

**jaarverslag
2021**

de Doelen

inhoudsopgave

bestuursverslag	
voorwoord	3
1. programma	5
2. marketing	9
3. fondsenwerving	12
4. Rotterdamse Culturele Basis	13
5. zakelijke markt	15
6. prestaties	17
7. financieel	18
8. organisatie	21
9. gebouw en techniek	23
10. duurzaamheid	25
11. ondernemingsraad	26
12. governance	27
13. raad van toezicht	29
14. vooruitblik	31
bijlage	
risicomatrix bestuursverslag 2021	32
jaarrekening 2021	36
overige gegevens	54
algemene gegevens	55
nevenfuncties raad van toezichtleden	56
goedkeuring jaarrekening	57
accountantsverklaring	58

voorwoord

In 2021 was onze focus gericht op wederopbouw. En ondanks dat het jaar getekend werd door corona en de bijbehorende maatregelen is dat wat ons betreft zeker gelukt. Het was een jaar waarin we onszelf opnieuw onder de loep namen, transitie in gang zetten, nieuwe mensen aan boord haalden, vooruitkeken en de in 2020 opgedane kennis en middelen meteen inzetten waar nodig.

Was het een makkelijk jaar? Zeker niet. Ook in 2021 speelden corona en de maatregelen rondom COVID-19 een grote rol in wat er wel en niet kon gebeuren in de Doelen. We waren 37 weken dicht voor publiek, en dat is nog een stuk meer dan we in 2020 dicht waren (27 weken). De weken dat we open waren, moesten we ons aan steeds wisselende sets van maatregelen houden. We mochten in verschillende periodes tot 17.00 uur, 20.00 uur, 22.00 uur of 00.00 open zijn. Soms zonder horeca en soms met, soms geplaceerd en soms niet. Soms met mondkapje, soms zonder. Met gezondheidscheck of met de coronacheck app. Op anderhalve meter afstand binnen en een zaalcapaciteit van zo'n 25%, in andere periodes tot twee derde van de capaciteit. Hiermee was het lastig vooruitplannen en schakelen en dat had grote consequenties voor de financiële bedrijfsvoering. De begroting was bovendien vanwege een totaal gebrek aan inkomsten uit zakelijke verhuur tot een minimum teruggebracht.

En toch was 2021 geen verdrietig jaar. Het was (ook) een jaar van bouwen, ontwikkelen, verder gaan met de kennis die we vorig jaar hebben opgedaan en het inzetten van de nieuwe kennis en middelen. We lanceerden ons online platform Breeduit de Doelen, dat ons gelijk de kans gaf om versneld van start te gaan met inclusievere programmering. Er waren bijzondere concerten in de periodes dat dat kon. We gingen nieuwe partnerschappen aan, zoals bijvoorbeeld met VRDays / Immersive Tech Week. Veel ruimtes in het gebouw kregen een upgrade en de aanleg van het blauwgroene dak ging van start. We pakten onze maatschappelijke functie en waren zowel stembureau als priklocatie.

De samenleving verandert. De wereld polariseert en het belang van verbinden, diversiteit en inclusiviteit neem toe. Culturele plekken in het algemeen en de Doelen in het bijzonder kunnen daar een cruciale rol in spelen en we ambiëren niets minder dan dat. De actuele maatschappelijke ontwikkelingen vragen om experiment, flexibiliteit en urgentie. Daar zitten we bovenop en de Doelen is dan ook volop in beweging. Muzikaal, organisatorisch en ook fysiek. Die beweging kan alleen slagen wanneer we daarin worden ondersteund door vele partijen, niet in de laatste plaats de gemeente Rotterdam. Zowel met Maatschappelijke Ontwikkeling als met Vastgoed zijn de gesprekken over de ontwikkeling van de Doelen als hub in haar omgeving, die openstaat voor heel Rotterdam en haar bewoners bij elkaar brengt, zeer opbouwend en positief. Het openen van het gebouw, betrekken van de plint, de aansluiting met het te vernieuwen Schouwburgplein, het toevoegen van een stazaal, de ontwikkeling van het blauw-groene dak; de Doelen werkt aan een groots Masterplan en we werken gezamenlijk en stapsgewijs aan de realisatie ervan. We voelen ons in onze ambities gesteund door onze RvT en onze OR die beide meebewegen met en adviseren op de stappen die we zetten.

We vinden onszelf dus opnieuw uit. Met energie ondanks de lockdowns, met geloof in een glorieuze toekomst en met zin in het weer bij elkaar brengen van mensen. Kortom het bruist in de Doelen en daarbuiten!

Namens Team Doelen,
Janneke Stairink
Directeur



1. programma

online programmering genre breed

De coronacrisis heeft ons noodgedwongen geleerd hoe we onder steeds wisselende omstandigheden op een wendbare manier zo snel mogelijk weer kunnen bouwen. Dat betekent dat we de programmering in de eerste helft van 2021 op een hybride manier aanpakten.

De eerste maanden begonnen online en werden gevolgd door een periode van hybride, online en live, programmering. Vanwege de korte termijn van de online programmering, pakten we gelijk kansen om onze ambities om meer inclusief te programmeren al in de eerste helft van 2021 waar te maken. We zetten de transitie naar een inclusieve (inter)nationale muziekprogrammering in: een programmering die een diversiteit aan professionele musici, genres, creatieve concepten en thematische verbindingen met de actualiteit omvat en gericht is op diverse Rotterdamse en landelijke doelgroepen.

We openden het jaar op 1 januari met de concertfilm movingON, een ode aan het gebouw en vooral aan de muzikanten van nu, genrebreed en opgenomen in alle zalen, gangen en foyers van de Doelen, met o.a. Pitou + s t a r g a z e, Sima Nos E So Nos, James Oesi, Sabrina Starke, Kika Sprangers en dansers van Codarts. Met deze film lieten we zien waar we als Doelen voor staan: een innovatieve en inclusieve programmering. Daarna volgde diverse online-concerten en programma's waaronder het concert van Karsu, dat een prachtige recensie in Trouw kreeg met de kop "Karsu swingt in de lege Doelen achter haar vleugel en wij swingen thuis mee".

Om meer smoele en structuur aan te brengen in onze online programmering en de zichtbaarheid te vergroten, begonnen we het streaming initiatief Breeduit de Doelen. In Breeduit brachten we vernieuwende online-programma's, genrebreed met een typische Doelentwist, waarbij we samenwerking zochten met onze vaste partners in de stad. Met een diversiteit aan veelal jonge vernieuwende musici, gericht op diverse Rotterdamse doelgroepen. De programma's van Breeduit waren gratis te bekijken via de Doelen website, met de mogelijkheid om te doneren, wat gul werd gedaan. Programma's werden in meer of mindere mate gemonteerd, om het publiek zo veel mogelijk een levendige ervaring in de Doelen te bieden.

Hoogtepunten waren Becoming Kay Slice met een aanstekelijke mix van hiphop, soul en afrobeat, de Turkish Night met Metropole Orkest, Barbara Hannigan met Camerata RCO in topvorm met liederen van Berg en een bijzondere ensembleversie van Mahlers Vierde symfonie, Diamanda Dramm & Claron McFadden en Patricia Kopatchinskaja & Polina Leschenko. Violiste Patricia Kopatchinskaja en pianiste Polina Leschenko vormen een van de meest frisse, onconventionele duo's van nu. Dit online-concert werd op zondag 4 juli opgenomen met live publiek bestaande uit begunstigers van de Doelen.

live vanaf april

De eerste live-concerten van het jaar vonden plaats vanaf april. Reguliere, al geplande concerten werden omgevormd naar twee concerten per avond. De heropening voor publiek ging in fases en gepaard met verschillende maatregelen waar het totaal aantal bezoekers, afstand en gezondheidscheck of toegang met CTB betrof.

seizoensopening

We hadden in september groots van start willen gaan met seizoen 2021/2022 met een seizoensopening in festivalvorm. Een dag lang optredens in alle zalen en foyers van de Doelen, laagdrempelig, met een breed palet van alles waar we als Doelen voor staan. Echter, vanwege de maatregelen op dat moment werd dit openingsprogramma razendsnel omgebouwd naar een serie mini-concerten in de Doelen Studio: de Doelen Studio Sessies, met o.a. het Yannick Hiwat Quartet, Diamanda Dramm (met een verrassingsconcertje op het dak), John Buijsman, Zuco 103, een opdrachtcompositie aan Aart Strootman met geluiden van de stad, Gita Buhari, kinderprogrammering en een luisterbar met Kika Sprangers.

klassiek

Hoogtepunten waren zonder meer de drie testconcerten in april, toen het publiek voor het eerst na de maandenlange lockdown weer live in de Doelen kon komen. Lucas en Arthur Jussen op 21 april in huis te

hebben voor een concert mét publiek was fantastisch. Een jaar na de eerste lockdown en het afgelaste Beethovenfestival met de pianobroers, was dit de comeback waar iedereen op had gewacht. September was de aftrap van seizoen 2021- 2022. Een seizoen waarin we meer inclusieve en vernieuwende elementen in onze klassieke programmering brachten, door met ensembles, uitvoerenden en orkesten afspraken te maken over de keuze van repertoire, solisten, dirigenten of samenwerkingen. We waren de thuisbasis van O. festival. De openingsvoorstelling *Ring of Resilience* vond plaats in de Doelen, er was de hele week programmering en we waren de festivalhub. In september vonden de eerste concerten plaats, waarbij het publiek niet meer op anderhalve meter van elkaar hoefde te zitten. Op 22 september speelde Janine Jansen met Amsterdam Sinfonietta een sprankelende verrassende en virtuoze uitvoering van *De Vier jaargetijden*. In samenwerking met het Rotterdam Philharmonisch Orkest presenteerden wij in Red Sofa een avond onder leiding van de Amerikaanse sterdirigent en componist John Adam. Het Nederlands Kamerkoor zette in *Ester* oude én moderne moedige vrouwen centraal en werkte hiervoor samen met *turntable artist* Shiva Feshareki, *spoken word* dichter Lisette Ma Neza en meeslepende dans van BOSSLADY, verfilmd door filmmaker en *visual artist* Miriam Kruishoop. Andere mooie voorbeelden van onze vernieuwende inclusieve koers waren het Young DoelenEnsemble dat i.s.m. het danscollectief Amenti Collective werk bracht van de componist Julius Eastman en zangeres Shirma Rouse die soleerde met Sinfonia Rotterdam in repertoire van tijdgenoten van Dvorak.

pop, jazz, beyond

Een zomers hoogtepunt was North Sea Round Town, met onder andere het eigentijdse Sun-Mi Hong Ensemble dat in samenwerking met danser en choreograaf Joseph Simon en Dansateliers een combinatie bracht van electronics, strijkers en dans. Het weekend van 10 en 11 juli bracht diverse optredens in de grote zaal met de crème de la crème van de Nederlandse en internationale jazz. In september kwam de reguliere programmering goed op gang. Er was nieuw talent in de Popronde en de doorgaande samenwerking tussen de Doelen en productiehuis Flow in Flow Unplugged, het uitgestelde concert van de Portugese artiest Salvador Sobral kon nu wel doorgang vinden, net als het concert van de Turkse muzikale duizendpoot Sila. Andere hoogtepunten waren de Flamenco Biënnale met Ana Morales en de uitverkochte concerten van jazztrompettist Ibrahim Maalouf.

educatie, kinderprogrammering en talentontwikkeling

Omdat begin april de maatregelen nog van kracht waren, vond de twaalfde editie van de Kindermuziekweek online plaats met de interactieve concertprogramma's: 'Kleine Yogi's' (5+) en 'Tuinieren met Slagwerk' (6+). Ook maakten we een programma rondom het Rotterdam Songbook, een project in samenwerking met Stadsbeiaardier Richard de Waardt die in het Groot Rotterdamse Songbook liedjes van de 170 nationaliteiten van Rotterdam heeft verzameld. In een achtdelige reeks werd een door de Doelen gemaakte videoclip uitgezonden, waarin een kind zijn of haar favoriete liedje zingt uit het Groot Rotterdams Songbook. Deze waren te zien op de socialmediakanalen van de Doelen en werden uitgezonden door OPEN Rotterdam.



We kregen veel kinderen in schoolverband over de vloer. JINC organiseerde een Taaltrip bij de Doelen met hiphop en *spoken word* artist Kay Slice. In het kader van het Cultuurtraject in samenwerking met de KCR vonden in het najaar van 2021 twee schoolvoorstellingen plaats voor groep 7 en 8. De Rotterdamse band GreyHeads zette de zaal op zijn kop met het spetterende programma MC Groove Beest, met een mix van elektronica, drum 'n bass, jazz, hiphop en pop. We waren host voor de groep 8 musicals van 9 basisscholen in Rotterdam. Met 11 producties hebben we meer dan 800 trotse ouders/verzorgers, familie en vrienden voorbij zien komen. Codarts is en blijft een vaste en fijne samenwerkingspartner. De Doelen werd ook in 2021 intensief door hen gebruikt, voor repetities, opnames, audities en bijeenkomsten. De samen met Codarts ontwikkelde Talent Breaks vond doorgang met een mooie concertreeks door jong talent met korte wekelijkse lunchconcerten in de Feestzaal.

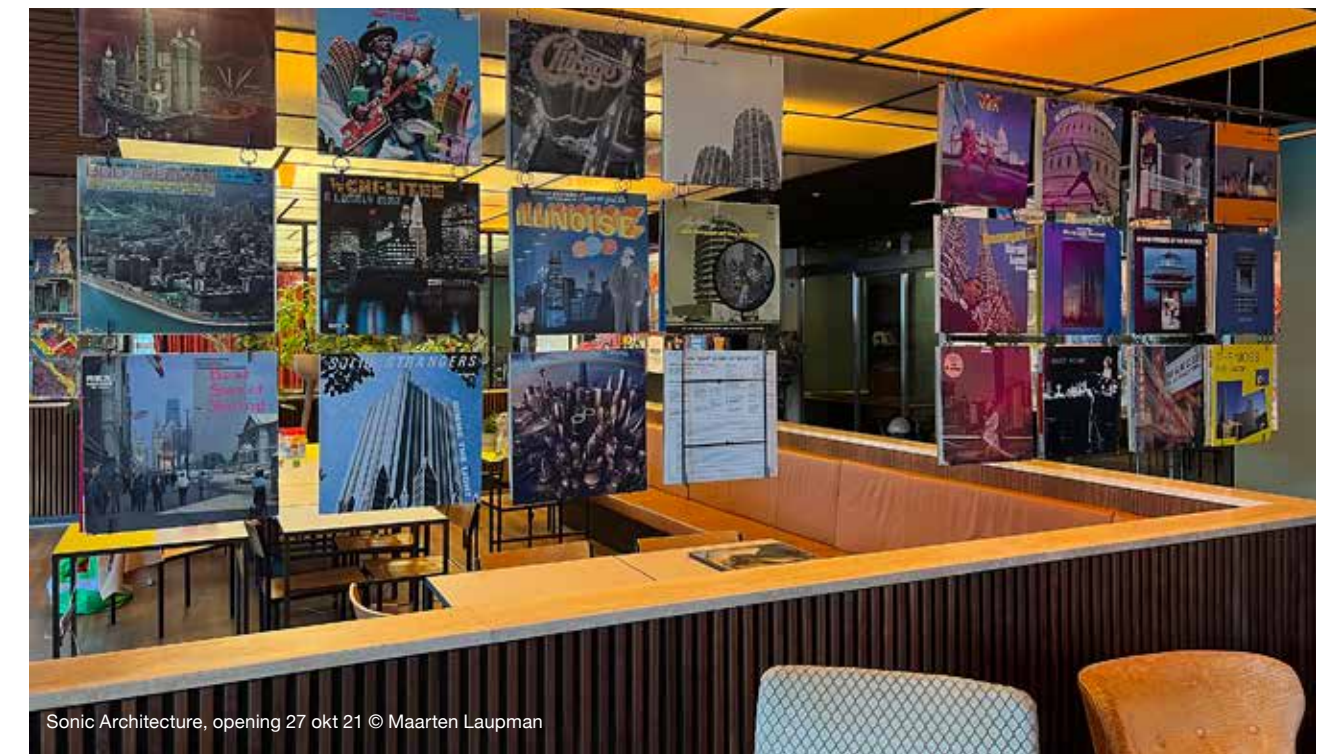
de Doelen Studio

Sophie Stravens en Amina Hussen presenteerden in een feestelijke bijeenkomst het kinderboek *Het Zonneservies*. Amina is de spil van de Stichting Krachtvrouwen Oude Westen en de steun en toeverlaat van honderden vrouwen met uiteenlopende nationaliteiten. Gezichtsbepalend in het najaar was de expositie *Sonic Architecture*, een expositie van platenhoezen met een stad of gebouw in het ontwerp. Volkskrant criticus Merlijn Kerkhof liet tijdens de Luisterbar een selectie uit de tentoongestelde platen horen en bezoekers konden een LP-hoes laten maken met hun eigen portret en iconische Rotterdamse gebouwen als achtergrond. We

gingen verder met de Stille boekenclub, in samenwerking met boekhandel Van Gennepe, met wekelijkse tips, talks en leesuren voor leesliefhebbers. Samen met Ruud Nieuweijer van schaakvereniging de Koddige Koning organiseerden we een schaak clinic en een tiendelige cursus waar kinderen met veel enthousiasme de beginselen van het schaken leerden. Tijdens *Study Hours* boden we wekelijks ruimte aan studenten om samen te studeren en daarna te ontspannen met *laid back house*, disco en hiphop tijdens *After Hours*.

