

jaarverslag 2019

de Doelen

Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG	1
Voorwoord	1
1. Programma	4
2. Marketing en communicatie	7
3. Fondsenwerving & Relatiebeheer	8
4. Zakelijke markt	9
5. Toelichting op prestatieraster/kengetallen bezoek	10
6. Financieel resultaat 2019 en vooruitblik 2020	11
9. Ondernemingsraad	15
10. Governance	15
11. Verslag Raad van Toezicht	17
Bijlage 1. Risicomatrix bestuursverslag 2019	19
JAARREKENING 2019	22
1. Toelichting op de Balans	27
2. Toelichting op de Exploitatierkening	31
3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum	37
Overige gegevens	38
Algemene gegevens	39
Nevenfuncties	40

BESTUURSVERSLAG

Voorwoord

Tijden veranderen, gelukkig maar. Want wie met de tijd mee durft te gaan, kan op een mooie toekomst vertrouwen. Daarom keek Doelen kritisch naar de eerder geformuleerde missie en doelen, en maakte het vorig jaar al direct werk om een begin te maken met de nieuwe ambities. Deze transitie is een omvangrijk en secuur proces, dat zich op tal van vlakken afspeelt, maar ook eentje met urgentie. Want er is werk aan de winkel voor de Doelen om zijn positie te behouden en uit te bouwen, als ontmoetingsplaats van en voor álle Rotterdammers. Van klassieke muzik liefhebber en cultuurminnaar tot popfanaat of dagjesmens, van millennial tot boomer, en iedereen daartussen. De Doelen als multifunctioneel en -cultureel huis, creatieve studio en huiskamer waar muziek en maatschappij samenkomen.

Naast business as usual (want onze positie in het cultuurlandschap is eentje om te koesteren) is het tegelijkertijd ook work-in-progress voor de Doelen, dat zich midden in de transformatie bevindt naar een flexibele, naar buiten gerichte organisatie die met gemak kan meebewegen met de tijd. De Doelen stelt zichzelf tot doel om de rol als ontwikkelaar, aanjager en cultureel ondernemer op zich te nemen.

Onze missie is om als concert- en congresgebouw bezoekers van binnen en buiten de stad te inspireren door samen muziek te beleven en ideeën op te doen op een iconische plek in Rotterdam waar iedereen graag komt én terugkomt.

De vernieuwde missie moet zich beter verhouden tot de plek die de Doelen inneemt én op termijn wil veroveren in de Rotterdamse en Nederlandse concert- en congresmarkt. De daarbij behorende visie is die van de Doelen als podium voor alle Rotterdammers en genres. De rol van stadspodium en (inter)nationale magneet houdt in dat er op veel fronten aanpassingen gewenst en vereist zijn, onder andere op het vlak van programmering, marketing, uitstraling, horeca en samenwerkingspartners.

Onze ambities zijn:

- De Doelen is binnen de kortste keren een plek waar iedereen zich thuis voelt. Waar alle nationaliteiten en leeftijden van de stad, het land en de wereld elkaar ontmoeten.
- In de Doelen hoor je het beste dat de Rotterdamse, Nederlandse en internationale muziek te bieden heeft, ondersteund door moderne faciliteiten en met een concurrerend programmabudget.
- De Doelen is een mooie en duurzame plek om te vertoeven, waar hernieuwde aandacht uitgaat naar alle aankleding en uitingen.
- De Doelen is het trotse huis van het Rotterdams Philharmonisch Orkest, en dat willen we direct bij de entree al zichtbaar maken.
- De Doelen als coproducent en het hart van een hele reeks aan sprankelende Rotterdamse festivals.
- De Doelen is de plek in Nederland om je evenement en congres te organiseren, met een warme ontvangst, in classy, innovatieve ruimtes.

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 loyale club met wie de nieuwe richting in samenspraak wordt ontwikkeld en uitgevoerd.

Fysiek zijn al de eerste ingrepen in het pand gedaan om de gastvrijheid en het verblijfsgenot in de Doelen te vergroten. De oude 'In de Doelen'-ruimte is gehuurd als onderdak voor de Doelen Studio: een laagdrempelig podium en ontmoetingsplek voor *toute* Rotterdam. Hier presenteren we artiesten en gezelschappen die later in hun toekomst de grotere zalen moeten plaspelen. 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 ligt de herinrichting van de entreehal en de grote hal, met als achterliggende idee: het openstellen van de Doelen. Van een gesloten ogend instituut naar een plek waar je je welkom voelt, of dat nu voor of na het concert is. Niet meteen via de gaderobe naar huis, maar een plek waar je nog even blijft om na te genieten en te praten.

Een historisch pand vereist uiteraard onderhoud en innovatie om aan de normen van nu te kunnen voldoen. Zo is er de noodzaak tot renovatie van de Jurriaanse Zaal om de ervaring van het concertbezoek terug op hoog niveau te brengen. In 2019 is gestart met de aanpassing van de routing in het gebouw en het upgraden van diverse ruimtes en zalen. In 2020 wordt daar verder aan gewerkt en moet een grote slag zijn gemaakt. Na een eerste verkenning van de mogelijkheden in 2019 hopen wij dat de Doelen Studio in 2020 door de Dienst Stadsontwikkeling van de Gemeente Rotterdam van de Stadsbrasserie gesplitst zal zijn. Een zelfstandige ruimte biedt extra mogelijkheden in bereik, uitstraling en het verlevendigen van de plint. Daarnaast is de ambitie om de hoofdentree in gebruik te nemen voor de ontvangst van gasten. Ook de herinrichting van de plint van het gebouw, met daarin de kassa en de Doelen Winkel dient in 2020 gereed te zijn.

In de afspraken die bij de verzelfstandiging van de Doelen in 2005 zijn gemaakt met de gemeente is achteraf gezien onvoldoende rekening gehouden met 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.

Onze marketingaanpak is mee veranderd met de ambities. De samenstelling van het team is sinds vorig jaar gewijzigd en daarmee beter afgestemd op de inzet van eigentijdse marketinginstrumenten. Nu is het een betere afspiegeling van de Rotterdamse samenleving. De grootste verandering is de verschuiving van sec concertpromoties naar de combinatie van marketing, merk en markt met een focus op de nog niet (voldoende) bereikte doelgroepen. De online-first-strategie levert ook zijn vruchten af, met een behoorlijke kostenbesparing op drukwerk en een diverser bereik dankzij de multimediale aanpak.

Financieel zijn de voor 2019 gestelde ambities gerealiseerd en is er in opmaat naar de volgende cultuurplanperiode verder invulling gegeven aan de nieuw geformuleerde ambities voor de komende jaren. De omzet was in 2019 € 13,4 miljoen en € 1,5 miljoen euro hoger dan begroot in het jaarplan, enerzijds door projecten die pas doorgang vinden als de fondsenwerving dat toelaat, anderzijds door hogere zaalverhuur en daaraan gerelateerde overige opbrengsten (het aantal en de omvang van de zakelijke congressen en culturele verhuringen viel hoger uit).

Het jaar 2019 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 73.436. Het resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Inmiddels zijn we beland in voor de gehele sector, gehele land en hele wereld zeer spannende fase waarin de invloed van het Corona virus een ongekeerde omvang krijgt. Op moment van dit schrijven zijn vanaf half maart tot 1 juni 2020 alle concerten en evenementen afgelast en is de Doelen op overheidsvoorschrift gesloten. Alle medewerkers werken vanuit huis en proberen de geannuleerde evenementen later in het jaar een nieuwe plek op de kalender te geven. Alleen al het annuleren van 2,5 maand heeft een grote invloed op de organisatie en de inkomstenstroom.

We hopen na de crises zo snel mogelijk door te kunnen bouwen aan een robuust en soepel functionerend team dat zowel innovatie initieert op het gebied van het gebouw als van programma. We willen het gebouw op de top van haar kunnen brengen en een spetterend en inclusief programma presenteren aan een daadwerkelijk breed (Rotterdams) publiek. Inclusiviteit die zich ook uit in het omarmen en stimuleren van programmamakers in de stad die in de Doelen de plek vinden om zich verder te ontplooiën. Naast de internationale top willen we ook de voedingsbodem voor aanstormend talent zijn en een gebouw met superieure faciliteiten die de congresmarkt vereist. 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. Aan die toekomst bouwen we graag, met enorm veel plezier en tomeloos veel energie. Maar dat kan allemaal pas weer na Corona.

Namens iedereen van de Doelen,

Janneke Stuurink
algemeen directeur

1. Programma

Met de start van het nieuwe team is vanaf 2019 een grotere nadruk op innovatie van de concertpraktijk gelegd, met name op het gebied van klassieke muziek. Zo werden er afgelopen jaar nieuwe formats ontwikkeld waarmee een nieuw publiek wordt aangeboord dat de weg naar Doelen voorheen minder goed wist te vinden. Ook zijn de standaard inleidingen vervangen door persoonlijker interviews met de betrokken musici.

De transitie naar een meer inclusieve (inter)nationale muziekprogrammering is reeds ingezet. Daarmee zien wij kansen om diverse(re) doelgroepen te bereiken, zowel in Rotterdam als in de rest van het land.

Klassiek

Op het gebied van **klassieke muziek** boden we een serieprogrammering met interdisciplinaire samenwerkingen die prikkelend, afwisselend, onderscheidend én state of the art was. (Inter)nationale topkwaliteit, spraakmakende musici en dramaturgisch innovatief gecureerde concerten zijn de ingrediënten waarmee we zowel lokaal als landelijk een trouw klassiek muziekpubliek aan ons wisten te binden. Enkele hoogtepunten uit 2019 waren:

- London Symphony Orchestra onder leiding van Sir John Eliot Gardiner en Isabelle Faust
- Door de Doelen geïnitieerde en geproduceerde tournee langs verschillende Nederlandse zalen met Academy of Ancient Music en Lucie Horsch
- La trilogie de Tristan et Yseult, een concertdrieluik waarin de trilogie die Messiaen schreef voor het eerst als één geheel te beluisteren was, met medewerking van Cappella Amsterdam, philharmonie zuidnederland, Caroline Melzer en Cédric Pescia
- Eerste samenwerking met Camerata Salzburg en Arthur & Lucas Jussen, als opmaat naar het driedaagse Beethoven-festival in 2020
- ANNO door het Scottisch Ensemble en Anna Meredith
- Staatskappelle Dresden olv Philippe Herreweghe
- Camerata Bern met Patricia Kopatchinskaja en Anna Prohaska
- Gabrieli Consort & Players, uitvoering van Praetorius Grootse Mis voor Eerste Kerstdag
- Ein Deutsches Requiem van Brahms door Capella Amsterdam en pianoduo Ferhan & Ferzan Önder
- De vijfde editie van Classical:NEXT i.s.m. Piranha Arts in Berlijn, met in aanvulling op de showcases de lancering van het ROAM festival

Pop, jazz & beyond

Binnen **pop, jazz & beyond** programmeren we voortaan in co-creatie. Organisatoren van culturele evenementen voor specifieke doelgroepen hebben namelijk de kennis van het aanbod en de markt in huis én staan rechtstreeks in contact met de eigen achterban. Zo verrijken zijn ons aanbod en kunnen ze de wensen van de doelgroep inlossen. De Doelen bepaalt daarom samen met partners het programma, draagt daarnaast bij aan organisatorische en productionele zaken, marketing en deelt mee in het financiële risico. Een aantal hoogtepunten van het afgelopen jaar waren:

- Poetry International vierde haar vijftigjarig bestaan "The most diverse, most well-curated, most mindblowing festival I have ever been to and probably ever will be", aldus Lea Schneider

- Mystiek productions bracht het eerste staconcert naar de Doelen met Buray, en een zeer diverse groep jongeren die op Maher Zain afkwamen
- Googoosh (Iraanse ster-zangeres) trok samen met Matik op eerste kerstdag voor een volle zaal
- Samen met de popcoalitie mochten we o.a. Yann Tiersen & Joep Beving verwelkomen in de Grote Zaal
- Een eerste samenwerking met het Hiphophuis is van start gegaan tijdens "Make a Scene" waarin verschillende disciplines van de (Rotterdamse) straatcultuur in een topproductie gepresenteerd werden
- Samen met Rotterdam Unlimited boden we verschillende onderdelen van het Zomer Carnaval
- Tijdens het Balk Top Festival stonden op één dag 69 koren in de Doelen
- De start van de samenwerking met cinema in concert is succesvol verlopen, livemuziek met een jong orkest tijdens films welke aansluiten bij de Doelen
- De wereldberoemde Melanie Safka, liet haar repertoire horen tijdens een legendarische avond in een uitverkochte Jurriaanse Zaal
- 24 november produceerden we, kort voor zijn overlijden, de 75ste verjaardag van Jules Deelder, onder de titel "Deelder 75". Hans & Candy Dulfer, John Engels, Loes Luca, Kim Hoorweg, Frédérique Spigt, Hans Dorrestijn, Wilfried de Jong en Jules Deelder zelf stonden op het podium. Deelder: "Ik vond het wel een hele leuke avond. Afgezien van het feit dat ik jarig ben. Ik vond het te gek. Het is überhaupt te gek om in de Doelen te spelen."
- Flow programmeerde 4 maal Flow Unplugged in Club Doelen, met nieuw publiek en geweldige nieuwe klanken
- Drie warme zondagen in juni was de Doelen met haar Jazz-programma weer onderdeel van North Sea Round Town i.s.m. Schouwburgplein
- Tot grote verrassing van de bezoekers van de Popronde hebben wij voor het eerst onze deuren opgezet voor drie nieuwe talenten, met geweldig en geweldig bezochte optredens in de Jurriaanse Foyer
- Nieuwe samenwerkingen zijn we aangegaan met verschillende promoters waardoor concerten zoals Wim Mertens een uitverkochte Jurriaanse Zaal hadden

Op het gebied van pop, jazz & beyond programmering vernieuwden we eveneens ons Club Doelen format. Het concept Club Doelen krijgt vanaf september 2020 meer een popsignatuur met een vast concept: een staconcert met open bar en statafels. Genres als pop, urban, blues, en electro bieden hiervoor mogelijkheden. Onze jazzconcerten in de Eduard Flipsezaal programmeerden we twee keer per maand op donderdag.

Voor de verbreding van het publiek zette de Doelen afgelopen jaar een aantal nieuwe initiatieven in onze klassieke programmering in gang, waaronder het genoemde ROAM festival, de seizoenopening Her0's en de Pianonacht. Daarnaast zette de Doelen haar bestaande paradepaardje van de hedendaagse muziek de Red Sofa voort met o.a. de grote nieuwe productie Drift Multiply van componist Tristan Perich.

Begin december 2018 opende **de Doelen Studio** haar deuren. De Studio verbindt de Doelen met de straat en de openbare ruimte en functioneert zoals een laagdrempelig uithangbord. Wij vinden het van groot belang om de activiteiten van de Doelen zichtbaarder en toegankelijker te maken voor alle Rotterdammers. De Studio is als het ware de keuken voor experiment voor het hele concertgebouw en wordt door bijpassende randprogrammering ook steeds meer ingezet als inhoudelijk portaal naar onze gehele programmering. Het staat ook al aardig op de kaart als culturele hotspot, waar veel kan en mag. Van dinsdagavond (gezelschaps-)spelletjesavond, op woensdag vaak een Codarts studentenavond, de donderdag voor studyhours, vrijdag het buffet en de zaterdag vooral een feestavond. Zondagmiddag is een goede tijd voor boekbesprekingen, filmvoorstellingen en classic vinyl jazz hours. Behalve cultuur biedt de Studio ook

eetarrangementen, recentelijk als pilot verzorgd door de Syrische chef-kok Maher al Sabbagh. Met deze toevoeging is de Doelen Studio een genot voor alle zintuigen. Hoogtepunten in de Studio van het afgelopen jaar waren:

- Concertinleiding met choreografe Lucinda Childs naar aanleiding van Einstein on the Beach
- Lip Sync Drag Night in samenwerking met Operadagen Rotterdam
- Poetry Late Night
- Power Talks tijdens Make a Scene festival (HipHopHuis)
- Brexit-filmprogramma Anarchy in the UK samen met IFFR
- Halloween Dogparade naar een idee van Dogparade 010 tezamen met Bureau Binnenstad
- De Stille Boekenclub
- Dansworkshop onder leiding van choreograaf Nina McNeely,
- School's Out, een programma speciaal inhakend op de verschillende schoolstakingen
- DJ-nights tijdens ROAM en diverse podcast-opnames.
- Officieel stemlokaal voor de Europese verkiezingen

Educatie en Talentontwikkeling

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

We werken binnen educatie en talentontwikkeling met veel vertrouwde partners voor de invulling van het programma. Daarnaast hebben we ons samen met zes culturele muziekinstellingen in Rotterdam 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. De muziekcoalitie biedt andere partners in de komende jaren de mogelijkheid zich aan te sluiten. Voor het Rotterdamse Cultuurtraject ontwikkelen en organiseren we i.s.m. o.a. de Marinierskapel jaarlijkse schoolconcerten voor de (+/- 4000 leerlingen) bovenbouw primair onderwijs. Vanuit Cultuur Educatie Met Kwaliteit ontwikkelde de Doelen het educatieproject "Open Je Oren" i.s.m. o.a. Artvark en tango-orkest Otra, dat nog minimaal vier jaar wordt voortgezet en uitgewerkt voor het basisonderwijs groep 6 + de brugklas van het voortgezet onderwijs. Hoogtepunten op het gebied van educatie en talentontwikkeling in 2019 waren:

- Kindermuziekweek
- Gamelan-workshops voor het Speciaal Onderwijs
- Uitverkochte Muziekcursus met Gregor Bak
- De Operacursus i.s.m. Luxor, Theater Rotterdam en Pathé Schouwburgplein
- Meezingprojecten Praetorius
- Workshops, Masterclasses, side-by-side projecten, Piano-estafette i.s.m. Codarts
- Inleidingen, interviews, voor- en na besprekingen en Meet & Greets
- Amateurkoor en kinderkoor als onderdeel van Maestro Eric viert kerst

Kinderprogramma

Met de kinderprogramma's bereiken we een de leeftijdsgroepen tussen 0 en 12 jaar in uiteenlopende genres. Bij de 6+ en de kleutervoorstellingen organiseerden we een randprogramma met Villa Zebra: gezamenlijk werken aan een gedurende het seizoen groeiend kunstwerk dat aansluit op de bezochte voorstellingen. Zo konden de kinderen beeldend verwerken wat ze in de zaal hadden beleefd. Behalve ingekochte muziekproducties van o.a. Slagwerkgroep Den Haag, Bureau vanaf Twee en Oorkaan brachten we twee voorstellingen uit in eigen beheer, beide in de reeks "Maestro Eric...".

Het grootste wapenfeit van 2019 was de landelijke uitrol van de Kindermuziekweek. Tot en met 2018 organiseerden de Doelen en het Rotterdams Philharmonisch Orkest met succes de Kindermuziekweek in Rotterdam. In 2019 bundelden wij samen met tien andere partners uit muziekminnend Nederland de krachten om aan een landelijk event te bouwen. De Kindermuziekweek moet net als de Kinderboekenweek een begrip worden in heel Nederland zodat elk kind gedurende haar jonge jaren het plezier van het luisteren naar en het beleven van muziek -van welk genre dan ook- zal ervaren.

2. Marketing en communicatie

Eind 2018 is besloten tot een reorganisatie van de afdeling om daarmee van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde afdeling te gaan die de interactie met onze bezoekers actief aangaat. De gewenste herinrichting kreeg in de loop van 2019 vorm. Tussen januari en september was er om die reden sprake van verlaagde marketingcapaciteit, met als gevolg een tijdelijke achterstand op kaartverkoopomzet. Deze achterstand is in het laatste kwartaal weer ingehaald. Onze marketingaanpak is met de ambities mee geëvolueerd. De samenstelling van het team is sinds september geheel veranderd, met een bewuste focus op professionalisering en betere afspiegeling van de Rotterdamse samenleving.

De herpositionering van een ietwat gesloten gebouw naar een levendig cultureel icoon voor Rotterdam, die van nature bezoekers trekt, is in 2019 is gedefinieerd, uitgewerkt en intern gedeeld. Daarbij staan drie merkwaarden centraal: bruisend, open en gastvrij. Sinds september komt de positionering ook tot uiting in de merkstijl, communicatie en activiteiten. Met deze herpositionering streven we twee doelen na: (1) Het profileren van de Doelen als cultureel A-merk (op lokaal, nationaal en internationaal vlak) en, vooral van belang in onze taak als RCB-instelling (2) het vergroten van het bereik binnen meerdere doelgroepen (naast 'cultuur als gebruikelijk' en 'cultuur als optie' met name ook in de doelgroep 'cultuur als ongebruikelijk').

De grootste verandering is de verschuiving van sec concertpromoties naar een mix van marketing, merk en markt. De afdeling werkt continue aan de verbinding tussen de artistieke lijnen uit de programmering en relevante actuele consumententrends en diversiteit aan doelgroepen. Daarnaast geven we fors minder uit aan drukwerk en kiezen we voor een multimediale aanpak. We zijn van vele huisstijlen 'om' naar één uniforme merkstijl, om de herkenbaarheid van de Doelen uitingen in de stad en het land te vergroten. Er is een einde gekomen aan maatwerk voor iedere concertorganisatie en partij, maar ingezet op gestandaardiseerde uitingen, waardoor we veel meer kleine (en grote) partijen kunnen helpen met hun eigen positionering en concertmarketing. De focus is verschoven van primair 'behoud' naar 'nieuw publiek plus behoud' van bezoekers, de marketing van push naar pull. We streven ernaar onze aantrekkelijkheid als podium en gebouw te verhogen in de manier waarop we communiceren, zodat we minder verkoop hoeven te pushen.

De website is omgezet in de nieuwe merkstijl, binnen de bestaande infrastructuur, deze transitie gaat verder in 2020. Doel is een nog meer toegankelijke en bruisende site. Social media, met Instagram en LinkedIn voorop, worden actief ingezet om zowel concerten als corporate boodschappen te delen. We zien een stijging in engagement.

