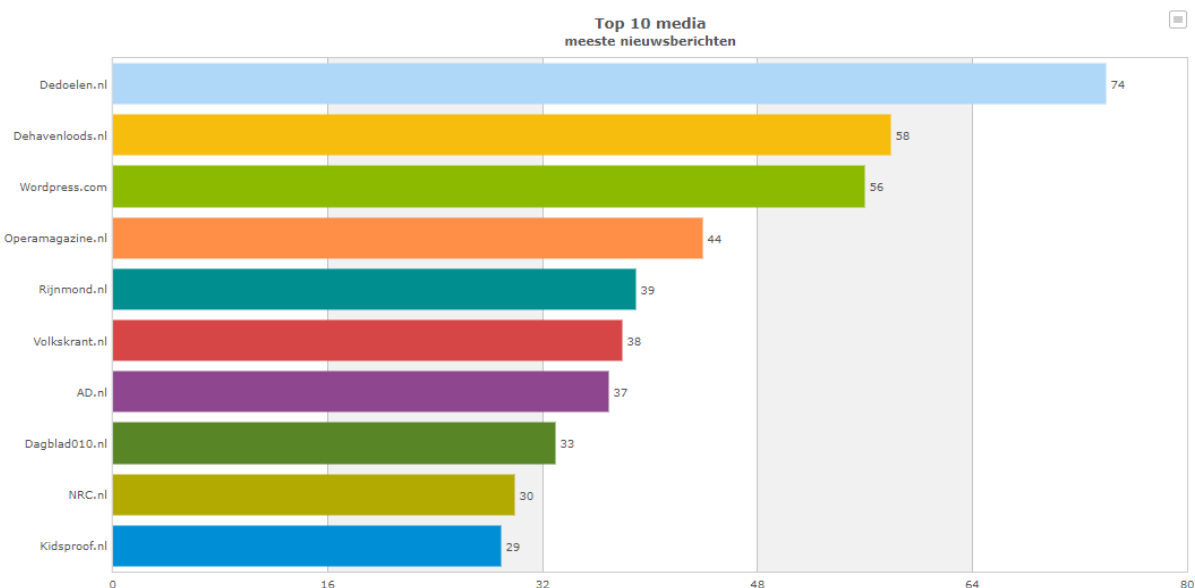
Bovenstaand betreft redactionele aandacht op papier, niet op radio, TV en online.

Diverse edities Algemeen Dagblad, Havenloods etc. zijn niet opgenomen als één, maar in clusters.

NRC Handelsblad en NRC NEXT worden als twee aparte uitingen geteld.

Redactionele stukken in Uitagenda Magazine, Theaterkranten en congressen zijn niet meegenomen in telling.

Culturele verhuur partage wordt gezien al Doelen & partner



Overig beleid

Fondsenwerving & Relatiebeheer

In 2018 zijn diverse fondsen geworven voor het ondersteunen van bijzondere projecten. Zo kwam er extra geld beschikbaar voor de jubileumeditie (10 jaar) van de Kindermuziekweek, het festival Spring Loaded, ter ere van het eerste lustrum van de Red Sofa programmering, Muted, de Christina Cyclus van Klass Torstensson en de renovatie van het Doelenorgel.

Voor de vierde editie van Classical:NEXT werden wederom bijdragen toegekend door Gemeente Rotterdam, Rotterdam Festivals en Stichting Droom en Daad voor een totaalbedrag van € 200.000. Het Dutch Pavillion tijdens Classical:NEXT werd mogelijk gemaakt door een bijdrage van Fonds Podiumkunsten/Dutch Performing Arts, samen met de brancheverenigingen met een totale bijdrage van € 20.397.

Het Steunfonds heeft in 2018 donaties overgemaakt aan de Doelen voor het afscheid van Gabriel Oostvogel (januari 2018) en de restauratie van het Doelenorgel. Deze werkzaamheden werden in zomer 2018 afgerond. Adoptanten van orgelpijpen, die het project mede mogelijk hebben gemaakt, werden meermaals uitgenodigd voor een bezoek tijdens de restauratiewerkzaamheden. In 2018 heeft het Steunfonds opnieuw een succesvolle werving van nieuwe donateurs gehad middels telemarketingcampagnes. De bijdragen van de donateurs ten behoeve van de Doelen lagen in 2018 hoger dan gemiddeld. Door het jaar heen worden verschillende ontvangsten voor relaties georganiseerd bij bijzondere concerten.

Zakelijke markt

Marktontwikkeling

De ontwikkeling van de omzet in 2018 laat zich kenmerken door een sterke groei in niet alleen de zaalhuuropbrengsten maar ook in de aanvullende diensten die de Doelen verstrekt.

De markt is "positief". De aantrekkelijkheid van de markt betekent ook dat er meerdere toetreders actief zijn geworden in de congresmarkt, waarbij met name steeds meer "industriële historisch vastgoed" zich op de markt begeeft. Dit versterkt de concurrentie. Ook in 2018 zijn er weer op korte termijn boekingen gerealiseerd. De boekingstermijnen zijn blijvend korter geworden.

De samenwerking met Rotterdam Partners is intensief. In nauwe samenwerking met hen en diverse initiatiefnemers van Rotterdamse Instituten zijn voor de toekomst weer meerdere grotere congressen gewonnen.

De groeiende "sterkte" van het merk Rotterdam heeft een positieve invloed op het succes van de Doelen in zowel de internationale als nationale congresmarkt.

De positie van de Doelen

In 2018 is er door Lagroup een benchmark uitgevoerd. Uit de rapportage bleek de sterke positie en propositie van de Doelen in Rotterdam. Ook concrete aanbevelingen waren in deze rapportage opgenomen, welke direct in het afgelopen jaar zijn opgepakt. Hierbij ging het bijvoorbeeld over de uitstaling van de Doelen. De unieke propositie van de Doelen, zoals de centrale ligging in het centrum en de optimale bereikbaarheid daarvan, de combinatiemogelijkheden van verschillende zalen en de ruime aanpalende ruimten worden continu onder de aandacht gebracht. In 2018 is de nieuwe website en de specifieke huisstijl voor de congresmarkt verder in overige communicatie uitingen doorgevoerd. In 2018 zijn er meerdere congressen in de loop van het jaar gegroeid ten opzichte van de verwachting. Naast zaalhuur heeft dit additionele extra omzet opgeleverd.

Aangezien deze "voorspoed" voor het derde jaar op rij plaatsvindt zal met dit verschijnsel in de begrotingssystematiek voor 2019 rekening worden gehouden.

Congressen in 2018 - voorbeelden

In de zomer van 2018 heeft een congres plaatsgevonden van Verpleegkundigen. In de loop van het jaar is besloten om dit congres te combineren met twee andere congressen voor gespecialiseerde verpleegkundigen. Aan de extra ruimtevraag heeft de Doelen kunnen voorzien, waardoor in de maand augustus (laagseizoen) ruim 1250 verpleegkundigen van over de hele wereld vier dagen lang in de Doelen en in Rotterdam zijn verbleven.

In december 2018 is de werving gestart voor het Internationale handchirurgen congres. In de kerstvakantie is het besluit genomen dat dit congres in 2021 naar de Doelen komt.

In januari zijn er in de Doelen diverse nieuwjaarsbijeenkomsten gehouden, bijvoorbeeld die van Cool Blue. Deze relatief jonge organisatie heeft er bewust voor gekozen om de Doelen te gebruiken gezien de ligging ten opzichte van haar eigen vestiging en de uitstraling van de Doelen. Deze corporate klant heeft aangegeven ook in 2019 de Doelen hiervoor in overweging te nemen.

Culturele Verhuur

2018 was een jaar vol verhuringen en samenwerkingen met grote en kleine organisaties om trots op te zijn waaronder met Mystiek Productions, al jaren onze partner voor de Turkse muziek.

Al een aantal jaren organiseren we ook met vaste partijen zeer succesvolle Iraanse concerten in de Grote Zaal. Ook dit jaar hebben zij, samen met de Doelen, gezorgd voor een uitverkochte Grote Zaal met superster Dariush.

