

jaarverslag 2025

de Doelen

inhoudsopgave

bestuursverslag	3
voorwoord	3
wat we doen	7
programma en publiek	7
prestaties	16
zakelijk	16
wie we zijn	18
organisatie	18
Rotterdamse Culturele Basis	20
partners	20
ons huis	21
financiën	22
risicomatrix 2025	23
verslag Raad van Toezicht	27
jaarrekening 2025	28
bijlages	28
overige gegevens	48
algemene gegevens	49
nevenfuncties Raad van Toezichtleden in 2025	50

bestuursverslag

voorwoord

Het jaar 2025 stond voor de Doelen in het teken van reflectie, verandering en het leggen van de basis voor een nieuwe fase in de ontwikkeling van de organisatie.

De tweede helft van het jaar kende een bestuurswisseling met de komst van een nieuwe directeur en een herijking van de missie, positionering en werkwijze van de organisatie. In deze periode startten wij een proces van herpositionering waarin de Doelen, samen met medewerkers en de Raad van Toezicht, werkte aan het versterken van haar positie als toonaangevend muziek- en congresgebouw in Nederland. Sinds de opening in 1966 neemt de Doelen een bijzondere plaats in binnen het Nederlandse en internationale muziklandschap. Het gebouw in het hart van Rotterdam is niet alleen een toonaangevende concert- en congreslocatie, maar ontwikkelde zich in de afgelopen decennia ook tot een ontmoetingsplek waar muziek, cultuur, publiek en stad samenkomen.

De herpositionering die in de tweede helft van 2025 is ingezet, richt zich op drie fundamentele waarden die in de culturele sector onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: **artistieke kwaliteit, maatschappelijke betekenis en economische duurzaamheid.**

Artistieke waarde

De artistieke geschiedenis van de Doelen is uitzonderlijk en uniek in Nederland. In geen andere concertzaal traden zoveel iconen uit de klassieke muziek, pop en jazz op als in deze muziektempel in het hart van Rotterdam. Van Bruce Springsteen tot Elton John, van het Boston Symphony Orchestra tot Yo-Yo Ma, en van Miles Davis tot Ibrahim Maalouf, generaties artiesten lieten hier hun sporen na.

In de afgelopen tien jaar werd deze scherpe artistieke positionering geleidelijk minder zichtbaar. De programmering verschoof steeds vaker naar kleinschalige en uiteenlopende activiteiten van verschillende aard, variërend van muziek tot exposities, interviews en andere formats, vaak georganiseerd in kleinere zalen en in de Studio's. Hoewel dergelijk activiteiten waardevol zijn, leidde dit tot verwatering van de kernpositionering van de Doelen als toonaangevend muziekgebouw en congresgebouw.

De impact hiervan werd zichtbaar in zowel de zaalbezetting als het publieksbereik. In het concertseizoen 2024–2025 stond de Grote Zaal op meer dan 147 avonden leeg, terwijl het betalende culturele publieksbereik (exclusief het Rotterdams Philharmonisch Orkest) met circa 30% daalde ten opzichte van voorgaande jaren.

Om deze ontwikkeling te keren startten we in de tweede helft van 2025 een traject van artistieke herpositionering, met een duidelijke focus op muziek en een helder artistiek kompas. Dit kompas kent vier richtingen: **Verrassing, Bewondering, Troost en Verbinding**, die we hieronder verder toelichten.

De eerste resultaten van deze koers worden zichtbaar in het seizoen 2026–2027; we ontwikkelden hiervoor nieuwe concertseries, bieden opnieuw een prominente plaats aan internationale toporkesten en solisten en bieden via talentontwikkeling en artistieke vernieuwing ruimte aan het muzikale talent van de toekomst. Daarnaast werkten we in de tweede helft van 2025 aan een verbreding en versterking van het aanbod op het gebied van pop, jazz en global. Deze keuzes laten inmiddels eerste positieve resultaten zien. In het eerste kwartaal van 2026 zijn de inkomsten uit kaartverkoop al vergelijkbaar met het totale niveau van 2025. Dit geeft vertrouwen dat met deze koers een effectieve richting is gekozen.



Lorenzo Viotti © Taufan

Maatschappelijke waarde

In 2025 lieten we opnieuw zien dat we niet alleen een artistieke rol vervullen, maar ook een belangrijke maatschappelijke functie hebben binnen de stad. Deze maatschappelijke betekenis komt onder meer tot uiting in het brede netwerk van samenwerkingen en in het publieksbereik van de organisatie. Ongeveer **50% van de ruim 324.000 bezoekers** die jaarlijks de Doelen bezoeken komt uit Rotterdam, met een brede vertegenwoordiging uit verschillende delen van de stad – van het centrum tot Rotterdam-Zuid. Dat bevestigt dat de Doelen niet alleen een concertgebouw in Rotterdam is, maar ook een plek die door Rotterdammers uit alle wijken wordt gevonden en gedragen.

Deze rol krijgt ook vorm in de vele samenwerkingen met culturele organisaties, makers, onderwijsinstellingen, partners uit het sociale domein en het bedrijfsleven. In 2025 werkte de Doelen onder meer samen met partners zoals Codarts, IFFR, Erasmus Universiteit Rotterdam, Productiehuis Flow, Rotown, Zadkine, Stichting CONFRO, Eindeloos India, Epitome Entertainment, Rotterdam Partners, Rotterdam Festivals, Keti Koti Rotterdam, het Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest, CBK, JINC, Cross Comix Festival en Open Rotterdam. In deze verbinding ontstaat ruimte voor ontmoeting, uitwisseling en vernieuwing.

Om deze maatschappelijke rol ook in de toekomst duurzaam te verankeren, is in de tweede helft van 2025 een duidelijker inhoudelijk kader ontwikkeld voor de programmering. Daarbij vormen de kwadranten **Troost** en **Verbinding** een belangrijk uitgangspunt voor activiteiten met een expliciete maatschappelijke dimensie. Binnen deze kaders wordt ruimte gecreëerd voor initiatieven die ontmoeting stimuleren, nieuwe stemmen een podium geven en verbinding leggen tussen verschillende gemeenschappen in de stad.

Zoals Rotterdam altijd heeft laten zien: een stad leeft door de mensen die haar maken. **De Doelen is van Rotterdam en Rotterdam klinkt in de Doelen.**

Economische duurzaamheid

Om deze artistieke en maatschappelijke ambities waar te maken, hebben wij in de tweede helft van 2025 ook nadrukkelijk gekeken naar de financiële duurzaamheid van de organisatie. Dat was noodzakelijk omdat in de afgelopen zeven jaar bij de Doelen een duidelijke verslechtering zichtbaar is geworden in de financiële resultaten, de efficiency en het publieksbereik.

In de tweede helft van 2025 werden de eerste effecten zichtbaar van de ingezette maatregelen gericht op het herstel van de financiële balans en de versterking van de organisatie. Waar aan het einde van het tweede kwartaal 2025 nog werd uitgegaan van een negatief resultaat van €209.000, is het jaar afgesloten met een positief exploitatieresultaat van circa €62.000. Voor een nadere toelichting op de financiële ontwikkelingen en vooruitblik wordt verwezen naar de financiële paragraaf.

Daarmee markeert 2025 het begin van een nieuwe fase voor de Doelen. Een fase waarin we bouwen aan een toekomstbestendige organisatie die haar rijke geschiedenis eert, maar tegelijkertijd met vertrouwen vooruitkijkt naar de rol die de Doelen in de komende decennia kan spelen voor Rotterdam, Nederland en de internationale muziekwereld.

Edo Righini
Algemeen directeur



Wende @ Jamanbroershots

wat we doen

programma en publiek nieuwe focus

Het jaar 2025 kenmerkte zich door een verschuiving in focus. We investeerden de afgelopen jaren met succes in verbinding met de stad. We realiseerden zeven Studio's waarin we een diversiteit aan activiteiten organiseerden in samenwerking met een brede groep partners op het gebied van bijvoorbeeld educatie, media en kunst.

Dit leidde er echter toe dat anno 2025 ongeveer de helft van de programmering plaatsvond in de studio's. De programmering in de Grote Zaal en het Willem Burgerkwartier, traditioneel cruciaal voor publieksbereik, een artistiek hoogwaardig aanbod en financieel rendement, is de afgelopen jaren aanzienlijk teruggeschoefd en daardoor onderbelicht geraakt. Gezien de ontstane financiële situatie, het dalende betalende publieksbereik en het feit dat we tegelijkertijd potentie zagen en meer ruimte wilden geven aan de behoeften van ons publiek, ontstond de noodzaak tot een nieuwe focus. Daar gingen we na de zomer mee van start. Die nieuwe focus is deze: we richtten ons op het optimaliseren van de programmamix en programmeren met een vernieuwde focus op publieksbereik, kwaliteit en toegankelijkheid. Versnelde en sterkere uitbreiding van de programma-mix met pop, jazz en grote klassieke

concerten biedt niet alleen kansen voor financieel duurzamere producties met een hogere bezettingsgraad, maar ook voor uitbreiding van ons bereik. We dragen bij aan de duurzame positionering van de Doelen binnen het culturele landschap en vergroten we het aantal culturele verhuurevenementen per jaar. Dit is het moment om met open ogen te kijken naar wat de Doelen werkelijk onderscheidt: een iconische, imposante locatie midden in een krachtige stad, een ongeëvenaarde akoestiek en een muzikale geschiedenis die verplicht tot ambitie. We bouwen voort op dat fundament, met een aangescherpte blik op publiek, partners en muziekprogrammering. Niet terug naar hoe het was, maar vooruit naar wat het nog sterker kan maken: een levendig, vernieuwend, internationaal podium voor muziek en ontmoeting, waarin talent zich ontwikkelt en dat bijdraagt aan de verbondenheid en positionering van Rotterdam.



Utopia @Taufan

nieuwe positionering: programmeren met emotie en betekenis

verrassing onconventionele top	troost bekend en vertrouwd
bewondering toonaangevend en gevestigd	verbinding identificatie en participatie

Vanaf de tweede helft van 2025 gingen we van start met een nieuwe vorm van programmering. Onze eigen programmering wordt voortaan samengesteld én gepresenteerd via een model van emotionele branding. We hanteren hiervoor een kwadrantmodel, waarbij elk programma past binnen een van de vier emotionele waarden. Hier beschrijven we ze op hoofdlijnen.

Kwadrant 1 - Verrassing: onconventionele topprogrammering met nationaal en internationaal bereik.

- Projecten die grenzen tussen genres doorbreken en zo het publiek weten te verrassen;
- Onconventionele topprogrammering met artiesten en makers die toonaangevend zijn in hun discipline én het experiment omarmen.
- Cross-genre aanbod, zoals de combinatie van muziek en film in samenwerking met grensverleggende projecten op het snijvlak van muziek en kunstmatige intelligentie;
- Met een uitgesproken Rotterdamse signatuur: internationaal, rauw, eigenzinnig en vernieuwend.

Kwadrant 2 - Bewondering: meer programmering van hoge kwaliteit.

- Breed aanbod van topuitvoeringen in klassiek, jazz en pop
- Het begrip 'top' is breed en deels subjectief. We hanteren vijf perspectieven als maatstaf:
 - Uitmuntendheid in vakmanschap: technische perfectie en artistieke diepgang.
 - Erkenning: lof en waardering van critici, vakgenoten en instituten.
 - Populariteit: een groot en toegewijd publiek of fanbase.
 - Impact: aantoonbare invloed op het genre of andere artiesten.
 - Succes: commerciële en publieksmatige resultaten, zoals uitverkochte zalen en hoge verkoopcijfers.

Kwadrant 3 - Troost: herkenning, ontspanning en emotionele verbinding

- Concerten die herkenning oproepen, het hart raken en ruimte bieden voor ontspanning, reflectie en verbondenheid. Troost ontstaat uit de sterke emotionele band tussen publiek, artiest en repertoire, met momenten waarop het publiek zich gezien, gehoord of geraakt voelt
- Toegankelijke, laagdrempelige programmering die mensen aantrekt met herkenbare formats en een warme sfeer.
- Verbinding door herkenning staat centraal

Kwadrant 4 - Verbinding: participatie en impact door een bredere publieksgerichte benadering

- Een bredere, publieksgerichte koers, waarin ontmoeting, verbinding en participatie centraal staan;
- In lijn met onze impactdoelstelling: niet alleen artistiek, maar ook sociaal-cultureel; door middel van co-creatie, gedeeld eigenaarschap en gedeelde trots.
- Samen muziek maken met iedereen, ongeacht achtergrond, leeftijd, ervaring of sociale status.
- Het initiëren van festivals in samenwerking met culturele ambassadeurs uit diverse gemeenschappen in Rotterdam.

De drie i's in onze programmering

Innovatie in onze programma's creëerden we met programma's die vernieuwing in inhoud en vorm boden, aansloten bij de focusdoelgroepen, thematische actualiteit toonden. We boden een programmamix van (inter)nationale en Rotterdamse musici en ruimte voor zowel internationale topprogrammering als voor jong talent. Focuspunten op het gebied van inclusiviteit zijn kansengelijkheid en gelijkwaardigheid voor iedereen. Dat betekende dat we bewust ruimte gaven aan vrouwen in een leidende positie, van solisten tot makers, songwriters en bandleiders. Hetzelfde deden we op het gebied van culturele - en genderdiversiteit, door uitvoerende gezelschappen te kiezen die werken met solisten, dirigenten, andere betrokken uitvoerenden en repertoire, welke aansluiten bij onze focus op innovatie, talentontwikkeling en bijdragen aan een diverse, inclusieve representatie op het podium. We maakten ruimte voor samenwerkingspartners die een afspiegeling van de stad in huis brengen op het podium en in de zaal. Interconnectiviteit kwam in alle lijnen van onze programmering terug in de vorm van samenwerkingen met makers/componisten, artiesten, collega-instellingen, culturele partners en samenwerkingen met andere disciplines en domeinen.