architectuur & kunst

We zijn hard aan het werk om de architectuur van het gebouw optimaal tot haar recht te laten komen en meer aandacht en liefde te geven aan onze kunstcollectie. Het prachtige werk van Barbara Hepworth, in de foyer van de Grote Zaal, is gerestaureerd en we zijn zeer verheugd dat we sinds eind 2021 een groot werk van wederopbouw-kunstenaar Louis van Roode in huis hebben dat in 2022 officieel wordt onthuld. Dit kunstwerk is afkomstig uit het Dijkzigt ziekenhuis, daar van de muur gehaald en gerestaureerd en heeft door een briljante interventie van CBK nu een nieuw thuis gevonden in de Willem Burger Foyer van de Doelen. Een prachtige toevoeging aan de kunstcollectie die de Doelen rijk is en die de komende jaren meer in de schijnwerpers wordt gezet.



Sonic Architecture, opening 27 okt 21 © Maarten Laupman

concert
film

moving ON

Sabrina
Starke

Mariana
Hirschfeld

Sima Nos
E So Nos

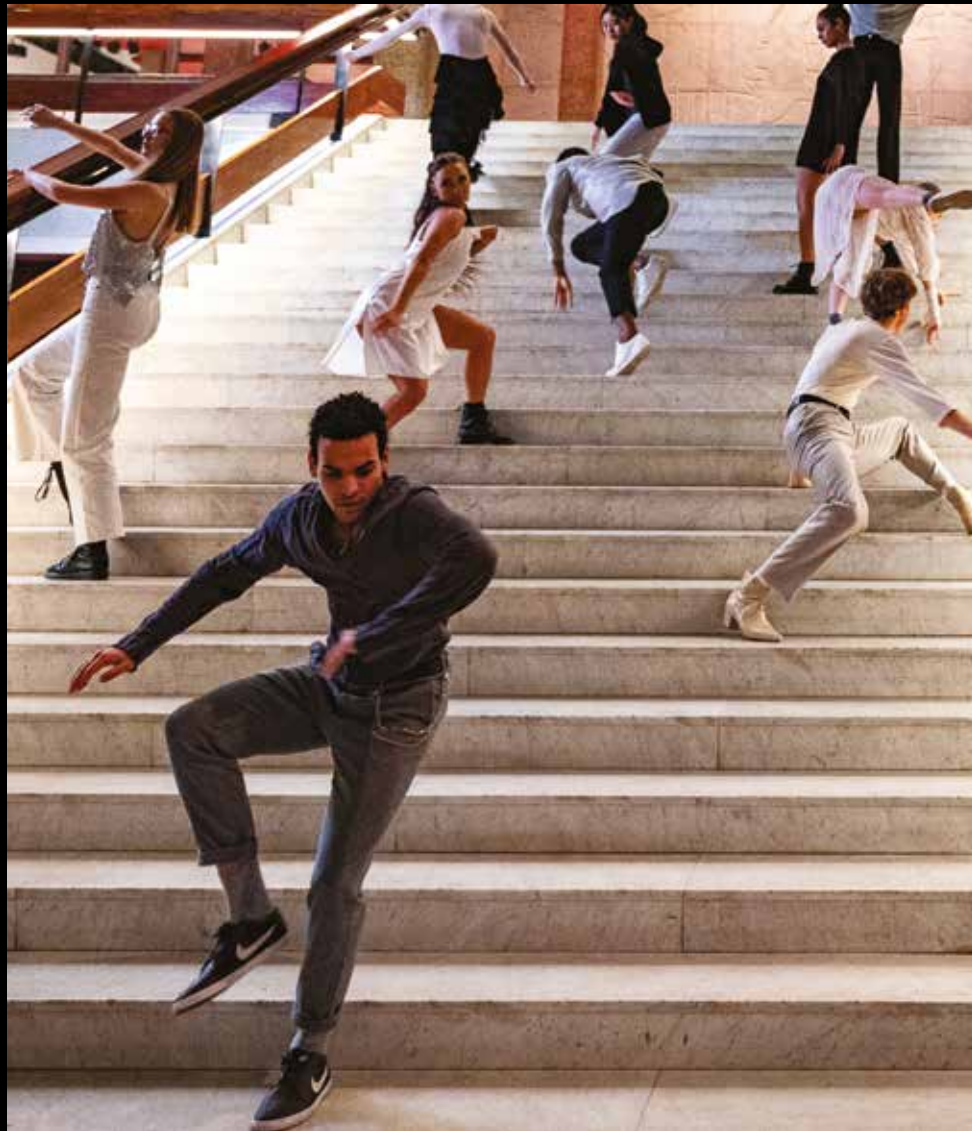
Kika
Sprangers

Codarts
Dans

James
Oesi

Winterda-
gen

Pitou +
stargaze



online stream
zo 14 maart 2021, 20.30 uur

free tickets
on
dedoelen.nl

deDoelen

2. marketing

Onze in 2019 gelanceerde herpositionering van een ietwat gesloten gebouw naar een levendig cultureel icoon voor Rotterdam bleef centraal staan, live EN online. We gebruikten deze periode ook om onze missie en visie aan te scherpen, zodat helder is waar we voor staan en waar de stip op de horizon ligt: Het internationale culturele en zakelijke hart te zijn voor alle Rotterdammers. Waar je altijd wilt zijn!

Lokaal geworteld, met internationale allure. Voor alle Rotterdammers in een open en toegankelijk gebouw waar altijd wat te doen is. Onze kernwaarden zijn: Open, Gastvrij, Verwachtingen Overtreffend, Onderscheidend en 24/7 een People's Palace. Dit handen en voeten geven in een jaar met langere periodes van sluiting was niet makkelijk, maar juist ook in die periodes bleven we kansen zien en benutten.

In het begin van het jaar konden we alleen online programma bieden, maar bleven we wel zichtbaar. Onze online programmering Breeduit de Doelen bood ons de mogelijkheid doelgroepen aan te spreken die we anders moeilijk bereiken. In de periodes dat we gesloten waren voor culturele programmering en zakelijke evenementen wilden we wel invulling geven aan ons gebouw en de maatschappelijke en duurzame functies en ambities. Waar daar kansen voor waren, paktten we die. Zo waren we stemlokaal in het begin van het jaar. Aan het einde van het jaar waren we vaccinatielocatie voor de boosterpijken van de patiënten van de Rotterdamse huisarts Matthijs van der Poel. Een mooie gelegenheid om veel mensen gastvrij in de Doelen te ontvangen, waaronder doelgroepen die normaal gesproken niet of nauwelijks in de Doelen komen. Met de start van de aanleg van het blauwgroene dak hebben we veel publicitaire aandacht gerealiseerd.

We hebben een analyse gemaakt aan de hand van het doelgroepenmodel van Rotterdam Festivals om te onderzoeken waar kansen liggen op het gebied van programmering. Uitgangspunten voor deze analyse waren onze focus op een groter bereik onder jongere en diverse publieksgroepen, onze merkidentiteit, onderscheidend aanbod t.o.v. andere concertzalen met een bereik van meer dan 400 bezoekers en de voorkeuren van de doelgroepen voor specifieke genres. Duidelijk werd dat er zowel voor de Doelen als voor Rotterdam kansen liggen op het gebied van genres die we nu nog niet zoveel programmeren, denk bijvoorbeeld aan alternative, hiphop, soul, r&b. Daar gaan we meer op inzetten.

communicatie

Voor marketing en communicatie lag in 2021 de focus op contact houden met bezoekers. De Doelen-website en social media hebben hier een belangrijke rol in gespeeld. Door deze strategie is voor communicatie de focus volledig van print naar digitaal gegaan, met een focus op *owned media* zoals onze website, Facebook en Instagram voor de culturele sector en LinkedIn voor de zakelijke markt. Daarnaast hebben we veel geïnvesteerd in digitale advertenties, *sponsored posts* en banners om ons bereik uit te breiden. Waar mogelijk benutten we ook de kanalen van onze partners die een hoog en direct bereik hebben bij hun achterban. De Uitagenda blijft voor ons een belangrijk onlinekanaal voor mensen die vrijblijvend op zoek zijn naar evenementen. Door toepassing van ons nieuwe CRM-systeem en de koppeling met transactiedata kunnen we beter gepersonaliseerd communiceren. Omdat dit systeem betere analyses geeft, kunnen we beter inspelen op de voorkeuren van onze bezoekers. Verder zijn we begonnen aan een *redesign* van de website, die we op vele vlakken willen optimaliseren, onder andere identiteit, *customer journey*, personalisatie en het optimaliseren van de aankoopflow.

bereik online programmering

Met vernieuwende online-concepten als movingON is gebleken dat we nieuw publiek kunnen bereiken. De eerste uitzending leverde 11% nieuwe online bezoekers op. Ook hebben we voor movingON verschillende doelgroepen binnen onze database bereikt, namelijk ons klassieke publiek, onze Kaapverdiaanse bezoekers, de jazzliefhebbers en de nieuwsbrieflezers. We hebben extra geïnvesteerd in de inrichting van een nieuw platform voor online-uitzendingen. We begonnen met eenmalige uitzendingen van concerten, de Lunchbreaks in 2020 en Breeduit de Doelen in 2021, en hebben inmiddels een volwaardig online *on-demand* platform. Op dit platform zijn alle concerten van de Doelen te vinden en nog gratis te bekijken. Het initiatief om een online programma voor een breed publiek te bieden, was een succes. Voor Breeduit de



© Fotowonders

Doelen zijn meer dan 3500 kaarten uitgegeven bij 23 events. Met name jongeren werden hiermee beter bereikt. Het aandeel 18 tot 24-jarigen steeg in aantal van zes procent naar elf procent. De doelgroep 25 tot 34-jarigen van 15% naar 22%.

start nieuwe seizoen

De ticketverkoop voor seizoen 2021/2022 bleef achter, vanwege de onzekerheid m.b.t. coronamaatregelen. Daarom hebben we een brede marketingcampagne gevoerd bij de start van het nieuwe seizoen “*Get your tickets now*”, die niet alleen digitaal was, maar waarbij we gekozen hebben voor zichtbaarheid in de stad met postercampagnes, geveldoek aan het gebouw en uiteraard alle digitale kanalen die ons ter beschikking staan tot en met google ads. De geplande opening in de vorm van een festivaldag was een laagdrempelige manier geweest om te laten zien dat we er waren voor alle Rotterdammers. Uiteindelijk heeft dit plaats gevonden in de vorm van de veel kleinschaligere studiosessies. We hebben hier in al onze owned media wel veel aandacht aan besteed.

Rotterdams Philharmonisch Orkest

We hebben de banden met het orkest aangehaald. We overleggen structureel in een grotere overlegstructuur zodat we met name op operationeel gebied nog beter op elkaar inspelen. Om te voldoen aan de aangescherpte privacywetgeving hebben we het kassasysteem van de Doelen en het Rotterdams Philharmonisch Orkest gescheiden. Hierdoor voldoen we aan de gestelde wettelijke eisen en heeft iedere organisatie zijn eigen verkoopsysteem. Alle concerten worden nog steeds op beide websites, zowel die van de Doelen als die van het orkest, gepromoot.

bereik

De ambitie om een zo’n groot mogelijk lokaal en een groter nationaal bereik te realiseren door structureel aanwezig te zijn in het straatbeeld en online was niet meer reëel. Tot maart 2021 konden we nog gebruik maken van advertentiedeals die pre-covid waren afgestemd, daarna hebben we projectmatig campagnes ingezet. Met betrekking tot bereik waren er door de coronacrisis de nodige obstakels. We waren in 2021 37 weken dicht. Er vonden alleen wat kleinere zakelijke evenementen plaats in die periodes. De verkoop van het nieuwe seizoen begon pas in mei, in plaats van in maart zoals voorheen. Op het gebied van programmering was er minder aanbod. Er was geen internationale programmering en publiekstrekking moesten worden geannuleerd. De enige groei die we dan ook realiseerden, is online.

resultaat	2021	vs 2020
sessies (websitebezoek)	505.564	16%
gebruikers	325.693	20%
nieuwe gebruikers	324.715	25%

In 2021 is er een stijging van het engagement van +53% gerealiseerd op Facebook en op Instagram is het aantal volgers met twintig procent gestegen. Op de website hebben we een stijging van twee procent vergeleken met 2020. De conversies hebben ook een stijging van +13%. We hebben 78% nieuwe gebruikers bereikt. Het grootste verkeer is afkomstig van Facebook, dat goed is voor 73% van het totale verkeer. Onze mediawaarde betrof in 2021 € 5.459.800 met een totaal online bereik van 168.343.116.



Studio Sessies: Gita Buhari © Fotowonders

3. fondsenwerving

Niet reguliere programmering en projecten werden in 2021 ondersteund door verschillende fondsen. Het Kickstart Cultuurfonds maakte onze online programmering Breeduit de Doelen mogelijk. De online Kindermuziekweek werd mogelijk gemaakt door diverse vermogensfondsen.

Voor de hoognodige vernieuwing van de stoelen in de Jurriaanse Zaal begonnen we de wervingscampagne 'Stoelen voor de Doelen' om bijdragen te werven bij particulieren, bedrijven en vermogensfondsen. Bij het schrijven van dit jaarverslag, maart 2022, hebben we ons target van €400.000 grotendeels (ca 85%) gehaald en kunnen we van start, mede dankzij genereuze bijdragen van tientallen particulieren, ondernemers en vermogensfondsen die kleinere donaties of een halve of een hele stoel doneerden en de vermogensfondsen en bedrijven die tien of meer stoelen doneerden, waaronder Het Havenbedrijf, Eneco, Greenchoice, AVR, Accenture, de J.E. Jurriaanse Stichting, Bevordering van Volkskracht, Van Leeuwen Van Lignac Stichting, de Verhagen Stichting, de Van Cappellen Stichting, de Van der Mandele Stichting, de Erasmusstichting en de Verzameling Van Wijngaarden-Boot.