In 2018 vond ook weer het Sodade Festival, het grootste Kaapverdiaanse feest van Rotterdam, plaats in de Doelen. Dit jaar duurde het festival voor het eerst een heel weekend en trok duizenden bezoekers.

De Nacht van de NRC wordt steeds populairder. De 9e editie van het evenement was binnen een paar uur uitverkocht.

In december vond in de Grote Zaal de afsluiting van een zeer succesvolle reeks theatercolleges plaats van de Stichting Miracles of Music, over muziek en het brein. De 3 wetenschappers Dick Swaab, Henkjan Honing en Erik Scherder vertelden een geboeide volle zaal hoe belangrijk muziek is voor het brein.

Noemenswaardig uit de vele concerten zijn het Rooftopconcert van de Rotterdamse band Certain Animals, het optreden van de legendarische Hollies, het Tribute to Aretha Franklin door zangeres Shirma Rouse, het unieke concert Five senses of Korea georganiseerd door de Koreaanse ambassade, het bijzondere All-Star kwartet met grote namen uit de Amerikaanse jazz, waaronder James Farm en award-winning jazz zanger Kurt Elling, een uitverkochte uitvoering van the Star Wars Symphonic, 2 keer een voorstelling van podiumkunstenaar Herman van Veen en de van oorsprong Iraanse pianist Farid Sheek, die ontdekt werd al spelend in een winkelcentrum in Rotterdam en voor wie een droom uitkwam om in de Doelen een concert te geven.

Uniek was tot slot het evenement Urban Trail, waarbij de Doelen een van de locaties was waar 4.000 fanatieke hardlopers ons gebouw van een andere kant leerden kennen en de marmeren trappen nog nooit zo snel beklommen!

De Kamermuziekvereniging programmeerde ook weer een succesvolle serie met top ensembles. Ook was er een aantal kleine klassieke gezelschappen die met hun programma graag de Doelen wilden toevoegen aan hun portfolio en in de Jurriaanse Zaal wilden spelen als onderdeel van hun tour, zoals het Ciconia Consort en het gezelschap LGT Young Soloists met Zwitserland als thuisbasis. Super trots waren ze en onder de indruk van de akoestiek van de zaal.

Uiteraard werd de zaal ook verhuurd aan de jaarlijks terugkerende koren, orkesten en ensembles, waardoor de Doelen het hele jaar door goed gevuld is.

Bedrijfsvoering

Er is, zoals eerder gezegd, een meerjaren investeringsbegroting opgesteld voor de noodzakelijke planmatige vervanging van alle gebruikersactiva in de periode 2018-2027 met een voorlopige totale waarde van 15,3 miljoen euro. Het betreft een breed scala aan onderwerpen zoals horeca, theatertechniek, inrichting en meubilair, ICT en gebouwinvesteringen die volgens de demarcatie aan de gebruiker toegerekend worden. De gebruikersactiva is in 2018 getaxeerd door een externe deskundige. De (ambtelijke) gesprekken met de gemeente over de financiering en dekking zijn in 2018 vervolgd.

Contracten op horecagebied met leveranciers van koffie, bier, fris en wijn zijn in een (aanbestedings-) proces van vernieuwing. Daarnaast is een horeca automatiseringssysteem geïmplementeerd.

Voor wat betreft techniek is geïnvesteerd in de videotechniek in het congresgedeelte naar een FullHD projectie beeld, de projectieschermen in de sub zalen en in 72 nieuwe hoog rendement accespoints voor een beter dekkend wifinetwerk. Daarnaast zijn de ICT-serveromgeving en de werkstations vervangen. De onderzoeken naar een vervangend geluidssysteem voor de Grote Zaal zijn in volle gang. Hierbij worden de wensen van het Rotterdams Philharmonisch Orkest en andere bezoekende partijen zorgvuldig meegewogen.

Personeel & organisatie

De Doelen is in 2018 versterkt met een HRM-adviseur. Verdere uitwerking en implementatie van HRM-beleid, opleiding en ontwikkeling, coaching en verzuimbegeleiding zijn onderwerpen die zullen bijdragen aan de verdere professionalisering van HR binnen de Doelen.

Daarnaast is geïnvesteerd in een nieuwe coördinator horeca en hospitality, een creative producer voor de Doelen Studio, nieuwe eerste medewerkers, objectleider(s), een nieuw hoofd marketing & communicatie, verschillende eventmanagers, een coördinator publieksmedewerkers, een nieuwe

coördinator van de kassa en een senior programmeur klassiek. Allen zijn aangenomen met de nieuwe ambities van de Doelen als open en bruisend hart van Rotterdam in gedachten.

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen hanteert de CAO Nederlandse Podia en is aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia. De pensioenrechten van de Doelenmedewerkers zijn met een formele dispensatie van de WNP ondergebracht bij het ABP.

Op 1 januari 2018 had de Doelen 70 medewerkers (verdeeld over 61,7 fte) en 71 oproepkrachten. Op 31 december 2018 waren dat er 73 (verdeeld over 64 fte) en 74 oproepkrachten. De instroom betrof 14 medewerkers in 12,7 fte (2017: 6 medewerkers, 5 fte) en 25 oproepkrachten (2017: 31).

De uitstroom betrof 11 medewerkers in 10,4 fte (2017: 3 medewerkers, 2,8 fte) en 22 oproepkrachten (2016: 30). De mogelijkheid die de CAO Nederlandse Podia biedt om min-max -contracten en oproepcontracten aan te bieden wordt benut. In 2018 is met 6 oproepkrachten een min-max contract aangegaan.

De toepassing van de CAO en het pensioen zijn in 2018 in detail geanalyseerd en hebben geleid tot een aantal praktische en noodzakelijke aanpassingen. De door de Werkgeversvereniging opgestelde modelovereenkomsten zijn als uitgangspunt genomen bij nieuwe aanstellingen.

Ziekteverzuim

Er zijn in 2018 108 ziekteverzuimgevallen geweest (2017:65), waarvan 66 kortdurend (2017: 48), 34 durend van 8 t/m 42 dagen (2017:12) en 8 langdurend (meer dan 43 dagen, 2017:5) met een totaal van 862 ziektedagen (2017: 630), gemiddeld 8 dagen per ziekmelding (voor 2017: 9,7 dagen).

Gerekend per medewerker is dit gemiddeld 0,67 ziekmeldingen (2017: 0,91). Het ziekteverzuimpercentage, gerelateerd aan het aantal fte, is 3,62% (2017: 2,72%).

De stijging wordt veroorzaakt door toename van het totaal aantal ziekmeldingen en in het bijzonder de stijging en verzuimduur van de langdurig zieken. Hiervan zijn er eind 2018 vijf volledig hersteld, één is aan het re-integreren en is er één niet meer werkzaam bij de Doelen. De Doelen is verzekerd voor ziekteverzuim van meer dan een half jaar.

Ondernemingsraad

2018 heeft vooral in het teken gestaan van de invulling van de vacature voor een algemeen directeur n.a.v. het vertrek van Gabriel Oostvogel. In het eerste gedeelte van 2018 is een interim-directeur voorzitter aangesteld t.b.v. de continuïteit van bedrijfsvoering en voor een quick-scan van de Doelen organisatie om zo samen met de RvT, directie en afgevaardigde van de OR, zijnde Pauline Franssen van de Putte, tot een zo goed mogelijke invulling van deze vacature te komen. Na meerdere gesprekken heeft dit met ingang van 1 augustus 2018 geleid tot de aanstelling van Janneke Staarink als nieuwe algemeen directeur van de Doelen.

Daarnaast zijn er in 2018 een zevental reguliere vergaderingen geweest met de directie. Hierbij ging het om het bespreken van de financiële bedrijfsvoering, in het bijzonder de investeringsbegroting, de nieuwe privacy wetgeving, de inschaling van kassamedewerkers, de pensioenen, ORT, de periodieken en de Risico-inventarisatie (R,I & E). Belangrijk actiepunten voor 2019 zijn de ondernemingsraadverkiezingen.