Extra aandacht is gegeven aan het ontwikkelen van een format voor het in-huis ontwikkelen van programmatoelichtingen, deze werden voorheen uitbesteed aan diverse schrijvers, waardoor de eenheid tussen de toelichtingen ontbrak. De inhoud is toegankelijker gemaakt voor velen en ook de vorm is fris, herkenbaar en stijlvol.

Om structureel aanwezig te zijn in de stad Rotterdam zetten we maandelijks een vast aantal posterborden in, waarop we per maand een tot drie concertcampagnes op promoten. Online kunnen we een hoger aantal concertcampagnes tegelijkertijd promoten, tot maximaal zes per maand. We gingen een langdurige relatie met het UITmagazine aan, waardoor we daar maandelijks met de highlights te zien zijn. Daarnaast verspreiden we sinds september een eigen maandkalender, met ál het aanbod in de Doelen, inclusief cultuurplaninstellingen en verhuringen. We hebben daarbij een relevante selectie gemaakt van hotspots in het centrum en in de wijken.

In 2019 had de Doelen 40.018 kaartkopers. Zij kochten in totaal 201.290 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. 30% bestelde aan de kassa en 70% via de website.

In totaal zijn er voor seizoen 2019-2020 weer 650 Red Sofa-bankpassen verkocht wat daardoor redelijk stabiel blijft. In 2019 zijn er van de totaal verkochte kaarten (inclusief RPhO) 7% verkocht voor het CJP/t/m 26 jaar tarief. Ook dit blijft daarmee stabiel.

2018 was het jaar van de inwerkingtreding van AVG, in 2019 kreeg de nieuwe wetgeving meer vorm op hoe de marketingafdeling bezoekers mag bereiken en benaderen. De samenwerking met het RPhO en de benadering van de klanten is conform de privacywetgeving aangescherpt. In 2020 blijven we hier actief op monitoren.

Onze mediawaarde in 2019 bedroeg circa 5,1 miljoen euro met een bereik van circa 217 miljoen.

3. Fondsenwerving & Relatiebeheer

In 2019 zijn diverse fondsen geworven voor het **ondersteunen van bijzondere projecten**. Zo kwam er extra geld beschikbaar voor de upgrade van de Van Cappellen Zaal (€48.000) en de Verhagen Dakfoyer (€10.000). Voor de jubileumeditie van Classical:NEXT werden wederom bijdragen toegekend door Gemeente Rotterdam, Rotterdam Festivals, 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 ca €20.000. De Stichting Bevordering van Volkskracht gaf een bijdrage t.b.v. het bij de conferentie behorende publieksfestival ROAM. Van Fonds Podiumkunsten kregen we een toekenning voor de periode 2020 – 2021 uit de SRP-regeling t.b.v. programmering van in totaal €105.000 (€52.500 per jaar) en een bijdrage t.b.v. de reiskosten voor het concert van het Gabrieli Consort & Players. Ook werden in 2019 diverse bijdragen geworven t.b.v. programmering in 2020 zoals voor de

Kindermuziekweek en de festivalprogrammering rondom de Beethoven-concerten van Arthur en Lucas Jussens x Beethoven van o.a. de Turing Foundation, de Stichting Bevordering van Volkskracht, de Verzameling van Wijngaarden-Boot en de Kattendijke/Drucker Stichting. Voor muziekeducatie kregen we een bijdrage van het ABN-AMRO Cultuurfonds t.b.v. een duurzaam samenwerkingsverband met de Hoogvliet basisschool voor speciaal onderwijs.

Het **bestuur van het Steunfonds** is in 2019 uitgebreid van vijf naar negen bestuursleden. In 2019 heeft het Steunfonds opnieuw een succesvolle werving van nieuwe donateurs en Schutters gehad middels telemarketingcampagnes en wervingsbijeenkomsten. Door het jaar heen zijn verschillende ontvangsten voor relaties georganiseerd bij bijzondere concerten. Havenbedrijf Rotterdam, Van Weelde Shipping, NautaDutilh en Dura Vermeer hebben de bedrijfs sponsoring van de Doelen in 2019 voortgezet, Eneco en B2-Cleaning zijn nieuw als partner.

4. Zakelijke markt

De ontwikkeling van de omzet is in 2019 zeer succesvol geweest. Dit is mede veroorzaakt door twee elkaar opvolgende internationale congressen in het voorjaar die we in de nationale voorjaarsvakantie onderdak konden bieden. Door de vroegtijdige bekendheid van de afwezigheid in die periode van het Rotterdams Philharmonisch Orkest ontstond een mogelijkheid tot optimale bezetting waarbij ook de Grote Zaal intensief kon worden ingezet. Beide congressen kenmerkten zich door een groot aantal bezoekers. Ook in september hebben we een uitzonderlijk groot congres gehuisvest waarbij circa 2500 deelnemers gedurende bijna een week in de Doelen aanwezig waren. Bij deze congressen hebben we onze aanvullende diensten in de breedte kunnen inzetten. Ook in 2019 zijn er weer korte termijn boekingen gerealiseerd welke de voorspelbaarheid van het jaar resultaat op de korte termijn nog positief hebben beïnvloed. In het begin van 2019 werd bekend dat we na 22 jaar de jaarlijkse "Betondag in november" niet meer zouden huisvesten. In het historische erfgoed de Van Nelle fabriek hebben zij een nieuw onderkomen gevonden. Deze substantieel wegvallende omzet is in het lopende jaar alsnog gecompenseerd.

Meer en meer kenmerkend is de relatief korte termijn waarop tot contractvorming wordt overgegaan. De late boekingen brengen onzekerheid en grotere risico's met zich mee. Het eerder aangegeven aantrekken van de markt betekent ook dat er meerdere toetreders actief zijn geworden in de congresmarkt, waarbij met name de directe concurrentie in en in de omgeving van Rotterdam zich sterk ontwikkeld, zoals de recente opening van Wings Hotels in Delft.

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

Uit de benchmark in 2018 zijn de aanbevelingen overgenomen welke in 2019 verder zijn geïmplementeerd om de sterke positie en propositie van de Doelen in Rotterdam vast te houden.

De verdere uitwerkingen van concrete aanbevelingen zijn in 2019 en worden in 2020 opgepakt. Hernieuwde aandacht voor de uitstaling van de Doelen en het accent leggen

op 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 2019 is de zich hernieuwende huisstijl voor de congresmarkt verder in de communicatie uitingen doorgevoerd.

De "voorspoed" in de omzetontwikkeling geeft op zich aanleiding om hiermee in de in de begrotingssystematiek rekening te houden. Tegelijkertijd is de zekerheid hiervan door externe factoren van een andere orde dan in het verleden.

In september heeft één van de grootste meerdaagse internationale congressen in de geschiedenis van de Doelen plaatsgevonden. De zogenaamde SSIEMM (Society for the Study of Inborn Errors of Metabolism)-week bracht op piekmomenten ruim 3000, merendeels internationale, bezoekers naar de Doelen waarbij alle beschikbare zalen en middelen zijn ingezet. Een intensieve logistieke operatie in samenwerking met meerdere internationale partijen die een groot beroep deed op de gehele Doelen-organisatie.

Door het wegvallen van de Betondag in november waren we in staat om ruimte te bieden aan het internationale congres van de International Community in Government Design. Ruim 600 internationale deelnemers namen gedurende drie dagen kennis van de laatste ontwikkelingen en best practices op het gebied van sustainability and inclusivity in stedelijke gebieden.

In april zijn we voor vier dagen de thuislocatie geweest voor het Europese Virologie-congres. Dit congres is geworven in samenwerking met Rotterdam Partners en is operationeel vormgegeven door het congresbureau van de medische faculteit van de Erasmus Universiteit. Hoofdthema van deze bijeenkomst was om de internationale samenwerking tussen virologen te stimuleren om bij plotselinge virusuitbraken volgens de best practices te acteren. Ruim 1000 delegates hebben aan dit meerdaagse congres deelgenomen.

5. Toelichting op prestatieraster/kengetallen bezoek

Prestaties	per jaar	
	Jaarplan 2019	Jaarverslag 2019
Aantal presentaties	450	861
Waarvan presentaties in Rotterdam	450	861

Kengetal	Totaal per jaar		in Rotterdam	
	Jaarplan 2019	Jaarverslag 2019	Jaarplan 2019	Jaarverslag 2019
Aantal bezoeken	350.000	377.622	alles	alles
Waarvan betalend	240.000	251.933	alles	alles
Waarvan in schoolverband	6.000	12.914	alles	alles

In 2019 zijn door de Doelen in totaal 861 culturele presentaties georganiseerd met een publieksbereik van 377.622 culturele bezoeken. Dat is nagenoeg gelijk aan het jaar 2018 (878 culturele presentaties met 375.951 bezoeken).

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.

Daarnaast zijn er in 2019 147 zakelijke verhuringen en congressen georganiseerd met een publieksbereik van 198.694 bezoeken. Het aantal zakelijke bezoeken steeg dit jaar met circa 20.000 terwijl het aantal zakelijke events nagenoeg gelijk bleef.

In totaal zijn er 1.008 activiteiten georganiseerd in 2019 met 576.316 bezoeken.

6. Financieel resultaat 2019 en vooruitblik 2020

Exploitatie

Het jaar 2019 is weer een goed jaar voor de Doelen geweest. Het is afgesloten met een positief resultaat van € 73.436. De culturele presentaties en bezoekcijfers zijn fors hoger dan opgenomen in het jaarplan 2019 en het zakelijk bezoek is met 11% gegroeid naar circa 199.000.

De toelichting op de exploitatie 2019 richt zich op substantiële en beleidsmatig relevante verschillen tussen jaarplan en realisatie 2019. De totale omzet van 2019 is € 13,4 miljoen, een toename van € 1,5 miljoen ten opzichte van de begroting 2019. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door de toevoeging van concerten en evenementen welke in het begin van het jaar nog niet geboekt waren. Daarnaast was er een hogere doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen.

De totale lasten van 2019 zijn € 13,3 miljoen en € 1,5 miljoen hoger dan de begroting 2019. Deze staan voor het overgrote deel in relatie tot de toename van de omzet. De personele en materiële activiteitenlasten zijn met € 1,1 miljoen gestegen tot € 8,5 miljoen. Een belangrijk deel hiervan houdt verband met de hogere baten van de zaalverhuur, programmasubsidies en fondsbijdragen en de bijzondere projecten die doorbelast zijn aan andere zalen.

De materiële beheerlasten zijn € 3,4 miljoen en daarmee € 0,2 miljoen hoger dan begroot. Dit komt met name door hogere onderhoud- en afschrijvingslasten. Vanwege de urgente vervangingsnoodzaak van de zogenaamde "gebruikersinvesteringen" zullen de investeringslasten de komende jaren substantieel toenemen. In 2019 is er € 0,9 miljoen euro geïnvesteerd en zijn de afschrijvingskosten circa € 0,1 miljoen hoger dan begroot. Ook zorgden diverse personele verplichtingen en advieskosten voor een incidenteel in de kosten genomen post in de beheerlasten.

