

**jaarverslag
2024**

de Doelen

inhoudsopgave

voorwoord	3
wat we doen	5
programma en publiek	5
prestaties	14
zakelijk	14
wie we zijn	15
organisatie	15
Rotterdamse Culturele Basis	17
partners	18
ons huis	19
financiën	20
risicomatrix	21
verslag RvT	24
jaarrekening 2024	26
bijlages	
overige gegevens	46
statutaire regeling omtrent resultaatbestemming	46
algemene gegevens	47
nevenfuncties Raad van Toezichtleden in 2024	48
goedkeuring jaarrekening 2024	49
controleverklaring	51

voorwoord

We kijken terug op een jaar waarin we resultaten zagen van de vele projecten en inspanningen waaraan we de afgelopen jaren gebouwd hebben. Rotterdam kwam samen in de Doelen!

We hadden de internationale wereldtop en vernieuwende producties in huis, van het Hong Kong Philharmonic met Jaap van Zweden en de wereldpremière van VR-opera From Dust, die we coproduceerden, tot de legendarische Amerikaanse rapper GZA en de vermaarde bassist en componist Linda May Han Oh. We waren huis voor een groot scala van festivals en conferenties en boden ruimte voor jong talent, zowel op het podium als achter de schermen. Drie vrouwelijke kunstenaars met een Rotterdams hart zetten blijvend hun handtekening in de Doelen met nieuwe kunstwerken. We kregen steeds meer een afspiegeling van de stad over de vloer en maakten een grote stap in de verjonging van ons publiek.

We openden onze zeven nieuwe Studio's, die we in het najaar met trots en plezier samen met onze partners aan de stad konden laten zien. Nu biedt de buitenrand van de Doelen altijd laagdrempelig cultureel en maatschappelijk programma, veelal gratis toegankelijk. Van dialoog en radio, tot kunst, muziek en kids-programma's.

We kampten ook met financiële en operationele uitdagingen. We schreven een gepassioneerde vierjarenvisie in onze cultuurplanaanvraag 2025 – 2028, met de blik vooruit naar een open Doelen. Ondanks de uitgesproken waardering voor de plannen, vraagt de uiteindelijk toegekende bijdrage om een forse bijstelling van de plannen. Daarnaast kampten we net als veel collega's met stijgende kosten en operationele en personele uitdagingen.

Desondanks zien we als we terugkijken naar het afgelopen jaar de enorme reikwijdte van wat we hebben gedaan. Na een enerverend en productief 2024 kijken we daarom met veel plezier weer vooruit naar het komende jaar!

Namens Team Doelen,

Janneke Staarink
Directeur



Celine Cairo @ Tim Geers

wat we doen

programma en publiek

innovatieve, inclusieve op doelgroep gerichte programmering

We zetten onze actuele, innovatieve en diverse programmering voort en we maakten ruimte voor samenwerkingspartners die een afspiegeling van de stad in huis brengen, op het podium en in de zaal.

Hoe gaven en geven we dat vorm?

We willen dat talent zich gezien voelt en verder professionaliseert. Daarom bieden wij hen een professioneel podium. We willen dat gevestigde artiesten zich verder ontwikkelen. Dit stimuleren we door hen uit te dagen om met een vernieuwend aanbod en een vernieuwende beleving te komen. We willen dat grote sterren zich verbonden voelen met de Doelen en Rotterdam. Dit bereiken we door terugkerende samenwerkingen met hen aan te gaan.

We nemen een actieve rol aan in het ontwikkelen van de concertbeleving. We kiezen voor onderscheidende programmering op basis van artistieke vernieuwing in inhoud en vorm, diversiteit en thematische actualiteit, een bewuste mix van (inter)nationale en Rotterdamse musici en ruimte voor internationale topprogrammering en jong talent. Het concertbezoek geven we van begin tot einde vorm door bijzondere lichtplannen, gecureerde playlists, voorprogramma's, speciale concert-formats en randprogrammering.

Wanneer onze programmering de hele stad reflecteert, is de Doelen een van de weinige plekken waar Rotterdamers van allerlei achtergronden elkaar kunnen ontmoeten. Die functie willen wij vervullen. Daarom programmeren we artiesten en organisaties die aansluiten bij de stad. We geven kleinere partners een professioneel podium en ondersteuning om hun bereik te vergroten. Zo brengen we nieuwe publieksgroepen naar de Doelen, waar zij in contact kunnen komen met elkaar.

In alle programmering maken we stappen om Rotterdammers met verschillende achtergronden en culturele- en genderdiversiteit beter te reflecteren. We tekenden een 50/50 Pledge waarmee wij in tenminste vijftig procent van ons programma vrouwen in een leidende positie (solisten, dirigenten, bandleiders, makers, songwriters en componisten) het podium geven.

Sinds seizoen 2023/2024 presenteren we de klassieke programmering op een nieuwe manier, die prikkelt tot (her)ontdekken en die goed ontvangen is door ons publiek. We bundelen concerten en geven deze aansprekende labels, waarvoor je geen insider hoeft te zijn om ze te begrijpen. Dit hebben wij in de programmering en presentatie van seizoen 2024/2025 verder aangescherpt, met series als Grote Namen, Kleine Orkesten en Het nieuwe Nu. Door ons programma heen hebben we bovendien dit seizoen concerten gegroepeerd langs thematische lijnen, kriskras door ons seizoen, met thematische haakjes die programma's met elkaar verbinden en soms even net een ander perspectief boden. Zoals bijvoorbeeld: 'herontdekte componisten', 'activistisch en geëngageerd', 'exclusief in de Doelen', 'echt Rotterdams', 'wil je gehoord hebben' en 'muziek & tech'.

hoogtepunten

Klassieke hoogtepunten waren er genoeg en het publiek wist deze ook goed te vinden. We waren blij met de prachtige concerten van het Hong Kong Philharmonic onder leiding van Jaap van Zweden en het Nedpho onder leiding van Lorenzo Viotti. Het eerste concert werd bovendien benoemd in de top 10 klassieke hoogtepunten van 2024 in de NRC:

"Twaalf jaar lang was Jaap van Zweden chef-dirigent van het orkest van Hongkong. Tijdens hun laatste tournee samen, waarin ze Rotterdam aandedden, hoorde je dat het een gelukkig huwelijk is geweest. De goed ontwikkelde orkestklank had een bijna elektrisch geladen spanning en barstte van de haarscherpe details." (NRC 16-12-2024).

Het innovatieve en jonge Londense 12 Ensemble was te horen op de openingsavond van de Studio's met hun programma *Metamorphosis*: de wonderbaarlijke transformatie van het bestaan, eindigend in Strauss' monumentale elegie voor verloren schoonheid. Ondergedompeld in een droomwereld van *live visuals* van

beroemde artdirector Ben Ditto. Feestelijk was de uitreiking van de Nederlandse muziekprijs aan Elisabeth Hetherington. Deze onderscheiding is de meest prestigieuze erkenning voor een musicus in de klassieke muziek, toegekend door het Fonds Podiumkunsten namens het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Minister Eppo Bruins gaf haar de prijs tijdens een sprankelend en virtuoos concert in onze Jurriaanse Zaal. Samen met B'rock en HIIIIT sprong Hetherington in een eigenzinnig programma met gemak tussen de zeventiende en de eenentwintigste eeuw.

Trots waren we op de wereldpremière van de unieke VR-opera van Michel van der Aa *From Dust*, die wij coproduceerden. Deze VR-opera was te beleven tijdens de Immersive Tech Week Rotterdam. *From Dust* is een virtuele reis door verschillende ruimten en landschappen. De bezoeker wordt virtueel omgeven door de zes zangeressen van het ensemble Sjaella. Ze reageren interactief op de toeschouwer en leiden die zo in een persoonlijke ervaring in een vastgesteld tijdsbestek van 24 minuten door de wereld die Van der Aa hen voortvoert;



Linda May @ Taufan Adia Putra

de opera werd lovend in de pers ontvangen en de bezoekers waren diep onder de indruk! Onze *hosts* noteerde de volgende reacties direct nadat de bezoekers naar buiten kwamen *“Episch, poëtisch en overweldigend allemaal tegelijk, ik moet het echt nog even verwerken”* en *“echt geweldig, ik was echt onder de indruk echt een leuke ervaring, alsof ik droom, maar het voelt toch heel natuurlijk.”*

Op **popgebied** vierden we de volle breedte van het genre. We kijken naar wat past bij het Doelen publiek, maar prikkelen ook om nieuwe dingen te ervaren. Zo hadden we in één maand The Dire Straits Experience, het Eindeloos India Festival met o.a. Gayatri Asokan, het Rotterdamse talent Huize Lucas – wat ook een live album geworden is, en Ladysmith Black Mambazo in huis. Cultheld William Basinski bekend van o.a. Disintegration Loops bracht zijn betoverende soundscapes naar Nederland met een exclusieve show in de Doelen. Mert Demir, de opkomende ster uit Istanbul, maakte grote indruk met zijn mix van r&b en Anatolische vibes. De legendarische Amerikaanse rapper en lid van de befaamde hiphopgroep Wu-Tang, GZA stond in de Grote Zaal, Xiu Xiu, Luz! Luz! Luz! & Geier Aus Stahl in samenwerking met het Rotterdamse collectief NoSpray vormden een mooie experimentele *triple bill* en het virtuoze Nederlands/Nieuw-Zeelandse trio MY BABY sloot hun *Acoustic Blues Club* tour bij ons af, waarbij ze de zaal om toverden tot een zwoele *southern blues bar*. Misschien wel de beste improvisatie artiesten van Nederland; Lyckle de Jong en Kim David Bots – stonden in de Doelen Studio samen met het Amsterdamse LMNOP. Deze laatste artiesten hebben het optreden in de Doelen als live album uitgebracht.

We boden een mooi palet van **jazzconcerten** in 2024. De gelauwerde Zuid-Afrikaanse pianist, componist, improvisator en healer Nduduzo Makathini gaf met zijn trio een spiritueel muzikaal optreden waarin muziektradities en hedendaagse geïmproviseerde muziek samenkamen. We mochten bovendien aan de bekroonde Nduduzo Makathini de 2023 Edison Award overhandigen!

Met de Berlijnse Afro-Jazzband Jembaa Groove stond een eigentijdse interpretatie van highlife, jazz en soul op het programma. We waren verheugd met het optreden van award-winnende bassist en componist Linda May Han Oh, een zeldzame aanwezigheid op podia buiten grote festivals! Als onderdeel van de Europe Jazz Network Green Piolt tour en voor het eerst in Nederland brachten we Sarab die oosterse woorden en melodieën, westerse ritmes en klanken en de werelden van jazz en rock deden samensmelten. De Rotterdamse Peter Somuah Group onder leiding van de jonge trompettist Peter Somuah presenteerde hun nieuwe *High-life* album, een ode aan de Ghanese traditie van high life muziek. In een uitverkocht optreden mengde de groep de vintage sound uit het highlife-tijdperk met een moderne touch, gemengd met jazz die oudere en jongere generaties publiek en muzikanten met elkaar verbond.

festivals

Er vinden jaarlijks veel festivals plaats op en onder ons dak, waarbij we soms vooral locatie zijn en soms intensief inhoudelijk samenwerken met de festivalorganisatie. Natuurlijk kon je in 2024 in de Doelen naar veel muziekfestivals in alle genres: van operafestival O. en North Sea Round Town tot popfestivals Left of the Dial, urban muziekconferentie en festival New Skool Rules en Rotjekoor. Maar we hadden ook vaste grootheden als IFFR, Immersive Tech Week Rotterdam en Circusstad in huis. Tijdens de Rotterdamse Dakendagen was er massale belangstelling voor de rondleidingen op het blauwgroene dak en de dakconcerten van Nagasaki Swim met prachtig uitzicht over de stad. We waren de locatie van de Royal Election van het Zomercarnaval; de feestelijke aftrap van Zomercarnaval Rotterdam waar de Queen en King van het carnaval gekozen worden.

talentontwikkeling

We vinden het van groot belang om jonge musici een podium te geven en zich verder te ontwikkelen. Daarom maken we in alle genres ruimte voor talentontwikkeling. In *Het Nieuwe Nu Young* gaven we plek aan jonge interdisciplinaire makers. In onze jazzprogrammering stond uitsluitend opkomend lokaal en internationaal talent. De grootste poptalenten van Nederland speelden tijdens de Popronde in de Doelen Studio en kwamen terug voor vervolgoptredens in de Eduard Flipse Zaal. Priller talent kreeg een blijvende plek in gratis programmering: de Monday Night Jams voor urban talent; Talent Breaks voor klassieke Codarts studenten, The Jazz Corner voor jazz en global Codarts studenten en de Doelen Open Mic voor startende singer-songwriters. De Doelen Studio bleef een belangrijke ontwikkelingsplek met jams, try-outs en cd-presentaties.

the next generation | kids en jongeren

Met een harde slag op een grote gong opende Jamai in de Doelen de zesde editie van de landelijke Kindermuziekweek. Aansluitend speelde en zong de grote Doe Maar Mee Band, bestaande uit 150 basisschoolleerlingen en



Kindermuziekweek opening @ Caroline de Winter

musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest, samen met 500 kinderen in de zaal het nieuwe Kindermuziekweek-*lied Energie*. Een terugkerend interactieve dag is de grote (mee)speeldag, die we organiseerden samen met het Rotterdams Jeugdorkest (RJSO) en SKVR. De dag om zelf te ontdekken hoe instrumenten klinken en voelen of om de orkestontdekkers uit te proberen, workshops te volgen en mini concertjes van leeftijdsgenoten te beleven.

In het kader van het Cultuurtraject maakten studenten van het Codarts Lyceum een spetterende schoolvoorstelling voor basisschoolleerlingen, met een programma van jazz, pop en klassiek. Ook voor basisschoolleerlingen organiseerden we samen met JINC-taaltrips. Tijdens die taaltrips vergrootten kinderen hun woordenschat en maakten ze kennis met muziek in de Doelen. De kinderen kregen een rondleiding in de Doelen en leerden speciale woorden, die aansluiten bij onze locatie en programmering, zoals concert, artiest, backstage en applaus. De trips werden afgesloten met een bruisend concertje in de Grote Zaal.

open en toegankelijk in het hart van de stad

In onze maatschappelijk georiënteerde themaprogrammering verbinden we muziek, kunst, evenementen en dialoog, in onze zalen en daarbuiten. We vierden Chinees Nieuwjaar met Asian Spoken Word en kidsworkshops drakenknuffels maken. Op Internationale Vrouwendag brachten we een programma met Roffa Mon Amour, Mensen Zeggen Dingen, een optreden van Selda in de Grote Zaal, Vrouwen Muziek Bingo en een *afterparty* in de hal. Ketikoti vierden we met een programma van mode – met diverse traditionele klederdrachten uit Suriname, Afrika en het Caribisch gebied, workshops, zoals de Mara Lensu-workshop en een workshop Angisa-vouwen, kraampjes, muziek, een initiatief van GVGIT in samenwerking met Dia di Tula, Kadena Kibrá, Tailors & Wearers, Nigerian Women of Integrity Forum (NWOIF) en de Kaapverdische Batuku é Nos Alma.

Samen met Codarts en PRA Muziektheater realiseerden we het dansproject *Simpel Verlangen* dat verschillende generaties en leefwerelden met elkaar verbindt. Een groep van professionele dansers, dansstudenten en muzikanten maakte samen met vitale ouders uit de regio een dansvoorstelling over verlangen, durf en vertrouwen. Voor zowel de studenten als de ouders was het een betekenisvol en hartverwarmend project, wat bleek uit de reacties na afloop. Zoals een van de deelnemers na afloop zei: *“Ik ben zo blij dat ik hier weer kan zijn en dit weer kan doen. Mijn lichaam weer beginnen te vertrouwen. Het emotioneert me.”*

We bleven open voor andersoortige evenementen en partnerschappen in heel ons gebouw. Van de rollerdisco op Valentijnsdag en film en livemuziek tijdens Cinema in Concert tot de Waluw Vintage Market en een unieke mode-ervaring met het duurzaam modeproject Earthbride.

Wunderkammer

Tot en met de zomer was de succesvolle 'J.A. Deelder' editie in de Wunderkammer te zien, waarin het oeuvre van de alom gemiste Rotterdamse dichter op een bijzondere wijze werd tentoongesteld, met de soundtrack van Deelders favoriete jazznummers als begeleiding. Een ode aan zijn schrijverschap én zijn liefde voor jazz. De herfst en de situatie in de wereld bracht behoefte aan iets nieuws. 'Laten we de ruimte van top tot teen vullen met zachte knuffels, in allerlei soorten en maten!', was het nieuwe idee, want knuffels zijn vaak van grote betekenis, niet alleen voor kinderen maar ook voor volwassenen. Dat werd 'De Wunderkammer van Zachtheid en Troost' vol teddyberen, konijnen, hondjes, favorieten uit de Fabeltjeskrant en niet te vergeten een grote groep knuffels, vaak aandoenlijke, lichtelijk mislukte breisels met knopen als ogen en piekerige haartjes van wol. Een deel van de knuffelcollectie kon geadopteerd worden. De opbrengst gaat naar de stichting van straatarts Dr. Michelle van Tongerloo, die met Stichting Lekker Geven kwetsbare mensen helpt.

Neighbours

In 2024 gaven we onze burens letterlijk een plek in ons gebouw. In de foyer van de Grote Zaal brachten we in 24 fotoportretten een hommage aan de bewoners van de West-Kruiskade. Deze tentoonstelling toonde de veelzijdige bewoners van deze kleurrijke buurt, vastgelegd in krachtige portretten door fotograaf Robin Utrecht. Hij vereeuwigde daarmee een breed spectrum aan persoonlijkheden. Elk portret vertelt een uniek verhaal: een slager die alles van kop tot staart verkoopt, een Thaiboksleraar die jongeren discipline bijbrengt, een kunstenaar met Kaapverdiaanse roots en een juwelier die zowel grillz als traditionele sieraden maakt. Inspirerende figuren zoals een Hindoestaanse kok, een adoptie-activist en een zangeres die zich inzet voor daklozen.



Anuli Croon – Tronie & Stad

meer kunst in de Doelen

We zetten onze beeldende kunst volop in de schijnwerpers. De Doelen heeft een bijzondere collectie wederopbouwkunst, die bezoekers kunnen ontdekken via Art Walks, podcastafleveringen, op onze website en in een brochure waarin alle ins en outs over de werken wordt gedeeld. De Doelen is ook onderdeel van het Wederopbouw Museum, dat dit jaar in de Doelen werd gelanceerd. Een digitaal museum dat de kunst en architectuur van Rotterdam na de oorlog zichtbaar maakt, via een website en tours in Rotterdam langs verschillende locaties waaronder de Doelen.

Onze kunstcollectie breidden we uit met hedendaagse werken van drie talentvolle kunstenaars met een

Rotterdams hart, die bovendien bijdragen aan een betere vertegenwoordiging van vrouwelijke kunstenaars in de collectie. Anuli Croon maakte de enorme wandschildering *Tronie & Stad* in de Willem Burger Foyer. De kleurrijke schildering vangt de dynamiek van de stad: de kleuren, beeldtaal en voorstellingen zijn onmiskenbaar Rotterdams, net zoals de Doelen onmiskenbaar Rotterdams is. De Kaapverdisch-Rotterdamse kunstenaar Sandim Mendes brengt in haar textiel- en borduurwerk *Ami nsta li, nkre sta djuntu ku nhos*, in de Eduard Flipse Foyer, de Kaapverdiaanse Batuku-cultuur tot leven. Ze hoopt dat bezoekers en musici deze dans- en zangtraditie leren kennen en wilde verbinding creëren tussen haar Kaapverdiaanse voorouders en de symbolen van Rotterdam-Zuid, haar thuisbasis. Christine Rusche creëerde een monumentale wandschildering in de foyer boven de ingang van de Grote Zaal: *REVERBERATIONS*. Haar lijnenspel in zwart-wit is gebaseerd op een onderzoek naar de architectuur, de ruimte en de akoestiek van de Grote Zaal.

de Doelen Studio's

We openden na maanden van verbouwing zeven nieuwe Studio's. Dankzij de steun van de Gemeente Rotterdam en Stichting Droom en Daad hebben de ruimtes op de begane grond aan de buitenrand van ons gebouw een nieuw leven gekregen, met elk een culturele of maatschappelijke functie, waar we samenwerken met organisaties uit de stad. Op een feestelijke oktobermiddag openden we samen met burgemeester Carola Schouten dat Rotterdam nu nog meer samen komt in de Doelen met een programma in samenwerking met alle partners in alle Studio's. Wat gebeurde er en wat staat nog op de rol in de nieuwe Studio's? We lopen ze even langs.

Studio 1 – de Doelen Studio is de plek voor livemuziek en meer. We verhuisden deze studio, die eerst naast de hoofdingang zat, naar de hoek op het Kruisplein. Met een nieuw podium en minder geluidsoverdracht naar onze andere zalen kunnen we de Studio nu naar hartenlust programmeren. Het is de laagdrempelige gratis toegankelijke plek om nieuwe dingen te ontdekken. In een horizontaal programma met wekelijks terugkerende

programmaformats. Van een avond over hiphop en feminisme door Rotterdams next leaders tijdens Young Feminist Roffa tot yoga op metal muziek, of een avond vol *poetry* en *spoken word* talenten met focus op Chinees Nieuwjaar tijdens *Asian Spoken Word Night i.s.m. Donadaria*. Studio 1 werd in 2024 genomineerd voor een Rotterdam Music Award in de categorie 'Beste Podium', een erkenning voor de creatieve inzet en maatschappelijke betekenis van deze Studio in het Rotterdamse muzieklandschap.

Studio 2 | de Doelen Art is een samenwerking tussen de Doelen en CBK Rotterdam met wisselende exposities. In de beginjaren van de Doelen hield de Rotterdamse Kunststichting kantoor op de begane grond van het gebouw én dreef er tussen de jaren '66 en '82 ook een galerie. Hoe mooi dat we in samenwerking met CBK na lange tijd weer een ruimte hebben kunnen vrijmaken die geheel aan beeldende kunst is gewijd.

De eerste expositie - Salon der Rotterdamse Kunstenaars 1966/2024 - was dan ook een eerbetoon aan de eerste tentoonstelling in 1966, waar 18 kunstenaars exposeerden, waaronder slechts één vrouw. In de nieuwe tentoonstelling zag je werken van die kunstenaars én die van 18 jonge Rotterdamse talenten, waarbij de verdeling omgekeerd is: 17 vrouwen en één man. Vervolgens was *Lavart no.17: Waiting for you* te zien; de nieuwste installatie van Herman Lamers en Yvo van der Vat, speciaal voor de Doelen Art ontworpen met als thema muziek, een kunstwerk dat van buitenaf te bewonderen is en de straat tot een interactief kunstwerk maakt. De derde expositie was van de Kunstambassade Rotterdam, die werken van meer dan veertig Rotterdamse kunstenaars presenteerde. De oplevering van de drie nieuwe kunstwerken vierden we met een speciale expositie, waar aanvullend werk van de kunstenaars te zien was in de tentoonstelling *CROON - MENDES* -

RUSCHE. Een mooie verbinding tussen de expositieruimte en de kunst in het gebouw.

Studio 3 | de Doelen Keuken

We openden de Doelen Keuken en startten een samenwerking met Zadkine. Daarmee wordt de Doelen Keuken voor onze bezoekers een culinaire ervaring en voor Zadkine studenten een kans om snel praktijkervaring op te doen en een waardevol diploma te halen in een sector waar veel vraag is naar goed geschoold personeel.

Studio 5 | de Doelen Kids Corner

In de Doelen Kids Corner bieden we een plek voor educatie, waaronder workshops voor kinderen van alle leeftijden. Dit doen we in samenwerking met onze partner Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam (SKVR). In de schoolvakanties zijn er altijd gratis programma's georganiseerd door de Doelen. Kinderen vanaf zes jaar konden in de schoolvakanties terecht in de Doelen Studio in het begin van het jaar en vanaf het najaar in de Kids Corner voor creatieve workshops. Van muziekinstrumenten bouwen en *handlettering* tot beats maken en leren schaken. Partner SKVR gaf in de Kids Corner een scala van muziek, theater en dansworkshops voor verschillende leeftijdsgroepen zoals Muziek op schoot, kleuterdans, urban dans en theaterles.

Studio 6 | de Doelen Media

Onze mediastudio is het huis van OPEN Rotterdam, dé lokale publieke omroep van de stad. Via openrotterdam.nl, social media en twee televisiezenders brengt OPEN Rotterdam nieuws en verhalen voor alle Rotterdammers. De omroep maakt complexe maar relevante onderwerpen voor Rotterdammers toegankelijk en begrijpelijk voor iedereen. Daarnaast zet OPEN Rotterdam bijzondere Rotterdammers en initiatieven in de schijnwerpers om de kracht en diversiteit van de stad te laten zien.



Studio 7 | de Doelen Radio

Dit is onze plek voor radio- en podcastopnames, ontworpen voor iedereen: van opkomend talent tot ervaren professionals. De Studio biedt een toegankelijke en inspirerende ruimte. Onze partners in de Doelen Radio zijn Grafisch Lyceum Rotterdam en Radio Rijnmond.

Studio 8 | de Doelen Stadslab

Dit is dé plek in Rotterdam waar gesprekken over de stad plaatsvinden. In samenwerking met scholen, culturele organisaties en congresorganisatoren zetten we educatieve activiteiten, talkshows en verdiepende programma's neer. De programma's in deze Studio verbinden dagelijkse ervaringen met maatschappelijke vraagstukken door co-creatie en het delen van verhalen, om samen aan een positieve toekomst te bouwen. De Gemeente Rotterdam draagt bij aan de Doelen Stadslab. We werken intensief samen met onderwijsinstellingen zoals Zadkine, Albeda College, Hogeschool Rotterdam, Codarts en daarnaast met Rabobank en Future Project. Fijne evenementen in het Stadslab in 2024 waren onder andere een bijeenkomst van Kunstlab 24, een initiatief voor de culturele instellingen in Rotterdam waar gesproken werd over financiering binnen de culturele sector, maatschappelijke impact & cultuurbeleid. Het burgerberaad Klimaat Rotterdam nodigden Rotterdammers uit om creatieve ideeën en oplossingen over het klimaat te bespreken. MBO-scholieren kwamen naar het Stadslab voor de prijs-uitreiking van verhalenwedstrijd 'Er was eens', een initiatief van Passionate Bulkboek. De Coöperatiekring Groot-Rijnmond van de Rabobank organiseerde een deelnemersevent, waarbij klanten hun stem kunnen uitbrengen op verschillende projecten ten behoeve van kansengelijkheid voor jongeren.

focus marketing en communicatie

Het marketingteam richt zich op de verbinding tussen de programmalijnen, het brede programma met concerten, kunst, educatief en maatschappelijk aanbod en een diversiteit aan doelgroepen. Met de opening van de Studio's richten we ons op nieuwe doelgroepen, door middel van het bredere aanbod en samenwerkingen met partners. Daarom breidden we het team uit met een Studio-marketeer om zichtbaarheid en naamsbekendheid te genereren voor alle Studio's. In het bijzonder richt het team zich op het bereiken van meer jongeren en nieuwe doelgroepen en het behoud van de huidige doelgroepen. We zien dat onze jongerencampagnes en de 10 euro tickets voor publiek t/m 30 jaar effectief zijn. Het percentage jong publiek bij klassieke concerten groeide met 74% t.o.v. 2023, van 3166 tickets in 2023 naar 5496 tickets in 2024. De focus van het team ligt op het versterken van de merkwaardering, het creëren van meer binding met de verschillende doelgroepen, het verrijken van de data en de optimalisering van de content. Door de combinatie van doelgroepgerichte programmering en de inzet van datagedreven marketing van de afgelopen jaren zien we dat een betere afspiegeling van de stad ons blijvend weet te vinden.

datagedreven marketing

Digitale datagedreven marketing staat centraal in de marketingstrategie van de Doelen. We verrijkten onze data met de doelgroepen van Rotterdam Festivals en lieten een rapportagetool ontwikkelen waarin je ieder uur de laatste stand van zaken kunt zien op het gebied van koopgedrag en doelgroepenbereik. Zo reageren we meteen op resultaten uit verkoop en kunnen we tussentijds bijsturen waar nodig. In 2024 is de rapportagetool niet meer weg te denken uit onze dagelijkse marketingwerkzaamheden. Wij hebben initiatief genomen om deze tool bereikbaar te maken voor andere culturele instellingen, door ontwikkelaar Just one Spot en Rotterdam Festivals bij elkaar te brengen en de tool om te bouwen en uit te breiden qua mogelijkheden naar een standaardrapportagetool die makkelijk te integreren is voor andere culturele instellingen. Op basis daarvan is het cultuurdashboard ontwikkeld, waarmee wij in 2025 gaan werken en waarop nu de eerste zes cultuurinstellingen in Nederland zijn aangesloten.

360-graden klantbeeld en personalisatie

Na de zomer is een nieuwe samenwerking gestart met een CDP-partner (*customer data platform*) in combinatie met de implementatie van een nieuwe mailingtool. Zo herkennen we de terugkerende bezoeker op onze website en combineren diens browsegedrag met de overige data die we (al) hebben. Geheel geautomatiseerd en in één centraal overzicht. Zo bouwen we continue aan goed gevulde klantprofielen. Deze vormen de basis voor gepersonaliseerde *customer journeys* en impactvolle campagnes op twee van onze grootste kanalen: de Doelen-website en onze nieuwsbrieven. We kunnen hiermee betere selecties maken aan wie je aanbod laat zien op basis van interesses en aankoopgedrag. Daarmee kunnen we website-optimalisaties doorvoeren en makkelijker de juiste match maken tussen de bezoeker en concerten.

merk en zichtbaarheid

Op het gebied van vormgeving en herkenbaarheid van het merk focusten we ons op zichtbaarheid in de stad en digitale zichtbaarheid via onze eigen kanalen. In 2024 gingen we door op de met 75B en Studio Nul ingezette koers om het merk van de Doelen creatiever neer te zetten, zowel online als offline. Gedurende het jaar zijn we altijd zichtbaar in de stad met kleurrijke campagne-posters - waar ook merchandise van is gemaakt, en campagnes op concertniveau zoals bijvoorbeeld voor de *double concerts in het jazz genre*.

merkidentiteit ICC en Studio's

We verscherpten en verbeterden de merkidentiteit van de Doelen Internationaal Congres Centrum Rotterdam, oftewel de Doelen ICC. Het logo en de website zijn vernieuwd en we ontwikkelden nieuwe presentaties en middelen. Met de komst van zeven nieuwe Studio's aan de straatkant van de Doelen is met 75B een mooie uitwerking gemaakt voor de zichtbaarheid hiervan.

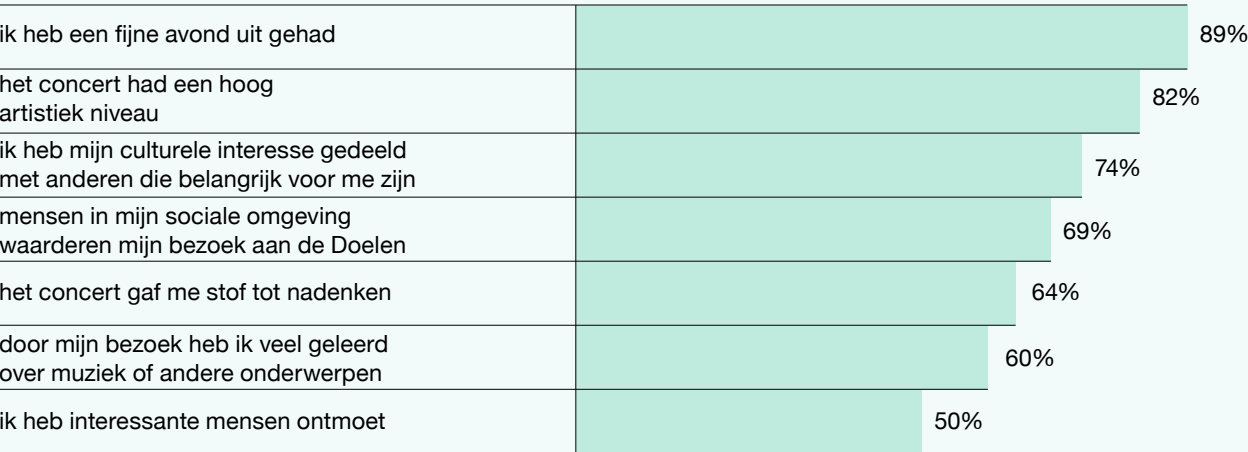
publieksonderzoek

Waar we in 2023 drie publieksonderzoeken met de onderwerpen communicatie, fysieke beleving en het geefprogramma van de Doelen uitstuurden als nulmeting, volgde in 2024 enquêtes met een respons van 3.205 bezoekers over programma, communicatie en het geefprogramma. Daarnaast organiseerden wij vier focusgroepen met jongeren, over interesse en wensen onder jongeren om vriend van de Doelen te worden te onderzoeken. Dit maakte deel uit van een afstudeeron-

derzoek rond deze onderzoeksvraag. Zeker bij de herhalende enquêtes kunnen we de resultaten inzetten om de volgende stappen te zetten. Vorig jaar ontwikkelde de Doelen een “Theory of Change”, waarin wij formuleerde welke impact wij willen maken, in de stad en in de sector, op onze artiesten en op ons publiek. In 2024 werkten wij daarvoor een meetplan uit. In onze publieksonderzoeken vragen we nu niet alleen meer naar concrete data, maar ook naar het effect dat de ervaring in de Doelen teweeg brengt.

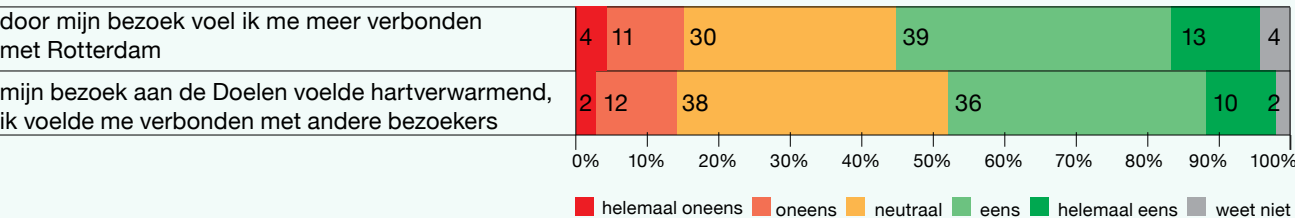
bezoekervaring

in hoeverre ben je het eens of oneens met onderstaande stellingen over je laatste bezoek aan de Doelen? n: 790



De bezoekervaring wordt over het algemeen positiever beoordeeld in 2024 ten opzichte van 2023, vooral bij de volgende stellingen:

- ik heb een fijne avond uit gehad
- ik heb mijn culturele interesse gedeeld met anderen die belangrijk voor me zijn
- het concert gaf me stof tot nadenken



communicatie

Met name vanuit duurzaamheidsoverwegingen werken we in de communicatie in de basis digitaal. Daarbij zetten we met name onze eigen kanalen in, zoals onze website, Facebook, Instagram voor de culturele sector en LinkedIn voor de zakelijke markt. Met een eigen *content creator* in het marketingteam zijn we in staat meer content te maken en te delen voor al onze activiteiten, met een duidelijke

eenheid van stijl en representatie van de doelgroepen die we willen bereiken. Daarbij maken we verschillende contentpakketten voor verschillende doelgroepen voor hetzelfde concert en we monitorden de effecten hiervan via onze rapportage tool. Met de uitbreiding van content, met name voor de zeven nieuwe Doelen Studio's breiden we in 2025 het team verder uit met een content marketeer, die de content voor social media coördineert en oog

houdt voor de juiste verhouding van verschillende genres en events waarmee we het bereik en engagement hooghouden. De Doelen Studio's kregen samen een eigen pagina op Instagram en elke Studio een eigen pagina op de Doelen-website.

Uiteraard blijven we zichtbaar met posterrondes in de stad en drukken we voor een selectie van programma's en doelgroepen zoals de programmatoelichtingen bij klassieke concerten en de klassieke brochure met het overzicht van de klassieke series, die op verzoek wordt toegezonden. Daarnaast bleef, ook dit jaar weer, de Uitagenda belangrijk voor mensen in en rondom Rotterdam die vrijblijvend op zoek zijn naar evenementen.

website

Nadat we in 2023 onze website vernieuwden, blijft de focus de verbetering van de *user experience*. We startten de samenwerkingen en implementaties op, zodat we vanaf 2025 dynamische content kunnen tonen op basis van gedrag. Met de komst van de nieuwe Studio's is een extra nieuwe navigatie flow opgezet om de juiste info per studio weer te geven met aparte agenda.

social media

We zetten sterk in op een steeds specifiekere afgestemd social media-aanbod via Facebook en Instagram. We blijven bovendien de *social templates* A/B testen en optimaliseren voor betere resultaten. Daardoor konden we concerten daadwerkelijk promoten en verkopen aan de doelgroepen die we willen bereiken, we monitorden continue de resultaten en pasten de campagnes daarop aan. Door in samenwerkingen met partners hun social-mediakanalen in te zetten (kruisbestuiving), verzamelden we nieuwe data en bereikten we nieuwe doelgroepen. De nieuwe partners van de verschillende Studio's bieden daar ook volop mogelijkheid voor.

Rotterdams Philharmonisch Orkest

De Doelen en het Rotterdams Philharmonisch Orkest

voeren elk de verkoop van de eigen concerten, maar de marketingactiviteiten voerden we in gezamenlijkheid uit. Alle concerten van het orkest publiceerden we in de concertagenda van de Doelen en marketeers van beide organisaties overlegden regelmatig.

vrienden en bedrijfspartners

De fondsenwervende steunstichting van de Doelen – de Doelen Steunfonds – zet zich in nauwe samenwerking met het team Fondsenwerving en relatiemanagement in voor het werven van financiële middelen bij bedrijven en particulieren. Deze bijdragen maken educatie en participatie, talentontwikkeling, bijzondere en vernieuwende programma's en verbeteringen aan het gebouw mogelijk. Het Havenbedrijf Rotterdam, Van Weelde Shipping, B2-Cleaning en Eneco ondersteunen deze pijlers met een meerjarig sponsorcontract. In 2024 werden vanuit het Doelen Steunfonds meerdere programma's op het gebied van educatie en talentontwikkeling gerealiseerd, zoals bijvoorbeeld de Doelen Kids workshops en de Talent-breaks. Daarnaast werd de innovatieve VR-opera *From Dust* ondersteund en kwam er een bijdrage voor akoestisch onderzoek van de Grote Zaal.

Dit was het eerste volledige jaar met ons vernieuwde geefprogramma: de Doelen Vrienden. Door het jaar heen zetten we verschillende on- en offline communicatiemiddelen in om nieuwe vrienden te werven. Aan het einde van het jaar pakten we dit extra op met een telemarketingcampagne. Voor bestaande Vrienden organiseerden we voor het eerst de Week van de Vriend, waarin we met diverse activiteiten een exclusief kijkje achter de schermen gaven. Aan het einde van het culturele seizoen bedankten we onze Vrienden via een ansichtkaart, een video en door het jaar heen met meerdere nieuwsbrieven. Zo hielden we hen ook op de hoogte van de impact van hun steun. Onze vrienden en sponsors waren in oktober uitgenodigd voor de opening van onze gloednieuwe Studio's, met aansluitend een bezoek aan het concert van 12 Ensemble in de Grote Zaal.



Opening night Doelen studio's @ Taufan Adia Putra

bereik en doelgroepen

Circa 55% van onze bezoekers komt uit de regio en 45% woont buiten regio Rijnmond.

We bepaalden focusgroepen uit het Rotterdam Festival doelgroepenmodel, met name die waar jongeren zich bevinden die een voorkeur hebben voor onze focusgenres:

- **Intensieve cultuurgebruikers:** Culturele Allesetters en Kinderrijke Cultuurvreters
- **Medium cultuurgebruikers:** Startende Cultuurspeurders en Actieve Vermaakvangers
- **Lichte cultuurgebruikers:** Nieuwsgierige Toekomstgrijpers en Flanerende Plezierzoekers

We zetten in op een groter bereik onder deze doelgroepen. Dit doen we door de focus te leggen op programma-genres klassiek, jazz, pop, soul, r&b, global, reggae, alternative, dance en hiphop. Daarnaast zetten we in op kruisbestuiving via social media, zowel via onze eigen kanalen als die van partners. Ook besteden we extra aandacht aan de totale concertbeleving, horeca, gastvrijheid en randprogramma's rondom de concerten. Tot slot spelen de programma's in de Studio's en met name in Studio 1, een belangrijke rol in deze strategie.

Daarnaast streven we naar behoud van de volgende doelgroepen uit de groep intensieve cultuurgebruikers:

- Weelderige Cultuurminnaars
- Klassieke Cultuurliefhebbers

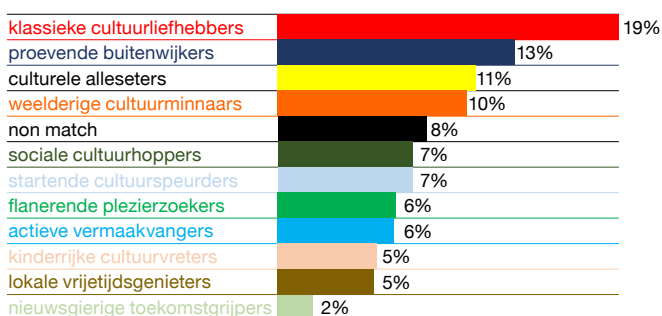
Deze benaderen we via meer traditionele campagnes,

zoals nieuwsbrieven, programmaoverzichten, buiten-reclame, onze website en presentaties in de Doelen. De verdeling van de verschillende doelgroepen begint te stabiliseren, de resultaten van 2024 zijn ongeveer gelijk aan 2023. Het aandeel van de focusdoelgroepen is gestegen van 35% in 2023 naar 37% in 2024 van het totaal, een stijging van 2% punt (In 2019 was het aandeel van deze doelgroepen nog 25%). Met betrekking tot verjonging zien we dat bezoekers in de leeftijd tot 45 jaar gestegen is van 33% in 2023 naar 39% in 2024. In 2019 was slechts 16% van de bezoekers 44 jaar of jonger. We hebben alleen data van betalende bezoekers, omdat we niet in staat zijn om de bezoekersleeftijd en publieksdoelgroepen te koppelen aan de gratis events in de Studio's. We kunnen rustig aannemen dat het eigenlijke percentage jonge bezoekers daardoor nog hoger ligt omdat veel van de events in de Studio's gericht zijn op deze groep.

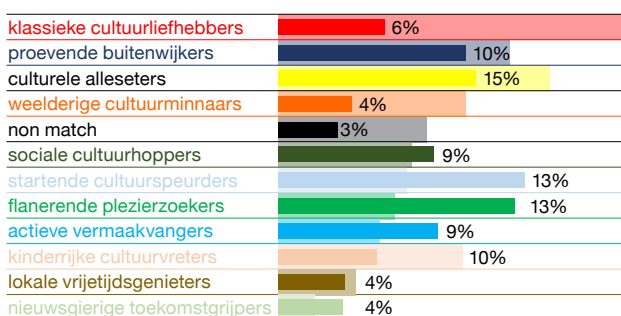
De jongeren bezoeken alle genres en evenementen. We zien met name groei bij de klassieke concerten, met een stijging van bezoekers tot 45 jaar van 24% in 2023 naar 31% in 2024. Het succes van de 10 euro tickets van de Doelen voor jongeren tot en met 30 jaar draagt daar zeker aan bij. Tevens zien we in de leeftijdscategorie tot 45 jaar dat de focusdoelgroepen significant groter zijn dan in het totaal van het aantal bezoekers. We zien daarmee ook dat de strategie voor het aantrekken van jongere bezoekers leidt tot een betere afspiegeling van de doelgroepen.

cultuursegmentatie

doelgroepen alle programma's 2024

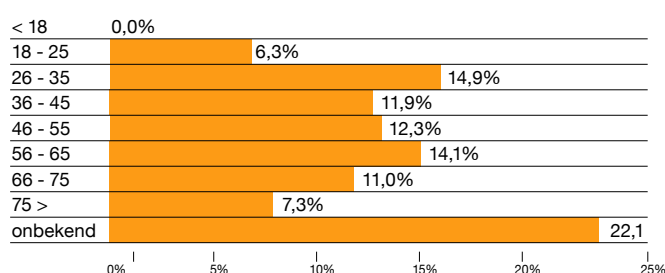


tot 45 jaar en doelgroepen 2024

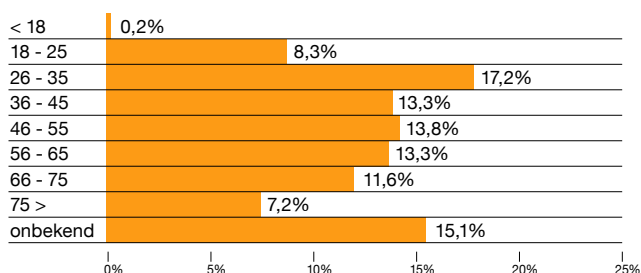


verdeling per leeftijdsgroep

leeftijdsmix alle programma's 2023



leeftijdsmix alle programma's 2024



prestaties

In 2024 vonden er in totaal 719 culturele evenementen plaats, betaald en gratis, die door in totaal 250.616 mensen werden bezocht. Het aantal deelnemers aan 129 zakelijke evenementen was 58.779. In totaal bereikten we in 2024 daarmee 309.395 mensen met 848 activiteiten. We bereikten met onze eigen educatieve programma's en workshops ruim 4.435 kinderen, waarvan 1.403 in schoolverband. Daarnaast hosten we bewust verschillende educatieve evenementen van partners in de stad zoals bijvoorbeeld Passionate Bulkboek en het RPhO waarmee we ook nog eens circa elfduizend kinderen over de vloer hadden. In het toewerken naar de Open Doelen hebben we bewust ingezet op toegankelijkheid, waaronder gratis programmering. Zoals bijvoorbeeld de gratis toegankelijke Doelen Kids workshops, de Jazz Corner en de Talent Breaks.

zakelijk

In 2024 vonden er 77 congressen en evenementen plaats. Daaronder waren grote internationale congressen, zoals het prestigieuze FESSH-congres waar meer dan 1.800 handchirurgen, handtherapeuten en revalidatieartsen bij aanwezig waren. Tijdens het internationale ESOPRS-congres voor oogartsen werd initiatiefnemer Dr. Dion Paridaens benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau, vanwege zijn belangrijke bijdrage aan het verbeteren van gespecialiseerde oogchirurgie en het

opleiden van nieuwe oogartsen. The European Congress on Biotechnology, European Neuro-ophthalmology Society Congress, International Oncolytic Virotherapy Conference, congress for the European Association for Clinical Pharmacology and Therapeutics en the Liver Cancer Summit vonden allemaal hun weg naar de Doelen. Wij zijn een ontmoetingsplek waar wetenschappers elkaar treffen, kennis met elkaar delen en innovatie en ontwikkelingen worden gestimuleerd.

Naast de internationale congressen benoemen we ook met trots onze jarenlange samenwerking met diverse maatschappelijke en zakelijke organisaties. Enkele mooie voorbeelden van deze samenwerking zijn Innovation for Health, het Rotterdamse Miljoenenontbijt vanuit VNO-NCW, Lof der Geneeskunst en diverse evenementen voor Passionate Bulkboek om van jongeren lezers te maken. De Immersive Tech Week Rotterdam, een partnership van de Doelen en VR Days Foundation, vond voor de derde keer plaats in de Doelen, met een allesomvattend internationaal meerdaags congres over immersieve technologie waar tech, business, kunst, educatie, gezondheidszorg en wetenschap samenkomen. Verhuur en samenwerkingen met culturele partners blijft belangrijk. Zo waren we traditiegetrouw het festivalhart van International Film Festival Rotterdam (IFFR). Ook hosten we diploma-uitreikingen van het Erasmiaans, RISS Wolfert en de Rotterdam School of Management, deze events brengen veel jongeren en hun ouders en grootouders naar de Doelen. Op 7 oktober 2024 mochten we het jaarlijkse Rotterdam *Red Carpet Dinner* van Rotterdam Partners hosten, één van de belangrijkste netwerkevents voor internationale bedrijven in de regio.



Rotterdam Partners Red Carpet Dinner

wie we zijn

organisatie

bestuur en medewerkers

Eind 2024 telt de Doelen 88 medewerkers in loondienst. De verdeling is mooi in balans: 44% mannen, 55% vrouwen en 1% non-binair. De gemiddelde leeftijd van ons team ligt op 39 jaar.

Dit jaar verwelkomden we 27 nieuwe collega's en namen we afscheid van 20 collega's. Naast ons vaste team werken we ook samen met outsourcingpartners en freelancers zodat we flexibel in kunnen spelen op onze activiteiten. Vooruitkijkend naar 2025 zetten wij zzp'ers alleen nog in tijdens piekmomenten in onze programmering of voor tijdelijk strategisch advies. Voor functies die eerder door zzp'ers werden ingevuld, werven we in het kader van de invoer van de wet DBA waar mogelijk medewerkers die bij onze organisatie in dienst komen.

Ook op bestuurlijk niveau zetten we stappen. Het bestuur en management bestaat in 2024 uit vier vrouwen en drie mannen, waarvan twee managers een bi-culturele achtergrond hebben. Bij de Raad van Toezicht zien we dezelfde positieve ontwikkeling: deze telt nu drie mannen en drie vrouwen, waaronder twee leden met een bi-culturele achtergrond. Samen bouwen we aan een organisatie waarin iedereen zich thuis kan voelen en waarin verschillende perspectieven bijdragen aan ons succes.

scholing en ontwikkeling: investeren in de toekomst

Bij de Doelen geloven we in het bieden van kansen aan jong talent. In 2024 hebben we met plezier zes hbo-studenten en zeven mbo-studenten begeleid tijdens hun stage. Van deze stagiaires liepen vier mbo-stagiaires stage bij Podiumtechniek, vijf hbo-stagiaires bij de afdeling Marketing & Development, één hbo-stagiaire bij de afdeling Accountmanagement en drie mbo-stagiaires liepen stage bij Hospitality.

de organisatie als leer-werkplek, de Doelen x Zadkine

De Doelen vervult een belangrijke maatschappelijke rol binnen Rotterdam. Wij brengen mensen samen om te genieten van concerten, (culturele) evenementen, kunst, congressen en conferenties en hospitality en horeca

maken een belangrijk deel uit van die ervaring. Wij willen een leeromgeving zijn voor leerlingen en werkzoekenden om ze te ondersteunen in hun ontwikkeling en zo hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Met de kennis van Zadkine op het gebied van onderwijs en de Doelen als vooraanstaande locatie, waar kunst, cultuur en gastvrijheid samenkomen, willen wij een levendige leeromgeving creëren. Een omgeving die niet alleen voldoet aan de behoefte vanuit de branche, maar ook maatschappelijke impact heeft door het creëren van werkgelegenheid in Rotterdam.

Om dit te realiseren zijn wij een samenwerking aangegaan met Zadkine. Wij zien het als een maatschappelijke opgave om samen goed personeel op te leiden voor de kunst- en cultuursector binnen Rotterdam. Zadkine biedt Beroepsbegeleidende leerweg (BBL) opleidingen aan. Mbo-opleidingen die praktijk en leren samenbrengt. De opleidingen bieden kansen voor verschillende doelgroepen zoals vmbo- en havo-leerlingen, maar ook voor werkenden, werkzoekenden, zij-instromers en mensen die op latere leeftijd een nieuw vak willen leren. Wij bereiken met deze samenwerking een brede doelgroep van leerlingen met diverse leeftijden en stimuleren culturele participatie en educatie binnen onze stad. Hiernaast leren leerlingen onze organisatie kennen en kunnen zij, indien er (op latere momenten) mogelijkheden zijn, instromen op reguliere werkplekken binnen de Doelen. Dit traject betreft een pilotproject van Zadkine en de Doelen waarin wij de komende twee studiejaar een samenwerking aangaan. In het kader van de RCB-opgave grote werkgevers/impact op werkgelegenheid, kan het project na twee jaar worden uitgebreid met andere RCB-instellingen. Het seizoen begon met twee gemotiveerde BBL-leerlingen: een gastvrouw in opleiding en een leerling zelfstandig werkend kok. Samen bouwen we zo niet alleen aan een gastvrije beleving voor onze bezoekers, maar ook aan de toekomst van horecatalent.

vrijwilligers

Bij de Doelen zijn vrijwilligers inmiddels onmisbaar. Zij brengen niet alleen warmte en gastvrijheid naar onze bezoekers en artiesten, maar dragen ook bij aan de zichtbaarheid van onze organisatie. Hier kunnen ze hun talenten inzetten, nieuwe ervaringen opdoen en inspirerende ontmoetingen beleven. Eind 2024 zijn we trots op een team van 45 enthousiaste hospitality hosts, die zorgen voor een hartelijk welkom bij onze concerten en evenementen.

Daarnaast maakt ons Greenteam, bestaande uit acht toegewijde vrijwilligers, de omgeving van de Doelen letterlijk groener en mooier. Zij houden zich bezig met het onderhoud van het groen in, op en rondom onze locatie. Deze vrijwilligers worden onder andere aangedragen door de Unie van Vrijwilligers. Met hun inzet en betrokkenheid maken deze vrijwilligers de Doelen tot een plek waar iedereen zich thuis voelt.

ziekteverzuim

In 2024 daalde het ziekteverzuimpercentage bij de Doelen naar 4,24%, een flinke verbetering ten opzichte van 6,1% in 2023. Dit jaar registreerden we 117 ziekteverzuimgevallen, een daling ten opzichte van de 142 in 2023. Hiervan waren er 83 kortdurend (2023: 102), 22 middellang (8 tot 42 dagen, 2023: 26) en 12 langdurend (meer dan 43 dagen, 2023: 14). De gemiddelde verzuimduur kwam uit op 15,7 dagen, eveneens een mooie verbetering ten opzichte van de 19,52 dagen in 2023. Van de twaalf langdurig zieken hebben twee medewerkers een nieuwe uitdaging buiten de Doelen gevonden en zijn vijf volledig gere-integreerd. Één medewerker is gestart met re-integratie en vier anderen staan op het punt om dit traject te beginnen. Om financiële risico's te beperken, is de Doelen verzekerd voor ziekteverzuim van langer dan zes maanden.

vertrouwenspersonen

Bij de Doelen staan we voor een fijne en veilige werk-omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. Ongewenst gedrag heeft daarin geen plaats en we zetten ons in om de onze medewerkers optimaal te beschermen. Toch kan het voorkomen dat iemand zich onveilig voelt of een situatie als ongewenst ervaart. Om dit te voorkomen en snel te kunnen handelen, informeren we onze medewerkers over wat onder ongewenst gedrag valt en hebben we een protocol voor vertrouwenspersonen.

In samenwerking met extern bureau Securing Candor werd begin 2024 het medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO) van presearch per team besproken, dat in 2023 is gehouden. Alle medewerkers in de organisatie ontvingen kennis en tools met betrekking tot sociale en psychologische veiligheid. Dit traject is inmiddels afgerond en het onderwerp blijft een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

In 2023 ontvingen we zesentwintig meldingen bij de vertrouwenspersonen, in 2024 waren dit er drie. Dit lagere aantal is deels te danken aan het grotere bewustzijn rond ongewenst gedrag op de werkvloer. Medewerkers durven steeds vaker hun werkomstandigheden kritisch te bekijken en eerder bij hun leidinggevende of HR aan de bel te trekken.

In 2024 hadden we twee interne vertrouwenspersonen. Eind 2024 is er een kandidaat benaderd die in 2025 de rol van vertrouwenspersoon zal overnemen van één van de huidige vertrouwenspersonen. Deze nieuwe ver-

trouwenspersoon zal begin 2025 starten met de benodigde training. Zodat we meldingen serieus kunnen blijven oppakken en structureel kunnen werken aan het verbeteren van onze werkomgeving.

ondernemingsraad

De ondernemingsraad (or) heeft in 2024 vijf reguliere overleggen met de directie gehad. Voorafgaand aan deze reguliere overleggen kwam de or bijeen om de agenda voor de komende vergadering vast te stellen en gaven de voorzitters van de or een toelichting aan de directie op de onderwerpen voor de komende vergadering. Er zijn twee overleggen geweest met de or en de rvt: eenmaal met en eenmaal zonder de bestuurder. Ook heeft de or financiële toelichting gekregen van de manager en interimmanager financiën, waar het de kwartaalcijfers en prognose 2024 betrof. Daarnaast zijn er specifieke overleggen geweest t.b.v. toelichtingen op adviesaanvragen en afgesproken evaluaties op eerdere adviesaanvragen. In dat kader zijn leden van de or ook aanwezig geweest bij evaluaties van teams van de afdeling hospitality.

Tijdens de vergaderingen zijn financiële- en personele zaken besproken:

- financiële cijfers en de gevolgen daarvan voor de bedrijfsvoering,
- voorzieningen op het gebied van lunch en diner voor personeel, crew en artiesten,
- het MTO en traject op het gebied van sociale veiligheid, vertrouwenspersonen
- personeelsreglement,
- de Open Doelen en de ontwikkeling van de plint.

Advies aanvragen die de or in 2024 behandelde waren

- het outsourcen van de salarisadministratie
- de inzet van bbl-leerlingen in studio 1 en 3
- de terugplaatsing van het team kaartverkoop van de afdeling Hospitality naar de afdeling Marketing en Development.

Gedurende het jaar is de samenstelling van de or gewijzigd. Drie leden zijn op verschillende momenten vertrokken, vanwege beëindiging van hun werkzaamheden voor de Doelen. Daar is één nieuw or-lid voor in de plaats gekomen. De or heeft daarmee het minimaal benodigde aantal leden voor een organisatie van deze omvang.

de codes

Governance

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen wordt bestuurd volgens het Raad-van-Toezicht-model. In dit model ligt de wettelijke bestuurlijke verantwoordelijkheid bij het bestuur, terwijl de Raad van Toezicht toezicht houdt op het functioneren van het bestuur en de algemene gang van zaken. De taken van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in diverse documenten, waaronder het auditreglement, de statuten, profielschetsen en een aftreedschema.

De organisatie hanteert de principes van de Governance Code Cultuur en volgt de bijbehorende aanbevelingen. De naleving van deze code wordt jaarlijks, gelijktijdig met de bespreking van de jaarrekening, geëvalueerd door de Raad van Toezicht. Zo passen we de codes Diversiteit en Inclusie en Fair Practice toe en zijn er vertrouwenspersonen waarvan de taken en bevoegdheden vastgelegd zijn. Daarnaast werkt de Doelen aan de herziening van het personeelsreglement, waarin onder meer gedrags- en integriteitseisen, een klachtenprocedure en de Wet bescherming klokkenluiders zijn opgenomen. Er is in 2024 overleg gevoerd met de interne en externe belanghebbenden, zoals regelmatig overleg met de directies van de afdelingen Maatschappelijke ontwikkeling (MO) en Stadsontwikkeling (SO) van de Gemeente Rotterdam en met het Rotterdams Philharmonisch Orkest.

inclusie en diversiteit

De Doelen omarmt de Code Culturele Diversiteit & Inclusie als leidraad voor ons beleid. Dit komt tot uiting in onze programmering, wervingsstrategie en manier van communiceren. We willen een organisatie zijn die de stad weerspiegelt, niet als een optelsom van cijfers, maar als een dynamische, inclusieve cultuur die alle Rotterdammers verbindt. Die ambitie zien we steeds sterker terug in onze organisatie, in de diversiteit van ons team – van leeftijd en achtergrond tot expertise en perspectief.

Sinds eind 2019 zet een betrokken werkgroep van medewerkers en managers zich actief in voor diversiteit en inclusie binnen de Doelen. Met oog voor personeel, programmering, samenwerkingen en publiek adviseren zij over beleid en initiëren zij concrete acties.

Binnen de Doelen werken we samen met Heilige Boontjes om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden. Daarnaast kiezen we bewust voor sociaal verantwoorde inkoop en geven we binnen onze catering de voorkeur aan lokale en biologische producten.

Fair Practice

Binnen onze organisatie staan eerlijke vergoedingen en gelijke beloning voorop. We volgen de CAO Nederlandse Podia en zijn aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia. Orkesten hanteren hun eigen cao, terwijl voor componisten de honorariumrichtlijn van Fonds Podiumkunsten leidend is.

Voor musici buiten de orkesten bestaan geen vaste afspraken maar we houden ons aan gangbare richtlijnen, zoals de gagenorm van NORMA en Sena. We streven naar een eerlijke vergoeding voor iedere opdrachtnemer en hanteren voor professioneel geschoilde musici minimaal de richtlijn van NORMA en Sena, met uitzondering van grote bezettingen.

Daarnaast bieden we een podium aan jong talent, waaronder conservatoriumstudenten en creëren we ruimte voor de volgende generatie musici.

Rotterdamse Culturele Basis

De Rotterdamse Culturele Basis (RCB) is per 2021 ingesteld en bestaat uit acht culturele instellingen die volgens de Gemeente Rotterdam van groot belang zijn voor de stad: het Rotterdams Philharmonisch Orkest, Concert- en congresgebouw de Doelen, Theater Rotterdam, Theater Zuidplein, Museum Boijmans Van Beuningen, Maritiem Museum Rotterdam, Luxor Theater en de Kunsthal Rotterdam. De RCB heeft in 2024 in afstemming met het Directeurenoverleg een plan van aanpak 2025-2028 geschreven. In die aanpak adviseert de RCB de wethouder om vanaf 2025 een aantal 'doe-tafels' te (laten) organiseren rondom belangrijke en actuele onderwerpen. Onderwerpen waar we (RCB, gemeente, andere culturele en cultuurplaninstellingen en partijen van buiten de sector) samen een verschil kunnen maken. Voor de eerste tafels werd gekozen voor de thema's 'vastgoed' en 'grote werkgevers'.

doe-tafels in 2024: output en outcome

Het doel van de tafels is dat er door middel van samenwerking een impactversnelling ontstaat. De RCB initieert en organiseert de tafels en zorgt voor nauwe samenhang met het Directeurenoverleg (DO) de kwartiermaker Transitie Cultuur. De gemeente is partner en draagt zorg voor bestuurlijke en ambtelijke deelname en betrokkenheid. De gekozen thema's zijn belangrijk voor de cultuursector én voor de stedelijke opgaven van deze tijd.

In februari 2024 organiseerde de RCB een brede bijeenkomst met als doel de tafels verder aan te scherpen: Welke vragen moeten aan de orde komen? Wie van binnen en buiten de culturele sector kunnen een nieuw perspectief inbrengen? In november 2024 was er een concreet vervolg voor het thema 'vastgoed'. De RCB faciliteerde een compact gesprek met verschillende afdelingen van de gemeente, de SKAR, één van de voorzitters van het DO, de kwartiermaker Transitie Cultuur en het Sportbedrijf Rotterdam als voorbereiding op de eerste doe-tafel over Vastgoed. Het doel van dit gesprek was scherpe vraagstelling(en) te formuleren op het gebied van vastgoed en cultuur en daaromheen samen een gemêleerd netwerk te bouwen. Beide gesprekken hebben een bruikbare basis opgeleverd voor de eerste doe-tafel, te organiseren in de cultuurplanperiode 2025-2028.

Tussen beide bijeenkomsten in februari en november heeft de RCB geïnvesteerd in de afstemming en samenwerking met het DO en de kwartiermaker Transitie Cultuur (en het kernteam). De RCB initieerde gesprekken om de verschillende rollen helder te krijgen en die goed op elkaar af te stemmen. Dat is gelukt met als belangrijk resultaat dat we samen, als geheel, een bijdrage leveren aan de transitie. Zo werden de voorzitters van het DO actief onderdeel van de voorbereiding van de doe-tafels en spraken we met de kwartiermaker af dat het gesprek in november over vastgoed input levert voor het eerste deel-advies over dit onderwerp.

De tafel over 'grote werkgevers' is in 2024 in de steigers gezet binnen de RCB en krijgt na aanvang van de nieuwe cultuurplanperiode verder vorm.

reflecties op het cultuurplanproces

Het jaar 2024 stond ook in het teken van de besluitvorming rondom het cultuurplan 2025-2028. De gemeenteraad besloot eind november 2024 tot een generieke subsidiekorting voor alle cultuurplaninstellingen, ook de RCB. Daarbij legde de gemeenteraad de RCB per instelling een extra korting op van 35.000 euro per jaar. Het DO schreef de gemeenteraad een brief met daarin de oproep om de sector niet over de hele breedte financieel uit te hollen, maar keuzes te maken. Enkele instellingen binnen de RCB hebben dit door middel van afzonderlijke brieven aan de raad kracht willen bijzetten. Overigens heeft het proces voorafgaand aan het politieke debat tot scherpte geleid binnen het directeurenoverleg. De status aparte van de RCB-instellingen werkte schijnbare tegenstellingen in de hand (groot vs. klein en vernieuwend vs. gevestigd). Dit heeft de samenwerking en onderlinge relaties geen goed gedaan.

partners

netwerken

Directeurenoverleg, VSCD, Programma overleggen Nederlandse Grote Zalen en Kleine Zalen, Rotterdamse Muziekcoalitie, Kindermuziekweek, International Society for Performing Arts, Immersive Tech Week en Club Rotterdam.

RCB

Rotterdams Philharmonisch Orkest, Theater Rotterdam, Theater Zuidplein, Museum Boijmans Van Beuningen, Maritiem Museum Rotterdam, Luxor Theater en Kunsthal Rotterdam.

partners

festivals

O., Rotterdam Unlimited, IFFR, MOMO Festival, Metropolis Festival, Left of the Dial, Rotterdam Artweek, Circusstad festival, Rotterdamse Dakendagen, Poetry International, NN North Sea Jazzfestival, North Sea Round Town en Rotterdam Pride.



programma klassiek en hedendaags

Rotterdams Philharmonisch Orkest, Sinfonia Rotterdam, DoelenEnsemble, Coops&Co, Laurens Collegium, Scapino Ballet Rotterdam, Conny Janssen Danst, URLAND, Laurenskerk, Batavierhuis, Kamermuziekvereniging Rotterdam, RJSO, ICCR, Prinses Christina Concours, Grote en Kleine Zalen overleggen (Nederlandse en Belgische concertzalen), Rizzoom (Muziekgebouw aan 't IJ, November Music, Gaudeamus, Asko|Schönberg, Intro in Situ, Korzo) en Dutch Classical Talent.

programma jazz

Bimhuis, Music Meeting, BIRD, LantarenVenster, Metropool Orkest, JOC en Erasmus Jazz Prijs.

pop en global

Epitome Entertainment, Mystiek Productions, Haman Foghahazadeh, Rotterdam Unlimited / DUCOS Productions, Twenty HEAR3VENTS, Desiyup, Popronde, Rotown, Productiehuis FLOW en New Skool Rules.

kunstbreed & studio's

CBK Rotterdam, Murals Inc, OMI, Studio Nul, International Dance League, Doodkonijn, De Koddige Koning, Stichting Levels, Vincentie, Radio Rijnmond, Waluw, Housejam, Studium Generale en Art Rotterdam.

onderwijs

Willem de Kooning Academie, Codarts Rotterdam, Erasmus Universiteit, Hogeschool Rotterdam, Albeda, Zadkine en Grafisch Lyceum Rotterdam.

educatie

KCR, JINC, SKVR, Kunst Educatie op Zuid en RJSO.

marketing

data, analyse en onderzoek

Rotterdam Festivals, Bureau Lahaut, Just one Spot en Hendrik Beerda.

communicatie en nieuwsbrieven

Rotterdams Philharmonisch Orkest, Arminius, Luxor Theater Rotterdam en Codarts.

online-mediapartners

Mystiek Productions, Haman Foghahazadeh, Bureau Lommer, Meta, NRC, DPG Media en Theater.nl.

duurzaamheid

Dura Vermeer, Arcadis, Eneco, Amvest, Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard, Gemeente Rotterdam, Ministerie van Infrastructuur en Milieu en TNO.

zakelijk

Rotterdam Partners en VNO-NCW.

maatschappelijk

Werkgeversservicepunt Rijnmond, Heilige Boontjes, MKB-Nederland, KHN-regio Rijnmond, Rotterdamse Hotel Combinatie, Trevvel, Vier het Leven, Rotterdampas, We Are Public en Ticketbank.

financieel

sponsors

Havenbedrijf Rotterdam, Eneco, Van Weelde Shipping en B2-Cleaning.

fondsen en subsidienten

Gemeente Rotterdam, Erasmusstichting, Fonds Podiumkunsten, Bretano's Steun des Ouderdoms en Fonds Sluyster van Loo.

ons huis

gebouw

We werkten hard aan de oplevering van de Studio's. We verhuisden de 'oude' Doelen Studio – Studio 1 van de Schouwburgplein-kant naar de hoek van het Kruisplein en verbouwden en richtten de overige nieuwe studio's (2, 3, 5, 6 en 7) in.

De luchtbehandeling en de elektra-aansluitingen werden in 2023 en 2024 in de gehele Doelen vervangen. De werkzaamheden aan de nieuwe **warmte-koudeopslag** die in de zomer van 2023 gestart, liepen in 2024 door. Naar verwachting worden deze werkzaamheden zomer 2025 afgerond. Daarna duurt het ongeveer twee jaar voordat deze optimaal in balans is. Deze vernieuwing is een grote bijdrage aan de verduurzaming van ons huis.

We investeerden verder in **duurzame energiezuinige verlichting**. In samenwerking met de gemeente pakten we de omschakeling naar ledverlichting op. Nadat in 2023 de indirecte zaalverlichting in drie zalen en de gehele verlichting in het Jurriaanse Kwartier is aangepakt, is in 2024 alle zaalverlichting in de Grote Zaal en de theaterverlichting in de Eduard Flipse Zaal vervangen. Ook de projectoren in de Willem Burger Zaal en de Eduard Flipse Zaal vervingen we door LED-projectoren.

Op het gebied van **brandveiligheid** werd veel aangepakt afgelopen jaar. De gemeente heeft de vernieuwing van de brandmeldinstallatie en de ontruimingsalarminstallatie afgerond en het glas in de monumentale RVS-puien rondom de Willem Burger Hal werd vervangen door brandveilig glas.

duurzaamheid

Sinds 2010 is de Doelen in het bezit van een Green Key Gold milieucertificaat, waarvoor elke twee jaar een keuring plaatsvindt. In 2024 kregen we deze opnieuw toegekend.

Ons blauwgroene dak komt steeds meer tot wasdom. Wij bieden plek voor vrijwilligers, zij verzorgen het groen in, op en rond de Doelen. Als lid van de RCB tekenden we samen met ruim twintig andere partijen het 'Stadsakkoord Rotterdam, sterker door 7 stadsprojecten'. De intentie is dat deze partijen de komende jaren samen gaan optrekken om de groene longen van Rotterdam te realiseren. We investeerden in duurzame techniek en duurzame verlichting. We heronderzoeken de inzet van zonnepanelen. We sturen op het vergroten van de intrinsieke bewustwording in de organisatie, waarbij duurzaamheid meegenomen wordt in de keuzes op alle vlakken: van het eten dat we bieden, tot het materiaal dat we gebruiken, de energie die we verbruiken en de partners met wie we werken. Zo hebben we ons drukwerk in de lopende periode sterk teruggebracht en laten we alleen nog maar op gerecycled FSC-gecertificeerd papier drukken.

We werken steeds meer met lokale en biologische catering en willen we dat nog verder doorzetten in de komende periode. Waar mogelijk stimuleren we reizen met het openbaar vervoer, geven we geen gratis parkeerkaarten meer uit en vergoeden we artiestenvervoer op basis van treinvervoer i.p.v. vliegtuigvervoer. Op dit moment komt 52% van onze bezoekers met het openbaar vervoer en dertig procent fietst of loopt. We werken met alle afdelingen en MT-leden aan een overkoepelende groene visie en duurzaam meerjarenplan begeleid door Green Leisure. Deze visie zal de *road map* zijn voor de komende jaren om naar een Groene Doelen te gaan.

In 2024 begonnen we het jaar met aanhoudende hoge inflatie en energiekosten, wat zijn weerslag had op de financiële positie van de Doelen. In 2023 konden we nog een beroep doen op de noodsteunmaatregelen van de gemeente, waardoor ons verlies werd beperkt. In 2024 was deze mogelijkheid niet meer aanwezig. De stijging van de bezoekersaantallen en aantal activiteiten is in 2024 afgevlakt. Ook hadden we last van de krapte op de arbeidsmarkt. Het jaar is afgesloten met een tekort van € 209.000.

Dit verlies wordt onttrokken van het eigen vermogen, waardoor de algemene reserve einde boekjaar uitkomt op € 1.075.000.

vooruitblik 2025

Als gevolg van structurele hogere kosten en aanhoudende inflatie is het lastig gebleken tot een kosten-dekkende exploitatie te komen. Het accres van de subsidie is lager dan de sectorspecifieke kostenstijging. Dat betreft met name kosten van energie en techniek en krapte en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waaronder een uitstroom uit de sector. Na de prijsverhoging in 2023 en 2024 voor zowel tickets als horecaaanbod, zien wij nauwelijks tot geen rek meer voor verdere verhogingen. Verdere verhogingen zullen als gevolg van negatieve prijselasticiteit niet leiden tot dezelfde stijging van de omzet en dekkingsbijdrage. Daarom zijn andere pijnlijke maatregelen nodig in de bedrijfsvoering.

We zijn genooddaakt de prijzen voor verhuur en organisatie van events te verhogen voor een kosten-dekkende basisexploitatie. Voor het cultuurplan 2025 –2028 was een aanvullende subsidiebijdrage gevraagd voor de realisatie van een dagelijks toegankelijke centrale hal. Deze bijdrage is niet toegekend maar zonder motivatie voor deze afwijzing. Zonder die extra bijdrage is het onmogelijk de voorgenomen activiteiten in het kader van Open Doelen te verwezenlijken. We zijn vastberaden om onze ambities te realiseren in het belang van de stad, maar het oorspronkelijke plan van een dagelijks Open Doelen kan niet gerealiseerd worden zonder additionele bijdrage.

We voorzien na financiële besparingen en operationele maatregelen voor 2025 nog steeds een tekort van meer dan € 200.000. Zonder structurele additionele subsidie of incidentele vermogensversterking wordt een hoger tekort bedrijfseconomisch niet verantwoord geacht. We houden daarom ook rekening met een daling van prestaties, bereik en activiteiten.

investeringsopgave de Doelen

In de voorbije jaren is geconstateerd dat bij de zelfstandiging van de Doelen in 2005 geen adequate afspraken zijn gemaakt voor de financiering van vervangingsinvesteringen. We voerden gesprekken met de Gemeente Rotterdam over verschillende financieringsvormen, kostenallocaties en doorbelastingen. In breder verband spreken we ook over de demarcatie van onderhoud en gebouwbeheer in de toekomst. De subsidie is daarop met ingang van 2021 met € 0,5 miljoen verhoogd om daarmee bij te dragen aan de kapitaalslasten van noodzakelijke investeringen.

Parallel hieraan is gestart met het opstellen van meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor het gebruikersdeel. In de jaarrekening 2021 is voor deze uitgaven een voorziening gevormd. In de jaren 2021 en 2022 is gestart met het wegwerken van urgent achterstallig onderhoud en vervangingsinvesteringen als gevolg daarvan. Dit heeft een vervolg gekregen in 2023 en 2024. Parallel daaraan is met het oog op de toekomst een MJOP opgesteld op basis van een integrale inventarisatie en inspectie. Het MJOP dat in januari 2025 is vastgesteld vormt de basis voor toekomstig planmatig onderhoud.

Categorie	Aspecten	Beheersmaatregelen	Kans	Impact
Strategisch				
Financiële huishouding Gemeente Rotterdam	De gemeentelijk inkomsten staan komende jaren onder druk als gevolg van o.a. - Korting Rijk op bijdragen Gemeentefonds in 2026 - Verslechtering concurrentiepositie/ vestigingsklimaat en aantrekkelijkheid Rotterdamse haven voor grote overslag/opslag en transportbedrijven en reders met gevolgen voor inkomsten uit belastingen en heffingen - Hoge uitgaven energietransitie - Toename uitgaven voor inkomensondersteuning en welzijn Bovenstaande ontwikkelingen kunnen negatieve invloed hebben op cultuurbudget. En regionale conjunctuur, koopkracht doelgroepen eigen programmering en congresmarkt.	Constructieve dialoog met de gemeente over versterking eigen vermogen en verbreding draagvlak inkomsten om weerstandsvermogen te vergroten	Middel	Middel
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), verhogen van de huur zonder compensatie, heeft grote financiële gevolgen die niet direct opgevangen kunnen worden door andere inkomstenbronnen.	Constructieve samenwerking en afstemming over meerjarig beleid voortzetten, periodiekoverleg over gebouwenbeheer, activiteiten en publieksbereik.	Middel	Hoog
Macro economische ontwikkelingen	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 herstel scenario's na jaren met coronabeperkingen. 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.	Middel	Hoog
Marktontwikkelingen congresmarkt	Overheidskortingen op budgetten van zorg- en onderwijsinstellingen met mogelijke druk op budgetten voor externe events en congressen.	Diversificeren klantenbestand in zakelijke markt	Middel	Hoog
Bedrijfsvoering/operationeel				
Veiligheid	Externe veiligheidsrisico's (o.a. terreurdreiging en protestacties) zijn de afgelopen jaren toegenomen.	Inzet beveiliging afstemmen op actuele situatie en afstemmen met veiligheidsdiensten Gemeente Inzet Camerabeveiligingsplan en intruderdetectiesysteem Compartimentering gebouw (streven) met scheiding back en front of house	Middel	Hoog

Categorie	Aspecten	Beheersmaatregelen	Kans	Impact
Vastgoed/ Gebruikers Onderhoud	Hogere onderhoudskosten dan voorzien in meerjarenonderhoudsbegroting.	Constructieve afstemming met Gemeente voortzetten en beheersmaatregelen treffen bij onvoorzien gebruikersonderhoud, Demarcatie van verantwoordelijkheden voor incidenteel en planmatig onderhoud formaliseren met gemeente. Verdere uitvoering geven aan noodzakelijke vervangingsinvesteringen in 2022, 2023 en 2024. Opstellen MJOP in 2024 na de onderhoudsinspectie door een gespecialiseerd bedrijf.	Middel	Middel
Vastgoed/ Eigenaars Onderhoud	Hogere onderhoudskosten dan voorzien in meerjarenonderhoudsbegroting. Niet uitvoeren noodzakelijk projectmatig eigenaarsonderhoud.	Constructieve afstemming met Gemeente over de planning en uitvoering van gemeentelijk investeringen in het meerjarenonderhoud, gebouwinrichting en verduurzaming voortzetten. Toetsing van MJOP en demarcatie door onafhankelijk deskundige.	Middel	Hoog
Horeca exploitatie	Vergunningsplichtige activiteiten met start in lastige marktomstandigheden	Uitbesteding en samenwerking	Middel	Hoog
Categorie	Aspecten	Beheersmaatregelen	Kans	Impact
Personele organisatie	Door een tekort op de arbeidsmarkt, met name bij technici, en het verloop, kan de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar komen. De mogelijkheid om dit op te vangen met een flexibele schil van zzp-ers wordt bemoeilijk door aangekondigde aanscherping op handhaving DBA.	Door actieve onboarding en reboarding het personeel beter aan de organisatie binden. Daarnaast middels een 'draaiboek' voldoende freelancers aan je binden om ze in te kunnen zetten, wanneer hier behoefte naar is.	Middel	Hoog
Organisatiebelasting werkdruk/ concentratie van kennis	Kritische schaalgrootte bereikt. Veel kennis bij sleutelfiguren, afhankelijkheid van domein specialisten.	Competentiemanagement. 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.	Middel	Middel
Financiën				
Omzet	Mogelijke btw-verhoging op cultuur	Scenario berekeningen en aanpassingen leveringsvoorwaarden		
Verhouding vaste en variabele kosten en inkomsten	De beheers- en activiteitenlasten 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. Actief leveranciersmanagement en flexibilisering personeelsformatie. Monitoring uitbestedingsrisico's.	Middel	Middel
Algemene reserve/ weerstandsvermo gen	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.	Middel	Hoog
Regierol en hub functie als lokale BIS-instelling voor impact in de stad	Strategische partnerschappen met RPhO en culturele organisaties onder druk a.g.v. noodzakelijke kostenverhogingen en aanpassingen bedrijfsvoering	Samenwerking en intensiveren samenwerking	Hoog	Hoog

Financiering/dekking gebruikers-investeringen	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. Als gevolg van de zeer hoge inflatie in 2022-2024 zijn de materiele kosten en de tarieven van inzet van personeel gestegen.	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 extra gevraagde subsidie van € 0,5 mln. is toegekend. Actualiseren van het MJOP in 2024 met de in de periode 2022-2024 uitgevoerde vervangingsinvesteringen gebouw, met inachtneming van de nieuwe eisen voor klimaatinstallaties en ruimtegebruik n.a.v. coronamaatregelen.	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	Hoog
Toenemende overheidseisen en toezicht	Er worden aan subsidieverlening toenemende eisen verbonden en rapportageverplichtingen vanuit zowel rijk als gemeente	Overleg met stakeholders over vergroten impact, versterken samenwerking, verminderen regelgeving en rapportage plichten	Middel	Hoog
Administratieve organisatie	Procedures zijn niet volledig vastgelegd.	Verbijzondering financial en business control functies. Professionaliseren van de planning & control cyclus op basis van een organisatiescan, optimaliseren financiële processen door systeemintegratie en verbeteren van management informatie	Middel	Middel
IT-organisatie	Er is in Nederland sprake van een toename van Cybercriminaliteit in de vorm van DDoS-aanvallen, gijzelsoftware, phishing en hacks van socialmedia-accounts.	IT-securityscans door externe partij, preventie, detectie en redundance maatregelen, investering in hardening en netwerkinfrastructuur	Middel	Hoog

verslag RvT

De Raad van Toezicht van de Doelen heeft een geëngageerd jaar achter de rug.

Vanzelfsprekend stond de vaststelling van de aanvraag voor het Cultuurplan en de Meerjarenbegroting 2025 – 2028 op de agenda. Maar ook het bestuur van en de *governance* op de Doelen en haar onderlinge verantwoordelijkheden, alsmede de aanvullende competenties in zowel directie als Raad.

De Raad kwam in 2024 vier keer regulier bijeen, had één extra strategievergadering zonder agenda en had twee extra (online) vergaderingen zonder de directeur. De manager Gebouw, IT en podiumtechniek gaf een uitgebreide presentatie en toelichting op de geplande verbouwingen in de Doelen. De ontwikkeling van de Studio's en het toewerken naar de opening van de plint in het najaar werd gepresenteerd door de directeur. Voorafgaand aan de RvT vergaderingen op 18 juni en 28 november kwam de RvT bij elkaar samen met de leden van de Ondernemingsraad van de Doelen, één keer in aanwezigheid van de directeur en eenmaal zonder.

commissies

De Raad van Toezicht kent twee commissies, de remuneratie en selectiecommissie en de auditcommissie. De remuneratiecommissie heeft een functioneringsgesprek gehad met de directeur en het proces geleid van de werving en selectie van twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht. De auditcommissie heeft vier keer vergaderd en het overleg gehad met de externe accountant en hiervan verslag gedaan in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Met het vertrek van de volledige auditcommissie eind 2023 was aanvullende *finance & control* expertise in de Raad node gewenst. De Raad heeft hierin voorzien door de benoeming van drs. Aniel Ramawadh MBA per 19 september 2024 en een tweede benoeming is voorzien in het voorjaar van 2025. De leden Bart van de Roost en de voorzitter hebben de commissie ad interim geleid.

competenties

De Doelen heeft zich goed weten te weerstaan gedurende de coronajaren, maar na het wegvallen van verschillende steunmaatregelen werd in 2024 duidelijk dat we op dun ijs schaatsen terwijl de conjuncturele dooi zich reeds aandient. Om die reden is de Raad medio zomer het gesprek gestart met de directie en de Ondernemingsraad om de leiding van de Doelen te versterken met een tweede bestuurder. Eind 2024 is bij de Ondernemingsraad een adviesaanvraag ingediend om hiertoe te komen, welke met een positief advies is gehonoreerd. Met de benoeming medio 2025 van een directeur Bedrijfsvoering en Financiën gaat de raad ervan uit dat

alle nodige competenties in het bestuur van de Doelen zijn geborgd. Overigens zal tot een definitieve benoeming de functie ad interim worden ingevuld door Yvonne van Popta, een ervaren bestuurder in de culturele sector. Samen met Janneke Staarink geeft zij leiding aan een gemotiveerd team van de Doelen.

concerns

Van alle medewerkers van de Doelen is de afgelopen jaren veel gevraagd, misschien soms wel te veel. Gedurende de corona jaren kwam het aan op de motivatie van een veel kleinere groep medewerkers. Het waren ook zij die bij de wederopbouw na de pandemie veel nieuwe medewerkers weer moesten inwerken en ervoor zorgen dat noodzakelijke routines weer opgebouwd werden. De Raad is iedereen die betrokken is bij de Doelen, maar de medewerkers in het bijzonder, zeer erkentelijk voor hun loyaliteit en inzet. Deze zullen we ook hard nodig blijven hebben gezien de volatiele vooruitzichten in de financiering van het culturele landschap in de stad en de schaarste op de arbeidsmarkt.

vooruitblik

De Raad is verheugd te kunnen melden dat het College van Burgemeesters en Wethouders heeft ingestemd met de benoeming van Adriaan Visser tot lid van de Raad van Toezicht met ingang van 1 maart 2025. Visser is directievoorzitter van Brink Groep te Rotterdam en voormalig wethouder Financiën, Organisatie en Dienstverlening, Haven en Grote Projecten.

De Raad is met zijn benoeming op sterkte en volgt de aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2019. De in het afgelopen jaar voorziene zelfevaluatie zal in de tweede helft van 2025 plaatsvinden, in 2024 was dit niet op portuun gezien de instroom van meerdere nieuwe leden.

Met dank en waardering aan de directie, het managementteam, de ondernemingsraad en alle medewerkers voor hun inzet in 2024, hebben wij 2025 voortvarend opgepakt.

Rotterdam, maart 2025

De heer L. Bikker (voorzitter en lid auditcommissie a.i.)
Mevrouw Dr. J.G. Boonstra
Mevrouw Prof. dr. S. Denktas
Mevrouw B. de Winter
De heer B.P.H. van der Roost (lid auditcommissie),
De heer Drs. A. Ramawadh MBA (lid auditcommissie) –
per 19 september 2024



jaarrekening

2024

jaarrekening 2024

Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

		31-12-2024	31-12-2023
ACTIVA			
Vaste activa			
<i>Materiële vaste activa</i>	(1)		
Inventaris		2.962	3.254
Hard- en software		78	127
Verbouwingen		186	50
Activa in uitvoering		129	410
Totaal materiële vaste activa		3.355	3.841
Vlottende activa			
<i>Voorraden</i>	(2)	126	106
<i>Vorderingen</i>			
Debiteuren	(3)	1.266	1.015
Belastingen en sociale lasten	(4)	62	90
Overlopende activa	(5)	1.561	737
Totaal vorderingen		2.889	1.841
<i>Liquide middelen</i>	(6)	4.745	5.738
Totaal activa		11.115	11.526
PASSIVA			
<i>Eigen vermogen</i>			
Algemene reserve	(7)	1.076	1.286
Bestemmingsreserve		0	0
Totaal eigen vermogen		1.076	1.286
<i>Langlopende verplichtingen</i>	(8)	1.250	1.740
<i>Voorzieningen</i>	(9)	2.252	1.863
<i>Kortlopende schulden</i>			
Crediteuren	(10)	838	1.006
Belastingen en sociale lasten	(11)	350	334
Overlopende passiva	(12)	5.349	5.297
Totaal kortlopende schulden		6.537	6.637
Totaal passiva		11.115	11.526

Exploitatieoverzicht 2024

(bedragen X € 1.000)

		Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
		2024	2024		2023
Baten					
<i>Directe opbrengsten</i>	(13)				
Publieksinkomsten		650	778	-128	611
Bijdrage in productiekosten		193	152	41	165
Overige inkomsten:					
Zaalverhuur RPhO		892	835	57	855
Zaalverhuur cultureel		492	400	92	423
Zaalverhuur niet cultureel		994	1.236	-242	1.220
<i>Totaal directe opbrengsten</i>		3.221	3.401	-180	3.275
<i>Indirecte opbrengsten</i>	(14)	5.748	5.656	92	5.319
<i>Bijdragen</i>	(15)				
Subsidie Gemeente Rotterdam Cultuurplan		6.016	5.933	83	5.591
Overige subsidies		77	150	-73	353
Overige bijdragen uit private middelen		449	50	399	50
<i>Totaal bijdragen</i>		6.542	6.133	409	5.994
Totaal baten		15.511	15.190	321	14.588
Lasten					
<i>Personeelskosten</i>	(16)				
Beheerslasten personeel		1.790	1.925	-135	1.886
Activiteitenlasten personeel		6.180	5.440	740	5.896
<i>Totaal personeelskosten</i>		7.970	7.365	605	7.781
<i>Activiteitenlasten materieel</i>	(17)				
Honoraria en uitkopen		804	504	300	730
Overige programmeringskosten		284	174	110	226
Kosten publiciteit		457	485	-28	391
Kosten facilitair		2.326	2.021	305	2.175
<i>Totaal activiteitenlasten materieel</i>		3.871	3.184	687	3.522
<i>Beheerslasten materieel</i>					
Huisvestingskosten	(18)	3.128	3.396	-268	3.475
Afschrijvingskosten	(19)	590	285	304	564
Organisatiekosten	(20)	637	663	-26	772
<i>Totaal beheerslasten materieel</i>		4.355	4.344	11	4.811
Totaal lasten		16.196	14.893	1.303	16.114
Saldo uit bedrijfsvoering		-685	297	-981	-1.527
Rente baten/lasten	(21)	73	14	59	47
Bijzondere baten en lasten				0	0
Compensatiebijdrage		403	0	403	0
Noodsteun Gemeente Rotterdam	(22)	0	0	0	1.450
Aanloopverlies Plint		0	-461	461	0
Saldo voor resultaatbestemming		-209	-150	-59	-29
Resultaatbestemming					
Onttrekking/toevoeging aan algemene reserve		-209	-150	-59	-29
Mutatie bestemmingsreserve			0	0	0
		-209	-150	-59	-29

Waarderingsgrondslagen

Algemeen

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

De Stichting tracht haar doel te bereiken door:

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

De Stichting kent de volgende organen:

- a. Raad van Toezicht, bestaande uit minimaal vijf en maximaal zeven natuurlijke personen die worden benoemd door het College van Burgemeester & Wethouders van Rotterdam.
- b. Bestuur, bestaande uit één 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

Het jaar 2023 kon dankzij noodsteun van de gemeente Rotterdam vanwege de excessieve stijging van de energiekosten en de hoge inflatoire effecten worden afgesloten met een verlies van € 29.345. In 2024 zijn de kostenstijgingen structureel gebleken zowel bij inkoop van materialen en services en onderhoud. Daarnaast hebben de indexeringen van cao en tarieven geleid tot een forse stijging van de kosten van personeelsinzet. De inkomsten uit kaartverkoop zijn na de inhaalslag na de corona jaren afgevlakt en de verhuurmarkt is zeer concurrerend geworden waarbij hybride vormen van congressen de marges onder druk zetten. Dat in combinatie met de gevolgen van verbouwingen hebben geresulteerd in een tekort van € 209.000. Op basis van voorlopige indicaties van de Cultuurplansubsidie 2025-2028 is in december 2024 besloten tot enkele maatregelen in de bedrijfsvoering, naast directe kostenbesparingen ook een tariefstelling die beter aansluit bij de vraag uit de markt en past bij een duurzaam verdienmodel na de investeringen in perspectief en verdienvermogen met de in 2024 gerealiseerde uitbreiding van de plint in het kader van de middellange termijn ambitie van de Open Doelen. Op basis van de vermogenspositie, werkbegroting 2025, voornoemde aanpassingen in de bedrijfsvoering, liquiditeitsprognose, de voor 2025-2028 in het vooruitzicht gestelde Cultuurplansubsidie, verwachte incidentele compensatie en toegezegde steun vanuit de gemeente verwachten 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

Vanaf 1 januari 2015 worden investeringen en duurzame goederen met een aanschafwaarde boven de € 5.000 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 (o.b.v. levensduur)	5,7,10,15 of 20 jaar
Hard- en software	3-5 jaar

Investeringsubsidies en geormerkte bijdragen worden conform richtlijnen jaarverslaggeving en met inachtneming van afspraken bij toekenning en voor verantwoording vanaf 2020, tenzij door subsidiegever of fonds anders bepaald, gepassiveerd met een jaarlijkse vrijval naar gelang de afschrijvingen, om zodoende inzicht te geven in de omvang van activawaarde.

In geval van specifieke fondsenwerving of donatie campagnes voor vervangingsinvesteringen kan, indien en voorzover deze investeringen onderdeel zijn van planmatig cyclisch onderhoud hiervan worden afgeweken, mede afhankelijk van de verantwoordingseisen en of de vervanging onderdeel is van planmatig cyclisch onderhoud.

Vorraden

Voorraad parkeerkaarten wordt tegen inkoopprijs gewaardeerd.

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

Debiteuren

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

Overige vorderingen en overlopende activa

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

Facturen die ontvangen 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, banksaldi 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.

De voorziening groot onderhoud is in de cultuurplan periode 2021-2024 gevormd op basis van afspraken met de gemeente Rotterdam. Deze afspraken waren ingegeven door de noodzaak van het wegwerken van achterstallig groot onderhoud deels met een urgent karakter. In dat kader is jaarlijks een geormerkte bijdrage gedoteerd aan de voorziening groot onderhoud waarbij uitgaven voor groot onderhoud ten laste van de voorziening worden verwerkt. Voor de periode vanaf 2025 en verder wordt deze systematiek voortgezet. Op grond van RJ 640.104 en met inachtneming van RJ 274 Overheidssubsidies wordt de voorziening groot onderhoud gevormd op basis van afspraken met de subsidiegever. De gemaakte afspraken met de Gemeente Rotterdam gaan voor op de overige verslaggevingsvereisten.

De uitgangspunten voor het vormen van de voorziening groot onderhoud zijn als volgt:

- Er is een Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld dat het vertrekpunt is voor het uitvoeren van het planmatig (groot)
- Het MJOP wordt periodiek herijkt door inspectie en worden bijgesteld op basis van de nog vast te stellen nieuwe demarcatie.
- De jaarlijkse normdotatie aan de voorziening bedraagt € 500.000. De omvang van dit bedrag is in het verleden tot stand gekomen op basis van overleg met de Gemeente. Afhankelijk van de beschikbare middelen kan de Doelen jaarlijks besluiten tot een aanvullende dotatie aan de voorziening groot onderhoud.
- De jaarlijkse onttrekking van de voorziening groot onderhoud is gelijk aan alle kosten groot planmatig onderhoud die in het boekjaar zijn uitgegeven. Hierbij kan dus de situatie ontstaan dat de onttrekking meer bedraagt dan wat er in de voorziening zit, waardoor het tekort wordt verantwoord onder de onderhoudskosten in de jaarrekening.

Investeringsubsidies en bijdragen worden zoals toegelicht bij de materiele vaste activa conform richtlijnen jaarverslaggeving en met inachtneming van afspraken bij toekenning en voor verantwoording vanaf 2020 in beginsel gepassiveerd met een jaarlijkse vrijval naar gelang de afschrijvingen.

Kortlopende schulden

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

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. De langlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de schuld.

Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers zijn, waar nodig qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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 per 31-12-2024 gedaald ten opzichte van een jaar eerder. Dit is voornamelijk het gevolg van een daling van de liquide middelen, een logisch gevolg van de betaling van uitgestelde belastingen en terug te betalen coronasteun volgens de betalingsregelingen. De boekwaarde van de materiële vaste activa is gedaald. De voorziening is vanwege uitstel van planmatig onderhoud in afwachting van de vaststelling van het MJOP en het beslag van de in 2024 uitgevoerde verbouwing nauwelijks gewijzigd.

Het debiteurensaldo is iets lager dan eind 2023 vanwege een geringer aantal grote events. De stijging van de overlopende activa wordt veroorzaakt door een aantal toegekende nog te ontvangen bijdragen voor de investering in de ontwikkeling van de plint, i.c. de Studio's in het kader van de Open Doelen die eind 2024 zijn geopend. De kortlopende schulden liggen op een vergelijkbaar nivo als vorig jaar.

Het negatieve resultaat leidt tenslotte tot een afname van het eigen vermogen.

Liquiditeiten

Vanwege seizoensinvloeden is de liquiditeit in de zomerperiode het laagst.

Door de maandelijkse ontvangst van de Cultuurplansubsidie van Gemeente Rotterdam wordt de liquiditeit ook in deze periode gewaarborgd.

Daarnaast maakt de Doelen gebruik van de uitstelregeling van de Belastingdienst en UWV voor het terugbetalen van respectievelijk loonheffingen en teveel ontvangen NOW-subsidie.

ACTIVA

1) Materiële vaste activa

Verloop materiële vaste activa

	Activa in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouw- ing	Totaal
Cum. aanschafwaarde per 1-1	1.058	6.727	611	593	8.989
Cum. afschrijvingen per 1-1	0	-2.914	-484	-542	-3.940
Boekwaarde per 1-1	1.058	3.814	127	50	5.049
Bij: Investerings	-929	1.037	0	1.436	1.544
Af: Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Af: Afschrijvingen	0	-558	-48	-16	-621
Bij: Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0	0	0
Saldo mutaties 2024	-929	480	-48	1.421	923
Cum. aanschafwaarde per 31-12	129	7.765	611	2.029	10.533
Cum. afschrijvingen per 31-12	0	-3.471	-532	-558	-4.562
Boekwaarde per 31-12	129	4.293	78	1.471	5.972

Verloop investeringsbijdragen materiële vaste activa

	Activa in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouw- ing	Totaal
Cum. investeringsbijdragen per 1-1	648	769	0	0	1.417
Cum. afsch. investeringsbijdr. per 1-1	0	-209	0	0	-209
Boekwaarde per 1-1	648	560	0	0	1.208
Bij: Toevoegingen fondsbijdragen	0	804	0	637	1.441
AF: Overheveling	-648	0	0	648	0
Af: Afschrijvingen investeringsbijdr.	0	-32	0	0	-32
Saldo mutaties 2024	-648	772	0	1.285	1.409
Cum. investeringsbijdragen per 31-12	0	1.573	0	1.285	2.858
Cum. afsch. investeringsbijdr. 31-12	0	-241	0	0	-241
Boekwaarde investeringsbijdr. 31-12	0	1.332	0	1.285	2.617
Totaal materiële vaste activa inclusief investeringsbijdragen	129	2.962	78	186	3.355

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

Vooruitlopend op het definitie MJOP is er eerder een inventarisatie gemaakt van urgente vervangingsinvesteringen en gestart met noodzakelijke vernieuwingen, om de continuïteit te kunnen borgen. Hieraan is met name in 2022 en 2023 invulling gegeven. In afwachting van Noodsteun Inflatie en Energie 2023 van Gemeente Rotterdam met financiële onzekerheid tot gevolg en onduidelijkheid over toekomstige huurafspraken en demarcatie zijn in 2023 en het voorjaar van 2024 andere geplande investeringen in het kader van de Open Doelen 'on hold' gezet.

In 2024 is de focus gelegd op de afronding van de (her)ontwikkeling van de plint tot de oplevering van de studio's in september en oktober 2024. Dankzij een significante bijdrage van Droom en Daad en financiële bijdragen van de gemeente en het Steunfonds en een strakke budgetsturing en de aanstelling van een projectmanager hebben we dit project binnen budget en nagenoeg geheel met toegekende investeringsbijdragen kunnen realiseren. We kijken met veel dank en trots terug op de opening van de Studio's die geleidelijk in gebruik zijn genomen. Vrijwel het gehele bedrag aan investeringen in 2024 heeft betrekking op deze projectinvestering.

<i>2) Voorraden</i>	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Parkeerkaarten	8	4
Horeca	85	77
Emballage	<u>33</u>	<u>25</u>
Totaal voorraden	<u>126</u>	<u>106</u>

Op 31 december 2024 waren er geen incurante voorraden aanwezig.

<i>3) Debiteuren</i>	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Debiteuren	1.016	574
Rotterdams Philharmonisch Orkest	384	574
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-134</u>	<u>-134</u>
Totaal debiteuren	<u>1.266</u>	<u>1.015</u>

Vanwege een aantal hogere eindafrekeningen is het saldo hoger dan een jaar eerder. Na inventarisatie van openstaande debiteuren, is geen aanleiding gevonden de 'voorziening dubieuze debiteuren' aan te passen.

<i>4) Belastingen en sociale lasten</i>	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Te vorderen omzetbelasting	<u>62</u>	<u>90</u>
Totaal te vorderen belastingen	<u>62</u>	<u>90</u>

<i>5) Overlopende Activa</i>	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Diverse nog te ontvangen bedragen	80	76
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	999	19
Nog te factureren	161	455
Vooruitbetaalde kosten	<u>321</u>	<u>187</u>
Totaal overlopende activa	<u>1.561</u>	<u>737</u>

<i>6) Liquide middelen</i>	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Kasgelden	28	28
ABN Rekening Courant	89	61
ABN Beheerrekening	3.625	4.659
ABN Vermogens Spaarrekening	1.011	1.002
Betalingen onderweg	<u>-8</u>	<u>-11</u>
Totaal Liquide middelen	<u>4.745</u>	<u>5.738</u>

Van het totaal aan liquide middelen komt een deel voort uit een langlopende lening van oorspronkelijk € 500.000 t.b.v. de Media Studio. Deze lening, van Cultuur + Ondernemen, kon tegen gunstige voorwaarden worden aangegaan als onderdeel van een steunpakket dat het ministerie van OC&W beschikbaar had gesteld voor de cultuursector in de eindfase van de corona pandemie. We hebben deze garantiefinanciering nog niet hoeven aanwenden.

De lening heeft een looptijd van 64 maanden, met een verschuldigde rente van 1% op jaarbasis.

Er zijn verder geen kredietfaciliteiten of borgstellingen.

PASSIVA

<i>7) Eigen vermogen</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Algemene reserve		
Stand per 1 januari	1.286	1.315
Resultaatbestemming	<u>-209</u>	<u>-29</u>
Stand per 31 december	<u>1.076</u>	<u>1.286</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 het in pre corona tijdperk gangbare criterium en bepaald op 1-1,2 mln. In de corona jaren is onderkend dat en erkend dat het eigen vermogen versterking behoeft. Bij de aanvraag voor de nieuwe cultuurplan periode 2025-2028 is dit opnieuw onderkend en onderschreven. Gezien de huidige onzekerheden en bedreigingen voor de cultuurbranche en de inflatoire conjunctuur is er alle aanleiding voor een versterking van de vermogenspositie. In 2023 en 2024 is dit met de bestaande exploitatiebasis niet mogelijk gebleken. Dit zal naar verwachting van bestuur en raad alleen mogelijk zijn door een combinatie van verbreding van de activiteiten en inkomstenbasis, bijstelling van ambities en incidentele of aanvullende dekkingsbijdragen of subsidies van de gemeente.

8) Voorzieningen

<i>Voorziening pensioenverplichtingen</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Stand per 1 januari	154	185
Mutatie	<u>-23</u>	<u>-31</u>
Stand per 31 december	<u>131</u>	<u>154</u>

De pensioenverplichting betreft een reservering voor de afwikkeling van 'oude' pensioenaanspraken met het ABP. In april 2021 is er met ABP finale overeenstemming bereikt over de uitgangspunten en grondslagen van de berekening van de aanspraken. In 2023 en 2024 zijn eerste deelbetalingen gedaan.

<i>Voorziening grootonderhoud</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Stand per 1 januari	1.669	3.513
Gealloceerd onder overlopende passiva: vooruitontvangen investeringssubsidies	0	2.052
Gecorrigeerde stand per 1 januari	<u>1.669</u>	<u>1.461</u>
Dotatie vanuit geoormerkte subsidiebijdrage en matching	500	1.000
Onttrekking lopend boekjaar	<u>88</u>	<u>792</u>
Stand per 31 december	<u>2.081</u>	<u>1.669</u>

Voorziening grootonderhoud is conform afspraken met de gemeente gevormd om planmatig uitvoerig te kunnen geven aan periodiek en cyclisch onderhoud. In de subsidie die voor het Cultuurplan 2021-2024 beschikbaar is gesteld, is op basis van de initiële inschatting van de planmatige onderhoudsuitgaven een specifieke bijdrage voorzien van € 500.000 per jaar voor dit doel met als intentie deze vanuit de exploitatie van de Doelen te matchen. Aangezien de noodsteun van 2023 niet in 2024 is toegekend was er in 2024 geen financiële ruimte om te matchen, daarom is de dotatie lager dan in 2023.

In de corona jaren is vooruitlopend op een MJOP is gestart met het uitvoeren van urgent uitgesteld vervangingsonderhoud. Mede gezien de restricties en beperkingen voor het toekennen van noodsteun is in overleg met de gemeente een deel van de extra toegekende middelen voor die urgente vervangingsinvesteringen die deels gevolg waren van achterstallig onderhoud ingezet. Eind 2022 is aan een extern deskundige partij, BPTA, opdracht gegeven om een MJOP op te stellen. Na een integrale inventarisatie en technische inspecties is het MJOP eind 2024 opgeleverd en vastgesteld door management en bestuur. Dit MJOP omvat diverse categorieën en planningscycli van 5, 7, 10, 15 en 20 en 40 jaar. Het MJOP is vanaf 2025, de nieuwe Cultuurplanperiode leidend voor het uit te voeren planmatig periodiek en cyclisch groot onderhoud. Op basis van het MJOP en de budgettaire kaders van het subsidiebudget wordt jaarlijks een normatieve dotatie toegevoegd aan de voorziening.

Investeringssubsidies en bijdragen worden zoals toegelicht in de grondslagen bij de materiele vaste activa conform richtlijnen jaarverslaggeving en met inachtneming van afspraken bij toekenning en voor verantwoording vanaf 2020 in beginsel gepassiveerd met een jaarlijkse vrijval naar gelang de afschrijvingen. In 2024 zijn enkele langerlopende trajecten in verband met achterstallig onderhoud afgerond. Deze zijn in 2024 geactiveerd waarbij de vanuit eerder toegekende investeringsbudgetten zijn gepassiveerd als investeringsbijdragen ter dekking van de afschrijvingen.

<i>Voorziening jubileumuitkeringen</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Stand per 1 januari	40	40
Mutatie	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u>40</u>	<u>40</u>

Voorziening jubileumuitkering betreft de verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen, gebaseerd op de arbeidsvoorwaarden. De voorziening wordt jaarlijks herijkt.

<i>9) Langlopende verplichtingen</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
<i>Lening Cultuur + Ondernemen</i>		
Stand per 1 januari	476	
Stand kortlopend	<u>24</u>	
Stand lening per 1 januari	500	500
Aflossingen lopend boekjaar	-24	0
Aflossingen komend boekjaar	<u>-98</u>	<u>-24</u>
Stand per 31 december	<u>378</u>	<u>476</u>

In 2023 is een achtergestelde lening afgesloten met Stichting Cultuur + Ondernemen t.b.v. de Media Studio met een looptijd van 64 maanden, met startdatum 4 mei 2023. De lening is rentedragend met een verschuldigde rente van 1% op jaarbasis. De lening wordt maandelijks annuïtair afgelost.

<i>Betalingsregeling terug te betalen NOW</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Stand per 1 januari	744	1.011
Stand kortlopend	<u>202</u>	<u></u>
Stand lening per 1 januari	946	1.011
Aflossingen lopend boekjaar	-202	-65
Aflossingen komend boekjaar	<u>-202</u>	<u>-202</u>
Stand per 31 december	<u><u>542</u></u>	<u><u>744</u></u>

In 2023 zijn alle corona gerelateerde noodsteun regelingen verantwoord en vastgesteld. Gedurende de looptijd van de NOW is de hoogte van de aanspraak gemonitord en is rekening gehouden met de terug te betalen voorschotten. Vanwege cashflow heeft de Doelen er voor gekozen om gebruik te maken van de door het UWV aangeboden betalingsregeling van 60 maanden. Het deel met een langere terugbetalingstermijn dan 1 jaar, wordt vanaf 2023 gepresenteerd onder langlopende verplichtingen. De terugbetalingsverplichting korter dan 1 jaar staan gepresenteerd onder overlopende passiva.

<i>Uitstelregeling loonheffing belastingdienst</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Stand per 1 januari	520	709
Stand kortlopend	<u>189</u>	<u>189</u>
Stand lening per 1 januari	709	898
Aflossingen lopend boekjaar	-189	-189
Aflossingen komend boekjaar	<u>-189</u>	<u>-189</u>
Stand per 31 december	<u><u>331</u></u>	<u><u>520</u></u>

Er is gebruik gemaakt van de door de Belastingdienst geboden mogelijkheid tot uitstel van betaling van de loonbelasting van maart t/m juli 2020, als onderdeel van de noodmaatregelen tijdens corona. Voor het uitstaande saldo heeft de Belastingdienst een betalingsregeling aangeboden. Vanaf oktober 2022 wordt het openstaande bedrag volgens de betalingsregeling in zestig maandelijkse termijnen terugbetaald. De hoofdsom bedroeg € 944.880.

<i>10) Crediteuren</i>	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Crediteuren	837	1.006
Rotterdams Philharmonisch Orkest	<u>1</u>	<u>0</u>
Totaal crediteuren	<u><u>838</u></u>	<u><u>1.006</u></u>

<i>11) Belastingen en sociale lasten</i>	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Af te dragen loonbelasting	681	854
Uitstelregeling loonbelasting met betalingstermijn > 1 jaar	<u>-331</u>	<u>-520</u>
Totaal te betalen belastingen	<u><u>350</u></u>	<u><u>334</u></u>

M.b.t. de uitstelregeling loonbelasting wordt de vordering met een betalingstermijn groter dan 1 jaar, gepresenteerd onder de langlopende verplichtingen.

12) Overlopende passiva	31-12-2024	31-12-2023
Vooruitontvangen investeringssubsidies	2.365	2.648
Te betalen nettolonen	0	0
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	418	460
Af te dragen premies pensioen e.a. mdw verzekeringen	68	63
Af te dragen BUMA-rechten	12	32
Nog te betalen kosten en aangegane verplichtingen	963	944
Verlieslatende contracten	60	100
Voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen	976	651
Vooruit ontvangen geoormerkte bijdragen en donaties	186	172
Verrekeningen voorschotten NOW op korte termijn	202	202
Aflossingen lening Cultuur + Ondernemen op korte termijn	98	24
Totaal overlopende passiva	5.348	5.297

De post 'voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen' is gestegen door een hoger aantal voorverkochte tickets. Daarnaast is er een stijging van de verplichtingen uit partageovereenkomsten.

M.b.t. terug te betalen voorschotten NOW maakt de Doelen gebruik van de door het UWV aangeboden betalingsregeling van 60 maanden. Het deel met een langere terugbetalingstermijn dan 1 jaar, wordt vanaf 2023 gepresenteerd onder langlopende verplichtingen.

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 wordt jaarlijks (conform de huurovereenkomst) per 1 juli aangepast met de consumentenprijsindex.

in verband met de installatie van een WKO is op 23 mei 2023 een addendum bij het huurovereenkomst afgesloten. Met de oplevering van de WKO-installatie (vermoedelijk) in 2026 zal vanaf dat jaar een vast bedrag van € 50.000 worden betaald voor een periode van 8 jaar.

Naast de huurverplichtingen voor het gebouw de Doelen zijn voor de Studio's allonges overeengekomen en zijn voor de reguliere bedrijfsactiviteiten onderhouds- en servicecontracten aangegaan met variabele looptijden. De huurverplichting van de plint/studios bedraagt ca € 149.000 per jaar.

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.

2. Toelichting op de exploitatierekening

(bedragen x € 1.000)

Verschillen tussen realisatie 2024 enerzijds en begroting en realisatie 2023 anderzijds, worden onderstaand nader toegelicht.

Baten	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2023
	2024	2024		
<i>13) Directe opbrengsten</i>				
Publieksinkomsten	650	778	-128	611
Bijdrage in productiekosten	193	152	41	165
Overige inkomsten:				
Zaalverhuur RPhO	892	835	57	855
Zaalverhuur cultureel	492	400	92	423
Zaalverhuur niet cultureel	994	1.236	-242	1.220
Totaal directe opbrengsten	<u>3.221</u>	<u>3.401</u>	<u>-180</u>	<u>3.275</u>

De publieksinkomsten zijn gestegen maar lager dan begroot. Na het eerste post corona jaar 2023 met inhaal effecten en doorgeschoven programma's is de weg van herstel en groei in 2024 afgevlakt. Daarnaast was er vraaguitval bij niet culturele verhuur door een andere opzet van meer hybride congressen en daling van het aantal grote congressen en algemene terughoudendheid bij bedrijven en instellingen vanwege de conjunctuur.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2023
	2024	2024		
<i>14) Indirecte opbrengsten</i>				
Diverse inkomsten				
Doorberekening publiciteit	19	50	-31	17
Opbrengst horeca	3.465	3.612	-147	2.969
Doorberekening facilitair	1.905	1.668	237	2.019
Overige opbrengsten	359	326	33	314
Totaal Opbrengsten	<u>5.748</u>	<u>5.656</u>	<u>92</u>	<u>5.319</u>

In het verlengde van de stijging van de inkomsten en activiteiten zijn de indirecte opbrengsten mede door prijsaanpassingen hoger uitgekomen dan in 2023 en redelijk in lijn met begroting.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2023
	2024	2024		
<i>15) Bijdragen</i>				
<i>Subsidies</i>				
Subsidie Gemeente Rotterdam Cultuurplan	6.016	5.933	83	5.591
Overige subsidies	77	150	-73	353
Totaal subsidies	<u>6.093</u>	<u>6.083</u>	<u>10</u>	<u>5.944</u>

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, met jaarlijks een toename van inflatie

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.

Onder de overige subsidies valt de programmeringsbijdrage i.h.k.v. Podiumregeling van Fonds Podiumkunsten ter waarde van € 58.795. Dit betreft een tweejarige subsidie voor 2023 en 2024. De subsidieperiode is eind 2024 met een halfjaar verlengd.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2024	2024		2023
<i>Overige bijdragen uit private middelen</i>				
Particulieren	34	50	-16	32
Bedrijven (zonder tegenprestatie)	203	0	203	3
Fondsenbijdragen projecten	213	0	213	15
Totaal overige bijdragen uit private middelen	449	50	399	50

In 2024 zijn de bouwkundige aanpassingen in de plint afgerond waarna de Studio's in gebruik zijn genomen. De opening was in oktober. Voor de inrichting en activiteiten zijn geoormerkte fondsgelden en bijdragen uit sponsoring en samenwerking ingezet. Dit verklaart de stijging van de overige bijdragen. Deze bijdragen waren niet afzonderlijk begroot. In de begroting was een post opgenomen voor aanloopverliezen. In de realisatie 2024 zijn kosten en opbrengsten separaat meegenomen.

Lasten	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
<i>16) Personeelskosten</i>	2024	2024	Begroting	2023
Salarissen	4.337			4.171
Pensioenpremies	538			524
Sociale lasten	800			738
Inhuur personeel	1.523			1.712
Inhuur personeel kantoor	771			636
Totaal personeelskosten	7.970	7.365	605	7.781

Personele bezetting	31-12 2024	gem. 2024	31-12 2023	gem. 2023
FTE onbepaalde tijd	35,1	37,1	33,3	34,7
FTE bepaalde tijd	40,8	50,4	36,0	44,9
Totaal	75,9	87,5	69,3	79,6
Aantal oproepkrachten	2	3	2	3

De personeelskosten zijn in 2024 gestegen ten opzichte van 2023 en aanzienlijk hoger dan begroot. De stijging is voornamelijk het gevolg van indexeringen, tariefverhogingen van inhuur en inleen medewerkers publieksservice en horeca, het direct en indirecte gevolg van de structureel hogere inflatie. In reactie op deze ontwikkeling zijn in tweede halfjaar 2024 maatregelen genomen om de stijging te beperken. In de personeelskosten zit verder een incidentele meevaller vanwege vrijval van een reservering.

WNT-verantwoording 2024 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 2024 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 233.000 (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 tot zeven Raad van Toezicht leden.

De bezoldiging van de directeur 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 2024	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	171.103
Beloningen betaalbaar op termijn	23.674
Subtotaal	194.777
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	194.777
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 2023	
bedragen x € 1	J. Staarink
Functiegegevens	Directeur- Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	161.419
Beloningen betaalbaar op termijn	22.774
Subtotaal	184.193
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000
Bezoldiging	184.193

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Gegevens 2024	FUNCTIE
NAAM TOPFUNCTIONARIS	
L. Bikker	Voorzitter Raad van Toezicht en lid audit commissie a.i.
J.G. Boonstra	Lid Raad van Toezicht
S. Denktas	Lid Raad van Toezicht
B.S.M.L. de Winter	Lid Raad van Toezicht
B.P. van der Roost	Lid Raad van Toezicht en audit commissie
A. Ramawadh	Lid Raad van Toezicht en audit commissie vanaf 19-9-24

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 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2024	2024		2023
<i>17) Activiteitenlasten materieel</i>				
Honoraria en uitkoopsommen	804	504	300	730
Overige programmeringslasten	255	174	81	181
Representatiekosten	29	0	29	45
Inhuur materiaal	965	801	164	947
Inkoopkosten horeca	1.361	1.220	141	1.228
Publiciteitskosten	457	485	-28	391
Totaal activiteitenlasten materieel	3.871	3.184	687	3.522

De activiteitenlasten materieel zijn als gevolg van de structureel hogere inflatie over de hele linie gestegen. Daarnaast zit hierin een stijging in verband met uitbreiding van de exploitatie met de ingebruikname van de Studio's.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2024	2024		2023
<i>18) Huisvestingskosten</i>				
Huur- en servicekosten	1.681	1.701		1.544
Onderhoud	657	807		1.097
Energie	587	888		718
Schoonmaakkosten	120			69
Belastingen en verzekeringen	83			46
Totaal huisvestingskosten	3.128	3.396	-268	3.474

De huur- en servicekosten zijn verder gestegen, gevolg van jaarlijkse huurverhoging over een gedeelte van de huursom van de Gemeente Rotterdam per medio 2024

De onderhoudslasten zijn lager dan voorgaand boekjaar vanwege de lagere dotatie aan de voorziening onderhoud vanwege de negatieve resultaatontwikkeling en het wegvallen van de noodsteun die in 2023 door gemeente gegeven is. De hiervoor in de subsidie voor het Cultuurplan 21-24 geormerkte bijdrage van € 500.000 maakt deel uit van deze post. De lasten zijn ook lager dan begroot. Het beslag op de beschikbare personele capaciteit van de Doelen vanuit de bouwbegeleiding bij de grootschalig verbouwing en de ontwikkeling van de plint was groot. Daarom is besloten te temporiseren en uitstel van het onderhoudsprogramma in afwachting van het MJOP dat vanaf 2025 leidend is voor het gebruikersonderhoud.

De energielasten zijn iets lager uitgekomen dan in 2023. In de begroting was rekening gehouden met een eerdere ingebruikname van de Studio's.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2024	2024		2023
<i>19) Afschrijvingskosten</i>				
Afschrijvingskosten immateriële vaste activa	0			13
Afschrijvingskosten verbouwingen	16			15
Afschrijvingskosten inventaris	558			488
Afschrijvingskosten automatisering	49			59
Afschrijving fondsbijdragen	-32			-12
Totaal afschrijvingskosten	590	285	305	564

De afschrijvingskosten zijn in 2024 marginaal hoger dan in 2023 en geheel in lijn met de begroting.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2024	2024	Begroting	2023
<i>20) Organisatiekosten</i>				
Kantoorkosten	119			125
Algemene marketingkosten	3			10
Automatiseringskosten	294			263
Advieskosten	135			196
Overige personeelskosten	139			182
Nagekomen baten en lasten voorgaande boekjaren	-53			-4
Totaal organisatiekosten	<u>637</u>	<u>663</u>	<u>-26</u>	<u>772</u>

De advieskosten zijn met name kosten voor organisatieontwikkeling, werving en opleiding van personeel, planontwikkeling en inhuur externe expertise/validaties.

Er is gebruik gemaakt van de door de Belastingdienst geboden mogelijkheid tot uitstel van betaling van loonbelasting, als onderdeel van de noodmaatregelen tijdens corona. Voor het uitstaande saldo heeft de belastingdienst een betalingsregeling aangeboden. Vanaf oktober 2022 wordt het openstaande bedrag in 60 maandelijkse termijnen terugbetaald. De invorderingsrente van € 75.106 die hiermee gepaard gaat, is onder nagekomen baten en lasten voorgaande jaren opgenomen naast de afwikkeling van enkele schadeclaims.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2024	2024	Begroting	2023
<i>21) Rentebaten/lasten</i>				
Rentelasten	<u>73</u>	<u>14</u>	<u>59</u>	<u>47</u>

Na enkele jaren van negatieve rentes, ontvangt de Doelen sinds 2023 weer creditrente over het batige saldo.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2024	2024	Begroting	2023
<i>22) Noodsteun Gemeente Rotterdam</i>				
Noodsteun Gemeente Rotterdam	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.450</u>

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2024	2024	Begroting	2023
<i>23) Compensatiebijdrage Gemeente Rotterdam</i>				
Compensatiebijdrage Gemeente Rotterdam	<u>403</u>	<u>0</u>	<u>403</u>	<u>0</u>

In 2024 is in opdracht van de gemeente als gebouweigenaar een ingrijpende verbouwing uitgevoerd. Dit heeft negatieve gevolgen gehad in de vorm van omzetsderving en extra personeelsinzet en technische en facilitaire ondersteuning. Hiervoor is ter compensatie een tegemoetkoming gevraagd en verkregen.

3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum

Resultaatbestemming

Het jaar 2024 is afgesloten met een negatief resultaat van circa € 209.000, met inachtneming van afspraken en voorwaarden met subsidiegevers en fondsen.

Het tekort wordt onttrokken van het eigen vermogen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn daarnaast geen gebeurtenissen na balansdatum die invloed hebben op de hierboven gepresenteerde jaarcijfers.

Deze tekst maakt tevens onderdeel uit van het bestuursverslag.

Vaststelling Jaarverslag en Jaarrekening 2024

Rotterdam, maart 2025

mevr. J. Staarink

directeur

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Staarink', with a long horizontal stroke extending to the right.

overige gegevens

statutaire regeling omtrent resultaatbestemming

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

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 De heer L. Bikker (voorzitter en lid auditcommissie a.i.)
Mevrouw Dr. J.G. Boonstra
Mevrouw Prof. dr. S. Denktas
Mevrouw B. de Winter
De heer B.P.H. van der Roost (lid auditcommissie),
De heer Drs. A. Ramawadh MBA (lid auditcommissie) – per 19 september 2024

Bestuur: Mevrouw J. Staarink, algemeen directeur

Ondernemingsraad: Ciska van Beek (voorzitter)
Gerrie Dahler (voorzitter)
Bobby van Langeveld (secretaris)
Devin de Groot
Christiaan Schriel - tot april 2024
Doortje Schaart
Edwin Steketee
Megan van der Meer – vanaf april 2024

nevenfuncties RvT in 2024

L. Bikker (voorzitter RvT)

2004 – heden oprichter en eigenaar BIKKER & Company – Rotterdam (hoofdfunctie)
 2023 – heden voorzitter RvC Koninklijke Jaarbeurs – Utrecht
 2024 - heden voorzitter bestuur stichting Telecom en Internet Gebruikers Nederland

S. Denktas (lid RvT / voorzitter Steunfonds Doelen)

2018 – heden prof. Psychologie Erasmus Universiteit Rotterdam (hoofdfunctie)
 2018 – heden lid wetenschappelijke adviesraad Gezond010 Gemeente Rotterdam
 2014 – heden vice voorzitter Coalitie Rotterdammers voor Mekaar
 2021 – heden adviseur inclusief leiderschap i.s.m. Seeder de Boer

J.G. Boonstra (lid RvT -voorzitter renumerationcommissie)

2017 – heden vicevoorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC (hoofdfunctie)

B. de Winter (lid RvT):

2012 – 2024 directeur AFAS LIVE (hoofdfunctie)
 2019 – heden RvT lid poppodium Victorie in Alkmaar

B.P.H. van der Roost (lid RvT – lid auditcommissie)

2022 – heden secretarisgeneraal Orchestre Philharmonique Royal de Liège
 2023 – heden directiebestuurder Stichting WMC Kerkrade (hoofdfunctie)

A.Ramawadh (lid RvT – lid auditcommissie)

2024 – heden lid Raad van Bestuur Vidomes (hoofdfunctie)
 2022 – heden lid Raad van Toezicht Humanitas
 2021 – heden voorzitter bestuur ValentineZ

rooster van aftreden RvT

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Joke Boonstra	15-7-21				15-7-25			
Semiha Denktas	15-7-21				15-7-25			
Birgitte de Winter		11-10-22				11-10-26		
Bart van der Roost			01-3-23				01-3-27	
Leendert Bikker			14-11-23				14-11-27	
Aniel Ramawadh				19-9-24				19-9-28
vacature								

controleverklaring

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van De Doelen.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van De Doelen te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van De Doelen op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. het exploitatieoverzicht over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen, en de Regeling Controleprotocol WNT 2024. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Wamberg Offices
Wamberg 37
1083 CW Amsterdam
Postbus 53028
1007 RA Amsterdam
Telefoon 020 571 23 45

E-mail info@dubois.nl
www.dubois.nl
KvK nummer 34374865

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, in overeenstemming met RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, en de Regeling Controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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



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

Amsterdam, 25 maart 2025

Dubois & Co. Registeraccountants

M. Belkadi RA