Gebouwbeheer & Duurzaamheid

Eigenaarsonderhoud

De samenwerking met de gebouweigenaar Dienst Stadsontwikkeling afdeling vastgoed, is voortgezet. Naast het regulier meer-jaren onderhoud zijn er drie belangrijke projecten in ontwikkeling.

- De Warmte Koude Opslag (WKO). Het huidige systeem voor koeling van het gebouw moet vervangen worden. Onderzoek naar optimale balans en het technisch ontwerp voor WKO is met de huisinstallateur verder uitgewerkt.
- Blauw Groen dak. Het schetsontwerp voor waterretentie en vergroening heeft geleid tot financiële toezeggingen van SO-afdeling water, het Rotterdamse dakenplan en het

- hoogheemraadschap. Door verschuivingen binnen het meer-jaren onderhoudsplan is groot onderhoud aan de betreffende dakvlakken op kortere termijn mogelijk gemaakt.
- Renovatie Jurriaanse Zaal. Het eerder opgestelde haalbaarheidsonderzoek voor renovatie is geactualiseerd en meegenomen in de collegewisseling.

De aansluiting op stadsverwarming is gemoderniseerd. Capaciteit van de warmtewisselaar en buffervaten is tevens aangepast op de voorziene installatie voor warmte – koudeopslag.

Huurdersonderhoud

Het Doelenorgel is grootschalig onderhouden. Het cornet register is verplaatst en de chamade (horizontaal geplaatste pijpen) is volledig gedemonteerd om alle pijpen te voorzien van een noodzakelijke versteviging. Het hele orgel is geïntoneerd, alle registers zijn weer inzetbaar. Er is een nieuwe Steinway B-vleugel aangeschaft om dienst te doen als orkestvleugel. De bestaande orkestvleugel verhuist naar de solistenkamer. In de Grote Zaal zijn twee ledschermen geplaatst.

De inrichting van de Doelen behoeft veel aandacht. Bezoekers verlangen dat we meer bieden dan een concertzaal. Ook de openheid van het gebouw en een warme sfeer zijn een essentieel onderdeel geworden in het aantrekken van verschillende publieksgroepen. Op de derde etage zijn de directiekantoren en de bibliotheek heringericht. De Hal Grote Zaal is heringericht met pop-up groot buffet, dansvloer en stoffering. De Doelen Studio is in gebruik genomen.

De staat van het podium Grote Zaal is volledig in kaart gebracht. Aanbevelingen voor verbeteringen in fases zijn in budgetten opgenomen. De akoestische dag met het RPhO, heeft geleid tot aanpassing van de standaard hoogte van het technisch plafond.

Governance

Per 1 januari 2018 heeft mevrouw M.I. Hamer het voorzitterschap overgenomen van de heer J.D. Loorbach, die deze taak 7 jaar heeft vervuld. Op 1 juli is de heer Loorbach teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. Wij zijn hem bijzonder erkentelijk voor zijn bijdrage aan De Doelen. De positie zal in 2019 opnieuw worden ingevuld. De Raad van Toezicht bestond tot 1 juli 2018 uit 7 personen. De heer G.B.L.C. Oostvogel trad op 1 januari 2018 terug als directeur-voorzitter en statutair bestuurder. De Raad van Toezicht en de directie hebben overlegd over de directiestructuur, het directiereglement, de invulling van de vacante functie en de daartoe ingestelde wervingsprocedure. Binnen de collegiale directie is de titel van directeur-voorzitter gewijzigd in algemeen directeur en heeft de algemeen directeur de primaire verantwoordelijkheid voor het integrale beleid en de organisatiestructuur. De procedure ter vervanging van de heer Oostvogel, heeft geleid tot de benoeming van mevrouw J. Staarink als algemeen directeur per 1 augustus 2018. In de eerste helft van het jaar heeft de heer E.J. Gerritsen deze functie op tijdelijke basis vervuld.

Bijlage 1. Risicomatrix bestuursverslag 2018

Binnen de culturele sector en zo ook bij De Doelen is er veelal sprake van lage risicobereidheid voor de beïnvloedbare omstandigheden. Culturele instellingen zijn voor een deel afhankelijk van subsidie inkomsten en zijn niet in de gelegenheid een weerstandsvermogen te hanteren in verhouding tot de risico's. De Doelen heeft risico inzicht en -beheersing benoemd als aandachtsgebied bij het proces tot verdere verbetering van de bedrijfsvoering/ planning & control. Deze risicomatrix is opgesteld met een beoordelingstermijn van één jaar.

Categorie/ Onderwerp	Aspecten	Beheersmaatregelen	Waarschijnlijkheid	Impact
Strategisch				
Strategische partners/ Gemeente Rotterdam	De Doelen is voor een groot deel afhankelijk van een duurzame samenwerking met de Gemeente Rotterdam als subsidieverstrekker en eigenaar van het pand. Beleidswijziging van de gemeente, waaronder verlagen/ wijzigen van de financiering (o.a. cultuursubsidies, indexatie), kan niet door de Doelen te beïnvloeden consequenties hebben. (lager subsidiebedrag, hoge risicoprofiel en heeft een negatief effect op de exploitatie)	Constructieve samenwerking en afstemming over meerjarig beleid voortzetten	Middel	Hoog
Strategische partners/ Overig	De Doelen werkt duurzaam samen met een aantal strategische partners zoals het Rotterdam Philharmonisch Orkest, IFFR e.a. Beleidswijziging van de partners, waaronder wijziging van de financiering (o.a. cultuursubsidies), kan niet door de Doelen te beïnvloeden consequenties hebben voor de samenwerking.	Constructieve samenwerking en afstemming over meerjarig beleid van de organisaties voortzetten; ondersteuning van partners bij stakeholders	Middel	Middel
Marktontwikkelingen	Economische ontwikkelingen en specifieke ontwikkelingen in de culturele- en congressector kunnen gevolgen hebben voor inhoudelijk profiel en exploitatie.	Actief participeren in branche- en werkgeversverenigingen en in lokale en gemeentelijke netwerken. Actief monitoren en handelen op basis van bezoekersanalyse en -behoeften. Vertalen van marktontwikkelingen naar	Laag	Middel

		<p>potentiële risico's voor de eigen organisatie.</p> <p>Risico's accepteren omdat dit inherent is aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling. Extra marketinginspanningen en annuleren in programmering. Sturen op meerjarig beleid en werken met scenario's met maatregelen op korte en lange termijn</p> <p>Werken met een personele flexibele schil.</p>		
Bedrijfsvoering/ operationeel				
Veiligheid	Externe veiligheidsrisico's (o.a. terreurdreiging) zijn de afgelopen jaren toegenomen	Inzet beveiliging afstemmen op actuele situatie en afstemmen met veiligheidsdiensten Gemeente	Laag	Hoog
Vastgoed/ Gebruikers Onderhoud	Hogere onderhoudskosten dan voorzien in meerjarenonderhoudsbegroting	Constructieve afstemming met Gemeente voorzetten en beheersmaatregelen treffen bij onvoorzien gebruikersonderhoud	Hoog	Hoog
Vastgoed/ Eigenaars Onderhoud	Hogere onderhoudskosten dan voorzien in meerjarenonderhoudsbegroting. Niet uitvoeren noodzakelijk projectmatig eigenaarsonderhoud zoals bijv. uitkomsten Haalbaarheidsonderzoek Jurriaanse Zaal	Constructieve afstemming met Gemeente over de planning en uitvoering van het meerjarenonderhoud en de gemeentelijke investeringen voorzetten. Gemeentelijke beheersmaatregelen afstemmen bij onvoorzien/uitgesteld eigenaarsonderhoud.	Laag	Middel
Organisatiebelasting/werkdruk	Veel kennis bij sleutelfiguren, kans op ziekte en extra personele kosten	Organiseren van kennisdeling, optimaal inrichten van systemen, goede prioritering in noodzakelijke werkzaamheden. Keuzes maken. Zoeken naar alternatieve dekking voor hogere kosten	Laag	Middel
Seizoenpatroon bezetting zalen zakelijk-cultureel	De mogelijkheden voor zakelijke verhuur zijn mede afhankelijk van de bezetting van de Grote Zaal door culturele programmering (inclusief RPhO). Het resultaat uit zakelijke verhuur kent net als cultureel programma een seizoenspatroon. Strategisch/inhoudelijk en financieel belang kunnen conflicteren.	Verwachte jaarplanningen tijdig intern en met RPhO afstemmen.	Middel	Middel