De geefbereidheid onder onze bezoekers was groot. Naast de structurele donaties die we maandelijks ontvangen, werd er ook gul gedoneerd bij aanschaf van kaarten. In totaal werd iets meer dan 45.000 euro gedoneerd aan ticketdonaties in 2021. Breeduit de Doelen was gratis te bekijken, maar er was wel de gelegenheid om te doneren. Ook dat werd royaal gedaan, in totaal werd voor de Breeduit de Doelen concerten ruim 7.500 euro gedoneerd. In 2021 gaf het de Doelen Steunfonds bijdragen ten behoeve van de upgrade van de Artiëstenfoyer, en garanties ten behoeve van de ontwikkeling van de nieuwe mediastudio en de programmering van de seizoenen 21/22 en 22/23. We zijn blij met de aanhoudende steun van onze donateurs, Schutters en Patronen, ook in een periode dat ze de Doelen weinig hebben kunnen bezoeken. Ontvangsten voor relaties hebben in 2021 niet plaatsgevonden. Het Havenbedrijf Rotterdam, Van Weelde Shipping, Eneco, Nauta Dutilh en Dura Vermeer hebben de bedrijfssponsoring van de Doelen in 2021 voortgezet.



geef een stoel
aan de Jurriaanse Zaal!
ga naar dedoelen.nl/stoelen

de Doelen

4. Rotterdamse Culturele Basis

De samenwerking in de Rotterdamse Culturele Basis is in 2021 verder uitgebouwd en verstevigd. De werkagenda 21-24 die de RCB in 2020 heeft ontwikkeld is in het voorjaar van 2021 goedgekeurd door het college van B&W en door de gemeenteraad. Vier werkgroepen zijn aan de slag gegaan met de thema's Talentontwikkeling (voor en achter de schermen), publieksbereik en duurzaamheid/klimaatneutraal (gebouw en omgeving). De directeuren van de RCB vergaderen tweewekelijks. Het voorzitterschap rouleert en de RCB wordt ondersteund door een secretaris.

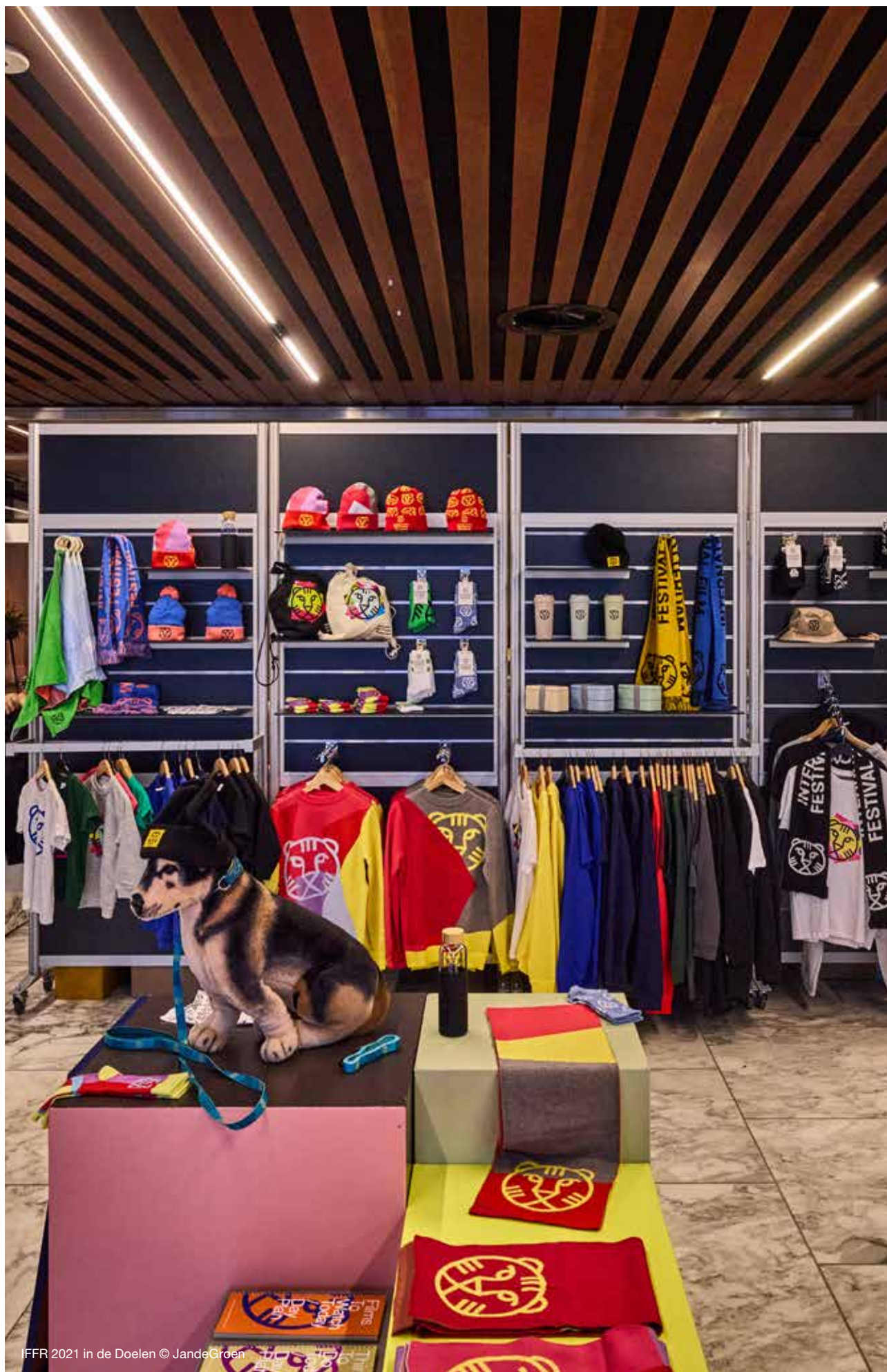
In 2021 heeft de RCB gewerkt aan verbinding met de culturele en politieke omgeving. Zo is er structureel overleg met het directeurenoverleg Rotterdam, de RRC en de gemeente. Het overleg met de gemeente is uitgebreid naar de concerndirecties van andere domeinen, zoals Maatschappelijke Ontwikkeling en Stadsontwikkeling. Met deze concerns onderzoekt de RCB welke rol de cultuursector kan spelen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Op praktische wijze geeft de RCB zo uitvoering aan zijn rol als strategisch partner van de gemeente. In 2021 heeft de RCB nagedacht over de toekomst van de cultuursector. De gedachten hierover hebben we neergelegd in verschillende adviezen, zoals aan de Taskforce New Deal Cultuur in Rotterdam, en lobbydocumenten. De adviezen zien toe op een robuuste sector die klappen als de coronapandemie beter kan opvangen, hoe om te gaan met cultureel vastgoed binnen de context van de BIS-structuur en ideeën over

een stelselwijziging waarin de cultuursector een meer gelijkwaardige rol ten opzichte van de subsidie-verstrekkers krijgt.

Op 27 juni tekende de RCB samen met ruim 20 andere partijen het 'Stadsakkoord Rotterdam, sterker door 7 stadprojecten'. De intentie is dat deze partijen de komende jaren samen gaan optrekken om de groene longen van Rotterdam te realiseren.

Op 5 oktober ondertekende de volledige RCB het Charter Diversiteit. Met de ondertekening wil de RCB gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor een diverse culturele sector in Rotterdam. Werkgevers die het Charter Diversiteit ondertekenen, streven naar meer diversiteit en inclusie op de werkvloer. Organisaties worden met dit handvest gestimuleerd om een concrete uitdaging op het gebied van diversiteit en inclusie vast te stellen. Dit kan gaan om arbeidsvermogen, culturele diversiteit, maar ook om gender, leeftijd of lgbtqia+.





IFFR 2021 in de Doelen © JandeGroen

5. zakelijke markt

In het begin van 2021 was het de eerste maanden niet mogelijk om fysiek bij elkaar te komen. Internationale congressen konden daardoor niet plaatsvinden. Veel daarvan zijn doorgeschoven naar 2022.

online en hybride

Dankzij de in 2020 aangeschafte opname-apparatuur en de opgedane kennis met hybride evenementen, konden we meteen overschakelen op online oplossingen. International Film Festival Rotterdam (IFFR) vond online plaats, met de Doelen als centrale plek waar content gecreëerd werd. De IFFR-kantoren waren in de Doelen, de films werden online vertoond en talks werden in de Doelen opgenomen en van daaruit gestreamd. De ervaringen uit 2020 met protocollen en livestreams konden we meteen inzetten toen we weer beperkt open mochten voor publiek. In juni vonden er diploma-uitreikingen plaats met een beperkte hoeveelheid gasten live bij de uitreiking. Overige familieleden en geïnteresseerden konden thuis meekijken via de livestream. Zakelijke partners namen vanuit de Grote Zaal webinars, streams en talks op. In juni keerde IFFR terug voor nog een online festival.

congressen, events en culturele huurders

De verhuur aan culturele partners was belangrijk in deze periode van sluiting en beperkte publieksaantallen. Codarts huurde de 4e verdieping van het congresgebied zodat lessen en activiteiten op anderhalve meter afstand konden plaatsvinden en het Rotterdams Philharmonisch Orkest maakte voor repetities en streams regelmatig gebruik van de Grote Zaal. Onzekerheid over welke maatregelen wanneer van toepassing zouden zijn en de effecten van publieksbeperkende maatregelen op het rendement, maakten zakelijke partners terughoudend. Als er wel wat werd georganiseerd, bleken ook de bezoekers en deelnemers terughoudend om te komen. Toen we in september en oktober open mochten voor meer bezoekers, realiseerden we op korte termijn een aantal nationale bijeenkomsten, zoals het miljoenenontbijt, een congres over parkeren en mobiliteit, een reünie voor gepensioneerden van het Havenbedrijf en de diploma-uitreiking van de Rotterdam School of Management. Helaas kon de al twee keer uitgestelde conferentie voor klassieke muziek Classical:NEXT niet plaatsvinden, de op dat moment geldende maatregelen waren te beperkend om het congres en de bijbehorende markt uit te voeren.

Tijdens de Marathon van Rotterdam had de Doelen een kleedkamerfunctie. Een hoogtepunt was zonder meer het Maritiem Award Gala, dat plaats vond in de Grote Zaal. Toen er in november weer meer beperkende maatregelen van kracht werden, zijn fysieke congressen omgezet in online varianten, zoals het congres 'Ontwikkelingen in de geneeskunde'. In december stonden er veel eindejaarsbijeenkomsten in de planning, die konden vanwege de sluiting geen van allen doorgaan.

Immersive Tech Week Rotterdam

We zijn een nieuwe samenwerking aangegaan en kijken zeer uit naar de komst van Immersive Tech Week die in november 2022 voor het eerst in Rotterdam plaats zal vinden. Een allesomvattend internationaal meerdaags congres waar tech, kunst, educatie, gezondheidszorg en commercie samenkomen en waarbij we ook culturele programmering zullen bieden. Na eerdere edities gaan de Doelen, VRDays en Laval Virtual als partners van dit evenement in 2022 groot uitpakken. We zijn dan ook verheugd dat we Immersive Tech Week door samenwerking met gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners en Venture Café naar Rotterdam hebben weten te halen.

vooruitblik

De agenda staat vol in 2022 en de jaren daarna, met veel doorgeschoven internationale congressen. Het blijft echter afwachten wat er kan en mag in 2022. De Doelen heeft er wel een nieuwe doelgroep bijgekregen. Nu hybride congressen de norm lijken te worden, zoeken congressen die in het verleden te groot waren voor de Doelen ons nu ook op. Ook nationaal komen er congresaanvragen binnen; de behoefte om elkaar weer live te ontmoeten is groot.



Ibrahim Maalouf, november 2021

6. prestaties

Het herziene prestatieraster voor het jaarplan 2021 stelden we voorzichtig op met het oog op de coronacrisis. Toen we deze schatting maakten, waren we nog in lockdown, was er een avondklok van kracht en was het vooruitzicht dat de evenementen in het begin van het jaar online plaats zouden vinden. We hielden rekening met in ieder geval drie kwartalen weinig live activiteit, maar wel online presentaties en een redelijk normaal vierde kwartaal, maar wel met inachtneming van 1,5 meter maatregelen.

Als we kijken naar de gerealiseerde prestaties zien we dat het aantal prestaties iets lager is dan geraamd, maar dat we gelukkig wel aanzienlijk meer bezoeken hebben gerealiseerd.

Het prestatieraster geeft zowel de live- als de online-presentaties en bezoeken weer. Er waren 53.238 live bezoeken en 3.166 ticketkopers voor de online concerten en livestreams. Er hebben 163 prestaties plaatsgevonden, waarvan 25 online. De tickets voor de online concerten en livestreams waren gratis, met de mogelijkheid om een donatie te doen.

prestaties	per jaar	
aantal presentaties	Jaarplan 2021 175	Jaarverslag 2021 163
waarvan presentaties in Rotterdam	175	163

kengetal	totaal per jaar		in Rotterdam	
	jaarplan 2021	jaarverslag 2021	jaarplan 2021	jaarverslag 2021
aantal bezoeken	12.000	56.404	alles	alles
waarvan betalend	6.000	42.823	alles	alles
waarvan in schoolverband	5.040	1.168	alles	alles

7. financieel

financieel resultaat 2021

2021 was een roerig jaar, met veel hoop en inzet, maar ook met veel frustratie en teleurstelling, verbijstering en onbegrip over de onderwaardering van cultuur juist in tijden van crisis, als we het samen moeten doen, als mensen afleiding nodig hebben en anderen dat kunnen bieden...

Bij het opstellen van de begroting 2021 in november 2020 was er hoop op versoepelingen van de maatregelen en heropening en hoop op een geleidelijk herstel in de tweede helft van 2021. De onzekerheid was echter groot, reden voor terughoudendheid bij de keuze van een begrotingsscenario. Het gekozen scenario ging uit van een herstel van omzet en resultaat vanaf september, tot dan werd een tekort voorzien van circa 1,4 mln. De aanscherping van de maatregelen en de lockdown in het voorjaar was een bevestiging van de gemaakte keuze.

Evenals in 2020 is ook in 2021 aanspraak gemaakt op de NOW-regeling. Dankzij de aanpassing van de kostenstructuur en de verruiming van de TVL-regeling konden we vanaf het tweede kwartaal 2021 ook daarop een beroep doen. Desondanks is het jaar 2021 als gevolg van de directe en indirecte gevolgen van de coronamaatregelen afgesloten met een negatief resultaat bedrijfsvoering van 1,1 mln. Voor dit resterende tekort is een beroep gedaan op gemeentelijke noodsteun regelingen van de gemeente Rotterdam waarvoor we de gemeente zeer erkentelijk zijn.