Zie hieronder de hoogtepunten uit onze programmering in 2025 die deze keuzes weerspiegelen.

hoogtepunten 2025 klassiek

We brachten het door Teodor Currentzis opgerichte Utopia Orchestra voor het eerst naar Nederland. Het orkest, dat bestaat uit ruim honderd musici uit dertig verschillende landen, zet zich in voor nieuw talent en voor hedendaagse muziek. Daarom begon de avond met een onaangekondigde bijzondere uitvoering van *Arena* (1995) van Magnus Lindberg, waarna zij vervolgens *Der Ring ohne Worte* uitvoerde. De hoogtepunten uit Wagners epische *Ring* in een nieuw gedaante, zonder zang, maar met dezelfde dramatische intensiteit. Het concert werd bekroond met vijf sterren in 'Trouw': *"Vrijdagavond ontplofte de Doelen in euforisch gebrul en gejuich na een werkelijk fenomenale uitvoering van Der Ring ohne Worte, een door Lorin Maazel gemaakte orkestrale bewerking van Wagners Der Ring des Nibelungen."* Ook de dragartiest en klassiek geschoolde bas Le Gateau Chocolat brachten we voor het eerst naar een Nederlands podium. Het publiek en Le Gateau omarmden elkaar in een optreden met een uniek repertoire dat varieerde van klassieke muziek, spirituals en jarennegentigpop. De Volkskracht schreef over zijn optreden *"Wat hij doet vergt techniek, creativiteit en lef; een bebaarde zanger met een basstem, make-up en een jaloersmakende jurkencollectie is geen gangbare verschijning in de concertzalen."*

Er was mooie barok te horen in 2025 van onder het Gentse B'Rock dat samen met de Trinidadiaans-Amerikaanse sopraan Jeanine de Bique het tijdloze verhaal van Venus, de godin van de liefde tot leven bracht in een sprankelend barokprogramma. Barokorkest Il Pomo d'Oro en Oostenrijkse sopraan Anna Prohaska bundelden de krachten in een bloemlezing van ruim een eeuw aan Duitse barokpracht. Het Nederlands Philharmonisch Orkest en het koor van De Nationale Opera gaven een grootste uitvoering van Verdi's monumentale Requiem, met Lorenzo Viotti als dirigent, in zijn laatste seizoen als chef van het NedPhO. *"Het blijkt een van de weinige concerten waarbij je al binnen twee minuten weet: dit wordt er een om te onthouden.... Zoals altijd weet het Nederlands Philharmonisch feilloos wanneer ze de voorgrond moeten nemen, en wanneer ze de ruimte moeten laten aan een zanger. Daarover gesproken: alle vier de solisten zijn goed. Samen zorgt dat voor ronduit ontroerende momenten die van Rotterdam even een oude Italiaanse stad maken."* (NRC)

pop

De Doelen bracht een breed scala aan pop. **Wende** stond in de Grote Zaal met de intieme en veelgeprezen show *Vrijplaats* en **Barbara Pravi** betoverde het publiek met haar nieuwe Franse chansons. Een van de meest eigenzinnige en opkomende stemmen uit Istanbul **Mert Demir** stond garant voor een avond vol meeslepende new-wave Anatolische klanken. Voormalig Kensington-zanger **Eloi Youssef** keerde terug op het podium samen met **Kamerata Zuid** en **Thomas Azier** nam zijn publiek mee in een dromerige, filmische wereld waarin hij de grenzen van popmuziek opzocht. Een bijzondere vermelding ook voor het hartveroverende dynamische optreden van het kleurrijke The Space Choir. Voor een uitverkochte Grote Zaal brachten vierhonderd Rotterdammers, een liveband, solisten, drie dirigenten en gastartiest MEROL een programma van klassieke muziek, Nederlandse jaren vijftigmuziek en popnummers van nu.



Eloi Youssef @Taufan

jazz

Er stond een divers aanbod van jazz op de rol in 2025. De visionaire saxofoniste, componiste, bandleider en innovator **Camilla George** bracht een unieke mix van Afrikaanse ritmes en westerse jazz, **Elijah Fox** stond op het podium met zijn *Improvised Solo Piano Tour Pt. 2* en vijfvoudig Grammy-winnende pianist, componist Bill Laurance kwam met zijn **Bill Laurance Trio**. Oed master **Dhafer Youssef** bracht jazz en Arabische traditie en de vier meesterlijke muzikanten van **Les Égarés** - Ballaké Sissoko (kora), Vincent Segal (cello), Vincent Peirani (accordeon) en Émile Parisien (saxofoon) stonden garant voor een vloeiend, genre-overstijgend geluid dat put uit jazz, klassiek, traditionele en avant-gardistische invloeden. **Kneebody**, nog zo'n genre-overstijgend kwartet, trakteerde het publiek op een krachtige mix van de energie van rock, de complexiteit van kamermuziek en de vrijheid van jazzimprovisatie.

festivals

De Doelen is een geliefde plek voor festivals, in verschillende disciplines en genres. Soms zijn we vooral locatie en soms werken we intensief inhoudelijk samen met de festivalorganisatie. Zo kon je in 2025 in de Doelen naar muziekfestivals: van **O. Festival** en **North Sea Round Town** tot **Left of the Dial** en **Rotjekoer**, maar ook naar het **IFFR**, de **Rotterdamse Dakendagen**, **Cross Comix** en de **Royal Election** van het Zomercarnaval.

talentontwikkeling

Wij maken in alle genres ruimte voor talentontwikkeling. Zowel om (aankomende) jonge professionele musici een podium te geven, als om talent met liefde voor muziek en spoken word te stimuleren zich verder te ontwikkelen. In

onze jazzprogrammering stond nationaal en internationaal talent zoals het **Sun-Mi Hong Quintet** en het **Riley Mulherkar Quartet** en op het gebied van pop was er bijvoorbeeld het minifestival Vulvaverse Presents met **Tristwch Y Fenywod**, **Liturgy & Segadeath**. Nederlandse pop talenten speelden tijdens de Popronde en klassiek talent liet zich horen tijdens het Prinses Christina Concours. Talent Breaks en The Jazz Corner gaven een podium aan studenten klassiek, jazz en global van Codarts. Van 1 tot en met 13 juni presenteerden zes genomineerde dirigenten zich in vijf rondes met verschillende prestigieuze orkesten en ensembles tijdens de tweede editie van de **International Conduction Competition Rotterdam**. Van **Flow Unplugged** tot **Flowetry** en de **Monday Night Jams** – er was volop ruimte voor urban talent om hun stem te ontwikkelen van heel laagdrempelig tot in een echte show. Onbekende, opkomende, ambitieuze bandjes kregen de kans om een set van drie nummers te spelen voor het publiek en de luisteraars van **GirlPower Radio** tijdens GirlPower on Stage. Voor startende singer-songwriters was er de **Open Mic** en ook de **Vocal Night met Jordan Roy** bood zangers van elk niveau een inspirerende en veilige plek om hun stem te laten horen.

the next generation – kids en jongeren

We mochten bijna 700 schoolkinderen verwelkomen tijdens de opening van **de Kindermuziekweek** om naar hun klasgenoten te kijken. Die traden op in de Doe Maar Mee Band op het podium van de Grote Zaal, samen met musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest! Een terugkerend interactieve dag is de grote Meespeeldag, die we organiseerden in samenwerking met het Rotterdams Jeugdorkest (RJSO) en SKVR. Dé dag om zelf te



Flow @ Taufan

ontdekken hoe instrumenten klinken en voelen en om de orkestontdekkers uit te proberen, workshops te volgen en miniconcertjes van leeftijdsgenoten te beleven. In het kader van het Cultuurtraject bezochten zo'n 500 basisschoolleerlingen de voorstelling *Music Makes Friends*. Klassieke, jazz- musical- en pop-studenten van het Codarts Lyceum lieten in die voorstelling zowel muzikaal als theatraal zien wat hen inspireert in een fantasievolle, kleurrijke voorstelling. Voor basisschoolleerlingen organiseerden we samen met JINC **TaalTrips**. Tijdens de TaalTrips kregen kinderen een rondleiding in de Doelen en leerden ze speciale woorden, die aansluiten bij onze locatie en programmering. Woorden zoals concert, artiest, backstage en applaus. De Trips werden afgesloten met een kort concert in de Grote Zaal. Studio 5 | de Doelen Werkplaats was de plek voor gratis workshops, van beats maken met beatmeester Dennis tot Synth jamsessies, handlettering en een robohuisdier maken.

open en toegankelijk in het hart van de stad

In onze **maatschappelijk georiënteerde thema-programmering** verbinden we muziek, kunst, evenementen en dialoog. We vierden Chinees Nieuwjaar met kidsworkshops waar drakenknuffels gemaakt konden worden. Op Internationale Vrouwendag waren we de eindbestemming van een stadswandeling langs iconische plekken van de Rotterdamse vrouwenbeweging. Vervolgens was de Doelen Studio de plek voor een themaprogramma rondom Internationale Vrouwendag met een workshop, karaoke en een quiz. Ketj Koti vierden we in samenwerking met Ketj Koti Rotterdam met een culturele modeshow, kinderprogramma, live radio en muziek in de hal van de Grote Zaal. We vierden

de 50ste Onafhankelijkheidsdag van Suriname met een uniek en eenmalig Sranan Poku Concert, vol iconische nummers en verrassende interpretaties, die de verbondenheid tussen Suriname en Nederland tot uiting brachten. Samen met Codarts en PRA Muziektheater realiseerden we een tweede editie van het dansproject *Simpel Verlangen* dat verschillende generaties en leefwerelden met elkaar verbond. Een groep van professionele dansers, dansstudenten en muzikanten maakte samen met ouderen uit verzorgingstehuizen uit de regio een dansvoorstelling. We bleven open voor anderzortige evenementen en partnerschappen in heel ons gebouw. Van de film en livemuziek tijdens Cinema in Concert tot Art Motel, waarbij bezoekers van het MoMo festival bij ons konden overnachten en we de Doelen in samenwerking met Centrum Beeldende Kunst transformeerde tot een artistieke belevenis met installaties, meditaties, een ademconcert en een bijzonder ontbijt. Voor de derde editie van de Wunderkammer creëerde artdirector AMC Fok met meer dan 3000 prentbriefkaarten een nieuwe bijzondere installatie *het kleine gebaar* met een uitgebreide en bijzondere collectie ansichtkaarten, die bezoekers ook konden versturen.

We eerden de componist Willem Pijper, die Rotterdam internationaal muzikaal op de kaart zetten, met de plaatsing van het beeld *Hommage aan Willem Pijper* in de foyer van de Grote Zaal. De sculptuur is gerealiseerd dankzij een schenking van Droom en Daad en werd speciaal vervaardigd door de gerenommeerde Duitse kunstenaar Stephan Balkenhol. Balkenhol staat bekend om zijn figuratieve stijl waarin beeld en sokkel één geheel vormen. Bezoekers konden genieten van dit beeld en onze uitgebreide kunstcollectie, niet alleen tijdens concerten, maar ook door deel te nemen aan de Art Walks.



Willem Pijper by Stephan Balkenhol @ Taufan

Studio's

Studio 1 was de plek voor laagdrempelige gratis muziekprogrammering, van de Monday Night Jam tot de Jazz Corner en van de Open Mic tot cd-presentaties en nog veel meer. In Studio 2 | de Doelen Art was de tentoonstelling *Angisa Taki* te zien, een project van Tailors & Wearers. Vijf kunstenaars – Brian Coutinho, Noa Mac Donald, Lana Renfrum, Yanira Gefferie en Faisel Saro – lieten zich inspireren door de Angisa: een traditioneel Afro-Surinaams hoofddekseel die verhalen, gezegden en geschiedenis met zich meebrengt. Ook brachten we in Studio 2 in samenwerking met het CBK een scala van tentoonstellingen, van popgeschiedenis in samenwerking met Rotterdam Popstad tot een kleurrijke tentoonstelling vol werk van kunstenaars met een bijzonder verhaal in samenwerking met Herenplaats. Daarnaast waren er tentoonstellingen i.s.m. de Kunstambassade en de Kunstuitleen. Vanaf oktober is Museum Rotterdam elke donderdag, vrijdag en af en toe in het weekend of op maandag aanwezig in Studio 5 | de Doelen Wrkplaats. Hier werkt het museum aan de toekomst: een nieuw stadsmuseum van, voor en mét Rotterdammers. In de Doelen werkplaats is iedereen welkom om mee te denken, verhalen te delen en bij te dragen aan de nieuwe invulling van het museum. In de schoolvakanties en op woensdagmiddagen was de Doelen werkplaats de plek voor workshops voor kinderen. Studio 6 | de Doelen Media is het huis van OPEN Rotterdam, dé lokale publieke omroep van de stad. Studio 7 | de Doelen Radio is onze plek voor radio- en podcastopnames, ontworpen voor iedereen: van opkomend talent tot ervaren professionals. Leerlingen van het Grafisch Lyceum Rotterdam en Radio Rijnmond maakten er wekelijks radioprogramma's. In Studio 8 | de Doelen Stadslab werken we samen met scholen, culturele organisaties en congresorganisatoren. Er vonden educatieve activiteiten, talkshows en verdiepende programma's plaats van onder andere de Gemeente Rotterdam, Zadkine, Hogeschool Rotterdam, Codarts, Future Project en Albeda. In 2026 zullen veel van deze activiteiten worden voortgezet. Medio 2026 worden bovendien Studio 1 en Studio 3 heropend met een vernieuwde en aangescherpte propositie, met een duidelijke focus op talentontwikkeling en hoogwaardige programmering, gecombineerd in samenwerking met onderwijsinstellingen. Op deze manier willen we het artistieke niveau dat van de Doelen mag worden verwacht waarborgen en tegelijkertijd ruimte creëren voor talentontwikkeling en musici uit de stad.

publiek en marketing

Het jaar 2025 kenmerkte zich door grote interne veranderingen en koerswijzigingen. De focus werd halverwege het jaar verschoven van een uiteenlopend aanbod van kleinschalige activiteiten rond verschillende kunst disciplines naar een duidelijke focus op concerten en het beter benutten van de grotere zalen, de core-activiteit van de Doelen.