Financiën				
Verhouding vaste en variabele kosten en inkomsten	De beheers- en activiteitlasten bestaan voor een deel uit posten waarvoor de verplichtingen meerjarig en/of lang van tevoren worden vastgelegd. Bijsturing is daardoor maar beperkt mogelijk op korte termijn terwijl de inkomsten in verhouding ook pas later bekend zijn.	Accepteren omdat dit inherent is aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling. Sturen op meerjarig beleid en werken met scenario's met maatregelen op korte en lange termijn. Werken met een personele flexibele schil.	Laag	Middel
Algemene reserve/weerstandsvermogen	Onvoldoende buffer voor opvangen risico's Geen vrije budgetten voor extra innovatie en productontwikkeling	Sturen op minimale bandbreedte weerstandsvermogen in relatie tot risico's. In meerjarenbegroting beheersmaatregelen getroffen t.b.v. deze posten	Middel	Hoog
Financiering/ dekking gebruikersinvesteringen	De vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen is erg hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen. Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering en dekking van de gebruikersinvesteringen. Door de huisbankier is bevestigd dat zonder (gemeente)garanties geen externe financiering mogelijk is.	Mogelijkheden en risico's afstemmen met de Gemeente en externe financiers	Hoog	Hoog
Compliance en rapportage				
Privacy/datalekken	Gewijzigde wetgeving resulteert in hoger risico handhaving en boetes	Maatregelen om zo volledig mogelijk te voldoen aan wetgeving worden in kaart gebracht en ingevoerd. Afspraken vastleggen met externe partijen (verwerkingsovereenkomsten), protocollen/ procedures vaststellen en actieve communicatie met organisatie.	Laag	Middel/ Hoog
Administratieve organisatie	Procedures zijn niet volledig vastgelegd	Betrekken bij verder professionaliseren van de planning & control. Kritische onderwerpen in kaart brengen.	Laag	Laag
IT organisatie	IT beleid en procedures zijn niet volledig vastgelegd. De vervangingsnoodzaak van de IT hardware/ infrastructuur is hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen. Verdere integratie van bedrijfsapplicaties is gewenst.	Opstellen van informatiebeleid, vastleggen van procedures en interne audit op naleving betrekken bij het verder professionaliseren van de IT organisatie. IT-vervangingsinvesteringen zijn deels uitgevoerd in 2018 en worden vervolgd	Laag	Middel/ Hoog

in 2019. Verdere integratie van
bedrijfsapplicaties wordt vormgegeven.

JAARREKENING 2018
de Doelen



Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

		31-12-2018	31-12-2017
<u>ACTIVA</u>			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	(1)	193	130
<i>Materiele vaste activa</i>	(1)		
Inventaris		806	522
Hard- en Software		115	69
Verbouwingen		146	174
Activa in uitvoering		10	14
Totaal materiele vaste activa		1.077	779
Vlottende activa			
<i>Voorraden</i>	(2)	74	87
<i>Vorderingen</i>			
Debiteuren	(3)	137	674
Belastingen en sociale lasten	(4)	46	0
Overlopende activa	(5)	359	349
Totaal vorderingen		542	1.023
<i>Liquide middelen</i>		2.104	1.465
Totaal activa		3.990	3.484
<u>PASSIVA</u>			
<i>Eigen vermogen</i>			
Algemene reserve	(6)	924	866
Totaal eigen vermogen		924	866
<i>Voorzieningen</i>	(7)	286	55
<i>Kortlopende schulden</i>			
Crediteuren	(8)	991	713
Belastingen en sociale lasten	(9)	171	266
Overlopende passiva	(10)	1.618	1.585
Totaal kortlopende schulden		2.780	2.563
Totaal passiva		3.990	3.484

Exploitatie overzicht 2018	Realisatie	Begroot Jaarplan	Vershil	Realisatie
Bedragen x€1000,-	2018	2018	2018	2017
Baten				
<i>Opbrengsten</i>				
<i>Directe opbrengsten:</i>				
Publieksinkomsten	758	886	-128	756
Sponsorinkomsten (met tegenprestatie)	0	0	0	0
Bijdrage in productiekosten	380	139	241	486
Overige inkomsten (specificatie)				
- zaalverhuur RPhO	869	812	57	858
- zaalverhuur cultureel	534	525	9	600
- zaalverhuur niet cultureel	1.031	793	238	910
<i>Indirecte opbrengsten:</i>				
Diverse inkomsten (specificatie)				
- doorberekening publiciteit	62	70	-8	67
- opbrengst horeca	2.498	1.893	605	2.065
- doorberekening facilitair	1.802	1.254	548	1.661
- overige opbrengsten	283	250	33	290
Totaal Opbrengsten	8.217	6.622	1.595	7.694
<i>Bijdragen</i>				
Subs. Gemeente Rotterdam	4.455	4.451	4	4.364
Overige subsidies	220	125	95	224
overige bijdragen uit private middelen				
- particulieren	43	160	-117	66
- bedrijven (zonder tegenprestatie)	0	25	-25	0
- fondsenbijdragen projecten	176	195	-19	131
Totaal Bijdragen	4.893	4.956	-63	4.785
TOTAAL BATEN	13.110	11.578	1.532	12.479
Lasten				
<i>Personeelskosten</i>				
Beheerslasten personeel	1.109	974	-135	945
Activiteitenlasten personeel	4.934	4.214	-720	4.319
Totaal personeelskosten	6.043	5.188	-855	5.264
Activiteitenlasten materieel				
- honoraria en uitkopen	1.115	1.017	-98	1.445
- overige programmeringskosten	517	263	-254	455
- kosten publiciteit	547	542	-5	549
- kosten facilitair	1.512	1.294	-218	1.364
Totaal activiteitenlasten materieel	3.691	3.116	-575	3.813
Beheerslasten materieel				
- Huur & Servicekosten	1.461	1.507	46	1.452
- Onderhoud	286	202	-84	164
- Energie, schoonmaak, belasting en verzekering	822	825	3	786
- Afschrijvingskosten	235	238	3	231
- Organisatiekosten	515	503	-12	726
Totaal beheerslasten materieel	3.319	3.275	-44	3.359
TOTAAL LASTEN	13.053	11.579	-1.474	12.436
Saldo uit bedrijfsvoering	57	-1	58	42
Rente Baten/Lasten	1	1	0	2
SALDO	58	0	58	44

Waarderingsgrondslagen

Algemeen

De Stichting Concert- en congresgebouw De Doelen stelt zich ten doel de organisatie, productie en uitvoering van culturele, kunstzinnige en educatieve projecten. De Stichting exploiteert en beheert het Concert- en congresgebouw de Doelen, waarvan het pand aan de Gemeente Rotterdam in eigendom toebehoort.

De Stichting tracht haar doel te bereiken door:

- a. het produceren, programmeren en presenteren van podiumkunsten, in het bijzonder muziek, zowel binnen als buiten de Doelen;
- b. het exploiteren van de zalen en accommodaties van Concert- en congresgebouw de Doelen;
- c. samenwerking met alle daarvoor in aanmerking komende (overheids)instellingen en derden;
- d. alle toegestane middelen die aan de verwezenlijking van de doelstelling dienstig kunnen zijn.

De Stichting kent de volgende organen:

- e. Raad van Toezicht, bestaande uit minimaal vijf en maximaal zeven natuurlijke personen die worden benoemd door het College van Burgemeester & Wethouders van Rotterdam.
- f. Bestuur, bestaande uit twee leden die worden benoemd door de Raad van Toezicht.