De voor de periode januari-april 2021 toegekende noodsteun is al geheel in 2021 verantwoord en definitief vastgesteld. Voor de periode mei-december 2021 heeft de gemeente maximaal € 422.000 toegekend. Ten tijde van de aanvraag waren de nieuwe corona restricties in het derde kwartaal en de derde lockdown in het vierde kwartaal 2021 niet voorzien. Vanwege de verlenging en verruiming van de generieke rijksnoodsteunregelingen hebben we uiteindelijk meer aanspraak kunnen maken op deze regelingen. Na de jaarafsluiting resteerde een tekort van € 63.000. Voor de dekking van dat tekort hebben we een beroep gedaan op de voor mei – december 2021 toegekende noodsteun. Dit resulteert in de jaarrekening in een nihil resultaat 2021. De omvang van het eigen vermogen is aldus in 2021 niet gewijzigd.

vooruitblik 2022

Een herstel naar een kostendekkende financiële exploitatie zal langer duren dan eerder gehoopt en verwacht, zo wijzen diverse branche- en markt-onderzoeken uit. Ook in 2022 zal een kostendekkende exploitatie niet mogelijk zijn en zal een beroep op noodsteun moeten worden gedaan. Voor de inkomstenderving in het eerste kwartaal 2022 kan een beroep worden op de generieke rijksregelingen NOW en TVL. Dit zal naar verwachting niet voldoende zijn om het verwachte verlies als gevolg van de directe en indirecte gevolgen van de coronamaatregelen te compenseren. In september 2021 is op basis van diverse aannames en herstelscenario's een eerste doorkijk gemaakt. In november 2021 is een voorlopige begroting 2022 opgesteld met als uitkomst een tekort van 1,2 mln. Gezien alle onzekerheden en nieuwe restricties en lockdown in het najaar was het niet opportuun een begroting vast te stellen. De voorlopige begroting is met het jaarplan ingediend.

De start van 2022 werd gefrustreerd door de derde lockdown die bij het opstellen van voorlopige begroting in november niet was voorzien. Los daarvan zagen we ook bij de start van het seizoen dat het tempo van herstel trager was dan gehoopt. Het zal dus langer duren voordat de publieksopbrengsten weer terugkomen op niveaus van pre-corona. De congresmarkt, voor de Doelen een zeer belangrijk pijler onder de exploitatie, laat wat herstel zien, maar er is nog steeds grote terughoudendheid bij traditionele klanten. Nieuwe congressen en klanten vragen een andere meer hybride opzet met bijbehorende kosten. Aan de kostenkant worden we geconfronteerd met een stijging van de kosten van personeelsinzet voor bijvoorbeeld technici en horecamedewerkers, stijging van energieprijzen en andere vaste lasten door een zeer hoge inflatie. Dit zet de marges onder druk en heeft een negatieve invloed op het resultaat bedrijfsvoering en de kosten van investeringen en onderhoud.

Het financiële beleid blijft gericht op herstel en op verbreding van het verdienmodel van de Doelen. De korte termijn vooruitzichten voor het lopend jaar zijn ten opzichte van het opstellen van de begroting duidelijk verslechterd. Branchebreed onderzoek laat zien dat herstel van inkomsten tegenvalt, terwijl de exorbitante stijging van energielasten en andere prijsstijgingen zorgen voor een forse stijging van de vaste lasten. Om deze reden voorzien we voor 2022, feitelijk het derde corona jaar waarin het nog geen business as usual is, een tekort. Het is nog niet geheel duidelijk of er nog branchespecifieke steunmaatregelen komen, maar evident is dat we ook in 2022 niet zonder noodsteun kunnen van rijk en gemeente.

investeringsopgave de Doelen

In de voorbije jaren en in aanloop naar de huidige cultuurplanperiode 2021-2024 is geconstateerd dat bij de verzelfstandiging van de Doelen in 2005 geen adequate afspraken zijn gemaakt voor de financiering van vervangingsinvesteringen. Tegen die achtergrond zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Rotterdam over verschillende financieringsvormen, kostenallocaties en doorbelastingen. In breder verband wordt ook gesproken over de demarcatie van onderhoud en gebouwbeheer in de toekomst. De verkennende gesprekken die gevoerd zijn om een deel van de investeringsopgave met een bancaire lening te financieren, hebben in het licht van alle ontwikkelingen het afgelopen jaar geen vervolg gekregen. Met ingang van 2021 is de jaarlijkse subsidie voor de jaren 2021-2024 met € 0,5 miljoen verhoogd om daarmee bij te dragen aan de kapitaalslasten van noodzakelijke investeringen. Met deze extra subsidie zou

in beginsel circa de helft van de kapitaalslasten van de investeringsopgave die eerder geraamd was op € 10 miljoen kunnen worden gedekt. Daarbij was in 2019 voorzien dat de Doelen vanuit de eigen exploitatie voor de overige dekking zou zorgen. Met de ingrijpende gevolgen van de corona maatregelen en de negatieve effecten op de exploitatie was dit geen vanzelfsprekendheid meer. Dankzij aanpassingen in de bedrijfsvoering en een beroep op noodsteunregelingen hebben we in 2021 toch een start kunnen maken met het beoogde uitgestelde vervangingsonderhoud, in elk geval de zaken met een urgent karakter. Parallel hieraan is gestart met het opstellen van meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor het gebruikersdeel. In de jaarrekening 2021 is voor deze uitgaven een voorziening gevormd. Naast de opgave om de komende jaren vervangingsinvesteringen in het pand en de inventaris te doen, is in het jaarverslag 2019 de wens en noodzaak voor innovatie en vernieuwing onderkend. De coronajaren hebben het belang hiervan benadrukt. De sterk gestegen algemene inflatie en specifiek de ontwikkeling van extreme stijging van energieprijzen maakt de opgave er niet minder om. Het benadrukt wel het belang en de urgentie om verder te verduurzamen, ook voor een gezonde bedrijfsexploitatie. Om die reden zullen we ook de mogelijkheden daartoe samen met de verhuurder blijven verkennen. Belangrijke drijfveer voor deze investeringen is het besef dat cultuur van waarde is voor de stad en haar inwoners, ongeacht herkomst en leeftijd. Met het muziekaanbod in de Doelen maken we soms een reis naar het verleden of een andere cultuur, maar als we samen de weg terug afleggen kunnen we elkaar en de wereld van vandaag beter begrijpen. Dat is onze belangrijkste investeringsopgave.





inloop concert Janine Jansen, sep 2021 © Fotowonders

8. organisatie

2021 was een bewogen jaar. Waar we in 2019/2020 hebben moeten reorganiseren, stond 2021 in het teken van een wederopbouw en kentering. Ondanks de onzekerheid was het een jaar waar we voortbouwden aan onze organisatiestructuur, cultuur en samenwerkingsverbanden die passen bij de Doelen van de toekomst.

Met de in 2020 doorgevoerde reorganisatie is een kritisch schaalniveau bereikt, zo hebben we in 2021 ondervonden op de momenten van versoepelingen en maatregelen die een extra werkdruk met zich meebrachten. Het uitblijven van perspectief vanuit de politiek voor de cultuursector als geheel heeft daarnaast gezorgd voor een uitstroom van kwaliteit, medewerkers met ambitie en ervaring, een flinke aderlating voor de branche.

De Doelen telde eind 2021 82 medewerkers in loondienst (68,4 fte) waarvan 53% man en 47% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 41 jaar. De Doelen bestaat voor 17% uit medewerkers met een bi-culturele achtergrond (peildatum 26 november 2021). Er zijn 18 medewerkers ingestroomd in 2021. Ook heeft er natuurlijk verloop plaatsgevonden (8 fte). Onze flexibele schil hebben we uitgebreid en we werken inmiddels met outsourcing-partijen en andere partijen of freelancers om snel op en af te kunnen schalen in de operatie. De werkzaamheden publieksservice worden vanaf 2022 geoutsourcet via een externe partij. Deze partij neemt ook het werven, selecteren, opleiden en begeleiden van de medewerkers publieksservice onder zijn hoede.

De Doelen blijft in transitie en de ontwikkelingen achter de schermen lopen door. Inherent aan de herinrichting van onze structuur, gaat de Doelen al enige tijd een cultuurverandering door. De ambitie blijft om een inspirerende, inclusieve plek te zijn voor zowel ons publiek alsook ons personeel. Dit is integraal opgenomen in een aantal vaste programma's, met een deel daarvan waren we al gestart, het andere deel ontwikkelden we in 2021: onboarding op maat, persoonlijk leiderschap, leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling, vitaliteitsprogramma's, duurzame inzetbaarheid (waaronder individuele coaching) en de mogelijkheid om vakgerichte trainingen en workshops te volgen. Met een aantal managers en medewerkers is er sinds december 2019 een werkgroep gevormd voor het formuleren van beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. We bespreken acties op het gebied van Personeel, Programma, Partners en Publiek. Het vormen van intern beleid rondom diversiteit en inclusie staat bij ons met stip op de agenda en daarom tekenden we in het najaar 2021 het Charter Diversiteit. Hiermee vormen we een nog concreter plan van aanpak op het gebied van inclusie en diversiteit op de werkvloer. Het beleid rollen we in 2021/ 2022 uit.



© Bas Czerwinski

In 2021 telde het bestuur en management drie vrouwen (waarvan een met een migratieachtergrond) en drie mannen, twee van deze managers zijn in 2021 ingestroomd. De Raad van Toezicht bestaat in 2021 uit een voorzitter (vrouw), vier vrouwelijke leden, waarvan twee met een bi-culturele achtergrond, en twee mannen. Er wordt momenteel een nieuw lid geworven. Bij gelijke geschiktheid gaat onze voorkeur uit naar iemand die de diverse samenstelling van de RvT verder kan vergroten. Het creëren van structurele kansen voor stagiaires en leerwerkplekken had ook in 2021 topprioriteit en moet onderdeel worden van onze organisatiecultuur. Er worden steeds meer stageplekken gecreëerd. Ondanks de coronacrisis en lockdown hebben twaalf HBO en MBO studenten hun stage bij de Doelen af kunnen ronden. Daarnaast bieden wij plek voor vrijwilligers, zij verzorgen het groen in, op en rond de Doelen. De Doelen heeft in 2021 een goede relatie opgebouwd met o.a. het SBB, Albeda College en Zadkine. Met Zadkine bouwen we aan een duurzame samenwerking aangaande het gebruik van ons gebouw waarbij er direct leerplaatsen worden gecreëerd. Vanuit HRM is de Doelen een intensieve samenwerking aangegaan met mede RCB-instellingen (Museum Boijmans van Beuningen, Kunsthal, Theater Rotterdam, Luxor, Rotterdams Philharmonisch Orkest, Theater Zuidplein, Maritiem Museum) om onze maatschappelijke rol te versterken. Binnen deze samenwerkingen gaat het over leerwerkplekken voor verschillende opleidingsinstituten, stageplaatsen, uitwisseling van collega's van verschillende afdelingen, de inzet van vrijwilligers en Rotterdammers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen hanteert de CAO Nederlandse Podia en is aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia. De door de Werkgeversvereniging opgestelde model-overeenkomsten zijn het uitgangspunt bij nieuwe aanstellingen.

ziekteruizum

Het ziekteruizumpercentage, gerelateerd aan het aantal fte, is 3,41 procent (2020: 3%). Er zijn in 2020 55 ziekteruizumgevallen geweest (2020: 70), waarvan 33 kortdurend (2020: 49), 15 durend van 8 t/m 42 dagen (2020: 11) en 7 langdurend (meer dan 43 dagen, 2020: 10) met een gemiddelde ruizumduur van 22,4 dagen (2020: 22 dagen). Van de zeven langdurige zieken (waarvan twee zwangerschapsverlof) zijn er eind 2021 drie volledig hersteld, twee medewerkers hebben ander werk gevonden en een is aan het re-integreren. De Doelen is verzekerd voor ziekteruizum van meer dan een half jaar.

9. gebouw en techniek

eigenaarsonderhoud

In samenwerking met de gebouweigenaar, Dienst Stadsontwikkeling afdeling vastgoed, is er veel werk verricht in de Jurriaanse Zaal. Er heeft asbestsanering plaatsgevonden, waarbij de luchtbehandelingskanalen onder de kap zijn gesaneerd, gecombineerd met de plaatsing van nieuwe plaatstaalkanalen. De sanering van de verticale delen van de kelderinstallaties die naar de kap van de zaal leiden is gestart. Hierdoor kan dit luchtbehandelingssysteem straks aangesloten worden op de nieuwe WKO-installatie. Er zijn daarnaast uitgebreide werkzaamheden verricht met betrekking tot de brandveiligheid in het Jurriaanse kwartier van de Doelen.

upgrade gebouw en techniek

We gingen verder met het ontsluiten van meer ruimtes voor publiek. We verbouwden de Artiestenfoyer op de hoek Schouwburgplein en de Karel Doormanstraat tot een chique plek waar na de concerten ook publiek welkom zal zijn. Er werden prachtige nieuwe barren geplaatst in de foyers en de muren in de Hal Grote Zaal kregen een opfrisbeurt. Ook op technisch vlak maakten we grote stappen. De hijsinstallatie in de Jurriaanse Zaal is vernieuwd en

uitgebreid, waardoor deze beter aansluit bij de technische behoeftes van de programmering. In de Grote Zaal namen we een nieuwe lichtinstallatie in gebruik die en veel meer mogelijkheden geeft en veel energiezuiniger is. In de Grote Zaal klinkt de nieuwe PA als een klok en ook in de Jurriaanse Zaal en de Willem Burger Zaal namen we nieuwe geluidssystemen in gebruik. Momenteel rollen wij de nieuwe PA van de Eduard Flipse Zaal uit. Ook alle geluidsmonitoren, licht- en geluidstafels zijn up-to-date gebracht en vernieuwd. Daarnaast is er geïnvesteerd in zendermicrofoons, zodat deze in de toekomst niet meer hoeven worden ingehuurd. Dit levert in een regulier jaar (naar schatting) een besparing van inhuurkosten op de exploitatie op tot wel 100.000 euro. Ook is er geïnvesteerd in de vernieuwing van het interne zogenaamde ASL-communicatiesysteem voor de techniek; deze is volledig vervangen. Voor de livestreams en online programma's werd een nieuw camerasysteem geplaatst in de Grote Zaal, de Jurriaanse Zaal en de Willem Burger Zaal. Allemaal broodnodige upgrades, waar we halsreikend naar uitkeken. Niet alleen hebben ze een enorme impact op de publieksbeleving zowel live als online, maar we kunnen nu *plug* en *play* ook het hoogste versterkte muzieksegment aanbieden en daarmee is onze concurrentiepositie sterk verbeterd.



de verbouwde Artiestenfoyer © Pim Top



10. duurzaamheid

Green Key, convenanten en samenwerkingen

Sinds 2010 is de Doelen in het bezit van het milieucertificaat Green Key, hét internationale keurmerk voor bedrijven in de toerisme- en recreatiebranche die serieus en controleerbaar bezig zijn met de milieuzorg op het bedrijf. De Doelen heeft een gouden Green Key en wordt tweejaarlijks opnieuw gekeurd. In 2022 zal de keuring opnieuw plaatsvinden.

De Doelen is met de Rotterdamse Schouwburg initiatiefnemer van 7SquareEndeavor, een publiek-privaat samenwerkingsverband, gericht op verduurzaming van het Schouwburgplein en directe omgeving. Slim en innovatief omgaan met energie is een van de speerpunten van het project. Het Schouwburgplein fungeert hierbij als proeftuin voor nieuwe innovatieve technologieën, cyclische processen en businessmodellen. De intentie is om met het samenwerkingsverband CO2 neutraal te zijn in 2030. Ook is de Doelen medeondertekenaar van een tweetal convenanten die in Rotterdam zijn gesloten, het convenant Groen Theater en het convenant Duurzame Hotels en Congreslocaties Rotterdam.

duurzame energie en verlichting

Bij actualisatie van het meerjarenonderhoudsplan is vastgesteld dat het bronnensysteem ten behoeve van koude-opwekking vervangen moet worden. Met het oog op duurzaamheid is gekozen voor de uitgebreide WKO-installatie, welke energie-efficiënter is dan de huidige installatie. Het project is van start gegaan, de feitelijke realisatie zal in 2023 zijn.