De verhuuromzet is net als in 2017 en 2018 door intensieve marktwerking en economische meewind gestegen. In 2019 met € 0,4 miljoen; 17 % t.o.v. de begroting. De opbrengsten horeca en doorbelaste materialen en uren zijn met € 4,6 miljoen maar liefst 33% hoger dan begroot. Dat wordt in belangrijke mate veroorzaakt door meer en uitgebreidere verhuringen met meer bezoekers. Naast de aan deze hogere omzet gerelateerde stijging van de activiteitkosten 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 2019 met € 0,7 miljoen nagenoeg gelijk aan de begroting.

Het resultaat wordt volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 31 december 2019 op € 997.705, en is daarmee bijna op de door de Raad van Toezicht vastgestelde gewenste hoogte tussen € 1,0 en € 1,2 miljoen.

Vooruitblik 2020

De maatregelen die genomen zijn in de strijd tegen het Corona-virus hebben impact op de gehele Nederlandse samenleving. Ook De Doelen wordt hiermee geconfronteerd. Vanaf 12 maart is de Doelen in ieder geval tot 1 juni gesloten. De sluiting betekent dat diverse directe en indirecte inkomsten voor 2020 en mogelijk ook latere jaren achter zullen blijven op de begroting. Het is vooralsnog onduidelijk in hoeverre wij in staat zullen zijn onze kosten daarop te laten aansluiten en de exploitatietekorten te beperken. Met de overheid, de gemeente Rotterdam en andere stakeholders zal afgestemd worden over steun en compensatiemogelijkheden. Het eigen vermogen en de liquiditeitspositie is vooralsnog voldoende gezond om dit tijdelijk te kunnen opvangen waardoor de gevolgen geen acute impact op de continuïteit en de jaarrekening 2019 van De Doelen hebben.

De Doelen is als organisatie in transitie. Er is een nieuwe missie en visie geformuleerd. Die nieuwe blik bouwt voort op het fundament van de behaalde resultaten in de afgelopen periode. De Doelen transformeert naar een wendbare, naar buiten gerichte organisatie die met gemak kan meebewegen met de tijd. Dat kan ook niet anders in een veranderend landschap. De Doelen stelt zichzelf tot doel om de rol als ontwikkelaar, aanjager en cultureel ondernemer op zich te nemen.

Ondanks de onzekerheid en impact van het Corona-virus wordt er met veel enthousiasme gewerkt aan de realisatie van onze ambities die inmiddels ook uitgebreid in meerjarenperspectief zijn opgenomen in ons nieuwe Cultuurplan 2021-2024.

Voor het jaar 2020 is in mei 2019 een jaarplan ingediend bij de gemeente, de aangevraagde subsidie voor het jaar 2020 is inmiddels door de gemeente verleend.

Investeringsopgave de Doelen

De totale investeringsopgave van de Doelen voor de komende jaren bestaat uit vervangingsinvesteringen in het pand en van de inventaris. Daarenboven zijn verdere innovaties wenselijk om de bedrijfsvoering gezond en bij de tijd te houden. Voor deze investeringen in vervanging en innovatie is de Doelen weliswaar verantwoordelijk, maar moet worden opgemerkt dat de Doelen deze investeringen niet uit de eigen exploitatie kan financieren.

Bij de verzelfstandiging van de Doelen in 2005 is geen goede regeling getroffen voor de vervangingsinvesteringen. Op dit moment zijn we in overleg met de gemeente Rotterdam om samen tot oplossingen te komen voor de financiering van deze investeringen middels een (bancaire) lening. Daarnaast spreken we over de opties om de dekking van de uit de lening voortvloeiende kapitaallasten te realiseren. De doorgeschoven investeringen uit de periode 2018-2020 en de voor het jaar 2021-2024 geplande noodzakelijke investeringen kunnen zonder ophoging van de gemeentesubsidie niet gerealiseerd worden. Niet investeren brengt op termijn continuïteitsrisico's met zich mee, waarbij de veiligheid in het geding kan komen, de inkomsten uit verhuur van niet te gebruiken zalen teruglopen en niet langer aan de maatschappelijke taken voldaan kan worden. Voor de basisinfrastructuur van de Doelen is ophoging van de gemeentelijke subsidie daarom doorslaggevend. Er is op dit moment geen plan B denkbaar waarbij de Doelen geheel zelf of volledig extern gefinancierd de dekking voor de investeringen kan realiseren.

De meerjaren-investeringsraming, waarbij zowel de gemeente als eigenaar van het gebouw als ook externe deskundigen betrokken zijn, telt voor de Doelen op tot € 15,3

miljoen. Dit moet worden bijgesteld naar een voor de gemeente en de Doelen financieel haalbaar scenario dat een stuk lager uitkomt. Wanneer we uitgaan van een investeringsbedrag van € 10 miljoen (voor de periode 2020-2027) lopen de kosten voor rente en afschrijving voor de Doelen op naar circa € 1,25 miljoen in 2027. Om dit te kunnen bekostigen is dan vanaf 2021 een extra bijdrage van de gemeente noodzakelijk ter hoogte van gemiddeld € 0,5 miljoen per jaar. In het cultuurplan 2021-2024 is daarom vanaf 2021 rekening gehouden met een structurele ophoging van de gemeentelijke subsidie met € 0,5 miljoen. Met deze extra subsidie wordt minder dan de helft van de vervangingsinvesteringen gedekt. De Doelen neemt dan zelf de verantwoordelijkheid voor het andere deel. Het bij de verzelfstandiging ontstane knelpunt wordt hiermee opgelost en door zowel de gemeente als de Doelen gedragen.

7. Personeel & organisatie

De Doelen heeft in 2019 haar cultuurwaarden benoemd en is als organisatie in transitie. Deze waarden dienen o.a. als ondersteuning voor het streven naar een nog inclusievere cultuur. Er is en wordt daarom nog strategischer/structureler geïnvesteerd in de ontwikkeling van ons personeel. De organisatie verandert en beweegt mee met publiek, markt en omgevingsfactoren. Interne bewustwording op verschillende zienswijzen, openstaan voor verschillende culturen, bewustwording en (her)ijken op kennis en ervaring, dragen immers bij aan het realiseren van de doelstellingen van de Doelen als RCB-instelling en als cultureel icoon van de stad. Integraal wordt dit opgenomen in een aantal vaste programma's: Persoonlijk Leiderschap, Werving en Selectie, Onboarding en Duurzame Inzetbaarheid (waaronder individuele coaching).

Als vanzelfsprekend omarmt de Doelen de verschillende Codes zoals de Fair Practice Code en de Governance Code Cultuur. De Code Culturele Diversiteit & Inclusie vormt de basis voor ons beleid. Het afgelopen jaar heeft de Doelen bewust de Code Culturele Diversiteit & Inclusie als uitgangspunt genomen en daarmee al het een en ander bereikt. Een aantal algemene cijfers op een rij (peildatum 31 december 2019): De Doelen telt 150 medewerkers in loondienst (82 fte) waarvan 45% man en 55% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 37 jaar. De Doelen vertegenwoordigt 24 verschillende nationaliteiten.

Tot aan vorig seizoen bestond de staf voor 80% uit man. De staf (12 leden) kent door nieuw aannamebeleid sinds vorig seizoen (2018-2019) een 50-50 verdeling man en vrouw, waarvan twee nieuwe leden met een migratieachtergrond. Tot begin vorig jaar (2018) waren medewerkers met een migratieachtergrond voornamelijk te vinden bij de publieksservicefuncties. Door focus en prioriteit op de Code Culturele Diversiteit & Inclusie zien we nu ook (culturele) diversiteit terug binnen de afdelingen Eventmanagement, Podiumtechniek, Marketing en Communicatie, Kassa en HRM. Daarnaast hebben we dit seizoen twee jonge vrouwelijke leden met een migratieachtergrond mogen verwelkomen binnen de Raad van Toezicht en het bestuur van de Stichting Steunfonds de Doelen.

Naast investering in een nieuw marketingteam is besloten tot een hernieuwde inrichting van de IT, om zo slagvaardiger en efficiënter de IT-oplossingen te organiseren. Een Manager ICT, Programmeur Jazz en medewerker Junior Sales Support zijn aangenomen met de nieuwe ambities van de Doelen als open en bruisend hart van Rotterdam in gedachten. Ook heeft de horecaorganisatie van de Doelen in aanloop naar 2020 specifieke aandacht gekregen. In 2020 wordt er verder gewerkt aan het versterken van de horecaorganisatie binnen de Doelen.

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen hanteert de CAO Nederlandse Podia en is aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia. De door de Werkgeversvereniging opgestelde modelovereenkomsten zijn als uitgangspunt genomen bij nieuwe aanstellingen. De pensioenrechten van de Doelenmedewerkers zijn met een formele dispensatie van de WNP ondergebracht bij het ABP.

In 2019 zijn de gevolgen van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (ingangsdatum 1 januari 2020) in kaart gebracht. De noodzakelijke en gewenste aanpassingen van het personeelsbeleid en de personeelsadministratie zijn voorbereid in 2019 en worden per 2020 toegepast door de Doelen.

Op 1 januari 2019 had de Doelen 72 medewerkers (verdeeld over 64,9 fte) en 72 oproepkrachten. Op 31 december 2019 waren dat er 79 (verdeeld over 72 fte) en 71 oproepkrachten. De instroom betrof 18 medewerkers in 16,7 fte en 31 oproepkrachten. De uitstroom betrof 11 medewerkers in 9,5 fte en 32 oproepkrachten.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage, gerelateerd aan het aantal fte, is 3,86% (2018: 3,62%). Er zijn in 2019 80 ziekteverzuimgevallen geweest (2018:108), waarvan 66 kortdurend (2018: 66), 34 durend van 8 t/m 42 dagen (2018:34) en 8 langdurend (meer dan 43 dagen, 2018: 8) met een totaal van 993 ziektedagen (2018: 862) en gemiddeld 12 dagen per ziekmelding (voor 2018: 8 dagen). Gerekend per medewerker is dit gemiddeld 1 ziekmelding (2018: 0,7).

Van de acht langdurig zieken zijn er eind 2019 vijf volledig hersteld en drie aan het re-integreren. De Doelen is verzekerd voor ziekteverzuim van meer dan een half jaar.

8. Gebouwbeheer & Duurzaamheid

De samenwerking met de gebouweigenaar Dienst Stadsontwikkeling afdeling vastgoed heeft in 2019 weinig concrete resultaten opgeleverd mede door budgettaire restricties en gebrek aan capaciteit aan de zijde van de gemeente. Veel van het voorgenomen projectmatig onderhoud moest worden uitgesteld. De Doelen stelde een rapportage op om op de toenemende veiligheidsrisico's te wijzen. Dit leidde tot een hernieuwde invulling van een aantal, deels al eerder omschreven projecten. Nog maar recent is een nieuw gevormd projectteam van start gegaan met verhuurder en huurder, bouwkundig en installatietechnisch adviseur, asbestadviseur en extern procesmanagement worden de projecten brandveiligheid, Warmte Koude Opslag (WKO), asbestsanering, groot onderhoud Jurriaanse Zaal en groot onderhoud dakvlak 3, integraal in een driejarenplan uitgezet. In de planning wordt maximaal gebruik gemaakt van de stillere zomerperiodes waarbij telkens een aantal zalen noodgedwongen gedurende 8 – 10 weken buiten gebruik zal zijn. Door de integrale aanpak in de zomerperiodes wordt voorkomen dat delen van het gebouw voor langere tijd buiten gebruik zouden worden gesteld. Over het verlies aan (verhuur) inkomsten voor de Doelen door deze werkzaamheden moet nog overleg met de gemeente plaatsvinden.