Op de subsidiëring van de Stichting door de Gemeente Rotterdam zijn van toepassing de SvR 2014.

Verslaggevingsregels

Deze jaarrekening is opgesteld op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ 640).

Balans

Algemeen

Indien niet anders vermeld worden activa en passiva gebaseerd op de geamortiseerde kostprijs of aanschafwaarde.

Materiële vaste activa

Na 1 januari 2015 worden investeringen en duurzame goederen met een aanschafwaarde boven de € 1.000 op basis van de aanschafwaarde geactiveerd. Jaarlijks zal, volgens de lineaire methode, op de geïnvesteerde activa afgeschreven worden waarbij de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd zullen worden:

Verbouwingen	20 jaar
Inventaris (afhankelijk van levensduur)	5 of 10 jaar
Hard- en software	5 jaar

Investeringssubsidies worden in mindering gebracht op de vaste activa.

Vorraden

Vorraad parkeerkaarten wordt tegen inkoopprijs gewaardeerd.

Vorraden van de horeca worden tegen de laatst bekende inkoopprijs gewaardeerd.

Debiteuren

De debiteuren worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor dubieuze debiteuren wordt een voorziening voor oninbaarheid getroffen.

Overige vorderingen en overlopende activa

Vorderingen op derden die zijn ontstaan in het lopende boekjaar maar op balansdatum nog niet zijn gefactureerd worden opgenomen onder de vorderingen.

Facturen die ontvangen zijn in het lopende boekjaar maar betrekking hebben op het aankomende boekjaar worden onder de overlopende activa als vooruitbetaalde kosten geboekt.

Liquide middelen

Kas, bank en girosaldi alsmede andere geldwaardige papieren worden tegen de nominale waarde op balansdatum gewaardeerd.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Kortlopende schulden

Geleverde diensten en aangegane verplichtingen die betrekking hebben op het lopende boekjaar maar nog niet zijn gefactureerd, worden onder de kortlopende schulden opgenomen.

Resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengsten en de kosten over het verslagjaar. De opbrengst uit ontvangen recettes, zaalhuur en overige voorstelling/congres gerelateerde opbrengsten worden geboekt in het jaar waarin de desbetreffende voorstelling/congres plaats heeft. Verliezen op transacties worden verantwoord in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Pensioenpremies worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben.

1. Toelichting op de Balans

(bedragen x € 1.000)

ACTIVA

1) Materiële en immateriële vaste activa*

Verloop immateriële vaste activa

Boekwaarde per 1-1-2018	130
Investerings/desinvesterings	116
Afschrijvingen	-53
Boekwaarde per 31-12-2018	<u>193</u>

Aanschafwaarde	512
Cumulatieve afschrijvingen	-319
Boekwaarde per 31-12-2018	<u>193</u>

Verloop materiële vaste activa

	Activa				Totaal
	in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouwing	
Boekwaarde per 1-1-2018	14	522	69	174	779
Investerings/desinvesterings	-4	410	74		480
Afschrijvingen		-126	-29	-28	-183
Boekwaarde per 31-12-2018	<u>10</u>	<u>806</u>	<u>114</u>	<u>146</u>	<u>1076</u>
Aanschafwaarde	10	2076	339	447	2872
Cumulatieve afschrijvingen		-1270	-225	-301	-1796
Boekwaarde per 31-12-2018	<u>10</u>	<u>806</u>	<u>114</u>	<u>146</u>	<u>1076</u>

* exclusief de door de gemeente Rotterdam bij de verzelfstandiging aan de Doelen overgedragen activa

Overzicht investeringen 2018

Immateriële vaste activa	116	Software, Investeringsvoorbereiding en implementatie 2018
Inventaris 5 jaar	193	Horecakassa's, Schermen grote zaal en doelen studio, Beamers Willem Burgerkwartier, portofoons en overig inventaris
Inventaris 10 jaar	149	Mindervalidetoilet, vervangen bekabeling ICT 1e fase, gebouwbeveiliging (toegangspoorten en geautomatiseerde sloten), herinrichting kantoren en overig inventaris
Inventaris 20 jaar	68	Steinway vleugel (Restauratie doelenorgel is bekostigd uit bijdr. van fondsen en private middelen)
Hardware ICT 5 jaar	<u>74</u>	Kantoorautomatisering (servers en computers) en overig ICT
	600	

De mutatie in de 'activa in uitvoering' is niet gespecificeerd.

Het investeringsvolume 2018 van € 0,6 miljoen euro is in lijn met de op pagina 6 geschetste vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen substantieel hoger dan de voorgaande jaren.

2) Voorraden	31-12-2018	31-12-2017
Parkeerkaarten	10	11
Horeca	35	42
Emballage	17	17
Winkel	<u>11</u>	<u>17</u>
Totaal voorraden	<u>74</u>	<u>87</u>

Op 31 december 2018 waren er geen incurante voorraden aanwezig.

3) Debiteuren	31-12-2018	31-12-2017
Debiteuren	250	735
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-113</u>	<u>-62</u>
Totaal debiteuren	<u>137</u>	<u>674</u>

In de post 'voorziening dubieuze debiteuren' is € 53.000 opgenomen voor debiteuren waarvan de inbaarheid zeer onwaarschijnlijk is. Dit betreft posten uit de jaren 2016 en 2017; waarvan de incassoprocedure nog niet formeel is afgewikkeld.

4) Belastingen en sociale lasten	31-12-2018	31-12-2017
Te vorderen loonbelasting	0	0
Te vorderen omzetbelasting	<u>46</u>	<u>0</u>
Totaal te vorderen belastingen	<u>46</u>	<u>0</u>

De omzetbelasting van het 4e kwartaal 2018 is ultimo 2018 nog niet ontvangen waardoor er een verschil ontstaat van € 46.000 met 2017.

5) Overlopende Activa	31-12-2018	31-12-2017
Overige nog te ontvangen bedragen	38	46
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	0	0
Nog te factureren	107	51
Vooruitbetaalde kosten	<u>214</u>	<u>252</u>
Totaal overlopende activa	<u>359</u>	<u>349</u>

De post 'Nog te factureren' betreft voor € 69.000 met de Dienst Stadsontwikkeling te verrekenen gebouwonderhoud.

Er is in 2018 € 214.000 vooruitbetaald voor de exploitatie in 2019, dit bedrag is lager dan het saldo ultimo 2017.

Naast diverse reguliere posten is er voor het project Classical:NEXT € 120.000 en voor een aantal programmeringsprojecten € 43.000 vooruitbetaald aan organisatoren.

PASSIVA

6) Eigen vermogen **31-12-2018** **31-12-2017**

Algemene reserve		
Stand per 1 januari	866	822
Resultaatbestemming	<u>58</u>	<u>44</u>
Stand per 31 december	<u>924</u>	<u>866</u>

Er is in de verslaglegging 2016 een beleidswijziging doorgevoerd. De bestemmingsreserve afschrijving materiële vaste activa is opgeheven en het saldo is per 1-1-2016 toegevoegd aan de algemene reserve. Naast het primaire doel van de algemene reserve als weerstandsvermogen zullen nu ook fluctuaties van de kapitaallasten als specifiek onderdeel van de resultaatbestemming ten laste van de algemene reserve worden gebracht.

Voor gedegen financieel management is inzicht noodzakelijk in de potentiële mee- en tegenvallers (risico's) en de mogelijkheden om deze tegenvallers op te vangen vanuit het daartoe gevormde weerstandsvermogen. De algemene reserve is voor interne rapportagedoeleinden verdeeld in een (minimum) weerstandsvermogen en beschikbaar vermogen.