Ledverlichting is zuiniger in gebruik. Waar eerder al verlichting in artiestenruimtes, kelders, toiletruimtes en foyers voorzien werden van ledlampen, is eind 2021 een aanbesteding gedaan om de verlichting boven de podia te voorzien van ledlampen, wat leidt tot een besparing van maar liefst 94.000 kilowattuur op jaarbasis. Dit zal worden uitgevoerd in 2022. Dan staat ook de aanpassing voor de zaalverlichting naar ledlampen op de planning.

waterbuffering en beplanting op het dak (blauw en groen dak)

De aanleg van het blauwgroene dak is van start gegaan en wordt opgeleverd in juni 2022. Er wordt 2550 m2 groen en 5070 m2 waterberging aangelegd met een capaciteit van 300 m3. In een later stadium volgt 480m2 sociale functie. Het is de eerste keer dat er op een groot gemeentelijk gebouw en rijksmonument in het centrum van de stad een multifunctioneel dak van deze omvang gerealiseerd wordt. Het groene dak vangt water op bij hevige regenbuien en biedt verkoeling in hete en droge periodes. Zo wordt de stad weerbaarder tegen klimaatveranderingen. Het groen draagt bij aan meer biodiversiteit in de stad. Insecten, bijen en vogels zijn straks van harte welkom in deze groene oase van rust. Het duurzame dak op de Doelen is één van de projecten van Life@Urban Roofs, onderdeel van het Europese LIFE-programma voor milieu- en klimaatactie. Het dak op de Doelen draagt bij aan de ambities van het college op het gebied van duurzaamheid, klimaatadaptatie, het realiseren van meer groen en herstel van biodiversiteit en Resilient Rotterdam. De aanleg van het dak wordt gerealiseerd in samenwerking met het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard en 7Square Endeavour.

11. ondernemingsraad

De OR gaf advies met betrekking tot een aantal aanpassingen in de organisatiestructuur, te weten de splitsing van de functie eventmanager in de functies projectleider en hospitality manager, de wijziging van de functietitel van evenementenwerver naar accountmanager en de nieuwe profielen voor managers.

Ook stemde de OR in met het samenvoegen van de afdelingen marketing en relatiemanagement naar een afdeling marketing en development en het samenvoegen van de afdelingen techniek, gebouwbeheer, AV en ICT tot een afdeling Techniek/AV. Aan het einde van het jaar stemde de OR in met de herijking van de functieomschrijvingen en het vernieuwen van de HR-cyclus (beoordelingssysteem) en de outsourcing van de publieksmedewerkers. Een delegatie van de OR was actief betrokken bij de selectie van de outsourcingspartij.

Tijdens de reguliere overleggen en tussentijds is de OR op de hoogte gebracht van de financiële situatie en toekomstplannen van de Doelen. De OR hield een vinger aan de pols m.b.t. de implementatie van het eventproces door middel van twee bijeenkomsten van de klankbordgroep en met betrekking tot de pensioenkwestie. Een delegatie van de OR heeft twee maal vergaderd met een delegatie van de RvT. In 2022 zal een aantal leden van de OR afscheid nemen. Er zullen verkiezingen georganiseerd worden om de OR weer op een sterkte van zeven leden te brengen tot de nieuwe reguliere verkiezingen in 2023.



Dakfoyer

12. governance

De Doelen omarmt de Codes Culturele Diversiteit & Inclusie, Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code, hieronder leggen we de toepassing daarvan toe.

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.

De Doelen realiseert zijn maatschappelijke doelstelling door een rijkgeschakeerd aanbod van concerten, festivals en educatieve activiteiten te initiëren, (co) produceren en/of presenteren. De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en volgt de daar bijbehorende aanbevelingen op. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het naleven van de Code en evalueert dit jaarlijks. Het jaarverslag van 2020 vermeldt niet op welke punten is afgeweken van de code. Vanaf 2021 bespreekt de RvT de toepassing van de code tegelijkertijd met de jaarrekening. Recente jaarverslagen met rechtsvorm en besturingsmodel staan op de website van de Doelen.

Bestuurders aanvaarden zonder voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht geen (neven) functies. (Neven)functies van toezichthouders worden gemeld en vastgelegd. Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie. Er is een personeelsreglement (met gedrags- en integriteitseisen), een klachtenprocedure en een klokkenluidersreglement. Er zijn twee vertrouwenspersonen waarvan de taken en bevoegdheden vastgelegd zijn. Het gehanteerde beloningsbeleid is in overeenstemming met de CAO Nederlandse Podia. We hanteren de codes Diversiteit en Inclusie en Fair Practice.

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. 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. Evaluatie van het functioneren van

de Raad van Toezicht heeft in 2021 niet plaatsgevonden. Deze evaluatie van de RvT over het functioneren van de RvT in 2021 vindt plaats in 2022 onder externe begeleiding. Een evaluatie onder externe begeleiding vindt eens in de drie jaar plaats, met als onderwerpen het functioneren van de RvT, de samenwerking tussen de RvT en bestuur en de onderlinge samenwerking tussen de leden van de RvT. Bespreking functioneren bestuur heeft plaatsgevonden met een delegatie van de RvT op 9 maart 2021. Ook heeft een delegatie van de RvT tweemaal vergaderd met een delegatie van de OR. 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.

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 met 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. Onze doelstellingen liggen er niet om, met het streven een afspiegeling te zijn van de Rotterdamse samenleving. 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. Uiteraard besteden we aandacht aan de overige 3 P's: Programma, Publiek en Partners. We werken aan een

transitie naar een inclusieve en relevante (inter)nationale muziekprogrammering, bestaande uit een diversiteit aan professionele musici, creatieve concepten en thematische verbindingen met de actualiteit, samengesteld voor de diverse Rotterdamse doelgroepen. We ondertekenden de 50/50 pledge van Keychange: een belofte van het programmeren van 50/50 man/vrouw op het podium. Daarnaast tekenen we voor gelijke beloning m/v en passen we de Fair Practice Code toe. De Doelen hanteert de CAO Nederlandse Podia m.b.t. salarissen voor werknemers. Sinds september 2019 werken we voor het eerst met vrijwilligers. De meeste orkesten hebben een eigen cao en zullen deze hanteren. Voor componisten is de honorariumrichtlijn van Fonds Podiumkunsten leidend. Voor alle musici buiten de orkesten zijn dus geen formele regels of richtlijnen. Hier geldt nu het vrije spel van onderhandeling en vraag en aanbod. Informeel zijn er echter wel richtlijnen. Bijvoorbeeld de gagenorm van rechtenorganisaties NORMA en Sena. Deze volgen we.



Flow Unplugged, 29 oktober 2021 © Maarten Laupman

13. raad van toezicht

De Raad van Toezicht vergaderde in 2021 mede door coronaperikelen, slechts driemaal met de directie. Daarnaast heeft regelmatig informeel overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht onderling en met de directie. Over de volgende onderwerpen is gesproken:

- De gevolgen van het Covid-19 virus voor de Doelen, waaronder de veiligheid van publiek en medewerkers, de mogelijkheden voor programmering van concerten en congressen, de financiële impact van de sluiting en de getroffen maatregelen, de beschikbare steunmaatregelen van de overheid en de noodzaak van aanvullende ondersteuning door de gemeente Rotterdam en cultuurfondsen.
- De visie en mogelijkheden om het concert- en congresgebouw toekomstbestendig te houden, onder meer door toevoeging van een stazaal en ontwikkeling van de plint.
- De Jaarstukken 2020, het accountantsverslag, de liquiditeitsprognoses, de gewenste omvang van het eigen vermogen en de verantwoording voor ontvangen subsidie en steungelden.
- Benodigde vervangingsinvesteringen en de financiering daarvan.
- Het financieel beleid, de financiële gang van zaken en de exploitatiebegroting voor 2022.
- De afwikkeling van een pensioenkwestie met het ABP en met voormalige medewerkers.
- Het wijzigen van het directiereglement en de statuten mede als gevolg van de Wet Besturen en Toezicht Rechtspersonen (WBTR).
- De algemene gang van zaken, waaronder de marketing en kaartverkoop, gastvrijheid, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, het personeelsbeleid en ontwikkelingen in de congresmarkt en zakelijke markt.
- De samenstelling van de Raad van Toezicht en de benoeming van twee nieuwe leden.

De Raad van Toezicht volgt de aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2019 en heeft de checklist over de naleving van de Code besproken. In het verslagjaar heeft geen zelfevaluatie plaatsgevonden, mede als gevolg van wisselingen in de samenstelling van de Raad, de beperkingen door Covid-19 en andere prioriteiten. De Raad zal de zelfevaluatie in 2022 uitvoeren.

Eind 2021 trad Marianne de Waard-Preller terug als lid van de Raad van Toezicht na het verstrijken van haar tweede termijn. Zij treedt tevens af als Voorzitter van de Stichting de Doelen Steunfonds. Wij bedanken Marianne hartelijk voor haar grote betrokkenheid bij en inzet voor de Doelen en voor het Steunfonds.

Als nieuwe leden in de Raad van Toezicht zijn in 2021 Semiha Denktas en Joke Boonstra benoemd. Eerstgenoemde is ook benoemd tot voorzitter van de Stichting de Doelen Steunfonds.

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.

Mevrouw Mariëtte Hamer heeft, tezamen met Thomas Heerkens of Christina Changoer, tweemaal overleg gehad met vertegenwoordigers van de ondernemingsraad. Daarnaast heeft mevrouw Hamer ook telefonisch contact gehad met de voorzitter van de Ondernemingsraad. De accountant heeft deelgenomen aan de vergadering van de Raad van Toezicht op 18 maart 2021. Daarnaast hebben Mariëtte Hamer en Janneke Staarink overlegd met de heer Said Kasmi, wethouder onderwijs, cultuur en toerisme van de gemeente Rotterdam, en zijn medewerkers.

Door de gevolgen van de Covid-19 pandemie heeft de Doelen een beroep gedaan op de steunregelingen, die de rijksoverheid beschikbaar heeft gesteld (NOW, TVL). De gemeente Rotterdam heeft de Doelen aanvullend ondersteund. Zonder deze ondersteuning was het voortbestaan van de Doelen in 2021 niet zeker. Wij zijn hen daarvoor zeer erkentelijk. Stichting de Doelen Steunfonds heeft bijgedragen aan de vernieuwing van de Artiestenfoyer en heeft een garantie verstrekt voor programmering 2021-2022.

In het najaar ontstond weer ruimte voor cultuur en zakelijke evenementen. Artiesten, bezoekers en medewerkers hebben hiervan genoten. Helaas hebben we de deuren aan het eind van het jaar opnieuw moeten

sluiten. Hoewel het perspectief op bestrijding van Covid-19 inmiddels verbeterd is, zal ook in 2022 een aanvullend beroep gedaan moeten worden op de door de overheid beschikbaar gestelde fondsen. De Raad van Toezicht spreekt tot slot haar grote waardering uit voor het werk van de directie, het managementteam, de ondernemingsraad en de medewerkers van de Doelen in 2021. De voortdurend wisselende omstandigheden en de beperkingen om concerten te organiseren en congressen te faciliteren doen een groot beroep op veerkracht, wendbaarheid, improvisatievermogen en doorzettingskracht van alle betrokkenen. Wij willen hen hiervoor hartelijk danken.

Rotterdam 23 maart 2022,

De Raad van Toezicht van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen,
Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter)
Mevrouw Dr. J.G. Boonstra
Mevrouw mr. C. Changoer
Mevrouw Prof. dr. S. Denktas
De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie)
De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie)

14. vooruitblik

Ook in 2021 trok corona een zware wissel op ons operationele model, onze culturele en zakelijke activiteiten en onze ambitie om een verbindende plek te zijn in de stad. Echter het was ook een jaar waarin we onze rol pakten. Cultureel, maatschappelijk en ondernemend. Met mooie concerten, bijzondere evenementen en belangrijke investeringen. Ook in ons denken en in de planvorming zijn er grote stappen gezet op weg naar een andere rol in een nieuwe realiteit.

In de afgelopen drie jaar heeft de Doelen gewerkt aan de ontwikkeling van de visie voor de toekomst. Een toekomst waarbij de Doelen het internationale zakelijke en culturele hart is voor iedere Rotterdammer en bezoeker van buiten. Een plek waar je altijd wilt zijn. Hierin speelt het openen van het gebouw, zowel aan de binnenkant als naar buiten toe, een cruciale rol. Grote aanpassingen zijn dan ook onvermijdelijk. De Doelen presenteert binnenkort de visie op hoe het gebouw kan transformeren van een gesloten naar een open gebouw, verbonden met de stad, multifunctioneler, toekomstbestendig, 24/7 toegankelijk en geprogrammeerd voor iedereen. Een visie waarbinnen verschillende projecten hun plek krijgen. Projecten die los van elkaar

ontwikkeld en gefinancierd kunnen worden, maar die tezamen de transformatie naar de Doelen van de toekomst vormgeven.

Van die projecten hopen we in 2022 alvast onze nieuwe mediastudio, Studio 2, te bouwen, met mogelijkheden voor live televisie, radio, hybride congressen en nog veel meer. Daarnaast kijken we zeer uit naar de oplevering van het blauw-groene dak. En bovenal zijn we heel blij dat we net weer open zijn en de agenda zich vult met concerten en evenementen. We kunnen niet wachten om iedereen weer te ontvangen!

Tot ziens in de Doelen!



bijlage

risicomatrix

bestuursverslag 2021

op	Aspecten	Beheersmaatregelen	Waarschijnelijkheid	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 grote financiële gevolgen hebben die niet direct opgevangen kunnen worden door andere inkomstenbronnen.	Constructieve samenwerking en afstemming over meerjarig beleid voortzetten, periodiek overleg over gebouwenbeheer, activiteiten en publieksbereik.	Laag	Hoog
Strategische partners/ Overig	De Doelen werkt duurzaam samen met een aantal strategische partners zoals het Rotterdam Philharmonisch Orkest, IFFR, Theater Rotterdam 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; facilitaire ondersteuning van partners bij stakeholders. Actieve rol nemen in gebiedsontwikkeling en diversificatie programma-aanbod en activiteiten (masterplan)	Middel	Middel
Marktontwikkelingen	Macro-economische ontwikkelingen en specifieke ontwikkelingen in de culturele-sector kunnen gevolgen hebben voor het inhoudelijk profiel, de exploitatie, het cultuuraanbod en de continuïteit van de organisatie	Noodzakelijke aanpassingen doen in de kostenstructuur, flexibilisering van de organisatie, programmering en het ontwikkelen van beleidsscenario's Actief participeren in branche- en werkgeversverenigingen en in lokale en gemeentelijke netwerken. Vertalen van marktontwikkelingen naar potentiële risico's voor de eigen organisatie en herstel scenario's na jaren met corona beperkingen. Versterken eigen vermogen en verbreding financiële draagvlak.	Middel	Hoog
Overheidsinterventies	Calamiteiten en overmacht situaties (zoals oorlogen, epidemieën en pandemieën) kunnen aanleiding zijn voor overheidsingrijpen in de vorm van restricties en gedwongen sluiting of stopzetting exploitatie.	Constructieve dialoog met de gemeente Rotterdam over de gevolgen van overmacht situaties, dwingende overheidsmaatregelen voor de financiële exploitatie, de prestaties en het publieksbereik.	Hoog	Hoog
Marktontwikkelingen congresmarkt	Overheidsmaatregelen ten aanzien van groepsbijeenkomsten, technologische ontwikkelingen en andere visie op kantoorfuncties en thuiswerken leiden op korte termijn tot uitstel aangaan langlopende verplichtingen en kunnen op middellange termijn doorwerken op de congresmarkt en vragen om aanpassing van het verdienmodel.	Aanpassing van congresaanbod, ontwikkelen van multifunctionele congresruimte en uitbreiding productaanbod voor netwerkbijeenkomsten met hybride opzet fysieke ontmoeting en digitale participatievormen.	Hoog	Hoog
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 voorziet en beheersmaatregelen treffen bij onvoorzien gebruikersonderhoud,	Middel	Middel

op	Aspecten	Beheersmaatregelen	Waarschijn lijkheid	Impact
Strategisch				
		Demarcatie van verantwoordelijkheden voor incidenteel en planmatig onderhoud formaliseren met gemeente. Uitvoering even aan noodzakelijke vervangingsinvesteringen in 2021 en 2022. Opstellen MJOP in 2022 na de onderhoudsinspectie door een gespecialiseerd bedrijf.		
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 gemeentelijk investeringen in het meerjarenonderhoud, gebouwinrichting en verduurzaming voorzetten. Toetsing van MJOP en demarcatie door onafhankelijk deskundige.	Middel	Hoog
Organisatiebelasting/ werkdruk/concentratie van kennis	Kritische schaalgrootte bereikt. Veel kennis bij sleutelfiguren, afhankelijkheid van domein specialisten,	Competentie management. Organiseren van kennisdeling. Integratie van inrichten van systemen en applicaties. Borging overdracht en betere afstemming werkprocessen.	Middel	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. Herinrichting applicatie voor resourceplanning.	Hoog	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 dat meerjarige afspraken inherent zijn aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling maar structurele lasten meer in evenwicht brengen op structurele inkomsten. Actiefleveranciersmanagement en flexibilisering personeelsformatie. Monitoring uitbestedingsrisico's.	Middel	Middel
Algemene reserve/ weerstandsvermogen	Onvoldoende buffer voor opvangen seizoenspartonen, bedrijfsrisico's en financiering van vervangingsinvesteringen. Geen vrije budgetten voor extra innovatie.	Sturen op minimale bandbreedte weerstandsvermogen in relatie tot risico's en versterking van het eigen vermogen.	Hoog	Hoog
Financiering/ dekking gebruikersinvestering en	De vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen is erg hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen. Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering en dekking van de gebruikersonderhoud en vervangingsinvesteringen. In 2019 is de omvang van deze investeringen geschat op € 10 mln.	Mogelijkheden voor financiering-dekking en risico's worden afgestemd met de Gemeente en externe financiers. De financiële beheersmaatregelen maken onderdeel uit van CP 21-24 waarvoor de hiervoor extra gevraagde subsidie van € 0,5 mln. is toegekend. Actualiseren van het MJOP in 2022 voor de vervangingsinvesteringen gebouw met inachtneming van de nieuwe eisen voor klimaatinstallaties en ruimtegebruik naar aanleiding van de corona maatregelen.	Hoog	Hoog
Compliance en rapportage				
Privacy/datalekken	Gewijzigde wetgeving resulteert in hoger risico handhaving en boetes	Maatregelen om zo volledig mogelijk te voldoen aan wetgeving worden in kaart gebracht en ingevoerd. Afspraken vastleggen met externe partijen (verwerkingsovereenkomsten), protocollen/ procedures vaststellen en actieve communicatie met organisatie.	Laag	Middel/ Hoog
Administratieve organisatie	Procedures zijn niet volledig vastgelegd	Verbijzondering financial en business control functies. Professionaliseren van de planning	Middel	Middel

op	Aspecten	Beheersmaatregelen	Waarschijn lijkheid	Impact
Strategisch				
		& control cyclus op basis van een organisatiescan, optimaliseren financiële processen door systeemintegratie en verbeteren van management informatie		
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. Toenemende complexiteit van en kwetsbaarheid voor cybersecurity risico's.	Nulmeting en periodieke IT securityscans door externe partij. Opstellen van informatiebeleid, vastleggen van procedures en interne audit op naleving betrekken bij het verder professionaliseren van de IT-organisatie. Na de IT-vervangingsinvesteringen, vernieuwing van de netwerkinfrastructuur en integratie van bedrijfsapplicaties.	Middel	Middel/ Hoog

jaarrekening 2021

Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

		31-12-2021	31-12-2020
<u>ACTIVA</u>			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	(1)	25	53
<i>Materiele vaste activa</i>	(1)		
Inventaris		2.439	1.460
Hard- en Software		198	165
Verbouwingen		82	97
Activa in uitvoering		742	949
Totaal materiele vaste activa		3.461	2.671
Vlottende activa			
<i>Vorraden</i>	(2)	71	58
<i>Vorderingen</i>			
Debiteuren	(3)	458	1.054
Belastingen en sociale lasten	(4)	79	131
Overlopende activa	(5)	111	312
Totaal vorderingen		648	1.497
<i>Liquide middelen</i>	(6)	6.827	5.427
Totaal activa		11.033	9.706
<u>PASSIVA</u>			
<i>Eigen vermogen</i>			
Algemene reserve	(7)	1.580	1.580
Bestemmingsreserve		0	0
Totaal eigen vermogen		1.580	1.580
<i>Voorzieningen</i>	(8)	1.408	541
<i>Kortlopende schulden</i>			
Crediteuren	(9)	1.045	1.395
Belastingen en sociale lasten	(10)	978	1.011
Overlopende passiva	(11)	6.022	5.179
Totaal kortlopende schulden		8.045	7.585
Totaal passiva		11.033	9.706

Exploitatieoverzicht 2021

(bedragen X € 1.000)

		Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2020
		2021	2021		2020
Baten					
<i>Directe opbrengsten</i>	(12)				
Publieksinkomsten		125	0	125	111
Bijdrage in productiekosten		68	0	68	13
Overige inkomsten:					
zaalverhuur RPhO		528	395	133	504
zaalverhuur cultureel		158	0	158	70
zaalverhuur niet cultureel		454	415	39	314
<i>Totaal directe opbrengsten</i>		1.333	810	523	1.012
<i>Indirecte opbrengsten</i>	(13)	1.203	863	340	1.206
<i>Bijdragen</i>	(14)				
Subs. Gemeente Rotterdam		5.162	4.716	446	4.616
Overige subsidies		0	53	-53	15
overige bijdragen uit private middelen		77	149	-72	124
Incidentele bijdragen noodsteun maatregelen		1.802	906	0	1.790
<i>Totaal Bijdragen</i>		7.041	5.824	321	6.545
TOTAAL BATEN		9.577	7.497	1.184	8.763
Lasten					
<i>Personeelskosten</i>	(15)				
Beheerslasten personeel		1.683			2.012
Activiteitenlasten personeel		2.962			4.104
<i>Totaal personeelskosten</i>		4.645	4.143	502	6.116
<i>Activiteitenlasten materieel</i>	(16)				
honoraria en uitkopen		233	544	-311	212
overige programmeringskosten		138	109	29	177
kosten publiciteit		206	376	-170	222
kosten facilitair		512	389	123	475
<i>Totaal activiteitenlasten materieel</i>		1.089	1.418	-329	1.086
<i>Beheerslasten materieel</i>					
Huisvestingskosten	(17)	3.637	2.237	0	1.038
Afschrijvingskosten	(18)	356	356	0	359
Organisatiekosten	(19)	957	576	381	664
<i>Totaal beheerslasten materieel</i>		4.950	3.169	381	2.061
TOTAAL LASTEN		10.684	8.730	554	9.263
Saldo uit bedrijfsvoering		-1.107	-1.233	126	-500
Rente Baten/Lasten	(20)	-27	17	-44	-9
Noodsteun gemeente		1.134		1.134	1.091
SALDO voor resultaatbestemming		0	-1.216	1.216	582
Resultaatbestemming					
Onttrekking/Toevoeging aan algemene reserve		0	-1.216	1.216	582
Mutatie bestemmingsreserve		0			0
		0	-1.216	1.216	582

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:

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

De Stichting kent de volgende organen:

- Raad van Toezicht, bestaande uit minimaal vijf en maximaal zeven natuurlijke personen die worden benoemd door het College van Burgemeester & Wethouders van Rotterdam.
- Bestuur, bestaande uit 1 Directeur-Bestuurder die is 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).

Continuïteitsveronderstelling

Als gevolg van maatregelen die door de overheid zijn genomen om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan vanaf maart 2020 is een uitzonderlijke situatie ontstaan met gedwongen sluiting, noodwetgevingen en andere restricties met een forse omzetsdaling en ingrijpende gevolgen voor de exploitatie tot gevolg. Deze situatie heeft voortgeduurd in 2021 en ook het jaar 2022 is gestart met gedwongen sluiting en onzekerheid over hervatting van reguliere activiteiten. Hierdoor bestaat er een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteit van het geheel van de activiteiten van de stichting. Het bestuur heeft dit onderkend. Na aanpassing en flexibilisering van organisatie- en kostenstructuur in 2020 zijn in 2021 nieuwe begrotingskaders voor exploitatie en investeringen vastgesteld. Voor 2022 zijn gezien de onzekerheid over de toekomstige maatregelen en de snelheid van herstel van inkomsten verschillende scenario's doorgerekend op basis waarvan in het december 2021 een voorlopige begroting is gemaakt met een tekort. Op basis van de vermogenspositie, de liquiditeitsprognose en de door de gemeente Rotterdam voor 2021 reeds toegezegde bijdragen en de voor 2022 in het vooruitzicht gestelde noodsteun van gemeente en Rijk verwachte wij dat de continuïteit in de komende twaalf maanden geborgd is. De in deze jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn om die reden gebaseerd op de veronderstelling continuïteit.

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 en installaties (afh van levensduur)	5,7,10,15 of 20 jaar
Hard- en software	3-5 jaar

Fondsbijdragen worden vanaf 2020 in mindering gebracht op de vaste activa. Investeringsubsidies worden gepassiveerd met een jaarlijkse vrijval naar gelang de afschrijvingen.

Vorraden

Vorraad parkeerkaarten wordt tegen inkoopprijs gewaardeerd.
Vorraden van de horeca worden tegen de laatst bekende inkoopprijs gewaardeerd.

Debiteuren

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

Overige vorderingen en overlopende activa

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

Facturen die ontvangen en betaald 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 giroaldi alsmede andere geldwaardige papieren worden tegen de nominale waarde op balansdatum gewaardeerd.

Voorzieningen

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

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

Voorziening vervangingsonderhoud is in 2021 gevormd voor om planmatig uitvoerig te kunnen geven aan uitgesteld vervangingsonderhoud. In de subsidie die voor het cultuurplan 2021-2024 beschikbaar is gesteld is een specifieke bijdrage voorzien voor dit doel. Deze bijdrage wordt doteerd aan de voorziening en conform afspraak gematcht. In 2021 is gestart met urgent vervangingsonderhoud. De uitgaven hiervoor worden onttrokken aan de voorziening.

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.

1. Toelichting op de Balans

(bedragen x € 1.000)

Algemeen

Het balanstotaal is per 31-12-2021 toegenomen. Dit wordt gedeeltelijk veroorzaakt door investeringen en daarmee verband houdende verplichtingen, maar ook door bevoorschotting van noodsteun bijdragen en de aan te houden tegoeden in verband met annuleringen, beide directe en indirecte financiële gevolgen van de gedwongen sluitingen en andere coronamaatregelen. Als gevolg van de vele annuleringen is het tickettegoed in 2020 meer dan verdubbeld tot ruim 1,7 mln. Vanwege de lange weg naar herstel is in 2021 de geldigheid van vouchers verlengd. Een deel van de noodsteun die beoogd was om in te zetten voor programmering is om dezelfde reden doorgeschoven. Voor de financiële afwikkeling van pensioenaanspraken is circa 0,5 mln gereserveerd. Vanwege de aanhoudende onzekerheid over hervatting van de activiteiten en onduidelijkheid over de uiteindelijke aanspraak op de NOW steunmaatregel is gebruik gemaakt van mogelijkheden van uitstel van betalingen voor vaste lasten en belastingen.

Liquiditeiten

Tot de intrede van corona was er een duidelijk seizoenspatroon in de inkomsten, met name vanwege voorverkoop van tickets en abonnementen. De bevoorschotting van de reguliere gemeentesubsidie werd hierop aangepast. De noodsteun die van gemeente is verkregen is volledig bevoorschot en wordt per tijdvak verantwoord en afgerekend. De noodsteunbijdragen van het Rijk worden volgens algemene bepalingen bevoorschot. Vanwege het niet doorgaan van concerten en programmering zijn in 2020 vouchers uitgegeven waardoor het saldo van vooruitontvangen ticketgelden hoger is dan normaal. Voorts is gebruik gemaakt van de uitstelregeling voor belastingsafdracht. Een deel van de liquiditeit is hierdoor beklemd. Dit geldt ook voor uitgaven in kader van vervangingsonderhoud waarvoor vanaf 2021 een specifiek geormerkte bijdrage is toegekend.

ACTIVA

*1) Materiële en immateriële vaste activa**

<i>Verloop immateriële vaste activa</i>	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	53	98
Investerings/desinvesteringen	0	0
Afschrijvingen	-28	-45
	<u>25</u>	<u>53</u>
Boekwaarde per 31 december		
Aanschafwaarde	469	469
Cumulatieve afschrijvingen	-444	-416
	<u>25</u>	<u>53</u>

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

Verloop materiële vaste activa

	Activa in uitvoering	Inventaris	Hardware	verbouw- ing	Totaal
Boekwaarde per 1-1-2021	949	1.589	165	97	2.800
Investerings/desinvesteringen	-207	1.238	88		1.119
Afschrijvingen		-254	-55	-15	-324
Boekwaarde per 31-12-2021	742	2.573	198	82	3.595
Aanschafwaarde	742	4.557	547	593	6.439
Cumulatieve afschrijvingen		-2.001	-349	-511	-2.861
Boekwaarde per 31-12-2021	742	2.556	198	82	3.578
<i>Fondsbijdragen materiele vaste activa</i>					
Boekwaarde per 1-1-2021		-129			
Fondsbijdrage		0			
Afschrijvingen		12			
Boekwaarde per 31-12-2021		-117			
Totaal mat. vaste activa incl. fondsen	742	2.439	198	82	3.461

Inventaris 5 jaar	Meubilair publieke ruimtes en horeca, Podiumtechnische installaties
Inventaris 7 jaar	Lichtinstallaties (bewegend), LED verlichting
Inventaris 10 jaar	Podium en hijsinstallatie Grote Zaal, JZ, lichtinstallaties vast, geluidsinstallaties en apparatuur.
Inventaris 20 jaar	Glasvezelbekabeling
Hardware ICT 5 jaar	Vervanging Netwerk, Thuiswerkvoorzieningen, videoschermen
Activa in uitvoering/ontwikkeling	Frictieinvesteringen gebouw en revitalisering

Activa in uitvoering

Direct na de aankondiging van de eerste lockdown is het geplande investeringsprogramma 'on hold' gezet en is een inventarisatie gemaakt van de noodzakelijk frictie investeringen in reactie op de coronamaatregelen. Deze frictieinvesteringen betreffen naast aanpassingen in inrichting en horecameubilair in verband met afstandsmaatregelen, investeringen in audio visuele apparatuur en noodzakelijk netwerk infrastructuur. Deze investeringen waren nodig om met een fors kleiner team en volgens alle protocollen te kunnen blijven werken en voorzien in een noodzakelijke vervanging en upgrade van technische installaties. Na toekenning van de noodsteun door de gemeente Rotterdam is een aanbestedingstraject voor de frictie-investeringen ingezet. Een deel van de in 2020 aangevraagde en toegezegde noodsteun van € 1,1 mln is hiervoor aangewend. De voorbereiding en offerteprocedures voor deze investeringen zijn in 2020 afgerond. In 2021 zijn deze investeringen geactiveerd. De hiervoor toegezegde subsidies en fondsbijdragen zijn als investeringsbijdragen verantwoord die gelijktijdig met de afschrijvingen vrijvallen in de exploitatie.

Vanwege de ingrijpende gevolgen van de coronamaatregelen op de exploitatie zijn enkele eerder voorgenomen investeringen uitgesteld. In afwachting van het definitieve meerjarenonderhoudsplan is in 2021 een inventarisatie gemaakt van urgente vervangingsinvesteringen. In het najaar van 2021 is met inzet van toegezegde investeringbijdragen gestart met noodzakelijke vernieuwingen om de continuïteit te kunnen borgen. Dit krijgt een vervolg in 2022 waarbij het accent meer zal verschuiven naar investeringen die nodig zijn voor het herstel in 2022 en de revitalisering van de Doelen de komende jaren in het verlengde van het beleidsplan 21-24.

2) Voorraden	31-12-2021	31-12-2020
Parkeerkaarten	7	12
Horeca	47	37
Emballage	14	5
Winkel	3	4
Totaal voorraden	71	58

Op 31 december 2021 waren er geen incourante voorraden aanwezig.

3) Debiteuren	31-12-2021	31-12-2020
Debiteuren	363	182
Rotterdams Philharmonisch	216	993
Voorziening dubieuze debiteuren	-121	-121
Totaal debiteuren	458	1.054

Met het wegvallen van omzet is de debiteurenpositie lager dan gebruikelijk was in pre corona jaren. De inning en incasso en opschoning van de debiteuren hebben geen aanleiding gegeven voor het treffen voor een aanvulling van de reeds bestaande 'voorziening dubieuze debiteuren'.

Met ingang van september 2021 is de ticketing van de De Doelen volledig ontvlochten van die van de RphO. In voorgaande jaren werden vooruitontvangen ticketgelden periodiek doorgestort en verrekend onder aftrek van kosten. Dit kwam tot uitdrukking in relatief hoge onderlinge vorderingen en schulden. Met de ontvlechting is het RC saldo sterk teruggebracht.

4) Belastingen en sociale lasten	31-12-2021	31-12-2020
Te vorderen omzetbelasting	79	131
Totaal te vorderen belastingen	79	131

5) Overlopende Activa	31-12-2021	31-12-2020
Overige nog te ontvangen bedragen	30	52
Nog te factureren	-17	63
Vooruitbetaalde kosten	98	197
Totaal overlopende activa	111	312

6) Liquide middelen	31-12-2021	31-12-2020
Kasgelden	14	24
ABN Rekening Courant	231	69
ABN Beheerrekening	5.581	4.333
ABN Vermogens Spaarrekening	1.001	1.001
Totaal Liquide middelen	6.827	5.427

Alle liquide middelen zijn direct opvraagbaar. Er zijn geen kredietfaciliteiten of borgstellingen.

PASSIVA

<i>7) Eigen vermogen</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Algemene reserve		
Stand per 1 januari	1.580	998
Resultaatbestemming	<u>0</u>	<u>582</u>
Stand per 31 december	<u>1.580</u>	<u>1.580</u>

Er worden in het algemeen drie kernfuncties van het eigen vermogen onderkend, financiering van kapitaallasten vaste activa, werkkapitaal en een risicobuffer voor tegenvallers, het weerstandsvermogen.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 het minimaal gewenste weerstandsvermogen vastgesteld op basis van in het pre corona tijdperk gangbare criteria het minimaal gewenste weerstandsvermogen bepaald op 1 a 1,2 mln. In het laatste pre corona jaar 2019 was de feitelijke omvang van het eigen vermogen lager dan dit minimum. Met dat eigen vermogen was er geen ruimte voor de noodzakelijk geachte vervangingsinvesteringen en ook als risicobuffer was het eigen vermogen ontoereikend. Vanaf het moment dat de ingrijpende gevolgen van de corona maatregelen duidelijkheid is er een constructief overleg gevoerd met de gemeente Rotterdam. Om deze reden is in de aanvraag en toekenning van de noodsteun een bijdrage voorzien voor noodzakelijke vermogensversterking. Doelstelling was het veiligstellen van de continuïteit. In 2021 is duidelijk geworden dat de coronamaatregelen structureel en ingrijpend doorwerken, het herstel veel later en zeer vertraagd zal zijn en meer investeringen zal vragen. Zodra er meer duidelijkheid is over duurzame beëindiging van de restricties zal het vermogensbeleid in 2022 opnieuw worden herijkt. Gezien de grote investeringsopgave die er ligt zal ook de komende jaren worden ingezet op versterking van het eigen vermogen.

8) Voorzieningen

<i>Voorziening reorganisatiekosten</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	18	45
Toevoeging voorziening	0	0
Onttrekking voorziening	<u>18</u>	<u>-27</u>
Stand per 31 december	<u>0</u>	<u>18</u>

De voorziening reorganisatiekosten betreft een reservering voor de doorbetalingsverplicht van pensioenpremies van oud werknemers gedurende de ww periode.

Voorziening pensioenverplichtingen

Stand per 1 januari	488	240
Overheveling uit voorziening reorganisatiekosten	18	
Mutatie	<u>-30</u>	<u>248</u>
Stand per 31 december	<u>476</u>	<u>488</u>

De pensioenverplichting betreft een reservering voor de afwikkeling van 'oude' pensioenaanspraken met het ABP. In april 2021 is finale overeenstemming bereikt over de uitgangspunten en grondslagen van de berekening van de aanspraken. Eind 2021 zijn de deelnemersgegevens aangeleverd aan het ABP waarna ABP is gestart met berekening van individuele aanspraken. Verwachting is dat ABP de gemaakte afspraken in 2022 financieel kan afwikkelen.

<i>Voorziening grootonderhoud</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	0	0
Subsidiebijdrage en matching	1.000	0
Af: vrijval	<u>358</u>	<u>0</u>
Dotatie vanuit geormerkte subsidiebijdrage en matching	642	0
Extra dotatie MJOP upgrade licht en klimaat installaties	250	0
Onttrekking	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u>892</u>	<u>0</u>

Voorziening grootonderhoud is in 2021 gevormd voor om planmatig uitvoerig te kunnen geven aan uitgesteld vervangingsonderhoud. In de subsidie die voor het cultuurplan 2021-2024 beschikbaar is gesteld is een specifieke bijdrage voorzien van € 500.000 per jaar voor dit doel. Deze bijdrage wordt jaarlijks gedoteerd aan de voorziening en conform aanvraagbegroting gematcht vanuit de exploitatie. In 2021 is gestart met uitgesteld vervangingsonderhoud. Op basis van een eerste onderhoudsinspectie is voor enkele specifieke herstelmaatregelen en noodzakelijke aanpassingen van installaties met een urgent karakter een extra bedrag gedoteerd. De kosten voor planmatig onderhoud die niet voor activering in aanmerking komen worden onttrokken aan de voorziening. Voor de uitvoering van het gebruikersdeel van het uitgestelde vervangingsonderhoud is eind 2021 gestart met een integrale inventarisatie, kwaliteitsinspectie en herijking levensduur installaties door een extern deskundige resulterende in een gevalideerd meerjarig onderhoudsplan (MJOP) voor het gebruikersonderhoud. Dit MJOP is leidend voor de opbouw van en de onttrekkingen aan de voorziening vanaf 2022.

Vooruitlopend daarop zijn aantal werkzaamheden in kader van vervangingsonderhoud met urgent karakter reeds uitgevoerd. In aanvulling op het vervangingsonderhoud zijn verbeteringen voorzien van installaties die nodig zijn voor een verantwoorde heropening (klimaat en licht) en aanpassingen om de toegankelijkheid en gebruiksfunctie te vergroten.

Voorziening jubileumuitkeringen

Stand per 1 januari	35	46
Mutatie	<u>5</u>	<u>-11</u>
Stand per 31 december	<u>40</u>	<u>35</u>

In 2019 is een voorziening van € 46.000 gevormd voor jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen, gebaseerd op de arbeidsvoorwaarden. De voorziening wordt jaarlijks herijkt.

<i>9) Crediteuren</i>	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Crediteuren	1.045	1.395
Rotterdams Philharmonisch		
Totaal crediteuren	<u>1.045</u>	<u>1.395</u>

<i>10) Belastingen en sociale lasten</i>	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Af te dragen loonbelasting	<u>978</u>	<u>1.011</u>
Totaal te betalen belastingen	<u>978</u>	<u>1.011</u>

Er is gebruik gemaakt van de door de belastingdienst geboden mogelijkheid tot uitstel van betaling als onderdeel van de noodmaatregelen. Voor het uitstaande saldo heeft de belastingdienst een betalingsregeling aangeboden.

11) Overlopende passiva

	31-12-2021	31-12-2020
Vooruitontvangen investeringssubsidies	1.685	1.100
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	293	219
Af te dragen BUMA rechten	12	-10
Nog te betalen kosten en aangegane verplichtingen	1.385	1.318
Kosten reorganisatie	0	259
Nog te betalen FUWA	25	25
Voorziening verlieslatende contracten	75	75
Voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen	956	1.713
Vooruit ontvangen geormerkte bijdragen en donaties	360	80
Verrekeningen voorschotten Noodsteun NOW, TVL ed.	470	0
Vooruitontvangen noodsteun Gemeente Rotterdam	360	0
Doorgeschoven programmagelden	400	400
Totaal overlopende passiva	6.022	5.179

In 2020 zijn na de invoering van de coronamaatregelen diverse noodzakelijke aanpassingen gedaan in gebouw inrichting en installaties om de bedrijfsvoering te kunnen continueren. Gezien de lange periode van gehele of tijdelijke sluiting vanwege de corona maatregelen zijn voor deze frictie investeringen gebouw incidentele fondsbijdragen en subsidies gevraagd en verkregen, waaronder de als zodanig geormerkte bijdrage van de gemeente Rotterdam. De investeringsbijdrage van de gemeente is in 2020 verantwoord. Zoals gebruikelijk wordt na oplevering en feitelijke in gebruikname gestart met afschrijven. Investeringsubsidies worden conform de richtlijnen als vooruitontvangen bedrag opgevoerd en in exploitatie genomen in lijn met de afschrijvingen over deze investeringen.

In 2021 is de reorganisatie die in 2020 is geeffectueerd ook financieel geheel afgewikkeld.

De post 'voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen' is in 2021 sterk gedaald. Dit houdt verband met de ontvlechting van het RphO waarbij alle onderlinge posities zijn verrekend. Het huidige saldo bestaat voornamelijk uit vouchers tegoed die vanwege annuleringen zijn uitgegeven. Hierbij worden de richtlijnen van de VSCD gevolgd. Aan klanten is bij annulering de mogelijkheid geboden om het aankoopbedrag te doneren, gerestitueerd te krijgen of om te zetten in een voucher. Voor vouchers en uitstaande cadeaubonnen is hier een reservering opgenomen. Vanwege de onzekerheid over het programma is de voorverkoop van tickets sterk gedaald.

In 2021 is aanspraak gemaakt op noodsteun regelingen NOW en TVL. De ontvangen bijdragen dienen separaat verantwoord te worden. In het kader van de jaarafsluiting is berekend wat de feitelijke aanspraak naar verwachting wordt op basis van de bepalende variabelen als de loonsom en omzetderving. Op grond van deze simulaties is een bedrag aangemerkt als vooruitontvangen vooruitlopend op de verantwoording, volgens de regelingen en voorschriften, naar verwachting in 2022 en 2023.

In verband met alle restricties en randvoorwaarden als gevolg waarvan voorgenomen activiteiten in 2021 herhaaldelijk moesten worden geannuleerd zijn de daarvoor geormerkte middelen doorgeschoven naar 2022.

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 2021 op jaarbasis € 1.388.711 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 muziekuitvoeringen. 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 2021 worden onderstaand nader toegelicht.

BATEN

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs 2020	Realisatie 2020
	2021	2021	Jaarplan	2020
12) Directe opbrengsten				
Publieksinkomsten	125	0	125	111
Bijdrage in productiekosten	68	0	68	13
Overige inkomsten:				
zaalverhuur RPhO	528	395	133	504
zaalverhuur cultureel	158	0	158	70
zaalverhuur niet cultureel	454	415	39	314
Totaal directe opbrengsten	1.333	810	523	1.012

De opbrengsten zijn als gevolg van de coronamaatregelen en twee lockdown periodes ook in 2021 opnieuw veel lager uitgekomen dan pre corona. De inkomsten zijn 2021 wel iets hoger in 2020 maar nog altijd is sprake van een daling van circa 65% van alle directe opbrengsten ten opzicht van 2019. Gezien de lockdown en de onzekere vooruitzichten waren de inkomsten conservatief begroot. Na een voorzichtig herstel medio 2021 volgde een zware tegenvaller in het najaar, na restricties een nieuwe lockdown in november en december, traditioneel topmaanden. Het grootste deel van de programmering, events en congressen kon opnieuw geen doorgang vinden. Na alle getroffen maatregelen een zware tegenvaller temeer omdat de publieksinkomsten van culturele activiteiten vanwege de restricties en extra inzet van medewerkers voor publieksbegeleiding en toegangscontrole onvoldoende waren voor een kostendekkende exploitatie.

De omzet uit zaalhuur RphO is iets hoger uitgevallen dan in 2020. RphO is doorgegaan met repetities en, binnen de randvoorwaarden en beperkingen is RphO is ervoor gekozen zoveel als mogelijk concerten wel doorgegaan te laten vinden, ondermeer door schuiven met aanvangstijden.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs 2020	Realisatie 2020
	2021	2021	Jaarplan	2020
13) Indirecte opbrengsten				
Diverse inkomsten				
doorberekening publiciteit	13	0	13	19
opbrengst horeca	375	128	247	459
doorberekening facilitair	592	600	-8	450
overige opbrengsten	223	135	88	278
Totaal Opbrengsten	1.203	863	340	1.206

In het verlengde van de daling van de publieksinkomsten en activiteiten zijn indirecte opbrengsten evenals in 2020 veel lager dan in voorgaande jaren. Buiten de lockdown periodes hebben de vroege sluitingstijden een zeer negatieve impact gehad op de horeca opbrengsten. Vanwege het niet doorgaan van congressen en programmering is de dekkingsbijdrage hiervan voor de kosten facilitair en publiciteit sterk gedaald.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs	Realisatie
	2021	2021	Jaarplan	2020
<i>14) Bijdragen</i>				
<i>Subsidies</i>				
Subs. Gemeente Rotterdam	5.162	4.717	445	4.616
Overige subsidies	0	53	-53	15
<i>Totaal subsidies</i>	<u>5.162</u>	<u>4.770</u>	<u>392</u>	<u>4.631</u>

Subsidie Gemeente Rotterdam

De subsidie van de Gemeente Rotterdam betreft de aan Stichting Concert- en Congresgebouw de Doelen op basis van het vastgestelde Cultuurplan 2021-2024 toegekende subsidie. Naast deze reguliere subsidie heeft de gemeente Rotterdam evenals in 2020 ook in 2021 noodsteun verstrekt. De noodsteun 2020 is separaat verantwoord en in 2021 als vastgesteld.

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.

De gemeente heeft in verband met de bijzondere omstandigheden vanwege de coronamaatregelen aangegeven dat ook 2021 niet afgerekend zal worden op prestaties.

De gemeente Rotterdam heeft op aanvraag van de De Doelen in februari 2021 noodsteun toegekend voor de periode januari-april 2021. Deze noodsteun ter grootte van € 1.070 is aangewend ter compensatie van het exploitatietekort als gevolg van de verlengde lockdown en vergaande restricties in vrijwel de gehele periode. Deze noodsteun is met een specifieke verantwoording met controleverklaring reeds vastgesteld en als zodanig verwerkt in de jaarcijfers 2021.

Voor de periode mei - december is op basis van een tussentijdse resultaatprognose tevens gemeentelijke noodsteun aangevraagd en toegekend. Deze bijdrage is bedoeld om een negatief exploitatietekort te compenseren. In de oorspronkelijke prognose was rekening gehouden met heropening en geleidelijk herstel in het tweede halfjaar. Er was geen rekening gehouden met een nieuwe lockdown. Na het besluit tot verlenging van de generieke steunregelingen NOW en TVL hebben we deze voor Q4 aangevraagd.

overige bijdragen uit private middelen

particulieren	77	149	-72	111
bedrijven (zonder tegenprestatie)	0	0	0	0
fondsenbijdragen projecten	0	0	0	13
<i>Totaal overige bijdragen uit private middelen</i>	<u>77</u>	<u>149</u>	<u>-72</u>	<u>124</u>

Fondsenbijdrage en projectsubsidies / Overige subsidies

De fondsenbijdragen voor projecten zijn in verband met uitstel en annuleringen van activiteiten ook in 2021 lager dan begroot. Projecten worden gepland op basis van projectfinanciering en alleen uitgevoerd bij voldoende dekking. Dit was ook in 2021 veelal niet mogelijk.

Het vanuit 2020 naar 2021 doorgeschoven Classical Next event kon ook in 2021 geen doorgang vinden. Met de samenwerkingspartners is overeenstemming bereikt over een alternatieve invulling en financiële afwikkeling van het project.

De door Stichting de Doelen Steunfonds had in 2020 al een garantie bijdrage toegezegd om voor programmering in 2021 verplichtingen te kunnen aangaan. In het verlengde hiervan is een bijdrage van € 100.000 beschikbaar gesteld voor herinrichting van de Artiestenfoyer, een project dat in 2021 is gerealiseerd. Deze investeringsbijdrage is als fondsenbijdrage verantwoord onder de overlopende passiva.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs	Realisatie
	2021	2021	Jaarplan	2020
<i>Incidentele bijdragen noodsteun maatregelen</i>				
Steunmaatregelen	0	906	-906	0
Fondsenbijdrage projecten	12	0	12	0
TVL	1.139	0	1.139	0
NOW	651	0	651	1.287
Kickstart Cultuurfonds	0	0	0	100
Ned Fonds Podiumkunsten	0	0	0	403
	<u>1.802</u>	<u>906</u>	<u>896</u>	<u>1.790</u>

Voor de periode maart - december 2020 is NOW aangevraagd. De NOW 1 subsidie is in februari 2021 met een assurance rapport verantwoord. Voor NOW 2 en 3.1. is tevens NOW aangevraagd. De bijdragen zijn in de exploitatie meegenomen op basis van voorlopige berekeningen. Het is nog niet mogelijk deze te verantwoorden. Dit volgt later in 2021.

De overige baten betreffen de noodsteun bijdragen verkregen via het Fonds Podium Kunsten voor zover aangewend in 2020 en het Kickstartfonds. De bijdrage van het Kickstartfonds is geheel in 2020 aangewend voor frictiekosten.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs	Realisatie
	2021	2021	Jaarplan	2020
<i>15) Personeelskosten</i>				
Salarissen	2.905	1.896		4.351
Pensioenpremies	430	568		586
Sociale lasten	426	694		685
Inhuur personeel	335	908		167
Inhuur personeel kantoor	549	77		327
<i>Totaal personeelskosten</i>	<u>4.645</u>	<u>4.143</u>	<u>502</u>	<u>6.116</u>

	31-12 2021	gemiddeld 2021	31-12 2020
Personele bezetting			
FTE onbepaalde tijd	38,0	43,8	49,6
FTE bepaalde tijd	18,6	15,0	11,3
Totaal	56,6	58,8	60,9
Aantal oproepkrachten	1,8	3,1	4,3

De personeelskosten zijn in 2021 gedaald. Vanwege annulering en wegvallen van activiteiten is er in 2020 en 2021 veel minder gebruik gemaakt van medewerkers publieksservice en oproepkrachten. Vanwege de verlenging van alle maatregelen en de gedwongen sluiting was een reorganisatie en afbouw van de personeelsformatie onontkoombaar, deze is geëffectueerd in november 2020. De structurele kostenbesparing van de verkleining van de formatie komt tot uitdrukking in lagere lasten in 2021.

WNT-verantwoording 2021 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 2021 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 209.000 (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 een statutair directeur en vijf 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	
Functiegegevens	Directeur-Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	
Dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	146.757	
Beloningen betaalbaar op termijn	22.956	
Subtotaal	169.712	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	
Bezoldiging	169.712	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	
Gegevens 2020		
bedragen x € 1	J. Staarink	A.M. Vliegenthart
Functiegegevens	Directeur-Voorzitter	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	01/01-29/02
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	0,17
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	147.949	23.585
Beloningen betaalbaar op termijn	21.450	3.576
Subtotaal	169.399	27.161
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	32.951
Bezoldiging	169.399	27.161

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder

Gegevens 2021	
NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
M.I. Hamer	Voorzitter Raad van Toezicht
T.V.M. Heerkens	Lid Raad van Toezicht
G.M. Haksteen	Lid Raad van Toezicht
C. Changoer	Lid Raad van Toezicht
S. Denktas	Lid Raad van Toezicht
J.G. Boonstra	Lid Raad van Toezicht

Er is sprake van een onbezoldigde raad van toezicht

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie	Realisatie
			vs	
	2021	2021	Jaarplan	2020
16) Activiteitenlasten materieel				
Honoraria en uitkoopsommen	233	544		212
Overige programmeringslasten	100	18		135
Auto, reis- en verblijfkosten	21	61		24
Representatiekosten	17	30		19
Inhuur materiaal	369	377		362
Inkoopkosten horeca	143	12		113
Publiciteitskosten	206	376		222
Totaal activiteitenkosten	1.089	1.418	-329	1.087

De activiteitenlasten materieel zijn over nagenoeg gelijk aan 2020. Dit is een direct gevolg van de gedwongen sluiting en annuleringen van congres en programma activiteiten. De kosten voor techniek en horeca en publiciteit liggen op circa 30% hetgeen in lijn is met de periode van openstelling in 2021.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie	Realisatie
			vs	
	2021	2021	Jaarplan	2020
17) Huisvestingskosten				
Huur & servicekosten	1.284	1.350		1.492
Huurcompensatie noodsteun	0	0		-1.134
Onderhoud	1.888	431		240
Energie	360	455		317
Schoonmaakkosten	42	46		59
Belastingen en verzekeringen	63	67		64
Totaal beheerslasten materieel	3.637	2.237	1.400	1.038

De huur- en servicekosten voor 2021 betreffen de huurtermijnen voor het gebouw. Vanwege de gedwongen sluiting en het wegvallen van een groot deel van de opbrengsten is een tegemoetkoming in de huurlasten van 135K verkregen van de gemeente Rotterdam. Dit komt tot uitdrukking in lagere huur & service kosten. De schoonmaakkosten liggen op een vergelijkbaar nivo als in 2020.

De onderhoudslasten zijn aanzienlijk hoger dan in voorgaande jaren. Dit houdt verband met noodzakelijke uitgaven in verband met meerdere jaren uitgesteld vervangingsonderhoud. In 2021 is voor het gebruikersonderhoud een MJOP traject ingezet. De hiervoor in de subsidie voor Cultuurplan 21-24 geoormerkte bijdrage van € 500.000 per jaar, en de matching ervan vanuit de exploitatie van de Doelen zijn ,conform budgetafspraken en tussentijdse verantwoording in september 2021, aangewend voor dotatie aan de voorziening vervangingsonderhoud.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs	Realisatie
	2021	2021	Jaarplan	2020
18) Afschrijvingskosten				
Afschrijvingskosten imateriele vaste activa	28	44		45
Afschrijvingskosten verbouwingen	15	15		22
Afschrijvingskosten inventaris	262	262		259
Afschrijvingskosten automatisering	51	35		33
	356	356	0	359

De afschrijvingskosten zijn in 2021 hoger begroot en hoger dan in 2020. Dit houdt verband met frictie-investeringen in gebouw en techniek die eind 2020 zijn aanbesteed. In 2021 is gestart met afschrijven.

De afschrijvingskosten zijn in 2021 hoger begroot en hoger dan in 2020. Dit houdt verband met frictie-investeringen in gebouw en techniek die eind 2020 zijn aanbesteed. In 2021 is gestart met afschrijven. Vanwege de onzekere financiële situatie in het voorjaar van 2020 zijn kostenbesparingsmaatregelen genomen en is de uitvoering van andere voorgenomen investeringen in het kader van het MJOP voorlopig uitgesteld. Omdat verder uitstel van een aantal als urgent aangemerkte vervangingsinvesteringen niet opportuun was is in tweede helft gestart met een inhaalslag. In verband met noodzaak vervanging zijn in 2021 enkele activa versneld afgeschreven.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs	Realisatie
	2021	2021	Jaarplan	2020
19) Organisatiekosten				
Kantoorkosten	128	109		150
Algemene marketingkosten	46	25		45
Automatiseringskosten	200	234		208
Advieskosten	138	114		152
Overige personeelskosten	231	161		-46
Overige organisatiekosten	214	-67		155
Totaal organisatiekosten	957	576	381	664

De advieskosten betreffen met name kosten van juridische ondersteuning bij de reorganisatie, afwikkeling van een pensioenkwestie, organisatieontwikkeling.

Als gevolg van de gedwongen sluiting en de reorganisatie is het verloftegoed gedaald. Deze vrijval komt tot uitdrukking in de lagere overige personeelskosten.

	Realisatie	Jaarplan	Realisatie vs	Realisatie
	2021	2021	Jaarplan	2020
20) Rentebaten/lasten				
Rentelasten	-27	17	-44	-9

In 2021 is door de bank negatieve rente in rekening gebracht over batige saldo. De grondslag van de rente berekening is verlaagd. Gezien de aanhoudende onzekerheid zijn deze lasten onvermijdbaar.

3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum

Resultaatbestemming

Het jaar 2021 is als gevolg van de directe en indirecte gevolgen van de coronamaatregelen net als 2020 afgesloten met een negatief resultaat bedrijfsvoering, dit met inachtneming van afspraken en voorwaarden met subsidiegevers en fondsen. Voor zover mogelijk is gebruik gemaakt van de rijksnoodsteunregelingen NOW en TVL. Voor dekking van het resterende tekort wordt aanspraak gemaakt op de voor 2021 door de gemeente Rotterdam toegekende noodsteun. De voor de periode januari-april 2021 toegekende noodsteun is reeds verantwoord en vastgesteld. Voor het resterende tekort van € 62.000 wordt aanspraak gemaakt op de voor de periode mei - december 2021 toegekende noodsteun € 422.000. Vanwege de verlenging van de rijksnoodsteunregelingen is de aanspraak op de gemeente noodsteun € 360.000 lager dan het oorspronkelijk toegekende bedrag. Na verwerking van de noodsteun resulteert een nihil resultaat.

Gebeurtenissen na balansdatum

Eind januari 2022 zijn de maatregelen die genomen zijn in de strijd tegen het Coronavirus versoepeld waarbij onder voorwaarden en met belangrijke restricties ruimte is geboden voor heropening en hervatting van activiteiten. Met de geldende beperkingen, met name de bezoekersrestrictie en de voorgeschreven eindtijd is een bedrijfseconomische exploitatie echter niet mogelijk. Dit impliceert dat ook in het eerste kwartaal van 2022 nauwelijks inkomsten kunnen worden gegenereerd. In verband hiermee is besloten tot een verlenging van enkele noodsteunmaatregelen tot en met in elk geval het eerste kwartaal 2022. Met de gemeente Rotterdam en samenwerkingspartners wordt gezocht naar perspectief voor de middellange termijn, door het ontwikkelen van alternatieven en een aangepaste programmering. Met de in 2020 en 2021 toegezegde noodsteun is voorzien in een aanvulling van het eigen vermogen en liquiditeit om de continuïteit voor het komende jaar te borgen.

Deze tekst maakt tevens onderdeel uit van het bestuursverslag.

Vaststelling Jaarverslag en Jaarrekening 2021

Rotterdam, 23 maart 2022

mevr. J. Staarink

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 60

algemene gegevens

Stichtingsnaam:	Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen Postbus 972, 3000 AZ Rotterdam Kruisstraat 2, 3012 CT 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 mr. C.Changoer Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller (tot en met 31 dec 2021) Mevrouw prof. dr. S. Denktas Mevrouw dr. J.G. Boonstra
Bestuur:	Mevrouw J. Staarink, algemeen directeur
Ondernemingsraad:	Mevrouw Pauline Fransen van de Putte (voorzitter) Mevrouw Ciska van Beek Mevrouw Gerrie Dahler De heer Devin de Groot Mevrouw Gerline van Holst (secretaris) Mevrouw Machteld van Joolingen

nevenfuncties raad van toezichtleden

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen (in 2021)

M.I. Hamer (voorzitter RvT):

2018 – heden: Voorzitter Raad van Toezicht St. Lezen en schrijven (sinds 2015 lid)

2018 – heden: Voorzitter Raad van Toezicht RDW

2018 – heden: Lid Raad van Toezicht TU Eindhoven

2020 – heden: Voorzitter Raad van Toezicht Pharos

2021 – heden: Voorzitter Algemeen Bestuur Stichting Boor

G.M. Haksteen (lid RvT):

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

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

2018 – heden: Lid Verenigingsbestuur van het Nederlandse Rode Kruis / tevens voorzitter audit commissie.

2021 – heden: Lid raad van commissarissen Plantify Partners Europe.

2021 – heden: Lid raad van commissarissen Stichting Mitros, Utrecht / tevens voorzitter audit commissie.

2020 – heden: Lid raad van toezicht Stichting Plezierrivier de Rotte

- Algemeen directeur Natuurbegraven Nederland

C.M. Changoer (lid RvT):

2020 – heden: lid Raad van Toezicht RCBM

S. Denктаş (lid RvT):

Lid wetenschappelijke adviesraad Corona Gedrags Unit, RIVM

Lid wetenschappelijke adviesraad Gezond010 Gemeente Rotterdam

Lid Adviesraad Nationaal Actie Plan Diversiteit en Inclusie, Ministerie van OC&W

Vice voorzitter Coalitie Rotterdammers voor Mekaar

Adviseur inclusief leiderschap i.s.m. Deloitte

J. Boonstra (lid RvT):

2017 – heden: lid Raad van Bestuur Erasmus MC

2017 – heden: Bestuur Stichting Beter Keten

2018 – heden: Lid Stuurgroep Veiligheid en Security, Deltalinqs Rotterdam

2019 – heden: Voorzitter bestuur Samenwerkende Rijnmond ziekenhuizen

2019 – heden: Lid ING Adviesraad Zorg

2021 – heden: Lid Raad van Advies MVO Nederland