Bij de herinrichting van de Kruisstraat is het laad- en los platform van de Doelen geëgaliseerd en opnieuw bestraat.

De opdracht tot vervanging van het besturingssysteem podium- en hijsinstallatie Grote Zaal is door de gemeente verstrekt. Het besturingssysteem is in december geleverd en wordt in de zomer 2020 geïnstalleerd.

De Dakfoyer is door de eigenaar voorzien van nieuwe mozaïektegels in de toiletgroepen en de pantry. Vanwege de monumentale waarde van dit gebouwdeel is één voorportaal gerenoveerd met de originele tegeltjes uit de overige ruimtes. In de overige ruimtes is

een zo goed mogelijk gelijkende mozaïektegels gebruikt. Tegelijk heeft de Doelen met behulp van externe fondsen raambedekking (voiles) en vloerbedekking vervangen.

Door de Doelen zelf is veel aandacht uitgegaan naar verbetering van de uitstraling van de publieksgebieden. Met gebruik van textiel (voiles), groenvoorziening en aanpassingen in kleurstelling en verlichting is in de Doelen een door velen als aangener en intiemer ervaren sfeer gebracht. Ook de artiestenfoyer en omgeving werd hierin meegenomen. Het hele gebouw is voorzien van nieuwe bewegwijzering. Er is gekozen voor een rustige zwart-witte vormgeving in lijn met de architectuur van het pand. Daarmee wordt ook de geweldige architectuur van het gebouw weer beter zichtbaar.

De van Cappellenzaal is met behulp van extern geworven fondsen flink gerenoveerd: de zaal is voorzien van nieuw gestoffeerde stoelen, nieuw achterdoek, een kunstwerk op de achtermuur van Jeroen Heeman en aangepaste techniek. De ruimte vóór de zaal is omgevormd tot de nieuwe Van Cappellenfoyer.

Achter de schermen is de tweede fase van vervanging van het datanetwerk uitgevoerd. De Willem Burgerzaal, de congreszalen en de Grote Zaal zijn met nieuw glasvezelnetwerk verbonden met twee aparte externe aansluitingen.

9. Ondernemingsraad

De eerste maanden van 2019 heeft de OR zich beziggehouden met een intensief adviestraject over de reorganisatie bij de afdeling Marketing en Communicatie. In juni vonden er verkiezingen plaats en aansluitend is een bijna geheel nieuwe OR geïnstalleerd, waarna er gezamenlijk een training volgde.

Tevens hebben de reguliere vergaderingen onderling en met de directie plaatsgevonden om de vinger aan de pols te houden met betrekking tot de financiën, pensioenen en de afwezigheid van een van de directieleden. Met kleinere delegaties werd en wordt er, met een extern bureau, gekeken naar de inschaling en beloning van medewerkers publiekservice en een update van o.a. het personeelsreglement.

2020 staat naar verwachting in het teken van een herindeling van de taken bij Events & Facilities en de adviezen die daaruit voortvloeien.

10. Governance

Als vanzelfsprekend omarmen we de Code Culturele Diversiteit & Inclusie en de Governance Code Cultuur. Op de nieuwe Fair Practice Code gaan we uitgebreid in bij de aanvraag voor de nieuwe Cultuurnota.

Code Culturele Diversiteit & Inclusie

De Doelen streeft naar een inclusieve cultuur. Verschillende zienswijzen, culturen, kennis en ervaringen dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen van de Doelen als RCB-instelling en als cultureel icoon van de stad. Ondanks dat hier veel aandacht voor is en we al aardig aan de weg timmeren middels diverse interne programma's heeft de Doelen hier ook nog een slag te maken.

De Code Culturele Diversiteit & Inclusie vormt de basis voor ons beleid. We brengen dat in de praktijk door daar aandacht aan te besteden in onze personele aanname, inrichting van het programma en bijvoorbeeld in hoe en waar wij ons programma promoten. We worden op regelmatige basis gevraagd onze visie op diversiteit en onze inspanningen daarvoor in bijeenkomsten toe te lichten. Dat doen we graag en onze basisboodschap is: gewoon beginnen! (zie ook hoofdstuk 7 Personeel)

Onze doelstellingen liegen er niet om, met het streven een afspiegeling te zijn van de Rotterdamse samenleving. Het nader te vormen diversiteitsbeleid, welke vanaf 1 januari 2020 van kracht is, zien wij daarom als prioriteit. Dat blijft uiteraard zo, óók in de periode 2021-2024 en daarna. Uiteindelijk is het geen pure cijferkwestie, het draait om de cultuur. Een cultuur die de stad vertegenwoordigt en die van inclusiviteit is doordrongen, op ieder niveau. Naast dat de cijfers meer in verhouding moeten komen te staan in leeftijd, geslacht, culturele of sociale afkomst, competenties, opvattingen en werkstijlen, werken we aan en bespreken we open met onze medewerkers wat inclusiviteit en diversiteit vanuit de intrinsieke motivatie voor ons, voor de stad en voor onze bezoekers betekent.

Governance Code Cultuur

De cultuursector kenmerkt zich door een grote diversiteit, maar voor de gehele sector geldt hetzelfde: mede gelet op het werken met gemengde financiering, is risicobeheer, toezicht en verantwoording zwaarder gaan tellen. Hiervan zijn we ons bewust en daarom hanteren we de Governance Code Cultuur en de daarin opgenomen acht principes. De aanbevelingen zijn in 2019 zoveel als mogelijk toegepast met als doel deze gedurende het jaar 2020, indien relevant voor de Doelen, volledig toe te passen. De Code biedt een instrument voor goed bestuur en toezicht.

De Doelen realiseert zijn maatschappelijke doelstelling door een rijkgeschakeerd aanbod van concerten, festivals en educatieve activiteiten te initiëren, (co)produceren en /of presenteren. Recente jaarverslagen met rechtsvorm en besturingsmodel staan op de Doelen website. Bestuurders aanvaarden zonder voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht geen (neven)functies. (Neven)functies van toezichthouders worden gemeld en vastgelegd. Het bestuur heeft intern taken, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden verdeeld. Dit is vastgelegd in een door de Raad van Toezicht goedgekeurd bestuursreglement. Het bestuur legt conform de statuten en het bestuursreglement verantwoording af aan en wordt beoordeeld door de Raad van Toezicht.

Er is een personeelsreglement (met gedrags- en integriteitseisen), een klachtenprocedure en een klokkenluidersreglement. Er zijn 3 vertrouwenspersonen waarvan de taken en bevoegdheden vastgelegd zijn. Het gehanteerde beloningsbeleid is conform de CAO Nederlandse Podia. De Raad van Toezicht bestaat uit 7 leden (momenteel 1 vacature). Statutair is vastgelegd dat de maximale zittingstermijn voor toezichthouders tweemaal een periode van vier jaar bedraagt, dit wordt conform toegepast. De Raad van Toezicht-leden zijn onbezoldigd. De accountant rapporteert mede aan de Raad van Toezicht en wordt door hen benoemd. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren en vergadert 1 x per jaar zonder bestuur en minimaal 1 x per jaar met de Ondernemingsraad.

De Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen wordt bestuurd volgens het Raad-van-Toezicht-model. Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in verschillende documenten zoals statuten, auditreglement, aftreedschema

en profielen. Een en ander is nog niet geformaliseerd binnen een allesomvattend Raad van Toezicht reglement, zoals aanbevolen in de Governance Code Cultuur.

Er is in 2019 overleg gevoerd met de interne en externe belanghebbenden. Eenduidige vastlegging van deze belanghebbenden en de wijze waarop overleg is gevoerd zal, zoals aanbevolen in de Governance Code Cultuur, plaatsvinden vanaf 2020.

De directie bestaat uit een collegiaal bestuur van twee directeuren, één van hen is algemeen directeur en draagt primair de verantwoordelijkheid voor het integrale beleid en de organisatiestructuur. Door langdurige ziekte van de tweede directeur (sinds januari 2019) was er gedurende het verslagjaar feitelijk sprake van een eenhoofdige directie.

11. Verslag Raad van Toezicht

De RvT vergaderde viermaal in 2019 waarbij onder andere over de volgende onderwerpen werd gesproken:

- De Jaarstukken 2018, het Accountantsverslag en de gewenste omvang van het eigen vermogen;
- Benodigde vervangingsinvesteringen in interieur en techniek; de investeringsbegroting en de financiering daarvan;
- Het financieel beleid, de financiële gang van zaken alsmede de begroting voor 2020;
- Benoeming van een nieuwe Accountant: Dubois & Co. Registeraccountants;
- De gewenste vernieuwing van de Doelen en daarmee samenhangende wijzigingen in de organisatiestructuur van de Doelen;
- De samenstelling en het functioneren van de directie;
- Evaluatie van het functioneren van de Raad van Toezicht;
- Ontwikkelingen in de congresmarkt en de positionering van De Doelen;
- De algemene gang van zaken, waaronder het artistiek beleid, marketing en kaartverkoop, gastvrijheid, personeelsbeleid, inkoop;
- Alle positieve veranderingen in en rondom het gebouw (aankleding, sfeer enz.);
- Het jaarplan voor 2020;
- Vacatures in de RvT en het gewenste profiel;
- Het overleg met vertegenwoordigers van de Gemeente Rotterdam;
- De samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest;
- De fondsen- & sponsorwerving en de samenwerking met De Doelen Steunfonds.

Omdat de Raad van Toezicht grote waarde hecht aan de inbreng en betrokkenheid van de Ondernemingsraad hebben mevrouw Mariëtte Hamer en Thomas Heerkens tweemaal overleg gehad met vertegenwoordigers van de OR. De vernieuwde OR werd in de zomer gekozen.

In het verslagjaar en in de eerste maanden van 2020 zijn vanuit de Raad van Toezicht regelmatig gesprekken gevoerd met directeur Anton Vliegenthart. Deze hebben ertoe geleid, dat het dienstverband met Anton Vliegenthart per 1 maart 2020 is beëindigd. Wij zijn Anton erkentelijk voor zijn bijdrage aan de Doelen gedurende zijn 25-jarig dienstverband.

De Raad van Toezicht volgt de aanbevelingen van de Governance Code Cultuur. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft met regelmaat bilateraal 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 Geert Haksteen en Thomas Heerkens. Voorts is mevrouw Marianne 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.

Per 15 juni 2019 heeft de RvT een nieuw lid mogen verwelkomen, mevrouw Christine Rama-Changoer. In 2019 werden de zittingstermijnen van voorzitter Mariëtte Hamer, Geert Haksteen en Thomas Heerkens voor een tweede termijn goedgekeurd door het College B&W. Mevrouw Anneke Hogenstijn trad eind 2019 terug als lid na het verstrijken van haar tweede termijn.

De Raad van Toezicht heeft veel waardering voor de prachtige concerten en congressen, die in 2019 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 algemeen directeur Janneke Staarink van de Doelen. Wij willen hen allen hiervoor hartelijk danken.

Rotterdam 24 maart 2020,

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)

De heer prof. dr. H.A.P. Pols

Mevrouw mr. C. Rama-Changoer (vanaf 15 juni 2019)

Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller

Bijlage 1. Risicomatrix bestuursverslag 2019

De Doelen is net als de meeste culturele instellingen voor een deel afhankelijk van subsidie inkomsten. We zijn niet in de gelegenheid een weerstandsvermogen te hanteren in verhouding tot de risico's. 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	Overmacht situaties (zoals oorlogen en epidemieën), economische ontwikkelingen en specifieke ontwikkelingen in de culturele- en congres- sector 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 potentiële risico's voor de eigen organisatie. Risico's accepteren omdat dit inherent is aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling. Extra marketinginspanningen en annuleren in programmering. Sturen op	Laag	Hoog

		meerjarig beleid en werken met scenario's met maatregelen op korte en lange termijn Werken met een personele flexibele schil.		
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.	Middel	Hoog

Financiering/ dekking gebruikersinvesteringen	<p>De vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen is erg hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen.</p> <p>Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering en dekking van de gebruikersinvesteringen.</p> <p>Bij een totaal minimaal noodzakelijk investeringsbedrag van € 10 mln lopen de kosten voor rente en afschrijving op naar circa €1,25 mln in 2027.</p>	<p>Mogelijkheden voor financiering-dekking en risico's worden afgestemd met de Gemeente en externe financiers.</p> <p>Financiering kan naar verwachting geregeld worden bij de Triodos Bank.</p> <p>De financiële beheersmaatregelen maken onderdeel uit van het cultuurplan 2021-2024. Het bij de verzelfstandiging ontstane knelpunt wordt bij toekenning van de extra gevraagde subsidie van € 0,5 mln opgelost en door zowel de gemeente als de Doelen gedragen</p>	Hoog	Hoog
Compliance en rapportage				
Privacy/datalekken	Gewijzigde wetgeving resulteert in hoger risico handhaving en boetes	<p>Maatregelen om zo volledig mogelijk te voldoen aan wetgeving worden in kaart gebracht en ingevoerd.</p> <p>Afspraken vastleggen met externe partijen (verwerkingsovereenkomsten), protocollen/ procedures vaststellen en actieve communicatie met organisatie.</p>	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.	<p>Opstellen van informatiebeleid, vastleggen van procedures en interne audit op naleving betrekken bij het verder professionaliseren van de IT organisatie.</p> <p>IT-vervangingsinvesteringen zijn deels uitgevoerd in 2018-2019 en worden vervolgd in 2020-2021. Verdere integratie van bedrijfsapplicaties wordt vormgegeven.</p>	Middel	Middel/ Hoog

JAARREKENING 2019
de Doelen

Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

		31-12-2019	31-12-2018
<u>ACTIVA</u>			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	(1)	108	153
<i>Materiele vaste activa</i>	(1)		
Inventaris		1.494	846
Hard- en Software		98	115
Verbouwingen		118	146
Activa in uitvoering		33	10
Totaal materiele vaste activa		1.743	1.117
Vlottende activa			
<i>Vorraden</i>	(2)	98	74
<i>Vorderingen</i>			
Debiteuren	(3)	555	137
Belastingen en sociale lasten	(4)	0	46
Overlopende activa	(5)	495	359
Totaal vorderingen		1.050	542
<i>Liquide middelen</i>		1.772	2.104
Totaal activa		4.771	3.990
<u>PASSIVA</u>			
<i>Eigen vermogen</i>			
Algemene reserve	(6)	998	924
Totaal eigen vermogen		998	924
<i>Voorzieningen</i>	(7)	91	286
<i>Kortlopende schulden</i>			
Crediteuren	(8)	1.351	931
Belastingen en sociale lasten	(9)	192	171
Overlopende passiva	(10)	2.139	1.677
Totaal kortlopende schulden		3.682	2.780
Totaal passiva		4.771	3.990

Exploitatie overzicht 2019	Realisatie	Begroot Jaarplan	Vershil	Realisatie
bedragen x €1.000	2019	2019	2019	2018
Baten				
<i>Opbrengsten</i>				
<i>Directe opbrengsten:</i>				
Publieksinkomsten	705	709	-4	758
Sponsorinkomsten (met tegenprestatie)	0	0	0	0
Bijdrage in productiekosten	254	105	149	380
Overige inkomsten (specificatie)				
- zaalverhuur RPhO	848	847	1	869
- zaalverhuur cultureel	653	561	92	534
- zaalverhuur niet cultureel	1.132	847	285	1.031
<i>Indirecte opbrengsten:</i>				
Diverse inkomsten (specificatie)				
- doorberekening publiciteit	44	61	-17	62
- opbrengst horeca	2.614	1.938	676	2.498
- doorberekening facilitair	1.992	1.530	462	1.802
- overige opbrengsten	278	270	8	283
Totaal Opbrengsten	8.519	6.868	1.651	8.217
<i>Bijdragen</i>				
Subs. Gemeente Rotterdam	4.549	4.544	5	4.455
Overige subsidies	171	135	36	220
overige bijdragen uit private middelen				
- particulieren	39	160	-121	43
- bedrijven (zonder tegenprestatie)	0	50	-50	0
- fondsenbijdragen projecten	124	109	15	176
Totaal Bijdragen	4.882	4.998	-116	4.893
TOTAAL BATEN	13.402	11.866	1.536	13.110
Lasten				
<i>Personeelskosten</i>				
Beheerslasten personeel	1.469	1.306	-163	1.109
Activiteitenlasten personeel	4.924	4.167	-757	4.934
Totaal personeelskosten	6.392	5.473	-919	6.043
Activiteitenlasten materieel				
- honoraria en uitkopen	960	840	-120	1.115
- overige programmeringskosten	359	321	-38	517
- kosten publiciteit	465	608	143	547
- kosten facilitair	1.756	1.417	-339	1.512
Totaal activiteitenlasten materieel	3.539	3.186	-353	3.691
Beheerslasten materieel				
- Huur & Servicekosten	1.487	1.507	20	1.461
- Onderhoud	349	181	-168	286
- Energie,schoonmaak, belasting en verzekering	657	704	47	822
- Afschrijvingskosten	324	238	-86	235
- Organisatiekosten	581	578	-3	515
Totaal beheerslasten materieel	3.397	3.208	-189	3.319
TOTAAL LASTEN	13.328	11.867	-1.461	13.053
Saldo uit bedrijfsvoering	73	-1	74	58
Rente Baten/Lasten	0	1	-1	1
SALDO	73	0	73	59

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)	5,7,10,15 of 20 jaar
Hard- en software	5 jaar

Investeringsubsidies en bijdragen worden in mindering gebracht op de vaste activa.

Vorraden

Voorraad 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.

Vorzieningen

Vorzieningen 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)

Algemeen

De balanswaarde per 31-12-2019 is met € 0,8 miljoen toegenomen van € 4,0 miljoen naar € 4,8 miljoen. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door toename van de activa vanwege vervangingsinvesteringen. De liquiditeit per balansdatum is afgenomen met ruim € 0,3 miljoen, hier staan € 0,5 miljoen hogere vorderingen tegenover. Daarbij is er een afname van de voorziening met € 0,2 miljoen en een toename van de kortlopende schulden met € 0,9 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 2019 het laagst.

ACTIVA

1) Materiële en immateriële vaste activa*

Verloop immateriële vaste activa

Boekwaarde per 1-1-2019	153
Investeringen/desinvesteringen	0
Afschrijvingen	-46
Boekwaarde per 31-12-2019	<u>107</u>

Aanschafwaarde	469
Cumulatieve afschrijvingen	-361
Boekwaarde per 31-12-2019	<u>108</u>

Verloop materiële vaste activa

	Activa in				Totaal
	uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouwing	
Boekwaarde per 1-1-2019	10	850	114	157	1131
Investeringen/desinvesteringen	23	919	20		962
Fondsbijdrage		-58			-58
Afschrijvingen		-217	-36	-39	-292
Boekwaarde per 31-12-2019	<u>33</u>	<u>1494</u>	<u>98</u>	<u>118</u>	<u>1743</u>
Aanschafwaarde	33	3085	360	447	3925
Cumulatieve afschrijvingen		-1591	-262	-329	-2182
Boekwaarde per 31-12-2019	<u>33</u>	<u>1494</u>	<u>98</u>	<u>118</u>	<u>1743</u>

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

Overzicht investeringen
2019

	Investeringen	Fondsbijdragen	
Inventaris	48		Investeringsvoorbereiding en implementatie 2019
Inventaris 5 jaar	120		Horeca kassa's, Podiumtechniek, Interieur
Inventaris 7 jaar	324		Koffiemachines
			Van Capellezaal en Dakfoyer (fonds), Hal GZ,
Inventaris 10 jaar	359	-58	Podiumtechniek (o.a. lichttafels, beamer),
Inventaris 15 jaar	39		Wayfinding, Meubilair en Interieur
Inventaris 20 jaar	28		Congresmeubilair
Hardware ICT 5 jaar	20		Glasvezelbekabeling
			Kantoorautomatisering
	<u>939</u>	<u>-58</u>	

De mutatie in de 'activa in uitvoering' is niet gespecificeerd. De fondsenbijdragen zijn verantwoord als investeringsbijdrage en zullen de komende jaren gelijk met de afschrijvingen in de exploitatie opgenomen worden. Het investeringsvolume 2019 van € 0,9 miljoen euro is in lijn met de op pagina 26 geschetste vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen substantieel hoger.

2) Voorraden

31-12-2019 31-12-2018

Parkeerkaarten	14	10
Horeca	64	35
Emballage	16	17
Winkel	<u>4</u>	<u>11</u>
Totaal voorraden	<u>98</u>	<u>74</u>

Op 31 december 2019 waren er geen incurante voorraden aanwezig.

3) Debiteuren

31-12-2019 31-12-2018

Debiteuren	678	250
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-123</u>	<u>-113</u>
Totaal debiteuren	<u>555</u>	<u>137</u>

In de post 'voorziening dubieuze debiteuren' is € 84.000 opgenomen voor debiteuren waarvan de inbaarheid zeer onwaarschijnlijk is. Dit betreft posten vanaf het jaar 2016; waarvan een deel van de incassoprocedures nog niet formeel is afgewikkeld.

4) Belastingen en sociale lasten

31-12-2019 31-12-2018

Te vorderen loonbelasting	0	0
Te vorderen omzetbelasting	<u>0</u>	<u>46</u>
Totaal te vorderen belastingen	<u>0</u>	<u>46</u>

Ultimo 2019 is er geen sprake van nog te ontvangen belastingen.

<i>5) Overlopende Activa</i>	31-12-2019	31-12-2018
Overige nog te ontvangen bedragen	64	38
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	17	0
Nog te factureren	203	107
Vooruitbetaalde kosten	<u>211</u>	<u>214</u>
Totaal overlopende activa	<u>495</u>	<u>359</u>

De post 'Nog te factureren' betreft voor € 73.000 met de Dienst Stadsontwikkeling te verrekenen gebouwonderhoud en voor € 92.000 aan het Rotterdam Philharmonisch Orkest geleverde diensten. Er is in 2019 € 211.000 vooruitbetaald voor de exploitatie in 2020, dit bedrag is nagenoeg gelijk aan het saldo ultimo 2018. Naast diverse reguliere posten is er voor het project Classical:NEXT € 122.000 vooruitbetaald en voor een aantal programmeringsprojecten is er € 60.000 vooruitbetaald aan organisatoren en marketing.

PASSIVA

<i>6) Eigen vermogen</i>	31-12-2019	31-12-2018
Algemene reserve		
Stand per 1 januari	924	866
Resultaatbestemming	<u>73</u>	<u>58</u>
Stand per 31 december	<u>998</u>	<u>924</u>

Naast het primaire doel van de algemene reserve als weerstandsvermogen worden 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 bepaalde dat een weerstandsvermogen tussen € 1,0 en € 1,2 miljoen zou moeten liggen. Dan beschikt de Doelen over de middelen om maatregelen te treffen in geval van het wegvallen van belangrijke inkomsten en onvoorziene kostenstijgingen. Daardoor kan de Doelen haar maatschappelijke functie blijven vervullen. Binnen de kaders van de huidige exploitatie en het gewenste weerstandsvermogen is er onvoldoende dekking voor de financiering van zogenaamde 'gebruikers-investeringen' (zie pagina 12). Deze investeringen zijn echter wel noodzakelijk. Het vele jaren niet (kunnen) investeren door zowel de gemeente als de Doelen zelf, heeft een zeer negatieve invloed op de bedrijfsvoering.

7) Voorzieningen

<i>Voorziening frictiekosten personeel</i>	31-12-2019	31-12-2018
Stand per 1 januari	286	55
Toevoeging voorziening	33	269
Onttrekking voorziening	<u>274</u>	<u>38</u>
Stand per 31 december	<u>45</u>	<u>286</u>

<i>Voorziening jubileumuitkeringen</i>	31-12-2019	31-12-2018
Stand per 1 januari	0	0
Toevoeging voorziening	46	0
Ottrekking voorziening	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u>46</u>	<u>0</u>

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 € 241.000 onttrokken aan de voorziening vanwege reorganisatiekosten.

In 2019 is een voorziening van € 46.000 gevormd voor jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen, gebaseerd op de arbeidsvoorwaarden. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de kans dat medewerkers de organisatie vroegtijdig verlaten.

<i>8) Crediteuren</i>	31-12-2019	31-12-2018
Crediteuren	1213	832
Rotterdams Philharmonisch	<u>138</u>	<u>100</u>
Totaal crediteuren	<u>1351</u>	<u>931</u>

Vanwege de uitgestelde renteloze betaling van in 2019 aangeschafte inventaris is het reguliere crediteurensaldo hoger dan ultimo 2018. In het crediteurensaldo is € 248.000 creditnota's aan huurders opgenomen, dit betreft de afrekening van kaartverkoop aan huurders.

<i>9) Belastingen en sociale lasten</i>	31-12-2019	31-12-2018
Af te dragen loonbelasting	179	171
Af te dragen omzetbelasting	<u>14</u>	<u>0</u>
Totaal te betalen belastingen	<u>192</u>	<u>171</u>

<i>10) Overlopende passiva</i>	31-12-2019	31-12-2018
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	376	367
Af te dragen BUMA rechten	6	10
Nog te betalen kosten	790	559
Voorverkochte entreebewijzen	942	736
Vooruit ontvangen bedragen	<u>24</u>	<u>6</u>
Totaal overlopende passiva	<u>2.139</u>	<u>1.677</u>

De stijging van nog te betalen kosten wordt in belangrijke mate veroorzaakt door toename van de programma intensiteit eind 2019 en diverse personeelsverplichtingen.

De post 'voorverkochte entreebewijzen' is eind 2019 toegenomen in vergelijking met eind 2018 door een combinatie van verkoopmoment en de samenstelling en prijstelling van het programma in 2020.

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 2019 op jaarbasis € 1.347.623 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 muziekwitvoeringen. 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 en jaarlijkse onderhouds- en huurcontracten voor inventaris en gebouw gerelateerde zaken. In incidentele gevallen is er een looptijd van 5 tot 7 jaar vastgesteld.

2. Toelichting op de Exploitatierkening

(bedragen x € 1.000)

Verschillen tussen jaarplan en realisatie 2019 worden onderstaand nader toegelicht.

BATEN

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs Realisatie	Realisatie
<i>11) Directe opbrengsten</i>	2019	2019	realisatie	2018
Cultureel				
Publieksinkomsten	705	709	-4	758
Bijzondere projecten	254	105	149	380
Doorberekende publiciteit	<u>44</u>	<u>61</u>	<u>-17</u>	<u>62</u>
Subtotaal cultureel	1003	875	128	1.200
Zaalhuur Rotterdams Philharmonisch Orkest	848	847	1	869
Zaalhuur cultureel	653	561	92	534
Zaalhuur niet cultureel	1132	847	285	1031
Overig				
Opbrengst horeca	2614	1.938	676	2.498
Doorberekende materialen & uren	1992	1.530	462	1.802
Overige opbrengsten	<u>278</u>	<u>270</u>	<u>8</u>	<u>283</u>
Subtotaal overig	4884	3.738	1146	4.583
Totaal directe opbrengsten	<u>8.519</u>	<u>6.868</u>	<u>1.651</u>	<u>8.217</u>

De directe opbrengsten van 2019 zijn in totaal € 8.519.000 en daarmee getotaliseerd € 1.651.000 hoger dan begroot.

De realisatie van afwijkingen in baten ten opzichte van de begroting 2019 wordt met name veroorzaakt in de volgende hoofdcategorieën;

- 1) Hogere bijdrage in productiekosten van € 149.000 door meer doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen;
- 2) Hogere totale zaalverhuur van € 378.000. De totale verhuuromzet (€ 2.633.000) is in 2019 verder toegenomen ten opzichte van 2017 en 2018. Naast de stijging van de omzetten culturele en niet culturele verhuur is de omzet RPHO iets lager dan gerealiseerd in 2018.
- 3) Hogere opbrengsten horeca en doorbelaste materialen & uren van € 1.138.000 als direct gevolg van de hogere totale zaalverhuuromzet. De niet culturele verhuur levert met bijna 60% (€ 2.674.000) een belangrijke bijdrage aan de in 2019 gerealiseerde omzet (€ 4.606.000). De omzet niet culturele verhuur is in 2019 verder toegenomen met € 189.000 door meer en uitgebreidere verhuringen en meer bezoekers. De omzet van culturele verhuur is € 167.000 hoger en de omzet van het RPHO is vanwege het jubileumjaar 2018 iets lager in 2019.

	Realisatie 2019	Jaarplan 2019	Jaarplan vs realisatie	Realisatie 2018
<i>12) Bijdragen</i>				
Subsidie Gemeente Rotterdam	4.549	4.544	5	4.455
Overige subsidies	171	135	36	220
Giften van bedrijven	0	50	-50	0
Particulieren giften	39	160	-121	43
Fondsenbijdragen en projectsubsidies	<u>124</u>	<u>109</u>	<u>15</u>	<u>176</u>
Totaal bijdragen	<u>4.882</u>	<u>4.998</u>	<u>-116</u>	<u>4.894</u>

Subsidie Gemeente Rotterdam

De Gemeente Rotterdam verstreekt aan Stichting Concert- en Congresgebouw de Doelen in het jaar 2019 een subsidie van € 4.548.500, conform het in december 2016 vastgestelde Cultuurplan 2017-2020.

Op de subsidiëring van de Stichting is de Subsidieverordening Rotterdam 2014 van toepassing. 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 in 2019 € 244.000 en € 51.000 hoger dan begroot. De SRP subsidie van € 50.000 en bijdragen voor Classical Next van € 185.000 zijn vanuit financieel oogpunt de voornaamste programmeringsbijdragen in 2019.

De fondsenbijdragen voor de upgrade van de Van Cappellen Zaal (€48.000) en de Verhagen Dakfoyer (€10.000) zijn verantwoord als investeringsbijdrage en zullen de komende jaren gelijk met de afschrijvingen in de exploitatie opgenomen worden.

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.”

De in 2019 door Stichting de Doelen Steunfonds geworven middelen zijn niet uitgekeerd in 2019 en worden beschikbaar gehouden als garantie voor de exploitatie 2020 en voor specifieke programmeringsprojecten waarvan de projectfinanciering nog niet zeker is.

Daarnaast zijn de beschikbare steunfonds gelden van de jaren 2017- 2018 reeds bestemd ter dekking van programma en investeringskosten voor het jaar 2020.

LASTEN

	Realisatie 2019	Jaarplan 2019	Jaarplan vs realisatie	Realisatie 2018
<i>13) Personeelskosten</i>				
Salarissen	4.145			3.967
Pensioenpremies	568			507
Sociale lasten	694			629
Inhuur personeel	908			736
Inhuur personeel kantoor	<u>77</u>			<u>204</u>
Totaal personeelskosten	<u>6.392</u>	<u>5.473</u>	<u>919</u>	<u>6.043</u>

Personele bezetting	31-12-2019	Gemiddelde 2019	31-12-2018
FTE onbepaalde tijd	52,8	55,85	58,9
FTE bepaalde tijd	<u>19,2</u>	<u>12,6</u>	<u>6,0</u>
Totaal	72,0	68,5	64,9
Aantal oproepkrachten	71	71,5	72

De personeelskosten zijn ten opzichte van 2018 gestegen met € 349.000 en € 919.000 hoger dan begroot. De kostenstijging wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door personele inzet die te maken heeft met de hogere verhuuromzetten dan begroot, ziektevervanging, formatie uitbreiding, de kosten voor reorganisatie en organisatieverandering en de vorming van een voorziening jubileumuitkeringen. Naast het ingezette beleid van de afgelopen jaren waarbij gekeken wordt naar de operationele inhuur ten opzichte van dienstverband zijn er in 2019 nieuwe functies vastgesteld en ingevuld zoals de coördinator publieksservice en medewerker junior sales support. Dit zorgt voor een stijging van het aantal fte's naar 72,0.

WNT-verantwoording 2019 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 2019 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 194.000 (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 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	J. Staarink	A.M. Vliegthart
Functiegegevens 2019	Algemeen Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/08-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking? (onbepaalde tijd)	Ja	Ja
Bezoldiging 2019		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	144.486,69	144.728,15
Beloningen betaalbaar op termijn	20.389,80	20.532,00
<i>Subtotaal</i>	<i>164.876,49</i>	<i>165.260,15</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000,00	194.000,00
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
Totale bezoldiging	164.876,49	165.260,15
Functiegegevens 2018		
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/08-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging 2018		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	55.235,19	142.304,39
Beloningen betaalbaar op termijn	7.758,75	18.903,36
<i>Subtotaal</i>	<i>62.993,94</i>	<i>161.207,75</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	79.224,66	189.000,00
Totale bezoldiging	62.993,94	161.207,75

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 (tot 1 januari 2020)
- De heer prof. dr. H.A.P. Pols
- Mevrouw M.C. Rama-Changoer (vanaf 15 juni 2019)
- 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 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2019	2019	realisatie	2018
14) <i>Activiteitenlasten materieel</i>				
Honoraria en uitkoopsommen	960	840	120	1.115
Overige programmeringslasten	238	233	5	372
Auto, reis- en verblijfkosten	66	50	16	76
Representatiekosten	55	38	17	69
Inhuur materiaal	1.124	956	167	1.110
Inkoopkosten horeca	632	461	171	626
Publiciteitskosten	<u>465</u>	<u>608</u>	<u>-143</u>	<u>547</u>
Totaal activiteitenkosten	<u>3.539</u>	<u>3.186</u>	<u>353</u>	<u>3.915</u>

De activiteitenlasten materieel zijn € 353.000 hoger dan begroot. Dit bedrag bestaat uit € 143.000 lagere publiciteitskosten en € 496.000 hogere activiteitlasten voor programmering, techniek en horeca.

- De marketingafdeling is in 2019 gereorganiseerd van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde afdeling die de interactie met onze bezoekers actief aangaat. De gewenste herinrichting kreeg in de loop van 2019 vorm. Tussen januari en september was er om die reden sprake van verlaagde marketingcapaciteit, de materiele publiciteitskosten zijn in 2019 € 143.000 lager dan begroot.
- Tegenover de hogere bijdrage in productiekosten van € 254.000 staan kosten die verantwoord worden als activiteitlasten materieel. Dit betreft veelal programmakosten, horeca en techniek welke worden doorbelast als bijzondere projecten aan andere zalen;
- De resterende € 242.000 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
	2019	2019	realisatie	2018
<i>15) Huisvestingskosten</i>				
Huur & servicekosten	1.487	1.507	-20	1.461
Onderhoud	349	181	168	286
Energie	381	424	-43	322
Schoonmaakkosten	215	216	-1	215
Belastingen en verzekeringen	61	64	-3	61
Afschrijvingskosten	<u>324</u>	<u>238</u>	<u>86</u>	<u>235</u>
Totaal huisvestingskosten	<u>2.816</u>	<u>2.630</u>	<u>186</u>	<u>2.580</u>

De huur- en servicekosten voor 2019 zijn € 1.487.101. Vanwege structurele toename van de onderhoudslasten en een bewuste onderhoudsimpuls zijn de onderhoudskosten in 2019 € 168.000 hoger dan eerder begroot. De energielasten zijn € 43.000 lager dan begroot door herziening van het energiecontract voor boekjaar 2019 en gunstigere weersomstandigheden in 2019 dan geraamd.

In lijn met de gemelde noodzaak van vervanging van de gebruikersinvesteringen is er in 2019 € 0,9 miljoen euro geïnvesteerd door de Doelen. De aan de investeringen verbonden afschrijvingslasten zullen de komende jaren substantieel toenemen en zijn in 2019 circa € 90.000 hoger dan in 2018.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2019	2019	realisatie	2018
<i>16) Organisatiekosten</i>				
Kantoorkosten	136	141	-6	142
Automatiseringskosten	211	215	-4	190
Advieskosten	122	65	57	128
Overige personeelskosten	151	107	44	172
Overige organisatiekosten	<u>-38</u>	<u>50</u>	<u>-88</u>	<u>-117</u>
Totaal overige bedrijfslasten	<u>581</u>	<u>578</u>	<u>3</u>	<u>515</u>

De advieskosten zijn € 57.000 hoger dan begroot vanwege extra juridische ondersteuning bij de reorganisatie en voorbereiding van Wet Arbeidsmarkt in Balans. Daarnaast zijn er diverse specifieke adviesopdrachten (o.a. organisatieontwikkeling, functie Willem Burger Hal en voorraadbeheer) die in de loop van 2019 zijn uitgevoerd.

De kosten voor trajectbegeleiding, pensioenlasten van oud medewerkers en toename van het restant verlofsaldo hebben geleid tot € 44.000 hogere overige personeelskosten dan begroot. De overige organisatiekosten zijn negatief door de afwikkeling van balansposten uit voorgaande boekjaren en een niet gebruikelijke teruggave energiebelasting op gas voor de jaren 2017 en 2018. Dat verklaart de verschillen ten opzichte van de begroting.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2019	2019	realisatie	2018
<i>17) Rentebaten/lasten</i>				
Rentebaten	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>-1</u>	<u>1</u>

3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum

Resultaatbestemming

Het jaar 2019 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 73.436. Dit bedrag is volledig toegevoegd aan de algemene reserve die per 1 januari 2020 € 997.705 bedraagt.

Gebeurtenissen na balansdatum

De maatregelen die genomen zijn in de strijd tegen het Corona-virus hebben impact op de gehele Nederlandse samenleving. Ook De Doelen wordt hiermee geconfronteerd. Vanaf 12 maart is de Doelen in ieder geval tot 1 juni gesloten. De sluiting betekent dat diverse directe en indirecte inkomsten voor 2020 en mogelijk ook latere jaren achter zullen blijven op de begroting. Het is vooralsnog onduidelijk in hoeverre wij in staat zullen zijn onze kosten daarop te laten aansluiten en de exploitatietekorten te beperken. Met de overheid, de gemeente Rotterdam en andere stakeholders zal afgestemd worden over steun en compensatiemogelijkheden. Het eigen vermogen en de liquiditeitspositie is vooralsnog echter voldoende gezond om dit tijdelijk te kunnen opvangen waardoor de gevolgen geen acute impact op de continuïteit en de jaarrekening 2019 van De Doelen hebben.

Deze tekst maakt tevens onderdeel uit van het bestuursverslag.

Vaststelling Jaarverslag en Jaarrekening 2019
Rotterdam 24 maart 2020

Janneke Staarink
algemeen 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, 3012 CT Rotterdam
Postbus 972, 3000 AZ Rotterdam
KvK-nummer 24379872
RSIN 814989068
www.dedoelen.nl
directie@dedoelen.nl

De statutaire doelstelling van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen is de organisatie, productie en uitvoering van culturele, kunstzinnige en educatieve projecten en exploitatie en beheer van Concert- en congresgebouw de Doelen, welke gebouwen aan de gemeente Rotterdam in eigendom toebehoren, als concertgebouw en als congresgebouw.

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen heeft een Culturele ANBI-status. Een ANBI is een instelling die zich voor minstens 90% inzet voor het algemeen nut. Een ANBI is vrijgesteld van schenkbelasting. Voor een begunstiger van een ANBI betekent deze ANBI-status fiscaal voordeel in de inkomstenbelasting en de vennootschapsbelasting.

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 (tot 1 januari 2020)
De heer prof. dr. H.A.P. Pols
Mevrouw mr. C. Rama-Changoer (vanaf 15 juni 2019)
Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller

Bestuur: Mevrouw J. Staarink, algemeen directeur
De heer drs. A. M. Vliegthart, directeur (tot 1 maart 2020)

Ondernemingsraad: Mevrouw Pauline Fransen van de Putte (voorzitter)
Mevrouw Ciska van Beek (vanaf 21 juni 2019)
Mevrouw Melissa van Daalem (tot februari 2019)
Mevrouw Gerrie Dahler (vanaf 21 juni 2019)
Mevrouw Joke Epping (tot 20 juni 2019)
De heer Devin de Groot (vanaf 21 juni 2019)
De heer Sebastián van der Heide (tot 20 juni 2019)
Mevrouw Gerline van Holst (secretaris) (vanaf 21 juni 2019)
Mevrouw Machteld van Joolingen (vanaf 21 juni 2019)
De heer Hussein Nasir (vanaf 21 juni 2019)
De heer Edwin Steketee (tot 20 juni 2019)
De heer Latif Sharif (tot 20 juni 2019)

Nevenfuncties

Directie Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen (Februari 2020)

J. Staarink algemeen directeur:

2016 – heden: bestuurslid stichting Art/Disruption (Het initiëren, ontwikkelen en realiseren van vernieuwende projecten op het snijvlak tussen kunst en samenleving).

2016 – heden: bestuurslid Designprijs Rotterdam.

Raad van Toezichtleden Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen (Februari 2020)

M.I. Hamer (voorzitter RvT):

2015 – heden: vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Lezen en schrijven

2015 – heden: vicevoorzitter Raad van Toezicht Charter diversiteit

2015 – heden: voorzitter Raad van Advies Nationale jeugdraad

2015 – heden: Lid Maatschappelijke Adviesraad (MAR), PO-Raad

2016 – heden: Lid Raad van Advies GAK

2016 – heden: Lid Raad van Advies van de Maatschappelijke Alliantie

2018 – heden: Voorzitter RvT RDW

2018 – heden: Lid RvT TU Eindhoven

2019 – heden: Lid Raad van Advies van de Vrije Universiteit Amsterdam

2019 – heden: Voorzitter Raad van Advies van de Faculteit der Geesteswetenschappen

G.M. Haksteen (lid RvT):

2019 – heden: Voorzitter Financiële Commissie Vrijzinnig Christelijk Lyceum (VCL) In Den Haag

2019 – Lid Adviesraad ErasmusMC Campus

T.V.M. Heerkens (lid RvT):

2013 – heden: Lid van de raad van Commissarissen van de Stichting Woonstad, tevens voorzitter van de auditcommissie.

2013 – heden: Lid van de Raad van Toezicht Stichting Innovatie recreatie & Ruimte.

2018 – heden: Lid van Bestuur van het Nederlandse Rode Kruis, tevens voorzitter van de auditcommissie.

A.H. Hogenstijn (lid RvT tot 1 januari 2020):

2007 – heden: Lid Bestuur Het Kersjesfonds.

2014 – heden: Voorzitter raad van Toezicht Calefax Rietkwintet.

2015 – heden: Lid Raad van Toezicht Hogeschool der Kunsten Den Haag.

2017 – heden: voorzitter bestuur Algemeen Ondersteuningsfonds voor Toonkunstenaars

2019 – heden: Lid Raad van Toezicht Stadsschouwburg en De Vereeniging, Nijmegen

H.A.P. Pols (lid RvT):

2013 – heden: Captain of Science topsector Life, Science & Health (LS&H), Den Haag

2016 – heden: Voorzitter bestuur TKI-bureau LS&H, Den Haag

2018 – heden: Vice-voorzitter ZonMw, Den Haag

2018 – heden: Lid RvT St. Antonius Ziekenhuis, Nieuwegein, Utrecht, Woerden.

2019 – heden: Lid bestuur Stichting Theia

2019 – heden: Voorzitter RvT Sanquin, Amsterdam

M.F.E. de Waard-Preller (lid RvT):

2007 – heden: lid Bestuur Coöperatieve Houdstermaatschappij 1724 U.A.

2008 – heden: voorzitter Stichting de Doelen Steunfonds

2013 – heden: secretaris Stichting Physico

2016 – heden: commissaris Koninklijke Verkade N.V.

2017 – heden: commissaris Stadion Feyenoord N.V.

C.M. Rama-Changoer (lid RvT vanaf 15 juni 2019):

geen nevenfuncties