De Raad van Toezicht heeft in voorgaande jaren bepaald dat een weerstandsvermogen van minimaal € 0,6 miljoen benodigd is, echter er een verantwoord weerstandsvermogen tussen € 1,0 en € 1,2 miljoen noodzakelijk is. Vanuit zorgvuldig en prudent beheer wordt dit hogere bedrag nagestreefd om in geval van wegvallen van belangrijke inkomsten of andere onvoorziene tegenvallers over voldoende middelen te kunnen beschikken. Daarmee kunnen niet alleen arbeids- en andere contracten ordentelijk worden beëindigd (liquidatiescenario), maar resteren ook middelen om de bestaande activiteiten duurzaam aan te kunnen passen aan nieuwe omstandigheden opdat de Doelen haar maatschappelijke functie kan blijven vervullen (continuïteitscenario). Binnen deze kaders is er onvoldoende dekking voor de financiering van zogenaamde "gebruikersinvesteringen" (zie pagina 6) terwijl deze investeringen wel noodzakelijk zijn.

7) Voorzieningen **31-12-2018** **31-12-2017**

Voorziening reorganisatiekosten en organisatieverandering	286	55
---	-----	----

In 2017 is er een voorziening gevormd voor reorganisatiekosten en organisatieverandering tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorziening is geactualiseerd, per saldo is er € 231.000 toegevoegd aan de voorziening.

8) Crediteuren **31-12-2018** **31-12-2017**

Crediteuren	739	574
Rotterdams Philharmonisch Orkest	159	105
Creditnota's aan huurders	<u>93</u>	<u>34</u>
Totaal crediteuren	<u>991</u>	<u>713</u>

Door een grotere investerings- en programma intensiteit eind 2018 is het crediteurensaldo € 278.000 hoger dan ultimo 2017.

9) Belastingen en sociale lasten	31-12-2018	31-12-2017
Af te dragen loonbelasting	171	160
Af te dragen omzetbelasting	<u>0</u>	<u>106</u>
Totaal te betalen belastingen	<u>171</u>	<u>266</u>

De omzetbelasting van het 4^e kwartaal 2018 is ultimo 2018 nog niet ontvangen waardoor er een verschil ontstaat van € 106.000 met 2017.

10) Overlopende passiva	31-12-2018	31-12-2017
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	367	313
Af te dragen BUMA-rechten	10	9
Nog te betalen kosten	559	596
Voorverkochte entreebewijzen	677	606
Vooruit ontvangen bedragen	<u>6</u>	<u>62</u>
Totaal overlopende passiva	<u>1.618</u>	<u>1.585</u>

De post 'voorverkochte entreebewijzen' is eind 2018 enigszins toegenomen vergelijkbaar met eind 2017.

De vooruit ontvangen bedragen zijn afgenomen door realisatie van diverse gesubsidieerde projecten zoals het Nieuwe Makers' project Yannick Hiwat. Ook zijn er in 2018 geen bedragen vooruit ontvangen voor Classical:Next. De nog te betalen kosten beperkt afgenomen door afwikkeling van nog te betalen posten uit voorgaande jaren reguliere nog te betalen kosten.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen is een huurovereenkomst aangegaan met de gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling, afdeling Vastgoed (voorheen Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam) voor de huur van het gebouw "De Doelen" voor de duur van 30 jaar tot en met 31 december 2035. De huur bedroeg in 2018 op jaarbasis € 1.334.929 en wordt jaarlijks (conform de huurovereenkomst) per 1 juli aangepast met de consumentenprijsindex.

Met betrekking tot de eigen programmering van de Doelen worden er op korte en middellange termijn contracten aangegaan met musici, orkesten en impresariaten voor het geven van muziekkuitvoeringen. Voor de komende jaren zijn afspraken gemaakt voor ongeveer € 1 miljoen. Deze contracten vloeien voort uit de gewone bedrijfsvoering van de Doelen. Verder zijn er diverse lopende verplichtingen voor de reguliere bedrijfsactiviteiten met een looptijd van over het algemeen 1 jaar aangegaan

2. Toelichting op de Exploitatierkening

(bedragen x € 1.000)

Verschillen tussen jaarplan en realisatie 2018 worden onderstaand nader toegelicht.

BATEN

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs realisatie	Realisatie
<i>11) Directe opbrengsten</i>	2018	2018		2017
Cultureel				
Publieksinkomsten	758	886	-128	756
Bijzondere projecten	380	139	241	486
Doorberekende publiciteit	62	<u>70</u>	<u>-8</u>	<u>67</u>
Subtotaal cultureel	1.200	1.095	105	1.309
Zaalhuur Rotterdams Philharmonisch Orkest	869	812	57	858
Zaalhuur cultureel	534	525	9	600
Zaalhuur niet cultureel	1031	793	238	910
Overig				
Opbrengst horeca	2.498	1.893	605	2.065
Doorberekende materialen & uren	1.802	1.254	548	1.661
Overige opbrengsten	283	<u>250</u>	<u>33</u>	<u>290</u>
Subtotaal overig	4.583	3.397	1.186	4.016
Totaal directe opbrengsten	<u>8.217</u>	<u>6.622</u>	<u>1.595</u>	<u>7.693</u>

De directe opbrengsten van 2018 zijn in totaal € 8.217.000 en daarmee getotaliseerd € 1.595.000 hoger dan begroot.

De realisatie van afwijkingen in baten ten opzichte van de begroting 2018 wordt met name veroorzaakt in de volgende hoofdcategorieën;

- 1) Lagere publieksinkomsten van € 128.000. Het verschil met de begroting is opgebouwd uit diverse mee- en tegenvallers en mede het gevolg van het type programmeringsdeal en daaraan gekoppelde financiële afwikkeling. De € 76.000 hogere fondsenbijdragen en (project) subsidies voor eigen programmering compenseren de lagere publieksinkomsten voor een belangrijk deel.
- 2) Hogere bijdrage in productiekosten van € 241.000 door meer doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen;
- 3) Hogere totale zaalverhuur van € 304.000. De totale verhuuromzet is in 2018 verder toegenomen ten opzichte van 2016 en 2017. Naast de stijging van de omzetten niet culturele verhuur en RPhO is de omzet culturele verhuur hoger dan begroot maar lager dan gerealiseerd in 2017. Dit wordt mede veroorzaakt door de samenstelling van de deals en wordt ruimschoots gecompenseerd door hogere overige opbrengsten zoals hieronder toegelicht.
- 4) Hogere opbrengsten horeca en doorbelaste materialen & uren van € 1.153.000. Hiervan heeft € 735.000 betrekking op de niet culturele verhuur door meer en uitgebreidere verhuringen en meer bezoekers. De omzet van culturele verhuur is € 298.000 hoger en de omzet van het RPhO is vanwege het jubileumjaar € 100.000 hoger dan begroot.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2018	2018	realisatie	2017
<i>12) Bijdragen</i>				
Subsidie Gemeente Rotterdam	4.455	4.451	4	4.364
Overige subsidies	220	125	95	224
Giften van bedrijven	0	25	-25	0
Particulieren giften	43	160	-117	66
Fondsenbijdragen en projectsubsidies	<u>176</u>	<u>195</u>	<u>-19</u>	<u>131</u>
Totaal bijdragen	<u>4.894</u>	<u>4.956</u>	<u>-62</u>	<u>4.785</u>

Subsidie Gemeente Rotterdam

De Gemeente Rotterdam verstrekke aan Stichting Concert- en Congresgebouw de Doelen in het jaar 2018 een subsidie van € 4.455.000, conform het in december 2016 vastgestelde Cultuurplan 2017-2020.

Op de subsidiëring van de Stichting zijn van toepassing de SvR 2014. De subsidie betreft een budgetsubsidie en is opgenomen vooruitlopend op definitieve vaststelling door de Gemeente Rotterdam.

Fondsenbijdrage en projectsubsidies / Overige subsidies

Door een actief beleid worden fondsen en subsidies geworven. Ten tijde van het opstellen van het jaarplan zijn de verschillende projecten nog niet allemaal bekend en daardoor deels niet opgenomen in het jaarplan. Deze projecten worden gepland op basis van projectfinanciering en worden alleen uitgevoerd als ze kostendekkend kunnen worden gefinancierd, mede middels ondersteuning door kortlopende projectsubsidies.

De fondsenbijdrage en projectsubsidies / overige subsidies zijn € 76.000 hoger dan begroot en € 41.000 hoger dan de realisatie 2017.