Nieuwe focus en modellen

Concertpromotie kreeg meer focus binnen de marketing-afdeling, door nog meer target gedreven marketing. Dit heeft zich nu al uitbetaald. De targets voor verkoop werden gehaald met verbeterde verkoopresultaten zowel voor eigen programmering, als voor alle programma's. We startten aan het eind van het jaar met het onderzoeken van emotional marketing op basis van vier kwadranten: **Verrassing** – onconventionele top, **Bewondering** – toonaangevend en gevestigd, **Troost** – bekend en vertrouwd en **Verbinding** – identificatie en participatie. Per kwadrant worden storytelling, doelgroepen, kanalen en tone of voice uitgewerkt. Het komende jaar zal dit verder uitgewerkt en geïmplementeerd worden. Met deze manier van programmeren en promotie slaan we een nieuwe weg in voor zowel programmering als voor marketing.

Jongerenkaarten tot 30 jaar

De jongerenkaarten tot en met dertig jaar waren in 2025 zeer in trek. We verkochten in de doelgroep tot en met 30 jaar en CJP 5.565 tickets. Als we dit meten via het doelgroepenfestival van Rotterdam Festivals, zien we dat 21% van de bezoekers aan klassieke concerten jonger was dan 35 jaar voor onze eigen programmering en 19,5% voor alle programmering. Een mooi resultaat voor onze doelstellingen op het gebied van verjonging en de interesse voor jongerenkaarten lijkt stabiel. Desondanks hebben we vanwege financiële redenen toch moeten besluiten een limiet te zetten op jongerenkaarten voor klassieke concerten. Bij het concert van Utopia Orchestra o.l.v. Teodor Currentzis was het percentage jongerentickets van 10 euro 34%, 454 tickets op een totaal van 1531 tickets. Met dergelijke dure producties is het niet houdbaar om tot en met 30 jaar onbeperkt jongerentickets te verkopen. We hebben dit dan ook na dit concert aan moeten passen en koersen op een aantal dat ca. 7% van de totale zaal capaciteit is.

De drie i's in onze marketing en communicatie

De Doelen vervult in Rotterdam een voortrekkersrol in de culturele sector op het gebied van digitale datagedreven marketing. We werkten daarin ook in 2025 nauw samen met Rotterdam Festivals m.b.t. de monitoring van het bereik binnen de culturele doelgroepen. De Doelen werkt aan verbreding en verjonging in haar bereik. Dit bereikten we niet alleen via marketing, maar ook door een intensieve samenwerking van de programma-afdeling en marketingafdeling, uitbreiding van de genres, programma's rondom een inclusieve (Rotterdamse) jaarkalender en representatie voor en achter de schermen die meer in lijn is met de afspiegeling van de stad. We zorgden ervoor dat in onze marketingcontent de diverse culturele groepen in de stad beter gerepresenteerd zijn. We zijn goed geworteld in de stad en werkten nauw samen met collega-instellingen. Uiteraard werkten we nauw samen met de andere RCB-instellingen en in het bijzonder met het Rotterdams Philharmonisch Orkest.

Ook werkten we samen met culturele partners in de stad door ruimte aan elkaar te geven in onze nieuwsbrieven.

Bereik en doelgroepen

Voor corona (2019–2020) was er een duidelijke oververtegenwoordiging van de zogenoemde **'intensieve cultuurbezoeker'**, en in het bijzonder van **'klassieke cultuurliefhebbers'**. Meer dan 30% van het totale aantal bezoekers behoorde tot deze doelgroep. Inmiddels zien we dat dit aandeel rond de 20% schommelt, waarmee de eerdere dominantie van deze groep is afgenomen.

Een opvallende ontwikkeling is tegelijkertijd de sterke groei van de groep **'medium cultuurgebruikers'**: van 18% in 2019 naar inmiddels circa 30% van het totale bezoekersaantal. Dit laat zien dat we de afgelopen jaren niet alleen meer jongeren hebben weten te bereiken, maar ook dat de Doelen toegankelijker is geworden voor een breder publiek. Deze groep vindt in toenemende mate een aantrekkelijk en passend programma binnen ons aanbod.

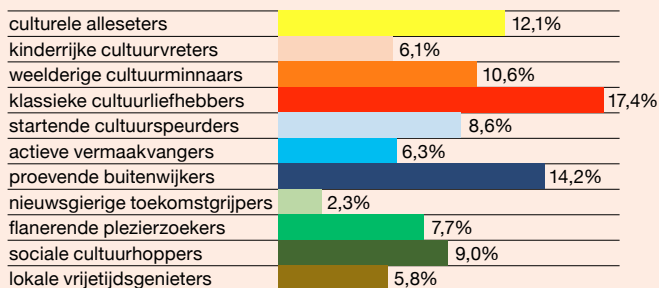
Met de nieuwe herpositionering rond de **vier kwadranten** en een verrijkt programma willen we de aantrekkingskracht voor de **klassieke cultuurliefhebbers**, historisch

een belangrijke doelgroep voor de Doelen, opnieuw versterken. Niet ten koste van andere publieksgroepen, maar met als doel een evenwichtiger publieksofbouw te herstellen die de afgelopen jaren uit balans is geraakt. Daarnaast waren rond 2019 de doelgroepen waarin de jongeren zich bevinden, juist ondervertegenwoordigd. Het was dan ook onze ambitie om deze trend te keren en te draaien en een betere verdeling van doelgroepen als een afspiegeling van de stad te bereiken, alsook meer jongeren. Sinds 2024 zie je dat beide ambities zijn gerealiseerd. De verdeling van doelgroepen lijken stabiel, met ieder jaar een kleine afwijking naar boven of naar beneden in de verschillende doelgroepen. Ook zijn er veel meer jongeren die tegenwoordig de Doelen bezoeken.

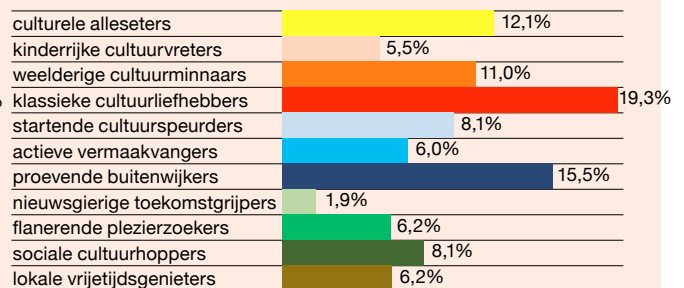
Wat een opvallende ontwikkeling is, is dat de groep van medium gebruikers blijft stijgen, van 18% in 2019 naar inmiddels 30% van het totaal aantal bezoekers. Dat betekent dat naast dat we meer jongeren trekken in de afgelopen jaren dat we toegankelijker zijn geworden en dat de medium gebruiker aantrekkelijker programma kan vinden in de Doelen. Dit heeft o.a. te maken met programma op gebied van pop voor deze doelgroep.

cultuursegmentatie

alle bezoekers 2024

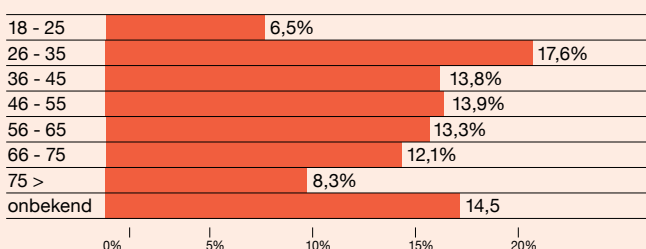


alle bezoekers 2025

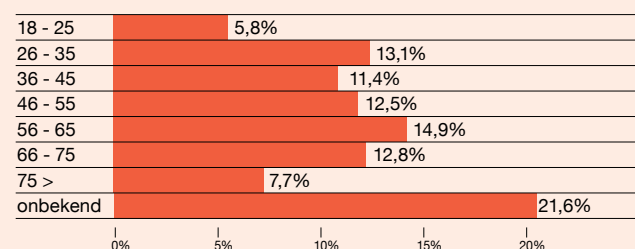


verdeling per leeftijdsgroep

2024 | % leeftijdsgroepen



2025 | % leeftijdsgroepen



Impact meetplan

In 2025 hebben we het meetplan voor onze impactstrategie daadwerkelijk uitgevoerd en gekeken wat de eerste resultaten zijn. Voor de enquêtes hebben we een selectie van zestien concerten gemaakt in een periode van drie maanden (mrt 2025 t/m mei 2025). Deze zestien concerten waren een afspiegeling van de concerten die in de Doelen te beleven zijn. Zo werden er concerten uit de genres klassiek, pop en jazz geselecteerd, in verhouding met het totale programma en de bezoekersaantallen. Ook werd gekeken naar de verschillende zalen en een balans gezocht tussen vernieuwend en traditioneel.

We schreven iets meer dan 10.000 bezoekers aan, waarvan circa 7% de enquête invulde. De thema's die uitgevraagd zijn waren: Waardering, Beleving, Cultuurparticipatie, Binding, Inclusie, Verbinding met Rotterdam en Draagvlak activiteit. Wat direct opvalt, is de hoge waardering. Bezoekers geven hun bezoek gemiddeld een negen. En als we dieper kijken naar beleving, zien we positieve bevestiging op stellingen als: het raakte me diep, het was mooi, het zette me aan het denken, het inspireerde. Ook zien we dat concertbezoek niet stopt bij die avond alleen. Een groot deel van de bezoekers geeft aan vaker culturele activiteiten te willen bezoeken. En op sociaal vlak voelden mensen zich welkom, vrij om zichzelf te zijn en prettig in het publiek. Daarnaast is er een duidelijke verbinding met de stad. Bezoekers voelden zich trotser op Rotterdam, meer verbonden en enthousiast over de toekomst van de stad. En misschien wel het meest veelzeggend: ongeveer 90% vond het simpelweg goed dat deze activiteit in Rotterdam plaatsvond. Deze eerste meting laat zien dat de Doelen niet alleen een podium is, maar ook een plek waar iets gebeurt. Waar mensen zich geraakt voelen, zich welkom weten, en zich meer verbonden voelen met elkaar en met de stad Rotterdam. Naast de impact-enquêtes voerden we ook publieksonderzoek uit naar de fysieke bezoekerervaring en onze programmering.

communicatie

In 2025 heeft het marketingteam van de Doelen een duidelijke professionaliseringsslag gemaakt, zowel organisatorisch als inhoudelijk en datagedreven. De focus lag op betere afstemming tussen doelgroepen, kanalen en content, het versterken van klantrelaties en het vergroten van de effectiviteit van ticketverkoop.

Versterking van het team en betere coördinatie

Met de komst van een creative marketeer is de samenwerking tussen contentcreatie, doelgroepbenadering en kanaalinzet aanzienlijk verbeterd. Hierdoor is er meer regie op de inhoudelijke lijn en sluit communicatie beter aan bij de belevingswereld van verschillende publieksgroepen.

Investing in data en personalisatie

In 2025 is sterk geïnvesteerd in het verrijken en koppelen van datasystemen. Websitedrag en ticketaankoopdata worden nu gecombineerd binnen een customer data platform. Hierdoor kan communicatie steeds gericht en persoonlijker worden ingericht. Deze personalisatie vergroot de relevantie van communicatie en versterkt de relatie met het publiek. Daarnaast is gestart met het onderzoeken van de toepassing van het RFM-model om klantsegmenten scherper te definiëren. Op basis van recency, frequency en monetary value is beter inzicht verkregen in waardevolle klantgroepen en in bezoekers die juist risico lopen om af te haken. Zo krijgen we beter inzicht in welke marketingstrategieën we kunnen inzetten om klantgroepen te behouden, te stimuleren of heractiveren.

Nieuwe contentstrategie als vertaling van impactdoelstellingen

In 2025 is een nieuwe marketingcontentstrategie ontwikkeld. Deze strategie biedt een gestructureerde en doelgroepgerichte contentplanning die aansluit bij



Utopia @ Taufan Adia Putra

mediagedrag en interesses van verschillende publieks-groepen. De contentstrategie vormt een concrete vertaling van de impactstrategie van de Doelen en verbindt inhoudelijke ambities aan meetbare marketing-doelstellingen, zoals ticketverkoop, zichtbaarheid en community opbouw. Hiermee is een toekomstgericht kader gecreëerd voor zowel contentcreatie als commerciële resultaten.

Doorontwikkeling van de website

In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om de digitale toegankelijkheid van de website te verbeteren. De implementatie hiervan zal in 2026 leiden tot verdere optimalisaties, waarmee inclusiviteit en gebruiksvriendelijkheid worden versterkt.

Intensivering van e-mailmarketing

E-mailmarketing is in 2025 sterk geprofessionaliseerd, met name door de inzet van geautomatiseerde campagnes. Er is onder meer een welkomstflow ingericht gericht op kennismaking en binding met nieuwe bezoekers. Daarnaast is een abandoned shopping cart flow ontwikkeld voor bezoekers die tickets in hun winkelmandje plaatsen maar de aankoop niet afronden. Deze geautomatiseerde herinneringsmailings laten een open rate van gemiddeld 70 procent zien en een conversiepercentage van 5 tot 6 procent. Dit betekent dat een substantieel aantal tickets alsnog wordt verkocht dankzij gerichte opvolging, wat direct bijdraagt aan het rendement van marketinginspanningen.

Inzet van outdoor en print

Naast digitale kanalen is blijvend geïnvesteerd in zichtbaarheid via posterrondes en digitale schermen bij metrostations. Ook is ingezet op print, onder meer via NRC, OOR magazine en het IFFR Magazine om specifieke doelgroepen te bereiken en de landelijke zichtbaarheid te vergroten.

Resultaten websiteverkeer en kanaalverschuiving

De inspanningen hebben geleid tot een duidelijke groei in online bereik en betrokkenheid. Er is een duidelijke verschuiving te zien in kanaalgebruik. Het verkeer naar de website groeit, waarbij gerichte campagnes en directe merkbezoeken een steeds belangrijkere rol spelen. De combinatie van datagedreven marketing, personalisatie en geautomatiseerde opvolging draagt bij aan zowel bereik als conversie.

Rotterdams Philharmonisch Orkest

We haalden de banden met het RPHO aan. Dit betekent dat er nauwe afstemming plaats vindt tussen de marketingafdelingen, dat we de onderlinge communicatie versterken met betrekking tot kaartverkoop en dat we aandacht besteden aan elkaars programma in onze brochures.

vrienden en bedrijfspartners

De fondsenwervende steunstichting van de Doelen - het Doelen Steunfonds - werft in nauwe samenwerking met het team Relatiemanagement en Fondsenwerving financiële bijdragen van particulieren en bedrijven om de doelstellingen van de Doelen te realiseren. Deze bijdragen maken investeringen mogelijk in educatie en participatie, talentontwikkeling, innovatieve en maatschappelijke programmering en de vernieuwing van het gebouw. Structurele zakelijke partners Havenbedrijf Rotterdam, Van Weelde Shipping, B2-Cleaning en Eneco ondersteunen deze pijlers via meerjarige sponsorovereenkomsten.

Een bijzondere bijdrage in 2025 betrof de uitkering van een nalatenschap die in het voorgaande jaar aan het Steunfonds was toegekend. Deze bijdrage wordt ingezet voor de aanschaf van een nieuwe vleugel in 2026, een investering in artistieke kwaliteit en de toekomst van de Doelen. De mogelijkheid om de Doelen op te nemen in een testament kreeg in 2025 extra zichtbaarheid tijdens de landelijke Week van Nalaten aan Cultuur.

In 2025 zijn met bijdragen via het Steunfonds diverse projecten gerealiseerd op het gebied van educatie en talentontwikkeling. Zo konden onder meer de Doelen Kids workshops, de Talent Breaks, de Bliksemstages en de Taaltrips worden voortgezet en uitgebreid. Daarnaast werd bijgedragen aan innovatieve programmering, waaronder het meerdaagse programma *Roots* en het concert *Ring Without Words* van het Utopia Orchestra.

Het Vriendenprogramma stond in 2025 in het teken van zichtbaarheid, betekenis en relatieverdieping. Door het jaar heen zijn Vrienden actief geïnformeerd over de impact van hun steun via nieuwsbrieven met concrete impactverhalen. De tweede editie van de Week van de Vriend vormde een belangrijk moment binnen het Vriendenprogramma. In die week kregen Vrienden een verdiepend en exclusief beeld van de Doelen, voor en achter de schermen, via onder andere rondleidingen achter de schermen, art walks, een rondleiding met als focus techniek en een repetitiebezoek. Daarnaast werden Vrienden uitgenodigd voor de programma-presentatie van seizoen 25/26 en het eerste klassieke concert van datzelfde seizoen, met stercelliste Alisa Weilerstein.

Uiteraard werd er ingezet op de werving van nieuwe Vrienden, onder andere door de mogelijkheden om de Doelen te steunen werden meegenomen in concertcommunicatie, nieuwsbrieven en de seizoensbrochure. Daarmee werd de zichtbaarheid van het geefprogramma verder vergroot.

Zakelijke steun bleef ook in 2025 een belangrijk speerpunt. Ontmoeting en inhoud stonden centraal tijdens de relatiebijeekomst rondom Verdi's *Requiem* onder leiding van Lorenzo Viotti. Eneco verlengde het sponsorcontract, een mooie ondersteuning van onze langlopende samenwerking. De tickets die onderdeel zijn van het partnership doneerde Eneco aan de Ticketbank. Dankzij deze geste kregen Rotterdammers voor wie een concertbezoek niet vanzelfsprekend is alsnog de kans om livemuziek in de Doelen te beleven. Hiermee werd zakelijke steun direct verbonden aan het verlagen van drempels en het vergroten van toegankelijkheid.

prestaties

prestaties 2025

aantal presentaties	601
---------------------	-----

kengetal

aantal bezoeken	256.253
waarvan betalend	168.195
waarvan in schoolverband	2.052

In 2025 vonden er in totaal 601 culturele evenementen plaats die door in totaal 256.253 mensen werden bezocht. Het aantal deelnemers aan de in totaal 155 georganiseerde zakelijke evenementen was 68.551. In totaal bereikten we in 2025 daarmee 324.804 mensen met 756 activiteiten. We bereikten met onze eigen educatieve programma's en workshops ruim 4.096 kinderen, waarvan 2.052 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 duizenden kinderen over de vloer hadden. Daarnaast hebben we bewust ingezet op toegankelijkheid, waaronder met gratis programmering. Zoals bijvoorbeeld de gratis toegankelijke Doelen Kids workshops, de Jazz Corner en de Talent Breaks.



zakelijk

De Doelen is de plek waar de zakelijke markt de culturele wereld ontmoet, vastgelegd in de kernboodschap van onze zakelijke tak: *'business meets culture'*. We voegen iets extra's toe aan zakelijke evenementen door de connectie te maken met wie we zijn: een culturele, muzikale plek in het hart van de stad en voegen daarmee iets extra's toe aan evenementen.

De gemeente Rotterdam was vaak te gast bij de Doelen, bijvoorbeeld voor hun vaste nieuwsjaarsreceptie, kleinere discussiebijekomsten in Studio 8 en met de Stadsverwarmers, een prachtig initiatief van burgemeester Carola Schouten, dat mensen bij elkaar brengt die iets bijzonders betekenen voor de stad. Het Rotterdamse DNA van de Doelen komt ook elk jaar tot uiting door het hosten van het IFFR. Ook in 2025 waren we de locatie voor screenings en IFFR Pro activiteiten en fungeerden we weer als festivalhart. Zo'n 45.000 bezoekers kwamen hiervoor naar de Doelen. We mochten vele andere terugkerende events verwelkomen, zoals de Dag van de Literatuur, de Dag van de Jonge Jury en de literaire jongerenprijs Inktaap. Op het gebied van educatie organiseerden we veel programma's samen met de verschillende onderwijsinstellingen in Rotterdam. Vele malen bezochten het Albeda College, Hogeschool Rotterdam, Grafisch Lyceum Rotterdam, Zadkine en Codarts de Doelen voor een verscheidenheid aan evenementen. Van de opening van het schooljaar, tot examens, radio-uitzendingen en maatschappelijke debatten. Leerlingen van onderwijsinstellingen als het Erasmiaans Gymnasium en de Rotterdam School of Management ontvingen hun diploma in de Grote Zaal of Jurriaanse Zaal.

We zijn een gewilde locatie voor internationale medische congressen. Van het 25e Nederlands-Vlaams IGO (Infertiliteit, Gynaecologie en Obstetrie) congres met maar liefst 1100 deelnemers verspreid over drie dagen tot het MDS-congres wat werd bezocht door 300 peers op het gebied van Myelodysplastic Syndromes. De mogelijkheid om de vakkennis uit de congreswereld met het publiek te delen vinden we heel waardevol. In november vond het congres van de European Society For Pharmacogenomics and Personalised Therapy plaats. Farmacogenomica en farmacogenetica richten zich op de invloed van genetische verschillen op de werking van medicijnen. Dit vakgebied staat wereldwijd in de belangstelling en Nederland loopt hierin internationaal voorop. De Doelen deelde deze kennis niet alleen binnen de muren van het congres, maar organiseerde in het kader van ESPT 2025 een openbare publiekslezing georganiseerd: Het DNA-paspoort voor medicatie. Tijdens deze lezing, gehouden in Studio 8 | de Doelen Stadslab, nam professor Ron van Schaik (Erasmus MC) het publiek mee in de medische revolutie van therapie op maat.

PHAM 2025 (Planetary Health Annual Meeting) werd georganiseerd door Erasmus School of Health Policy & Management (ESHPM), de Planetary Health Alliance en een wereldwijd netwerk van onderzoeksinstituten, ngo's, overheden en innovators. Het leverde onder andere beleidsnotities voor Europese en internationale instellingen op, een MKB-routekaart voor innovatie in Planetary Health en nieuwe netwerken tussen wetenschap, overheid en bedrijfsleven. Bijzonder is de mogelijkheid om thematische congressen te kunnen combineren, waarbij deelnemers van beide congressen elkaar ook letterlijk opzochten. Zo bracht het driedaagse congres van de European Society for Surgery of Shoulder and Elbow 1500 mensen naar de Doelen, terwijl tegelijkertijd het door EUSSEER-congres plaatsvond, over hetzelfde vakgebied. Het SECEC-congres focuste zich op de chirurgische kant en het EUSSEER-congres op de orthopedische kant.

Enkele honderden experts en innovators uit de zeevliegindustrie kwamen samen tijdens het Seagriculture Congres. Daarnaast verwelkomden we ook de International Association of Agricultural Production Insurers.

Om dergelijke evenementen te kunnen presenteren blijven we onszelf profileren op de (inter)nationale congresmarkt. Zo waren we onder andere vertegenwoordigd op de grootste vakbeurzen op dit gebied, IMEX in Frankfurt en IBTM in Barcelona, waar vanuit de hele wereld eventplanners en bestemmingen/locaties samenkomen. We trokken ook op met Rotterdam Partners om de stad en de Doelen te profileren als congresbestemming bij het Association Forum in Riga en het PCMA-congres in Rotterdam waarbij er 600 eventprofessionals samen kwamen in de stad. Een deel van de groep bezocht de Doelen voor een bijzondere tour met een muzikaal omlijst ontbijt op het podium van de Grote Zaal.



wie we zijn

organisatie

Bestuur en medewerkers

In juli 2025 trad Edo Righini toe tot het bestuur als directeur Financiën en Bedrijfsvoering. Algemeen directeur Janneke Staarink verliet de Doelen per 1 september 2025. Op 4 december 2025 werd Righini benoemd tot algemeen directeur, met ingang van 1 januari 2026. Vervolgens werd een wervingsprocedure gestart voor een directeur Business & Operations.

Eind 2025 telt de Doelen 89 medewerkers (76,7 fte) in loondienst. De totale verdeling man/vrouw is mooi in balans met 52% man en 48% vrouw. De man/vrouw verhouding was in 2025 in het MT 57% vrouw, 43% man, in het bestuur 50% vrouw en 50% man en in de RvT 67% man en 33% vrouw. De gemiddelde leeftijd van onze organisatie ligt op 40 jaar.

Dit jaar verwelkomden we 25 nieuwe collega's en namen we afscheid van 39 collega's. Naast ons vaste team werken we ook samen met outsourcingpartners en freelancers zodat we flexibel in kunnen spelen op onze activiteiten. Met de invoer van de wet DBA hebben wij met de organisatie duidelijke regels gedeeld m.b.t inzet en handelswijze rondom zzp'ers. Zij worden met name ingezet tijdens piekmomenten in onze programmering of voor tijdelijk strategisch advies. We richten ons op het versterken van de stabiliteit en kennis binnen onze organisatie door indien mogelijk te kiezen voor werknemers in vaste dienst.

Samen bouwen we aan een inclusieve 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 drie mbo-stagiaires stage bij Podiumtechniek, vier hbo-stagiaires bij de afdeling Marketing & Development en een hbo-stagiaire bij de afdeling Programmering.

Vrijwilligers

Bij de Doelen zijn vrijwilligers onmisbaar. Zij brengen warmte en gastvrijheid naar onze bezoekers en artiesten, kunnen hun talenten inzetten, nieuwe ervaringen opdoen en inspirerende ontmoetingen beleven en dragen bij aan de zichtbaarheid van de organisatie. Eind 2025 zijn we trots op een team van 53 enthousiaste *hospitality hosts*, die zorgen voor een hartelijk welkom bij onze concerten en evenementen. Daarnaast maakt ons *green team*, bestaande uit dertien toegewijde vrijwilligers, de omgeving van de Doelen letterlijk groener en mooier. Zij houden zij 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 2025 was het ziekteverzuimpercentage 6,09% (in 2024 was dit 4,24%). We registreerden 100 ziekteverzuimgevallen (117 in 2024). Hiervan waren er 70 kortdurend (2024: 102), 24 middellang (8 tot 42 dagen, 2024: 22) en 6 langdurend (meer dan 43 dagen, 2024: 12).

De gemiddelde verzuimduur kwam uit op 8.08 dag voor de kortdurende/ middellange zieken en 290.7 dagen voor de langdurige zieken. Van de 6 langdurig zieken zijn 2 hersteld en 2 aan het re-integreren. Om financiële risico's te beperken, is de Doelen verzekerd voor ziekteverzuim van langer dan zes maanden.

vertrouwenpersonen

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 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 vertrouwenpersonen. We stelden een nieuwe interne vertrouwenpersoon aan die een gedegen cursus volgde. Daarnaast zetten we een selectieprocedure in gang voor de werving van een extern vertrouwenbureau. Deze zal vanaf 2026 actief zijn voor de Doelen. In 2025 zijn er geen meldingen van ongewenst gedrag gedaan. Gedurende het jaar waren er twee interne vertrouwenpersonen binnen de organisatie beschikbaar.

ondernemingsraad

De samenstelling van de ondernemingsraad is afgelopen jaar niet gewijzigd en bestaat nog steeds uit vijf leden. In 2025 zijn er vijf reguliere overleggen van de ondernemingsraad met de directie geweest. Voorafgaand aan deze overleggen kwam de ondernemingsraad bijeen om de agenda voor de komende vergadering vast te stellen. Er heeft één overleg plaatsgevonden waarbij de ondernemingsraad, rvt en directie bij elkaar kwamen. Daarnaast zijn er specifieke overleggen geweest t.b.v. toelichtingen op adviesaanvragen en heeft de ondernemingsraad tweemaal een uitgebreide financiële toelichting gehad van de directie met betrekking tot de kwartaalcijfers, jaarrekening en prognose voor 2025.

In januari 2025 heeft de ondernemingsraad een adviesaanvraag ontvangen voor de uitbreiding van de directie met een directeur bedrijfsvoering en financiën, hierop is door de ondernemingsraad positief geadviseerd, hetgeen heeft geresulteerd in de benoeming van Edo Righini per 1 juli 2025. Met het vertrek van algemeen directeur Janneke Staarink, per 1 september, is per 4 december 2025 Edo Righini benoemd als algemeen directeur, waarna de ondernemingsraad een nieuwe adviesaanvraag heeft ontvangen voor uitbreiding van de directie met een directeur business & operations. Deze procedure loopt op het moment van schrijven van het jaarverslag.

Op 8 december heeft de ondernemingsraad een adviesaanvraag ontvangen van de directie, welke betrekking op de exploitatie van de Doelen in 2026. Daarover heeft de ondernemingsraad in januari 2026 een advies gegeven.

Naast de bovengenoemde adviesaanvragen zijn er in 2025 adviesaanvragen ontvangen van de directie inzake:

- Herinrichting Afdeling Conferences & Events, positief advies van de ondernemingsraad
- Exploitatie Studio 1 & 3, nog niet afgerond
- Installatie nieuw camerasysteem, afgerond met instemming van de ondernemingsraad

In de reguliere vergaderingen zijn daarnaast de volgende onderwerpen besproken:

- Personeelsreglement
- Personeelsplan
- Preventiemedewerker
- Vertrouwenspersonen
- Verkiezingen ondernemingsraad
- Jaarlijkse MTO
- Evaluatie crewmaaltijden en lunch
- Evaluatie herstructurering afdeling hospitality

de codes

Governance

De Doelen is een stichting die wordt bestuurd volgens het Raad-van-Toezicht-model. In dit model ligt de

wettelijke bestuurlijke verantwoordelijkheid bij het bestuur en de Raad van Toezicht houdt toezicht 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 aftreed-schema.

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 heeft de Doelen het personeelsreglement herzien (publicatie begin 2026), waarin onder meer gedrags- en integriteitseisen, een klachtenprocedure en de Wet bescherming klokkenluiders zijn opgenomen. Er is in 2025 overleg gevoerd met de interne en externe belanghebbenden, zoals MT, OR, het Doelen Steunfondsbestuur, teams uit de organisaties de Gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners, Rotterdam Festivals, het Rotterdam Philharmonisch Orkest, financiers en (programma)partners.

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. We kiezen bewust voor sociaal verantwoorde inkoop en geven binnen onze catering de voorkeur aan lokale en biologische producten.

We kopen sociaal in door samen te werken met en in te kopen bij partners als B2-Cleaning en Sococo. Beide bedrijven creëren aantoonbaar werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit sluit nauw aan bij onze focus op Social Return on Investment (SROI), waarmee we actief bijdragen aan een inclusieve en duurzame arbeidsmarkt. De Doelen wil toegankelijk zijn voor alle Rotterdammers.

We ondersteunen maatschappelijke initiatieven door middel van kortingen of vrijkaarten voor mensen met een reisbeperking, voor ouderen en mensen met een kleine beurs. Uiteraard zijn onze zalen toegankelijk voor minder validen, er zijn structureel rolstoelplaatsen aanwezig in de zalen en er zijn speciale voorzieningen, zoals een ringleiding voor slechthorenden.

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 geschoolde 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

In 2025 bereiken de Rotterdamse Culturele Basis-instellingen gezamenlijk 2.101.701 bezoekers. Deze cijfers laten niet alleen de omvang van het publieksbereik zien, maar ook de kracht van het stedelijke culturele netwerk. Door intensieve samenwerking met makers, onderwijsinstellingen, festivals en maatschappelijke partners werd cultuur breed verankerd in de stad.

De combinatie van groot publieksbereik, talentontwikkeling en stedelijke samenwerking onderstreept de betekenis van de Rotterdamse Culturele Basis (RCB) als samenhangend ecosysteem. Instellingen versterken elkaar, delen kennis en zoeken actief de verbinding met diverse publieksgroepen in de stad.

Tegen deze achtergrond van inhoudelijke kracht en stedelijke samenwerking stond 2025 voor de RCB bestuurlijk en organisatorisch in het teken van reflectie op positie en rol binnen het culturele bestel.

Het jaar 2025 stond voor de RCB in hoge mate in het teken van het advies van de kwartiermaker, al was het maar omdat in het verlengde daarvan de positie en rol van de RCB geregeld en op verschillende manieren werd besproken. Daarbij kwam de negatieve beeldvorming rond de RCB, die behoorlijk werd versterkt als gevolg van de besluitvorming bij het cultuurplanproces, steeds weer bovendrijven. De RCB-instellingen hebben daarom actief gewerkt aan de relatie met het Directeurenoverleg (DO) en andere samenwerkingspartners om te benadrukken dat de RCB geen losse entiteit is, ook juridisch niet, en zich ook niet zo voelt. En dat de RCB-instellingen leden zijn en zich onderdeel voelen van het DO. In dat kader is met de directie van het DO onder meer besproken om de door de RCB georganiseerde tafels, rond de thema's vastgoed en werkgeverschap, bij het DO onder te brengen. Het DO overweegt in kringen te

gaan werken, waar de RCB-instellingen en andere grote instellingen er dan een van zouden kunnen vormen. Door alle perikelen rond het advies van de kwartiermaker zijn deze gesprekken even gepauzeerd, maar deze zullen in 2026 worden hervat.

De RCB-instellingen vinden ook dat het huidige construct niet goed werkt en hebben de wethouder (ongevraagd) geadviseerd om daarmee te stoppen en in plaats daarvan een andere systematiek te ontwikkelen. Want er is in de optie van de huidige RCB-instellingen wel degelijk een specifieke rol voor grote instellingen binnen het culturele bestel van de stad als sterkhouders van de sector in brede zin. Daarnaast heeft het bestel nieuwkomers en kleine instellingen minstens even hard nodig. Grote instellingen zou een langjarig perspectief moeten worden geboden, zodat zij hun rol als sterkhouders kunnen waarmaken. En daarop zouden zij (natuurlijk) ook beoordeeld moeten worden.

In het verlengde van bovenstaande heeft de RCB het initiatief genomen om een paar keer per jaar een informele borrel te organiseren waarbij ook andere grote instellingen, zoals Codarts, IFFR, Fotomuseum, het Nieuwe Instituut, Scapino en het Wereldmuseum, worden uitgenodigd. Dit initiatief is met enthousiasme ontvangen en wordt doorgezet in 2026.

De RCB-instellingen vergaderden maandelijks (meestal online) en er is een halfjaarlijks overleg met de wethouder. Namens de RCB nemen de voorzitter en drie of vier andere leden aan dat overleg deel. Met een kleinere groep is het makkelijker om een goed inhoudelijk gesprek te voeren.

partners

Netwerken

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

RCB

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

Programmapartners

O., Rotterdam Unlimited, IFFR, MoMo, Metropolis, Left of the Dial, Rotterdam Artweek, Circusstad, Dakendagen, Poetry International, North Sea Jazz, North Sea Round Town, Rotterdam Pride, Rotterdams Philharmonisch Orkest, Sinfonia Rotterdam, DoelenEnsemble, Coops&Co, Laurens Collegium, Scapino Ballet, Laurenskerk, Batavierhuis, Stichting Kamermuziekvereniging Rotterdam, RJSO, ICCR, Prinses Christina Concours, Grote en Kleine Zalen overleggen (Nederlandse en Belgi-

sche concertzalen), Rizoom (Muziekgebouw aan 't IJ, November Music, Gaudeamus, Het Muziek, Intro in Situ, Korzo), Dutch Classical Talent, Bimhuis, Music Meeting, BIRD, LantarenVenster, Metropool Orkest, Jazz Orchestra of the Concertgebouw Erasmus Jazz Prijs *pop en global*

Epitome Entertainment, Mystiek Productions, Haman Foghahazadeh, Rotterdam Unlimited/Ducos, Twenty Her3vents, Desiyup, Popronde, Rotown, Productiehuis Flow, New Skool Rules, Stichting APNA

Kunstbreed & Studio's

CBK Rotterdam, OMII, International Dance League, Vincentie, Radio Rijnmond, CBK, Waluw, Housejam, Willem de Kooning Academie, Codarts, Erasmus Universiteit Rotterdam, Hogeschool Rotterdam, Albeda, Zadkine, Grafisch Lyceum Rotterdam, KCR, JINC, SKVR, Kunst Educatie op Zuid

Marketing

Rotterdam Festivals, Bureau Lahaut, Just one spot, Funnelboost, Bureau Lommer, Meta, NRC, DPG Media, Theater.nl.

Duurzaamheid

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

Zakelijk

Rotterdam Partners, VNO-NCW.

Maatschappelijk

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

Financieel

Sponsors

Havenbedrijf Rotterdam, Eneco, Van Weelde Shipping en B2Cleaning.

Fondsen en subsidienten

Gemeente Rotterdam, Fonds Podiumkunsten, Fonds 21 en Stichting Bevordering van Volkskracht, Bretano's Steun des Ouderdoms en Fonds Sluyterman van Loo

ons huis gebouw

Op het gebied van brandveiligheid werd veel aangepakt het afgelopen jaar. Het vervangen van brandveilig glas in de monumentale pui van het pand is afgerond en de ontruimingsalarminstallatie (OAI-installatie) is vervangen. We investeerden in beveiliging –we vernieuwden het gehele camerabeveiligingssysteem – en in voorzieningen – er werden nieuwe orkest- en congresstoelen aangeschaft. Ook pakten we de keuken van de artiestenfoyer bouwkundig aan en voorzagen deze van nieuwe apparatuur.

Mede dankzij een financiële bijdrage van de stichting

Bevordering van Volkskracht konden we een grote upgrade geven aan het Willem Burger Kwartier. Dit kwartier is al jaren een spil in het gebouw: een plek waar congressen, culturele programma's en maatschappelijke bijeenkomsten elkaar ontmoeten. Met de recente investeringen is het kwartier niet alleen opgefrist, maar inhoudelijk versterkt en voorbereid op de komende jaren. We hebben daarbij bewust méér gedaan dan enkel noodzakelijk onderhoud. Naast het vernieuwen van vloerafwerking en podiumbeeld in de Willem Burger Zaal is geïnvesteerd in technische optimalisatie, verbeterde zichtlijnen en een verfijnde ruimtelijke uitstraling. Ook zijn duurzame keuzes gemaakt in materialen en afwerking, met het oog op langere levensduur en efficiënter beheer. Niet alleen de Willem Burger Zaal, maar ook alle Break Out Rooms kregen niet alleen nieuwe vloerbedekking, maar ook alle infrastructuur voor techniek onder de vloer in is vernieuwd

Tenslotte is hard gewerkt aan onderzoek en een plan voor variabele akoestische aanpassingen aan de Grote Zaal, dat wij in 2026 ten uitvoer willen brengen.

duurzaamheid

Sinds 2010 is de Doelen in het bezit van een Green Key Gold milieucertificaat, waarvoor elke twee jaar een keuring plaatsvindt. In 2025 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. We zetten verdere stappen op het gebied van duurzaamheid. De WKO-installatie is aangesloten op de nieuwe bronnen. Hierbij is een flinke stap gemaakt in de verduurzaming van het pand. Ook is de transitie naar LED verlichting verder doorgezet. In verschillende foyers en overige ruimtes zijn armaturen vervangen voor LED verlichting. De verwachting is dat dit project in 2026 afgerond gaat worden.

Samen met Greenleisure is een Nul-meeting gedaan en een plan van aanpak gemaakt om naar een klimaat-neutraal gebouw te komen in 2040. Hiervoor is een document opgesteld met elf pijlers:

1. borging, 2. Evenementen, 3. Horeca, 4. Duurzaam inkopen, 5. monitoring, 6. Gebouw, 7. Afval, 8. Mobiliteit, 9. Goed werkgeverschap, 10. Maatschappelijke betrokkenheid, 11. Communicatie.

Onze MVO-verklaring scherpten we nog verder aan, deze zal in 2026 worden gepubliceerd worden.

financiën

resultaat 2025

In 2025 stond de financiële positie van de Doelen in het teken van herstel en heroriëntatie. Waar vóór 2019 sprake was van een gezonde exploitatie en een stabiel betalend cultureel publiek, kampt de Doelen sinds enkele jaren met structurele tekorten.

Sinds 2022 bedroeg het gemiddelde negatieve operationele resultaat (EBIT) circa 7,8%, met resultaten variërend van – €1,7 miljoen in 2022 tot circa – €685.000 in 2024. Deze tekorten zijn in belangrijke mate opgevangen door compensaties van de gemeente Rotterdam, maar onderstrepen de noodzaak tot structurele verbetering.

Tegen deze achtergrond is in de tweede helft van 2025 een traject gestart gericht op het herstel van de financiële balans, het versterken van ondernemerschap en het verbeteren van de efficiency binnen de organisatie. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar de samenhang tussen programmering, publieksbereik, congresactiviteiten en kostenstructuur.

De eerste effecten van deze maatregelen werden in de tweede helft van het jaar zichtbaar. Waar aan het einde van het tweede kwartaal nog werd uitgegaan van een negatief resultaat van €209.000, is het jaar 2025 afgesloten met een positief exploitatieresultaat van circa €62.000.

Dit resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen en markeert een eerste stap in het structureel herstellen van de financiële positie van de Doelen.

financiële vooruitblik 2026

De verwachte exploitatie voor 2026 is positief. Deze verwachting is gebaseerd op een aantal in 2025 ingezette en in 2026 verder doorgevoerde maatregelen en bestuurlijke keuzes.

Het gerealiseerde exploitatieresultaat over 2025 bedraagt €62.000 positief. Vanuit dit uitgangspunt ontwikkelt de exploitatie zich in 2026 onder invloed van zowel externe factoren als interne sturingsmaatregelen. Negatieve effecten worden met name veroorzaakt door het vervallen van een gemeentelijke compensatie (€295.000) en een lagere omzet binnen de afdeling Conferences & Events (circa €1.500.000), als gevolg van een suboptimale acquisitie in de jaren 2023 en 2024 en het uitblijven van tijdige compenserende maatregelen in de eerste helft van 2025. Daarnaast nemen de huis-

vestingslasten toe, onder andere door huurverhoging. Tegenover deze effecten staan gerichte maatregelen. In de tweede helft van 2025 is een efficiencytraject ingezet, gericht op een herinrichting van de organisatie naar een meer efficiënte en wendbare structuur en een verlaging van de personeelskosten.

Daarnaast wordt een duidelijke groei in publieksinkomsten voorzien. Door de aanscherping van de programmering, met name binnen het popsegment in de Grote Zaal, en de uitbreiding van het aantal eigen popproducties van 5 naar 22, wordt een significante stijging van de bezettingsgraad en kaartverkoop gerealiseerd. Dit vertaalt zich in een verwachte toename van de omzet uit kaartverkoop van circa €1.600.000. Een deel van deze groei is reeds gerealiseerd in het eerste kwartaal van 2026, waarbij de gerealiseerde resultaten de onderliggende aannames in deze forecast bevestigen.

Tevens leidt de jaarlijkse indexatie (accres) van de gemeentelijke bijdrage tot een aanvullende opbrengst van circa €264.000. De inkomsten uit culturele verhuur blijven naar verwachting stabiel op het niveau van 2025. Voor de nieuwe (klassieke) programmering wordt rekening gehouden met een bandbreedte in het resultaat van circa €70.000 negatief tot €150.000 positief, afhankelijk van de gerealiseerde bezettingsgraad.

Per saldo resulteert dit in een begroot exploitatieresultaat van circa €38.000 positief voor 2026.

Deze prognose is gebaseerd op de huidige inzichten en aannames, waarbij met name de ontwikkeling van de bezettingsgraad binnen de programmering van invloed is op het uiteindelijke resultaat.

risicomatrix 2025

Categorie	Aspecten	Beheersmaatregelen	Kans	Impact
Strategisch				
Concurrentie en afhankelijkheid van grote evenementen	Andere zalen of congressentra trekken evenementen en bezoekers weg. Instabiele planning en inkomsten.	Sterke marketing, unieke programmering, samenwerking met organisatoren. Diversificatie van evenementen en doelgroepen.	Middel	Hoog
Financiële huishouding gemeente Rotterdam	De gemeentelijk inkomsten staan komende jaren onder druk als gevolg van o.a. <ul style="list-style-type: none"> • 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. Versterken eigen vermogen en verbreding financiële draagvlak.	Middel	Hoog
Overheids-interventies	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

Categorie	Aspecten	Beheersmaatregelen	Kans	Impact
Marktonwikkelingen congresmarkt	Overheidskortingen op budgetten van zorg- en onderwijsinstellingen met mogelijke druk op budgetten voor externe events en congressen.	Diversifiëren klantenbestand in zakelijke markt	Middel	Hoog
Bedrijfsvoering/ operationeel				
Veiligheid	Externe veiligheidsrisico's (o.a. brand in zaal of backstage, terreurdreiging en protestacties) zijn de afgelopen jaren toegenomen.	Brandinstallatie, ontruimingsplan en brandwachten Inzet beveiliging afstemmen op actuele situatie en afstemmen met veiligheidsdiensten Gemeente inzet Camerabeveiligingsplan en intruderdetectie systeem Gompartimentering gebouw (streven) met scheiding back en front of house	Middel	Hoog
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 de toekomst.	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 meerjaren onderhoud, gebouwinrichting en verduurzaming voortzetten. Toetsing van MJOP en demarcatie door onafhankelijk deskundige.	Middel	Hoog
Horeca exploitatie	Vergunningplichtige 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 flex 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
Organisatiebelastingwerk ruk/ concentratie van kennis	Kritische schaalgrootte bereikt. Veel kennis bij sleutelfiguren, afhankelijkheid van domein specialisten.	Competentie management. Organiseren van kennisdeling. Integratie van inrichten van systemen en applicaties. Borging overdracht en betere afstemming werkprocessen.	Middel	Middel
Seizoenpatroon bezetting zalen zakelijk-cultureel	De mogelijkheden voor zakelijke verhuur zijn mede afhankelijk van de bezetting van de Grote Zaal door culturele programmering (inclusief RPhO). Het resultaat uit zakelijke verhuur kent net als cultureel programma een seizoenpatroon. Strategisch/inhoudelijk en financieel belang kunnen conflicteren.	Verwachte jaarplanningen tijdig intern en met RPhO afstemmen. Herinrichting applicatie voor resourceplanning.	Middel	Middel
Financiën				
Afhankelijkheid van subsidies	Financiële problemen als subsidies dalen.	Alternatieve inkomstenbronnen zoeken.	Middel	Hoog

Categorie	Aspecten	Beheersmaatregelen	Kans	Impact
Verhouding vaste en variabele kosten en inkomsten	De beheers- en activiteitlasten bestaan voor een deel uit posten waarvoor de verplichtingen meerjarig en/of lang van tevoren worden vastgelegd. Bijsturing is daardoor maar beperkt mogelijk op korte termijn terwijl de inkomsten in verhouding ook pas later bekend zijn.	Accepteren dat meerjarige afspraken inherent zijn aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling maar structurele lasten meer in evenwicht brengen op structurele inkomsten. Actief leveranciersmanagement en flexibilisering personeelsformatie. Monitoring uitbestedingsrisico's.	Middel	Middel
Algemene reserve/ weerstandsvermogen	Onvoldoende buffer voor opvangen seizoenspartonen, bedrijfsrisico's en financiering van vervangingsinvesteringen. Geen vrije budgetten voor extra innovatie.	Sturen op minimale bandbreedte weerstandsvermogen in relatie tot risico's en versterking van het eigen vermogen.	Middel	Hoog
Regierol en hub functie als lokale bis instelling voor impact in de stad	Strategische partnerschappen met RPhO en culturele organisaties onder druk agv noodzakelijke kostenverhogingen en aanpassingen bedrijfsvoering	Samenwerking en intensiveren samenwerking	Hoog	Hoog
Financiering/ dekking gebruikersinvesteringen in renovatie of techniek	De vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen is erg hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen. Grote investeringen nodig om gebouw modern te houden.	Mogelijkheden voor financieringdekking en risico's worden afgestemd met de Gemeente en externe financiers. Actualiseren van het MJOP in 2026 met de in de periode 2026-2028 uitgevoerde vervangingsinvesteringen gebouw, met inachtneming van de nieuwe eisen voor klimaatinstallaties en ruimtegebruik n.a.v. corona maatregelen.	Hoog	Hoog
Compliance en rapportage				
Privacy/datalekken	Gewijzigde wetgeving resulteert in hoger risico handhaving en boetes.	Maatregelen om zo volledig mogelijk te voldoen aan wetgeving worden in kaart gebracht en ingevoerd. Afspraken vastleggen met externe partijen (verwerkingsovereenkomsten), protocollen/ procedures vaststellen en actieve communicatie met organisatie.	Laag	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 managementinformatie	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 socialmediaaccounts.	IT securityscans door externe partij, preventie, detectie en redundance maatregelen, investering in hardening en netwerkinfrastructuur	Middel	Hoog



Karsu & Amsterdam Sinfonietta

verslag

Raad van Toezicht

klaar om te wenden?

Over het jaar 2024 heeft de Raad van Toezicht zich in bezorgde termen verantwoord met de metafoor dat de Doelen na zeven magere jaren op dun ijs schaatst. In 2025 was van vorst geen sprake, maar dreigden we wel aan lagerwal te raken. De zeiler weet dan wat te doen – het is immers hetzelfde water – en roept dan ‘Klaar om te wenden?’.

Dat heeft de Doelen gedaan. Met de komst per 1 juli 2025 van Edo Righini als directeur Bedrijfsvoering & Financiën werd een kordate analyse van de financiële en artistieke gezondheid van de Doelen gemaakt en beleid gericht op herstel. Dit heeft geresulteerd dat de Doelen na zeven jaar weer zwarte cijfers schrijft.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd, waarvan één keer *online* en zonder de directie. Er is één keer overleg gevoerd met de voltallige Ondernemingsraad.

De remuneratiecommissie heeft zich gebogen over de werving van de directeur Bedrijfsvoering & Financiën welke per 1 juli 2025 door de Raad is benoemd en per 1 januari 2026 tot algemeen directeur. De Raad van Toezicht is Janneke Staarink dankbaar voor haar niet aflatende inzet gedurende de periode dat zij leiding heeft gegeven aan de Doelen.

De auditcommissie heeft vier keer vergaderd in aanwezigheid van de directie, waarbij tweemaal ook de accountant present was. Hun bevingen zijn gedeeld met de volledige Raad van Toezicht. De auditcommissie heeft per 1 maart 2025 in Adriaan Visser een deskundig en toegewijd voorzitter.

De Raad dankt Semiha Denктаş voor haar bijdrage de afgelopen vier jaar. Helaas heeft zij geen tweede termijn willen aanvaarden vanwege haar drukke internationale agenda. Met ingang van 1 september 2026 is mevrouw Bianca Sallons als trainee verbonden aan de Raad van Toezicht.

Ree!

Deze kreet is de verbastering van het antwoord ‘gereed’ op de vraag ‘klaar om te wenden?’ De Raad van Toezicht roept het volmondig. Onder leiding van de algemeen directeur is er weer sprake van rust, reinheid en regelmatig in de organisatie. Er zijn heldere artistieke ambities voor de komende jaren, de omvang van het personeelsbestand is in lijn met de opdracht waar we voor staan en de eerste tekenen van de financiële gezondheid van de Doelen zijn niet alleen hoopgevend, zij zijn het bewijs dat de Doelen door de wind is gedraaid en lagerwal achter zich heeft gelaten.

In het voorjaar van 2026 bestaat de Doelen 60 jaar en er is met reden iets te vieren en zal zij zichzelf aan Rotterdam laten zien: een stad leeft door de mensen die haar maken. De Doelen is van Rotterdam en Rotterdam klinkt in de Doelen.

De Raad van Toezicht is de directie en alle medewerkers veel dank verschuldigd. Het zijn immers zij die elke dag weer het licht in de zalen aan én uit doen en ervoor zorgen dat onze gasten met een glimlach de Doelen verlaten. De Raad is ook het College van Burgemeester en Wethouders dankbaar voor hun betrokkenheid en steun die wij dagelijks ervaren in de relatie en samenwerking met haar ambtenaren.

De Raad respecteert en handelt conform de geldende *governance code* en kent één omissie in het verslagjaar, welke zij op 30 juni 2026 hoopt te voorzien: de zelf-evaluatie.

Rotterdam, maart 2026

Leendert Bikker, voorzitter
Joke Boonstra
Adriaan Visser
Bart van der Roost
Birgitte de Winter
Aniel Ramawath

jaarrekening 2025

jaarrekening 2025

Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

		<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
<u>ACTIVA</u>			
Vaste activa			
<i>Materiële vaste activa</i> (1)			
Inventaris		2.891	2.962
Hardware		33	78
Verbouwingen		165	186
Activa in uitvoering		91	129
Totaal materiële vaste activa		<u>3.180</u>	<u>3.355</u>
Vlottende activa			
<i>Voorraden</i> (2)			
		104	126
<i>Vorderingen</i>			
Debiteuren	(3)	600	1.266
Belastingen en sociale lasten	(4)	87	62
Overlopende activa	(5)	1.139	1.561
Totaal vorderingen		<u>1.826</u>	<u>2.889</u>
<i>Liquide middelen</i> (6)			
		<u>6.287</u>	<u>4.745</u>
Totaal activa		<u><u>11.397</u></u>	<u><u>11.115</u></u>
<u>PASSIVA</u>			
<i>Eigen vermogen</i> (7)			
Algemene reserve		1.088	1.076
Bestemmingsfonds		50	0
Totaal eigen vermogen		<u>1.138</u>	<u>1.076</u>
<i>Voorzieningen</i> (8)			
		3.220	2.252
<i>Langlopende verplichtingen</i> (9)			
		761	1.251
<i>Kortlopende schulden</i>			
Crediteuren	(10)	734	837
Belastingen en sociale lasten	(11)	353	350
Overlopende passiva	(12)	5.191	5.349
Totaal kortlopende schulden		<u>6.278</u>	<u>6.536</u>
Totaal passiva		<u><u>11.397</u></u>	<u><u>11.115</u></u>

Exploitatieoverzicht 2025

(bedragen X € 1.000)

		Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
		2025	2025		2024
Baten					
<i>Directe opbrengsten</i>	(13)				
Publieksinkomsten		803	913	-110	650
Bijdrage in productiekosten		196	152	44	193
Overige inkomsten:					
Zaalverhuur RPhO		956	880	76	892
Zaalverhuur cultureel		562	420	142	492
Zaalverhuur niet cultureel		1.147	1.150	-3	994
<i>Totaal directe opbrengsten</i>		<u>3.664</u>	<u>3.515</u>	<u>149</u>	<u>3.221</u>
<i>Indirecte opbrengsten</i>	(14)				
doorberekening publiciteit		25	50	-25	19
opbrengst horeca		3.243	3.775	-532	3.465
doorberekening facilitair		1.948	1.860	88	1.905
overige opbrengsten		429	335	94	359
<i>Totaal indirecte opbrengsten</i>		<u>5.645</u>	<u>6.020</u>	<u>-375</u>	<u>5.748</u>
<i>Bijdragen</i>	(15)				
Subsidies		6.161	6.046	115	6.093
Overige bijdragen uit private middelen		346	165	181	449
<i>Totaal bijdragen</i>		<u>6.507</u>	<u>6.211</u>	<u>296</u>	<u>6.542</u>
Totaal baten		<u>15.816</u>	<u>15.746</u>	<u>70</u>	<u>15.511</u>
Lasten					
<i>Personeelskosten</i>	(16)				
Beheerslasten personeel		1.838	1.984	-146	1.791
Activiteitenlasten personeel		5.455	6.142	-687	6.179
<i>Totaal personeelskosten</i>		<u>7.293</u>	<u>8.126</u>	<u>-833</u>	<u>7.970</u>
<i>Activiteitenlasten materieel</i>	(17)				
Honoraria en uitkopen		929	520	409	804
Overige programmeringskosten		124	150	-26	284
Kosten publiciteit		288	400	-112	457
Kosten facilitair		2.302	2.038	264	2.326
<i>Totaal activiteitenlasten materieel</i>		<u>3.643</u>	<u>3.108</u>	<u>535</u>	<u>3.871</u>
<i>Beheerslasten materieel</i>					
Huisvestingskosten	(18)	3.858	4.099	-241	3.128
Afschrijvingskosten	(19)	611	285	324	590
Organisatiekosten	(20)	713	622	91	637
<i>Totaal beheerslasten materieel</i>		<u>5.182</u>	<u>5.006</u>	<u>175</u>	<u>4.355</u>
Totaal lasten		<u>16.117</u>	<u>16.240</u>	<u>-124</u>	<u>16.196</u>
Saldo uit bedrijfsvoering		-301	-494	194	-685
Rente baten/lasten	(21)	67	40	27	73
Compensatiebijdrage	(22)	296	245	51	403
Saldo voor resultaatbestemming		<u>62</u>	<u>-209</u>	<u>271</u>	<u>-209</u>
Resultaatbestemming					
Onttrekking/toevoeging aan algemene reserve		12	-209	271	-209
Toevoeging aan bestemmingsfonds		50	0	0	0
		<u>62</u>	<u>-209</u>	<u>271</u>	<u>-209</u>

Waarderingsgrondslagen

Algemeen

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

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. Samenwerken 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 is de SvR 2014 van toepassing.

Verslaggevingsregels

Deze jaarrekening is opgesteld op basis van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 640).

Continuïteitsveronderstelling

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 62.000. Daarmee is, na het tekort in 2024, sprake van een voorzichtig herstel van het financiële evenwicht.

Hoewel het resultaat positief is, blijft de financiële positie kwetsbaar door aanhoudende kostenstijgingen en druk op de exploitatie. Om de organisatie structureel toekomstbestendig te maken, is besloten tot een reorganisatie die gericht is op het verlagen van de vaste lasten en het efficiënter inrichten van de bedrijfsvoering.

Met deze maatregelen wordt beoogd een duurzame kostenstructuur te realiseren die beter aansluit bij de omvang van de organisatie en de verwachte inkomstenontwikkeling in de komende jaren.

Op basis van het gerealiseerde resultaat, de begroting voor 2026 en de voorgenomen kostenbesparingen verwacht de organisatie dat de continuïteit voor de komende twaalf maanden voldoende is geborgd.

De in deze jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling.

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, gepasseerd 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

Vorraad parkeerkaarten wordt tegen inkoopprijs gewaardeerd.

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

Debiteuren

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

Overige vorderingen en overlopende activa

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

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

Liquide middelen

Kas, 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 2024-2028 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 wordt de voorziening groot onderhoud op basis van afspraken met de subsidiegever, dit met inachtneming van RJ 274 Overheids-subsidies. 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) onderhoud
- 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 gepasseerd met een jaarlijkse vrijval naar gelang de afschrijvingen.

Kortlopende schulden

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

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 is per einde boekjaar licht toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar.

De materiële vaste activa zijn afgenomen als gevolg van reguliere afschrijvingen en desinvesteringen. De vorderingen zijn gedaald, met name door een lagere stand van debiteuren en overlopende activa ultimo boekjaar. De liquide middelen zijn toegenomen, hetgeen heeft geleid tot een versterking van de liquiditeitspositie.

Het eigen vermogen is licht toegenomen door toevoeging van het positieve exploitatieresultaat over het boekjaar aan de algemene reserve.

De langlopende verplichtingen zijn afgenomen. De voorzieningen zijn toegenomen als gevolg van actualisatie van de onderliggende verplichtingen. De kortlopende schulden zijn per saldo licht gedaald.

De balansontwikkelingen zijn in lijn met het reguliere verloop van de bedrijfsvoering.

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	129	7.578	558	2.029	10.294
Cum. afschrijvingen per 1-1	0	-3.284	-480	-558	-4.322
Cum. investeringsbijdragen per 1-1	0	-1.573	0	-1.285	-2.858
Cum. afsch. investeringsbijdr. per 1-1	0	241	0	0	241
Boekwaarde per 1-1	129	2.962	78	186	3.355
Bij: Investeringsbijdragen	-38	444	0	0	406
Af: Desinvesteringen	0	-1.013	-296	-456	-1.765
Af: Afschrijvingen	0	-646	-45	-156	-847
Bij: Afschrijvingen desinvesteringen	0	1.007	296	450	1.753
Bij: Desinvesteringen investeringsbijdr.	0	31	0	0	31
Bij: Afschrijvingen investeringsbijdr.	0	106	0	141	247
Saldo mutaties 2025	-38	-71	-45	-21	-175
Cum. aanschafwaarde per 31-12	91	7.009	262	1.573	8.935
Cum. afschrijvingen per 31-12	0	-2.923	-229	-264	-3.416
Cum. investeringsbijdragen per 31-12	0	-1.542	0	-1.285	-2.827
Cum. afsch. investeringsbijdr. 31-12	0	347	0	141	488
Boekwaarde per 31-12	91	2.891	33	165	3.180

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

In 2025 hebben met name desinvesteringen plaatsgevonden die samenhangen met de afronding en administratieve verwerking van eerdere projectinvesteringen.

Van de desinvesteringen heeft € 1.764.616 betrekking op activa die in 2025 buiten gebruik zijn gesteld. De boekwaarde van deze activa bedroeg per datum buitengebruikstelling € 11.186. Het effect hiervan op het resultaat is beperkt gebleven.

2) Voorraden	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Parkeerkaarten	4	8
Horeca	73	85
Emballage	<u>27</u>	<u>33</u>
Totaal voorraden	<u><u>104</u></u>	<u><u>126</u></u>

Op 31 december 2025 waren er geen incurante voorraden aanwezig.

3) Debiteuren	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Debiteuren	130	1.016
Rotterdams Philharmonisch Orkest	469	384
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>0</u>	<u>-134</u>
Totaal debiteuren	<u><u>600</u></u>	<u><u>1.266</u></u>

Vanwege een aantal lagere eindafrekeningen is het saldo lager dan een jaar eerder.

Na inventarisatie van de openstaande debiteuren is geen aanleiding gevonden om een voorziening voor dubieuze debiteuren op te nemen.

4) Belastingen en sociale lasten	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Te vorderen omzetbelasting	<u>87</u>	<u>62</u>
Totaal te vorderen belastingen	<u><u>87</u></u>	<u><u>62</u></u>

5) Overlopende activa	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Diverse nog te ontvangen bedragen	721	80
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	238	999
Nog te factureren	30	161
Vooruitbetaalde kosten	<u>151</u>	<u>321</u>
Totaal overlopende activa	<u><u>1.139</u></u>	<u><u>1.561</u></u>

<i>6) Liquide middelen</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Kasgelden	27	28
ABN Rekening Courant	240	89
ABN Beheerrekening	5.027	3.625
ABN Vermogens Spaarrekening	1.000	1.011
Betalingen onderweg	<u>-7</u>	<u>-8</u>
Totaal liquide middelen	<u><u>6.287</u></u>	<u><u>4.745</u></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

7) Eigen vermogen

<i>Algemene reserve</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	1.076	1.285
Resultaatbestemming	<u>12</u>	<u>-209</u>
Stand per 31 december	<u><u>1.088</u></u>	<u><u>1.076</u></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 de pre-coronaperiode gangbare criterium en bepaald op € 1,0–1,2 miljoen. In de coronajaren is onderkend en erkend dat versterking van het eigen vermogen noodzakelijk is. Ook bij de aanvraag voor de cultuurplanperiode 2025–2028 is dit opnieuw onderkend en onderschreven.

Gelet op de aanhoudende onzekerheden en structurele uitdagingen binnen de cultuursector, alsmede de inflatoire ontwikkelingen, blijft versterking van de vermogenspositie noodzakelijk. In de jaren 2023 tot en met 2025 is dit, binnen de bestaande exploitatiebasis, nog niet in voldoende mate gerealiseerd.

<i>Bestemmingsfonds</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	0	0
Resultaatbestemming	<u>50</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u><u>50</u></u>	<u><u>0</u></u>

In 2025 is een bedrag van €50.000 aan fondsgelden ontvangen ter ondersteuning van jubileumuitgaven in mei 2026 in verband met het 60-jarig bestaan van de Doelen. Aangezien deze middelen specifiek zijn bestemd voor toekomstige activiteiten, is het bedrag opgenomen als bestemmingsfonds onder het eigen vermogen. De middelen zullen in 2026 worden aangewend voor de uitvoering van de jubileumactiviteiten.

8) Voorzieningen

<i>Voorziening pensioenverplichtingen</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	131	154
Mutatie	<u>-23</u>	<u>-23</u>
Stand per 31 december	<u><u>108</u></u>	<u><u>131</u></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>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	2.081	1.669
Dotatie vanuit geormerkte subsidiebijdrage en matching	1.400	500
Onttrekking lopend boekjaar	<u>-409</u>	<u>-88</u>
Stand per 31 december	<u><u>3.072</u></u>	<u><u>2.081</u></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 vooruitlopende 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. Investeringsubsidies 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.

<i>Voorziening jubileumuitkeringen</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	40	40
Mutatie	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u><u>40</u></u>	<u><u>40</u></u>

De voorziening bestaat deels uit voorziening jubileumuitkering betreft de verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen, gebaseerd op de arbeidsvoorwaarden.

<i>9) Langlopende verplichtingen</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>Lening Cultuur + Ondernemen</i>		
Stand per 1 januari	378	476
Stand kortlopend	<u>98</u>	<u>24</u>
Stand lening per 1 januari	476	500
Aflossingen lopend boekjaar	-98	-24
Aflossingen komend boekjaar	<u>-100</u>	<u>-98</u>
Stand per 31 december	<u><u>278</u></u>	<u><u>378</u></u>

<i>Betalingsregeling terug te betalen NOW</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	542	744
Stand kortlopend	<u>202</u>	<u>202</u>
Stand lening per 1 januari	744	946
Aflossingen lopend boekjaar	-202	-202
Aflossingen komend boekjaar	<u>-202</u>	<u>-202</u>
Stand per 31 december	<u><u>340</u></u>	<u><u>542</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

<i>Uitstelregeling loonheffing belastingdienst</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	331	520
Stand kortlopend	<u>189</u>	<u>189</u>
Stand lening per 1 januari	520	709
Aflossingen lopend boekjaar	-189	-189
Aflossingen komend boekjaar	<u>-189</u>	<u>-189</u>
Stand per 31 december	<u><u>142</u></u>	<u><u>331</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.

Kortlopende schulden

<i>10) Crediteuren</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Crediteuren	734	836
Rotterdams Philharmonisch Orkest	<u>0</u>	<u>1</u>
Totaal crediteuren	<u><u>734</u></u>	<u><u>837</u></u>
<i>11) Belastingen en sociale lasten</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Af te dragen loonbelasting	495	681
Uitstelregeling loonbelasting met betalingstermijn > 1 jaar	<u>-142</u>	<u>-331</u>
Totaal te betalen belastingen	<u><u>353</u></u>	<u><u>350</u></u>

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

<i>12) Overlopende passiva</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vooruitontvangen investeringssubsidies	1.987	2.365
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	280	419
Af te dragen premies pensioen e.a. mdw verzekeringen	62	68
Af te dragen BUMA-rechten	32	12
Nog te betalen kosten en aangegane verplichtingen	625	963
Verlieslatende contracten	0	60
Voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen	1.633	976
Vooruit ontvangen geormerkte bijdragen en donaties	270	186
Verrekeningen voorschotten NOW op korte termijn	202	202
Aflossingen lening Cultuur + Ondernemen op korte termijn	<u>100</u>	<u>98</u>
Totaal overlopende passiva	<u><u>5.191</u></u>	<u><u>5.349</u></u>

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.

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.

Met betrekking tot de eigen programmering van de Doelen worden er op korte en middellange termijn contracten aangegaan met musici, orkesten en impresariaten voor het geven van muziekkuitvoeringen. Deze contracten vloeien voort uit de gewone bedrijfsvoering van de Doelen.

2. Toelichting op de exploitatierekening

(bedragen x € 1.000)

Baten	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2025	2025	Begroting	2024
<i>13) Directe opbrengsten</i>				
Publieksinkomsten	803	913	-110	650
Bijdrage in productiekosten	196	152	44	193
Overige inkomsten:				
Zaalverhuur RPhO	956	880	76	892
Zaalverhuur cultureel	562	420	142	492
Zaalverhuur niet cultureel	1.147	1.150	-3	994
Totaal directe opbrengsten	<u>3.664</u>	<u>3.515</u>	<u>149</u>	<u>3.221</u>

De publieksinkomsten zijn gestegen. Na het eerste post-coronajaar 2023 met inhaaleffecten en doorgeschoven programma's is het herstel en de groei in 2025 afgevlakt. Daarnaast was er vraaguitval bij niet-culturele verhuur door een andere opzet van meer hybride congressen, een daling van het aantal grote congressen en algemene terughoudendheid bij bedrijven en instellingen vanwege de conjunctuur.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2025	2025	Begroting	2024
<i>14) Indirecte opbrengsten</i>				
Diverse inkomsten				
Doorberekening publiciteit	25	50	-25	19
Opbrengst horeca	3.243	3.775	-532	3.465
Doorberekening facilitair	1.948	1.860	88	1.905
Overige opbrengsten	429	335	94	359
Totaal indirecte opbrengsten	<u>5.645</u>	<u>6.020</u>	<u>-375</u>	<u>5.748</u>

De indirecte opbrengsten zijn in 2025 lager uitgekomen dan in 2024 en blijven iets achter bij de begroting. Dit wordt met name veroorzaakt door lagere opbrengsten uit horeca. De overige posten (doorberekening publiciteit, facilitair en overige opbrengsten) laten een stabiel beeld zien en liggen rond het begrotingsniveau.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2025	2025	Begroting	2024
<i>15) Bijdragen</i>				
<i>Subsidies</i>				
Subsidie Gemeente Rotterdam Cultuurplan	6.047	6.046	1	6.016
Overige subsidies	114	0	114	77
Totaal subsidies	<u>6.161</u>	<u>6.046</u>	<u>115</u>	<u>6.093</u>

De subsidie van de Gemeente Rotterdam betreft de aan Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen op basis van het vastgestelde Cultuurplan 2025-2028 toegekende subsidie, met jaarlijkse een accres voor inflatie. De subsidie zal worden vastgesteld na indienen en beoordeling van de verantwoording.

Op de subsidiëring van de Stichting is de Subsidieverordening Rotterdam 2014 van toepassing. De subsidie betreft een huishoudsubsidie en is ongenomen vooruitlopend op definitieve vaststelling door de Gemeente Rotterdam

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2024
<i>Overige bijdragen uit private middelen</i>				
Particulieren	0	50	-50	34
Bedrijven (zonder tegenprestatie)	333	45	288	203
Fondsenbijdragen projecten	13	70	-57	213
Totaal overige bijdragen uit private middelen	346	165	181	449

De bijdragen van particulieren bedragen in 2025 nihil, aangezien donaties rechtstreeks worden gedaan aan Stichting De Doelen Steunfonds.

De daling van de fondsenbijdragen ten opzichte van 2024 wordt verklaard doordat in 2024 incidenteel bijdragen zijn ontvangen voor de aanschaf van kunstobjecten (schilderijen).

Lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2024
<i>16) Personeelskosten</i>				
Salarissen	4.191	4.375	-184	4.338
Pensioenpremies	506	550	-44	538
Sociale lasten	816	800	16	800
Inhuur personeel	1.082	1.600	-518	1.523
Inhuur personeel kantoor	698	801	-103	771
Totaal personeelskosten	7.293	8.126	-833	7.971

Personele bezetting	31-12 2025	gem. 2025	31-12 2024	gem. 2024
FTE onbepaalde tijd	39,1	36,6	35,1	37,1
FTE bepaalde tijd	37,6	41,5	40,8	50,4
Totaal	76,7	78,1	75,9	87,5
Aantal oproepkrachten	3	4	2	3

De afwijking ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door lagere kosten voor inhuur van personeel (-€ 621) en lagere salariskosten (-€ 184). Ook de pensioenpremies vallen lager uit (-€ 44). De sociale lasten zijn daarentegen licht hoger dan begroot (+€ 16). Binnen de formatie is een verschuiving zichtbaar van tijdelijke naar vaste dienstverbanden. Het aantal fte in onbepaalde tijd is gestegen naar 39,1 (31-12-2024: 35,1), terwijl het aantal fte in bepaalde tijd per jaareinde is gedaald naar 37,6 (31-12-2024: 40,8). De gemiddelde inzet van tijdelijke krachten is in 2025 aanzienlijk lager dan in 2024. Dit sluit aan bij de ingezette koers om meer stabiliteit in de organisatie te brengen en de afhankelijkheid van externe inhuur te verminderen.

WNT-verantwoording 2025 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 2025 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 246.000 (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.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

bedragen x € 1	J. Staarink	E. Righini
Functiegegevens	Directeur- Voorzitter	Directeur- Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-30/9	1/7-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	130.073	88.432
Beloningen betaalbaar op termijn	17.586	11.787
Subtotaal	147.659	100.219
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	183.995	124.011
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	147.659	100.219
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
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.	

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	J. Staarink
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Directeur-Voorzitter
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2026
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	73.679
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	73.679
Waarvan betaald in 2025	50.078
/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
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.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

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

Gegevens 2025	FUNCTIE
NAAM TOPFUNCTIONARIS	
L. Bikker	Voorzitter Raad van Toezicht
J.G. Boonstra	Lid Raad van Toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie
A. Visser	Lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie (toegetreten op 1-3-2025)
B.P. van der Roost	Lid Raad van Toezicht en Auditcommissie
A. Ramawadh	Lid Raad van Toezicht en Auditcommissie
B.S.M.L. de Winter	Lid Raad van Toezicht
S. Denktas	Lid Raad van Toezicht (afgetreden op 15-7-2025)

Er is sprake van een onbezoldigde Raad van Toezicht

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2025	2025	Begroting	2024
<i>17) Activiteitenlasten materieel</i>				
Honoraria en uitkoopsommen	929	520	409	804
Overige programmeringslasten	107	150	-43	255
Representatiekosten	17	0	17	29
Inhuur materiaal	845	850	-5	965
Inkoopkosten horeca	1.457	1.188	269	1.361
Publiciteitskosten	288	400	-112	457
Totaal activiteitenlasten materieel	<u>3.643</u>	<u>3.108</u>	<u>535</u>	<u>3.871</u>

De activiteitenlasten materieel bedragen in 2025 € 3.643 en blijven daarmee € 535 boven de begroting (€ 3.108). De ontwikkeling van deze lasten hangt deels samen met de ontwikkeling van de baten.

De hogere publieksinkomsten en hogere opbrengsten uit zaalverhuur (met name niet-cultureel) hebben geleid tot hogere variabele kosten. Dit is zichtbaar in de hogere honoraria en uitkoopsommen (+€ 124) en in de hogere inkoopkosten horeca (+€ 96). Deze kosten bewegen deels mee met het activiteitsniveau en de gerealiseerde omzet. De stijging hangt daarnaast samen met prijsontwikkelingen als gevolg van inflatie en tariefaanpassingen. Ook de ingebruikname van de Studio's heeft bijgedragen aan een hoger activiteitsniveau, hetgeen zowel aan de baten- als aan de kostenkant zichtbaar is.

Tegenover deze stijgingen staan lagere kosten voor overige programmeringslasten (-€ 148), inhuur van materiaal (-€ 120) en publiciteitskosten (-€ 169). Deze daling sluit aan bij de lagere horecaopbrengsten en een kritische beheersing van kosten, mede in reactie op de eerder opgelopen inflatiedruk. Hierdoor zijn de materiële activiteitenlasten per saldo lager uitgekomen dan begroot, ondanks het hogere activiteitsniveau bij delen van de exploitatie.

Per saldo laat 2025 zien dat de variabele kosten in belangrijke mate meebewegen met de gerealiseerde opbrengsten, terwijl tegelijkertijd actief is gestuurd op kostenbeheersing.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2025	2025	Begroting	2024
<i>18) Huisvestingskosten</i>				
Huur- en servicekosten	1.678	1.912	-234	1.681
Onderhoud	1.449	1.307	142	657
Energie	553	680	-127	587
Schoonmaakkosten	91	120	-30	120
Belastingen en verzekeringen	87	80	7	83
Totaal huisvestingskosten	<u>3.858</u>	<u>4.099</u>	<u>-242</u>	<u>3.128</u>

De huur- en servicekosten zijn per saldo nagenoeg gelijk gebleven. De huurlasten zijn met € 34 gestegen.

Daartegenover staan hogere doorbelastingen van servicekosten van € 37.

De onderhoudslasten bedragen in 2025 € 1.449 en liggen daarmee € 142 boven de begroting (€ 1.307). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een hogere dotatie aan de voorziening onderhoud, die in 2025 € 1.400 bedraagt (2024: € 500). Deze dotatie is bedoeld voor toekomstige onderhoudsactiviteiten en maakt onderdeel uit van het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP).

De reguliere onderhoudskosten zijn in 2025 met € 108 gedaald ten opzichte van 2024. Deze daling hangt samen met het tijdelijk uitstellen van het reguliere onderhoudsprogramma in verband met de inzet van capaciteit op de grootschalige verbouwing en de ontwikkeling van de plint. Daarnaast was in 2024 sprake van een lagere dotatie vanwege de negatieve resultaatontwikkeling en het wegvallen van de noodsteun van de gemeente in 2023.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2025	2025	Begroting	2024
<i>19) Afschrijvingskosten</i>				
Afschrijvingskosten verbouwingen	156	150	6	16
Afschrijvingskosten inventaris	646	525	121	525
Afschrijvingskosten automatisering	45	50	-5	49
Afschrijving fondsbijdragen	-247	-440	193	0
Boekwaarde buiten gebruik gestelde activa	11	0	11	0
Totaal afschrijvingskosten	<u>611</u>	<u>285</u>	<u>325</u>	<u>590</u>

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2025	2025		2024
<i>20) Organisatiekosten</i>				
Kantoorkosten	104	115	-11	119
Algemene marketingkosten	2	5	-3	3
Automatiseringskosten	329	280	49	294
Advieskosten	130	120	10	135
Overige personeelskosten	184	140	44	139
Nagekomen baten en lasten voorgaande boekjaren	-36	-38	2	-53
Totaal organisatiekosten	<u>713</u>	<u>622</u>	<u>91</u>	<u>637</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 die hiermee gepaard gaat, is onder overige organisatiekosten opgenomen.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2025	2025		2024
<i>21) Rentebaten/lasten</i>				
Rentelasten	<u>67</u>	<u>40</u>	<u>27</u>	<u>73</u>

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2025	2025		2024
<i>22) Compensatiebijdrage Gemeente Rotterdam</i>				
Compensatiebijdrage Gemeente Rotterdam	<u>296</u>	<u>245</u>	<u>51</u>	<u>403</u>

In 2025 is in opdracht van de gemeente als gebouweigenaar een ingrijpende verbouwing uitgevoerd. Als gevolg hiervan is de exploitatie gedurende een langere periode in de zomer (gedeeltelijk) stilgelegd, hetgeen heeft geleid tot omzetsderving. Ter compensatie van deze gederfde inkomsten en doorlopende vaste lasten is een financiële tegemoetkoming toegezegd.

3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum

Resultaatbestemming

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van circa € 62.000, met inachtneming van afspraken en voorwaarden met subsidiegevers en fondsen. Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen, zoals weergegeven in het exploitatieresultaat.

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 2025

Rotterdam, 17 maart 2026

de heer E. Righini
directeur

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
mail directie: e.righini@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.

Raad van Toezicht De heer L. Bikker (voorzitter)
Mevrouw Dr. J.G. Boonstra (lid rvt en voorzitter remuneratiecommissie)
Mevrouw Prof. dr. S. Denктаş (tot en met juni 2025)
Mevrouw B. de Winter
De heer B.P.H. van der Roost
De heer Drs. A. Ramawadh MBA (lid rvt en lid auditcommissie)
De heer A. Visser (lid rvt en voorzitter auditcommissie)

Bestuur Mevrouw J. Staarink (tot 1 september 2025)
De heer E. Righini, (vanaf 1 juli 2025).

Ondernemingsraad Ciska van Beek (voorzitter)
Bobby van Langeveld (secretaris)
Devin de Groot
Edwin Steketee
Megan van der Meer

nevenfuncties RvT in 2025

L. Bikker (voorzitter RvT)

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

S. Denктаş (lid RvT / voorzitter Steunfonds Doelen)

2018 – heden prof. Psychologie Erasmus Universiteit Rotterdam (hoofd functie)
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 en voorzitter Remuneratiecommissie)

2017 – heden vicevoorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC (hoofd functie)

B. de Winter (lid RvT)

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

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

2022 – heden directiebestuurder Stichting WMC Kerkrade (hoofd functie)

A. Ramawadh (lid RvT – lid Auditcommissie)

2024 – heden lid Raad van Bestuur Vidomes (hoofd functie)
2025 - heden lid Raad van advies Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)
2022 – heden lid Raad van Toezicht Humanitas

Visser (lid RvT – voorzitter Auditcommissie)

2019 – 2025 directie voorzitter Brink (hoofd functie tot september 2025)
2025 – heden associate partner De Galan (hoofd functie)
2025 – heden lid RvT Zadkine Rotterdam
2025 – heden lid RvT de Doelen Rotterdam
2020 – heden voorzitter RvT Team Sportservice