Stichting de Doelen Steunfonds fungeert als steunstichting van de Doelen op het gebied van de instandhouding, het onderhoud en de vernieuwing van het gebouw en de programmering. Speciale aandacht gaat uit naar projecten of activiteiten van de Doelen die gericht zijn op educatie, talentontwikkeling, innovatie en het bereiken van nieuw publiek. Daarnaast zet het Steunfonds zich in voor het vinden van financiering voor eenmalige, grootschalige, gebouw- of programma-gerelateerde projecten van de Doelen, die de reguliere middelen sterk overschrijden.”

Van de door Stichting de Doelen Steunfonds in 2018 geworven middelen is € 20.000 uitgekeerd voor het project Club Doelen en verantwoord als Particulieren giften.

Van de door Stichting de Doelen Steunfonds in 2018 geworven middelen is circa € 48.000 uitgekeerd voor de volgende projecten en onderwerpen:

- donaties Doelenorgel € 21.825 ter dekking van een deel van renovatiekosten van het orgel
- project Play 2 € 14.463, -
- donaties ter gelegenheid van het afscheid van Gabriel Oostvogel € 11.000, - o.a. voor bekostiging van busvervoer schoolkinderen
- aanschaf Cajons € 1.000, -

LASTEN

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2018	2018	realisatie	2017
<i>13) Personeelskosten</i>				
Salarissen (incl. soc. last.)	4.106	3.828	278	3.728
Salarissen oproepkrachten (incl. soc. last.)	997	1009	-12	937
Inhuur personeel	736	346	390	525
Inhuur personeel kantoor	<u>204</u>	<u>5</u>	<u>199</u>	<u>74</u>
Totaal personeelskosten	<u>6.043</u>	<u>5.188</u>	<u>855</u>	<u>5.264</u>

Personele bezetting	31-12-2018	31-12-2017
FTE onbepaalde tijd	52,9	58,9
FTE bepaalde tijd	<u>19,5</u>	<u>11,4</u>
Totaal	72,4	70,3
Aantal oproepkrachten	74	71

De personeelskosten zijn ten opzichte van 2017 gestegen met € 779.000 en € 855.000 hoger dan begroot. De kostenstijging wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door personele inzet die te maken heeft met de hogere verhuuromzetten dan begroot, de meerkosten van de interim-directeur in de periode januari -mei 2018, ziektevervangingskosten, formatie uitbreiding en de kosten voor reorganisatie en organisatieverandering. Naast het ingezette beleid van de afgelopen jaren waarbij gekeken wordt naar de operationele inhuur ten opzichte van dienstverband zijn er in 2018 nieuwe functies vastgesteld en ingevuld zoals de coördinator horeca en HR adviseur. Dit zorgt voor een stijging van het aantal fte's naar 72,4.

WNT-verantwoording 2018 Stichting Concert en Congresgebouw de Doelen

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Concert- en congresgebouw de Doelen van toepassing zijnde WNT-regelgeving:

Het bezoldigingsmaximum in 2018 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 189.000 (Algemeen bezoldigingsmaximum). Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

De Stichting heeft twee (2017: twee) statutaire directieleden en zeven Raad van Toezicht leden. De bezoldiging bestaat uit salaris inclusief werkgeverspremies, pensioenpremies en overige emolumenten. De Raad van Toezicht leden genieten geen bezoldiging.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

bedragen x € 1	A.M. Vliegthart	J. Staarink
Functiegegevens	Directeur	Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01-31/12	01/08-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	142.304,39	55.235,19
Beloningen betaalbaar op termijn	18.903,36	7.758,75
<i>Subtotaal</i>	<i>161.207,75</i>	<i>62.993,94</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000,00	79.224,66
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
Totale bezoldiging	161.207,75	62.993,94
Gegevens 2017		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01-31/12	N.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	
Dienstbetrekking?	Ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.381,49	
Beloningen betaalbaar op termijn	17.797,08	
<i>Subtotaal</i>	<i>158.178,57</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000,00	
Totale bezoldiging	158.178,57	

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen x € 1	E.J. Gerritsen
Functiegegevens	Interim directeur-voorzitter
Kalenderjaar	2018
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/1 - 30/5
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	182
Maxima op basis van de normbedragen per maand	126500
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	126500 N.v.t.
Bezoldiging	
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	104000
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	104000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging, exclusief BTW	104000

Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder

De Raad van Toezicht van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen functioneert onbezoldigd en is als volgt samengesteld:

- Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter)
- De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie)
- De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie)
- Mevrouw drs. A.H. Hogenstijn
- De heer mr. J.D. Loorbach (lid tot 1 juli 2018)
- De heer prof. dr. H.A.P. Pols
- Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2018	2018	realisatie	2017
<i>14) Activiteitenlasten materieel</i>				
Honoraria en uitkoopsommen	1.115	1.017	98	1.445
Overige programmeringslasten	517	263	254	357
Auto, reis- en verblijfkosten	76	50	26	55
Representatiekosten	69	40	29	43
Inhuur materiaal	741	764	-23	857
Inkoopkosten horeca	626	440	186	507
Publiciteitskosten	<u>547</u>	<u>542</u>	<u>5</u>	<u>549</u>
Totaal activiteitenkosten	<u>3.691</u>	<u>3.116</u>	<u>575</u>	<u>3.813</u>

De activiteitenlasten materieel zijn € 575.000 hoger dan begroot.

- Tegenover de hogere bijdrage in productiekosten van € 241.000 staan kosten die verantwoord worden als activiteitenlasten materieel. Dit betreft veelal programmakosten, horeca en techniek welke worden doorbelast als bijzondere projecten aan andere zalen;
- De resterende € 334.000 betreft hogere kosten inkoop horeca en techniek. Deze kosten worden ruimschoots gecompenseerd door een hogere doorbelasting van operationele kosten en een hogere horecaomzet.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2018	2018	realisatie	2017
<i>15) Huisvestingskosten</i>				
Huur & servicekosten	1.461	1.507	-46	1.452
Onderhoud	286	202	84	164
Energie	322	357	-35	293
Schoonmaakkosten	439	401	38	417
Belastingen en verzekeringen	61	67	-6	76
Afschrijvingskosten	<u>235</u>	<u>238</u>	<u>-3</u>	<u>231</u>
Totaal huisvestingskosten	<u>2.804</u>	<u>2.772</u>	<u>32</u>	<u>2.633</u>

De huur- en servicekosten voor 2018 zijn op basis van de afronding van de kostendekkende huur in 2018 uitgekomen op een bedrag van € 1.513.369. De huur (dus exclusief servicekosten) van € 1.334.929 voor de gehuurde 25.082 m2 betekent een huisvestingslast van € 53,22 per vierkante meter BVO.

Vanwege een bewuste onderhoudsimpuls zijn de onderhoudskosten in 2018 € 84.000 hoger dan eerder begroot. De energielasten zijn € 35.000 lager dan begroot door herziening van het energiecontract voor boekjaar 2018 en gunstigere weersomstandigheden in 2018 dan geraamd.

De hogere schoonmaakkosten worden gecompenseerd door de hogere omzet van de activiteiten.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2018	2018	realisatie	2017
<i>16) Organisatiekosten</i>				
Kantoorkosten	142	135	7	132
Automatiseringskosten	190	152	38	145
Advieskosten	128	64	64	77
Overige personeelskosten	172	144	28	120
Overige organisatiekosten	<u>-117</u>	<u>8</u>	<u>-125</u>	<u>252</u>
Totaal overige bedrijfslasten	<u>515</u>	<u>503</u>	<u>12</u>	<u>726</u>

In 2018 is geïnvesteerd in de kantoorautomatisering, de horeca automatisering en is het volledige wifi netwerk vervangen en uitgebreid. Dat heeft ook geleid tot hogere automatiseringskosten van € 38.000.

De advieskosten zijn € 64.000 hoger dan begroot vanwege diverse specifieke adviesopdrachten (o.a. benchmark zakelijke verhuur, horeca adviestraject) die in de loop van 2018 zijn uitgevoerd.

De werving van de algemeen directeur en het hoofd marketing en hogere kosten voor personeelsverzekeringen hebben geleid tot € 28.000 hogere overige personeelskosten dan begroot.

De overige organisatiekosten zijn negatief door de eenmalige vrijval van diverse balansposten uit voorgaande boekjaar ten gunste van 2018 terwijl er in 2017 diverse eenmalige personele verplichtingen met betrekking tot voorgaand boekjaar waren opgenomen. Dat verklaart de verschillen ten opzichte van de begroting en het jaar 2017.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2018	2018	realisatie	2017
<i>17) Rentebaten/lasten</i>				
Rentebaten	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>2</u>

3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum

Resultaatbestemming

Het jaar 2018 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 58.003. Dit bedrag is volledig toegevoegd aan de algemene reserve die per 1 januari 2018 € 924.269 bedraagt.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen bijzondere gebeurtenissen na de balansdatum geweest die impact op de jaarrekening 2018 zouden kunnen hebben.

Vaststelling Jaarverslag en Jaarrekening 2018
Rotterdam 28 maart 2019

Janneke Stuurink
algemeen directeur

Anton Vliegenthart
directeur

Overige gegevens

Statutaire regeling omtrent resultaatbestemming

Er is geen regeling omtrent de bestemming van het resultaat vastgelegd in de statuten

Accountantsverklaring

De accountantsverklaring is opgenomen op pagina 42.

Algemene gegevens

Stichtingsnaam	:	Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen Kruisstraat 2, Rotterdam Postbus 972, 3000 AZ Rotterdam www.dedoelen.nl directie@dedoelen.nl
Raad van Toezicht	:	Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter) De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie) De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie) Mevrouw drs. A.H. Hogenstijn De heer mr. J.D. Loorbach (lid tot 1 juli 2018) De heer prof. dr. H.A.P. Pols Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller
Bestuur		Mevrouw J. Staarink, algemeen directeur (per 1 augustus 2018) De heer drs. A. M. Vliegthart, directeur De heer E.J. Gerritsen, directeur-voorzitter ad interim (tot 1 juni 2018)
Stafoverleg (per 31-12-2018)		Mevrouw Lilian Alibux, hoofd marketing & communicatie Mevrouw Mirella Bouwmans, culturele werving Mevrouw Brenda Cumaunang, HR adviseur De heer Frank van Donkersgoed, hoofd technische dienst Mevrouw Lydia Harmsen, hoofd relatiebeheer en fondsenwerving De heer Peter Oostveen, business controller/manager bedrijfsondersteuning De heer Edwin Steketee, hoofd events & facilities De heer Dennis Treuman, hoofd evenemententechniek De heer Diederik Waal, hoofd evenementenwerving De heer Neil Wallace, hoofd programmering
Ondernemingsraad (per 31-12-2018)		Mevrouw Pauline Fransen van de Putte (duo-voorzitter) De heer Edwin Steketee (duo-voorzitter) De heer Latif Sharif (secretaris) Mevrouw Melissa van Daalem Mevrouw Joke Epping De heer Sebastián van der Heide

Raad van Toezicht

In 2018 is de Raad van Toezicht 6 keer bijeengekomen voor een vergadering met de directie van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen. De vier reguliere vergaderingen vonden verspreid door het jaar plaats, in maart, mei, september en november. Er waren twee extra vergaderingen in februari en juni, samen met het bestuur van de Stichting De Doelen Steunfonds om mogelijkheden voor aanvullende externe fondsenwerving te verkennen. Daarnaast is regelmatig informeel overlegd tussen leden van de Raad van Toezicht en met de directie.

Een belangrijk onderwerp van gesprek was de opvolging van de directeur-voorzitter, de heer G.B.L.C. Oostvogel, die op 1 januari 2018 terugtrad als directeur-voorzitter en statutair bestuurder. Daartoe hebben de Raad van Toezicht en de directie overlegd over de directiestructuur, het directiereglement, de invulling van de vacante functie en de daartoe ingestelde wervingsprocedure. Binnen de collegiale directie is de titel van directeur-voorzitter gewijzigd in algemeen directeur en heeft de algemeen directeur de primaire verantwoordelijkheid voor het integrale beleid en de organisatiestructuur. In verschillende samenstellingen heeft de Raad van Toezicht deelgenomen aan gesprekken met kandidaten. De wervingsprocedure heeft geleid tot de benoeming van mevrouw J. Staarink tot algemeen directeur van De Doelen. Zij is per 1 augustus 2018 in deze functie gestart. In de eerste helft van het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht een interim-directeur, de heer E.J. Gerritsen, aangesteld.

Tevens is stilgestaan bij de kwaliteit en uitstraling van de Doelen en de daarvoor benodigde investeringen. Allereerst is er de noodzaak tot vernieuwing van de Jurriaanse Zaal. Daarnaast is er in de komende jaren de noodzaak van een omvangrijke vernieuwing van inrichting en inventaris van het gebouw, de zogenaamde gebruikersinvesteringen. Over de financiering van deze investeringen voert de directie overleg met de Gemeente Rotterdam.

Andere onderwerpen van gesprek waren in 2018:

- het bestuursverslag en de jaarrekening over 2017;
- het Jaarplan 2019;
- de algemene gang van zaken, waaronder het artistiek beleid, marketing en kaartverkoop, gastvrijheid, personeelsbeleid, inkoop, privacy-wetgeving;
- het financieel beleid, de financiële gang van zaken alsmede de begroting voor 2019;
- meerjarenbegroting van investeringen en de daarvoor benodigde financiering;
- het overleg met vertegenwoordigers van de Gemeente Rotterdam;
- de samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest;
- de vernieuwing van de Jurriaanse Zaal;
- ontwikkelingen in de congresmarkt en de positionering van De Doelen;
- de fondsen- & sponsorwerving en de samenwerking met De Doelen Steunfonds.

De Raad van Toezicht volgt de aanbevelingen van de 'Governance Code Cultuur'. Zo is onder meer overleg gevoerd met de ondernemingsraad van De Doelen en zijn vertegenwoordigers van de ondernemingsraad betrokken geweest bij de selectie van de algemeen directeur. Tevens hebben leden van de directie en Raad van Toezicht overlegd met vertegenwoordigers van de Gemeente Rotterdam.

Per 1 januari 2018 heeft mevrouw M.I. Hamer het voorzitterschap overgenomen van de heer J.D. Loorbach, die deze taak 7 jaar heeft vervuld. Op 1 juli is de heer Loorbach teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. Wij zijn hem bijzonder erkentelijk voor zijn bijdrage aan De Doelen. De positie zal in 2019 opnieuw worden ingevuld.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft met regelmaat overleg gevoerd met de directie. Ook de overige leden van de Raad van Toezicht hebben met de directie overlegd over onderwerpen van hun expertise. De Raad van Toezicht wordt geadviseerd door de auditcommissie over onder meer het financieel beleid, de interne beheersing en de bevindingen van de externe accountant. De auditcommissie bestaat uit de heren G.M. Haksteen en T.V.M. Heerkens. Voorts is mevrouw M.F.E.

de Waard voorzitter van Stichting De Doelen Steunfonds. De betrokkenheid van de Raad van Toezicht uit zich tevens in concertbezoek, relatieontvangsten en aanwezigheid bij interne festiviteiten.

De Raad van Toezicht heeft veel waardering voor de prachtige concerten en congressen, die in 2018 in De Doelen hebben plaatsgevonden. De veelzijdigheid en kwaliteit van uitvoering van de vele evenementen zijn mogelijk geweest dankzij de grote inzet en toewijding van alle medewerkers, het managementteam, de ondernemingsraad en de directie van de Doelen. Wij willen hen allen hiervoor hartelijk danken.

Rotterdam, 28 maart 2019

De Raad van Toezicht van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen,
Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter)
De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie)
De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie)
Mevrouw drs. A.H. Hogenstijn
De heer prof. dr. H.A.P. Pols
Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller