jaarverslag 2022

de Doelen

inhoudsopgave

bestuursverslag 3
voorwoord 3

wat we doen 5
programma en publiek 5
zakelijk 11
prestaties 11

wie we zijn 13
organisatie 13
partners 15
Rotterdamse Culturele Basis 16

waar we staan 17

financiën 19

verslag Raad van Toezicht 23

jaarrekening 24

bijlages 43
overige gegevens 43
algemene gegevens 44
nevenfuncties raad van toezichtleden 45

voorwoord

Na een stille start in lockdown, kwamen we in het voorjaar goed op stoom. We breidden onze teams uit, scherpten de programmering aan en realiseerden nieuwe plannen.

Op het hoogtepunt van de pandemie in 2020, schreven we een droombeeld; ons ideale weekend in de Doelen. Een doorlopend programma, 's ochtends, 's middags en 's avonds. Met concerten in alle genres, kunst, talkshows en fijn eten. Een plek waar je wil zijn en wil blijven. Waar een weerspiegeling van de stad werkt en over de vloer komt. We keken terug op 2022 en zagen weekenden waarin dit droombeeld werkelijkheid was geworden. De toekomst is begonnen!

Zo'n weekend was het weekend van 10 en 11 december. Zaterdagochtend startte de viering van het vijftigjarige Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest (RJSO). Met veel jonge ensembles en jeugdige bezoekers op het podium en in de zaal. Terwijl het programma tot 's avonds laat in de Grote Zaal plaatsvond, zette de Turkse hardrockgroep MaNga de Willem Burger Hal op zijn kop. Jazzliefhebbers luisterden naar Nabou Claerhout in de Eduard Flipse Zaal en in de Doelen Studio kookte de Syrische Doelen chef Maher en werd uit volle borst meegezongen tijdens Aretha's 90's r&b karaoke. Zondagochtend openden we de deuren voor de Waluw XL Vintage markt in de foyers en de *dog friendly xmas photoshoot* in de Studio, waar honden en hun baasjes in kerststijl op de foto konden. Het Groot niet te Vermijden speelde 's ochtends in de Grote Zaal, gevolgd door het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPhO) dat 's middags een prachtige uitvoering van Sjostakovitsj bracht. Vernieuwende hedendaagse muziek was er 's avonds met de monumentale uitvoering van *Coming Together* waarin muziek en sociaal-maatschappelijke kritiek spectaculair samenkwamen.
Het hele weekend was er een prachtige dwarsdoorsnede van de stad in de Doelen. En zo waren er nog veel meer weekenden. Met concerten, architectuurrondleidingen, kunstexposities, jams, live radio-opnames en talkshows.

De toekomst is begonnen en onze ambities nog lang niet volbracht. Daarom bouwen we verder aan de programmering, nieuwe businessmodellen en een toegankelijk en open Doelengebouw in het hart van de stad.

Namens Team Doelen,
Janneke Staarink
Directeur

Chineke! @ Taufan Adia Putra

wat we doen

programma en publiek

innovatieve, inclusieve op doelgroep gerichte programmering

Wat betekenen onze ambities om *“het internationale culturele hart van de stad en 24/7 open en toegankelijk te zijn voor iedereen uit Rotterdam en daarbuiten”?* Met die vraag gingen ons programma- en marketingteam samen aan de slag.

We constateerden een oververtegenwoordiging in sommige genres die we programmeren en in de doelgroepen die we bereiken. We maakten een analyse van het doelgroepenmodel van Rotterdam Festivals versus verschillende muziekgenres. We keken naar welke nieuwe doelgroepen wij willen aantrekken, wat hun voorkeuren in genres zijn, wat het aanbod van andere instellingen in de stad is en welke genres bij het merk de Doelen passen.
Op basis daarvan gaven we, naast klasiek, een prominentere rol aan pop, jazz en global in onze programmering. We innoveerden de bestaande klassieke en hedendaagse programmering. Niet in de laatste plaats breiden we het programmateam in 2022 uit met pop- en global programmeur Edwin van Andel (o.a. Het Concertgebouw en de Melkweg) en jazzprogrammeur Raluca Baicu (o.a. North Sea Round Town en Bird). Daarnaast vulden we het team aan met creatieve producenten.

We maakten in alle genres programmakeuzes. Hoe is deze programmering onderscheidend en hoe past het binnen onze visie? Met als criteria vernieuwing in inhoud en vorm, diversiteit, thematische actualiteit en een mix van (inter)nationale en Rotterdamse musici en van internationale topmusici en jong baanbrekend talent. We tekenden al eerder een 50/50 Pledge waarmee wij actief vijftig procent vrouwen in een leidende positie (solisten, dirigenten, componisten/ makers) het podium geven. Ook op het gebied van culturele diversiteit casten wij actief onze musici. Mooie voorbeelden van deze programmakeuzes waren in 2022 onder andere de concerten van Chineke Orchestra met solist Jemens Kanmeh-Mason en dirigent Leslie Suganandarajah, het Residentie Orkest met Anja Bihlmaier als dirigent en Yeol Eum Son als soliste, James Oesi en Genevieve Murphy op klassiek gebied. En zeker ook Oum en Mabel Matiz (pop), Melike Sahin, Lina_Raul_Refree en Calema (global) en Maria Mendes, Lilan Viera en Sanem Kalfa (jazz).

Calema Taufan © Snapboyz

hoogtepunten

Het seizoen startte op 10 september uitbundig met een genrebreed voorproefje met Peter Somuah + Band, Djuwa Mroivili, s t a r g a z e, Luka en Anne-Fay.
Klassieke hoogtepunten waren zonder meer de concerten van de fabuleuze Patricia Kopatchinskaya. Met topkamerorkest Camerata Bern gaf zij drie prachtige concerten en ze inspireerde een nieuwe generatie conservatoriumstudenten in een sprankelende *side by side* workshop. Andere concerten op klassiek gebied waar we vreselijk trots op waren: het Paris Mozart Orchestra, Roomful of Teeth en Chineke Orchestra.
Mede dankzij Stichting Droom en Daad maakten we met Rotterdamse regisseur en componist Robin Coops een voorstelling rondom de twintigste-eeuwse Rotterdamse componist Willem Pijper, waarbij zijn vijf strijkkwartetten werden uitgevoerd door het Matangi Quartet en het Viride Kwartet.
We namen afscheid van stadsorganist Geert Bierling, die 25 jaar lang het Doelenorgel bespeelde. Hij pakte groots uit in een waardig afscheidsconcert in de Grote Zaal en we verwelkomden zijn opvolger Adriaan Hoek.
Op popgebied boden we een grote variatie van subgenres die met veel enthousiasme ontvangen werden. Van de hardrock van MaNga, souldiva Dionne Warwick en componist en pianist Joep Beving tot Rotterdamse hiphoppers Broederliefde en filmcomponist Einaudi.
Geweldig waren de jazzconcerten van Yoràn Vroom's Group Of Friends, de Black Sea Songs van Kalfa/Badenhorst/Dumitriu en de sprankelende optredens van onze zuiderburen Nabou en het Lara Rosseel Quintet.
In de global programmering verwelkomden we het legendarische *Turkey Now!* Festival, dat na vele jaren terugkeerde met optredens van Altın Gün en Moğollar. In *Muses of Mindfulness* bracht de Rotterdam Gharana een ode aan de rijke Indiase klassieke muziektraditie. En Navin Kundra liet samen met Bollywoodband The 515 Crew het publiek meezingen met Hindi filmklassiekers tijdens het Hindi Cinema Classics Kerstconcert. Ook de optredens van de populaire Turkse zanger Koray Avci en de Cubaanse gitarist, producer en Buena Vista Social Club ster Eliades Ochoa moeten we noemen.

ROAM Night © Taufan Adia Putra

festivals

We hosten veel festivals in verschillende samenwerkingsverbanden. We waren locatie van hiphopfestival *Make a scene*, de digitale (corona) versie van International Film Festival Rotterdam, *O. festival*, Zomercarnaval, *North Sea Round Town*, *International Conduction Competition Rotterdam*, popfestival *Left of the Dial*, *After Six* en de *VRDays/Immersive Tech Week Rotterdam*.

talentontwikkeling

We geven jonge musici de kans zichzelf te laten zien en zich verder te ontwikkelen. In *Red Sofa Young* en de programmering van de *ROAM Nights* gaven we plek aan jonge interdisciplinaire makers. In onze *Talentbreaks* speelden jonge podiumkunstenaars die nog in opleiding of net afgestudeerd zijn. We programmeren de *Talentbreaks* in samenwerking met Codarts, Classic Young Masters, de stadsorganist, Dutch Classical Talent en de RPhO academie. De Artiestenfoyer werd The Jazz-corner, waar jong jazztalent van Codarts *late night* concerten bracht. Ook boden we Codarts ruimte voor eindexamens en speciale projecten.

Met productiehuis FLOW gaven we in *FLOW Unplugged* het jaar rond een podium aan singer-songwriters. In samenwerking met Epitome Entertainment kreeg *urban talent* tussen de 12 – 30 jaar een plek in de *Monday Night Jams* om te laten horen en zien wat zij in huis hebben. De Doelen Studio was een belangrijke ontwikkelingsplek met jams, try-outs en cd-presentaties.
Niet alleen boden we hiermee kansen voor aanstormend talent, het heeft ook impact op ons doelgroepenbereik. We zien het overal terug: jonge musici op het podium brengen jonge mensen in de zaal.

the next generation – kids en jongeren

In april vierden we de dertiende editie van de Kindermuziekweek, die ooit in Rotterdam begon. We trapten af met het Rotterdam Songbook, in samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest, stadsbeiaardier Richard de Waardt, *spoken word artist* Mariana Hirschfield en ZangExpress. De 350 leerlingen in de zaal en 104 leerlingen op het podium zongen liedjes uit de hele wereld uit het songbook. Ook een meespeeldag met het RJSO, een voorstelling van Oorkaan en workshops instrumenten bouwen en componeren, maakten deel uit van de festivalweek.
Iedere woensdagmiddag en in de schoolvakanties zijn kinderen vanaf zes jaar welkom in de Doelen Studio. Om eigen songs en raps te schrijven, posters te maken, te leren componeren, een eigen instrument te bouwen of te leren schaken. Tijdens festivals organiseerden we workshops in samenwerking met festivalpartners zoals Circusstad en IFFR.
In het kader van het Cultuurtraject in samenwerking met KCR programmeerden we de schoolvoorstellingen *Music Makes Friends* in samenwerking met de Codarts Havo voor Muziek & Dans en *Wild* van danstheater Aya. Samen met JINC organiseerden we vijf taaltrips. Tijdens deze taaltrips krijgen de kinderen een rondleiding in de Doelen en leren speciale woorden, die aansluiten bij onze locatie en programmering. Afsluitend vindt er een concertje plaats in de Grote Zaal.

Inside Out: open en toegankelijk in het hart van de stad

Om de Doelen open en toegankelijk te maken voor de bewoners van de stad, maken we connectie met verschillende groepen. We openen, letterlijk, de locaties aan de buitenrand van ons gebouw waar dat kan, zoals The Jazz Corner en de Doelen Studio, met een programma met nog veel meer dan muziek.
Themaprogrammering verbindt evenementen in de zalen en daarbuiten. In 2022 bijvoorbeeld ons programma rondom vrouwendag. We programmeerden een benefietconcert voor de Oekraïne, gepresenteerd door Wilfried de Jong met Russische celliste Maya Fridman en Oekraïense pianiste Anna Fedorova in de hoofdrol. Zij brachten een line-up van topmusici met zich mee: Daria van den Bercken, Konstantyn Napolov, Daniel Rowland, Maja Bogdanović en vele anderen – muzikanten, voor een groot deel zelf van Russische of Oekraïense afkomst, die zich inzetten voor hulp aan slachtoffers van deze oorlog én voor vrede.
In de Doelen Studio brachten we in samenwerking met partners cultuurbrede programmering. Met elke maandagavond de drukbezochte *Monday Night Jams,* in samenwerking met Epitome Entertainment. Elke woensdagmiddag programma voor kinderen en studeren en ontspannen voor studenten met dj's tijdens *Study Hours* en *After Hours* op de donderdagen. Op de vrijdag steevast een buffet van topkok Maher, een reggae café of de sleutel van de Studio in handen van initiatieven uit de stad tijdens club Key. Op zaterdagen de beurt aan live radio van WNL gedurende de dag en 's avonds het podium voor opkomende bands, beginnende dj's en spoken word artists tijdens Aretha's. En op de laatste dag van de week een fijne Luisterbar of Stille Boekenclub.
We openen ons gebouw steeds vaker voor andersoortige evenementen. In 2022 bijvoorbeeld voor de Waluw vintage markt, skate-event Rollerganza, live radio van WNL of het unieke alleen voor vrouwen toegankelijke hiphop event *Pretty Girls Like Trap Music*. We nodigden de buurt uit om gezamenlijk de uitvaart van koningin Elizabeth te kijken op het scherm in de Studio. Het was een verbindend moment voor een groep oudere buurtbewoonsters. We startten met de Rotterdam Soos, over een actualiteit in de stad of wereld. De eerste Rotterdam Soos ging over de wederopbouw van Marioepol. Stedenbouwkundige en voormalig directeur stadsontwikkeling Rotterdam Riek Bakker, havendeskundige verbonden aan de Erasmus Universiteit Bart Kuipers en de Oekraïense art director/ontwerper Sergii Rodionov bogen zich over de wederopbouw van

Monday Night Jam © TaufanAdiaPutra

de Oekraïense havenstad Marioepol. Een andere Rotterdam Soos had het thema “Regels zijn Regels” waarin gasten zich bogen over het vergunningenbeleid van Rotterdam.

We zijn hard aan het werk om de architectuur van het gebouw tot haar recht te laten komen en meer aandacht en liefde te geven aan onze kunstcollectie. We brachten in 2022 onze unieke kunstcollectie in kaart, ontwikkelden een kunstroute die in 2023 gelanceerd wordt en zijn in gesprek met verschillende kunstenaars over nieuw werk voor de Doelen. In de Studio plaatsten we rondom de Wederopbouwdag met verzamelaar Paul Groenendijk de Iphoezen-expo *Sonic Architecture,* met platenhoezen waarin architectuur het ontwerp bepaalde. In december kwam Groenendijk terug met de *vinyl expo xmas edition* met de mooiste kitscherige kerstplaten.

horeca en gastvrijheid

Het aanbieden van eten en drinken is een positieve toevoeging aan een fijne avond uit. Onze focus ligt steeds meer op het verzorgen van een complete avond of middag. We speelden met routes in het pand, zodat mensen makkelijker terugkeren naar het hart, beneden bij de bar in de Hal Grote Zaal, de Studio of The Jazz-corner, voor een drankje na met een talk, een hapje of een late night optreden. We betrekken lokale cateraars die passen bij de Doelen en de stad.

betere publieksbeleving door investeringen techniek

We bleven investeren in techniek. Zo verbeterden we de beleving van het publiek, zijn we nog beter in staat om aan de eisen en wensen van bespelers te voldoen en maken we verdere stappen op het gebied van duurzaamheid.
PA’s op diverse locaties werden vernieuwd of uitgebreid. Om ons klaar te maken voor de stazaalprogrammering investeerden we flink in bewegend licht, zowel voor de komende stazaal als in de Jurriaanse Zaal.
In samenwerking met de afdeling Vastgoed van de Gemeente, vervingen we alle hallogeen podium-verlichting in de Willem Burger Zaal, de Jurriaanse Zaal en de Grote Zaal naar RGB. Dit verbetert de lichtmogelijkheden, van alleen warm wit naar full colour en het levert ook een flinke energiebesparing op.

publiek & bereik

In 2022 namen bezoekers ruim 34.131 kaarten af voor onze eigen programmering, waarvan ruim 25.000 voor betaalde events en bijna 9.000 voor gratis toegankelijk programma. Dit was 39% meer dan we inschatten aan het begin van het jaar. In totaal vonden er 614 culturele evenementen plaats, betaald en gratis, met 199.606 bezoekers. Het aantal deelnemers aan zakelijke evenementen was 65.666. In totaal bereikten we in 2022 265.272 mensen.
We bereikten met onze eigen educatieve programma’s en workshops ruim 2.700 kinderen, waarvan 1.921 in schoolverband. Daarnaast hosten we bewust ver-schillende educatieve evenementen van partners in de stad zoals onder andere van Passionate Bulkboek en het RPhO waarmee we ook nog eens meer dan achtduizend kinderen over de vloer hadden. We zien duidelijk een voor-keur voor live bezoek. Na het opheffen van de lockdown was er nog weinig animo voor ons online concertaanbod. Samen met de RCB (Rotterdamse Culturele Basis) bereiken we alle elf doelgroepen in Rotterdam uit het model van Rotterdam Festivals. De Doelen richt zich op zes nieuwe focus doelgroepen, waarbij het zwaartepunt ligt op verjonging door alle hoofdgroepen heen en op het behoud van de huidige doelgroepen.
We zien dat we het hier het afgelopen jaar vooruitgang boekte. We hebben een klein verlies aan oudere gasten, waarvan het wat langer duurt na de pandemie voor ze weer terugkomen. We hopen hen de komende jaren weer te ontvangen. We hebben een groter bereik in de doelgroepen met de leeftijd 18 – 44 jaar. In de maanden december 2022 tot en met februari 2023 voerden we een succesvolle campagne *Warm in de Doelen,* waarmee jongeren tot 26 jaar voor € 2,50 een selectie van onze eigen programmering konden zien. Maar liefst 710 jongeren maakte hier gebruik van!

2022
leeftijd en geslacht

2021
leeftijd en geslacht

campagne Doe! de Doelen © JCDecaux

We willen een betere afspiegeling van de stad realiseren onder de doelgroepen die ons bezoeken. De marketingkoers die we daarop voeren, heeft effect. We zien deze beweging duidelijk terug als we kijken naar ons doelgroepenbereik in 2022 t.o.v. 2021 (eerste twee kolommen) en de huishoudens in de stad. We zijn meer in lijn met de stad en we hebben bij bijna alle focusdoelgroepen groei gerealiseerd.

focus marketing en communicatie

De focus van het marketingteam lag op het versterken van de merkwaardering, het creëren van meer binding met de verschillende doelgroepen, het verrijken van de data en de optimalisering van de content. We breiden het team uit. Naast de marketeers klassiek, pop jazz en global is ook een marketeer brand & media en een content creator aan het team toegevoegd.

Om het merk te versterken lanceerden we bij de opening van het seizoen de campagne *Doe de Doelen!* op posters en digitale schermen in Rotterdam, Den Haag en Amsterdam. Elke poster bevatte drie allitererende woorden die de diversiteit van het aanbod in de Doelen toonden. We creëerden meer bewegende content voor de website, socialmediaposts en socialmedia-advertenties. Daarmee voegden we meer beleving toe aan de content, waardoor mensen meer voelen en ervaren waar ze naar toe gaan. Om het publiek mee te nemen in de keuzes van onze klassieke programmeurs, maakten we de podcastserie *De Derde Verdieping*.

doelgroepen 2022 vs 2021	2022	2021	huishoudens Rotterdam 2021
Culturele alleseters	11,7%	13,8%	7,5%
Kindrijke Cultuurvreters	6,3%	6,1%	4,2%
Weelderige Cultuurminnaars	9,6%	12,0%	6,3%
Klassieke Cultuurliefhebbers	16,5%	24,2%	16,3%
Startende Cultuurspeurders	6,9%	5,7%	5,0%
Actieve vermaakvangers	7,1%	5,9%	8,3%
Proevende Buitenwijkers	15,6%	15,6%	20,3%
Nieuwsgierige Toekomstgrijpers	1,9%	1,3%	1,1%
Flanerende Plezierzoekers	9,0%	4,7%	8,8%
Sociale Cultuurhoppers	9,4%	5,6%	9,8%
Lokale Vrijetijdsgenieters	6,0%	5,1%	12,4%

focus doelgroepen
behouden doelgroepen

communicatie

In de communicatie zijn we volledig van print naar digitaal gegaan. Niet meer printen is een overweging vanuit duurzaamheid. Het onnodig printen en distribueren van communicatie wordt tot het minimum beperkt. Uitzondering zijn de posterrondes door de stad, een selecte distributie van flyers met een overzicht van komende programma's en een overzicht van de klassieke series die op verzoek werd toegezonden.

We focussen ons met name op *owned media* zoals, de Doelen-website, Facebook, Instagram voor de culturele sector en LinkedIn voor de zakelijke markt. Om de nieuwe doelgroepen te bereiken, zetten we onze socialemediakanalen Facebook en Instagram ook in als verkoopkanalen en werken daarin nauw samen met partners. Door samenwerkingen met partners, waarbij we hun socialmediakanalen inzetten (kruisbestuiving), verzamelden we nieuwe data en bereikten we nieuwe doelgroepen. We verdubbelden het aantal gebruikers van de website en realiseerden ook op Facebook en Instagram goede groei, zoals te zien in onderstaand overzicht.

	gebruikers	sessies	nieuwe sessies
2021	326.521	505.564	64,82%
2022	713.833	1.090.765	64,23%
groei	118,62	115,75	0,92%

Immersive Tech Week © Taufun

Van alle communicatiemiddelen is de respons op nieuwsbrieven veruit het hoogst, zowel waar het de openingsrate als de conversie betreft. We creëerden een beter onderscheid qua inhoud, met algemene en genre specifieke nieuwsbrieven en een relevante selectie van highlights in de verschillende genres. We voerden de frequentie van de nieuwsbrieven op naar minimaal viermaandelijks en personaliseerden deze op de voorkeuren van de bezoekers. We zijn steeds beter in staat om de subgroepen te identificeren, zodat specifieke informatie ook bij de juiste liefhebbers terechtkomt.

Rotterdams Philharmonisch Orkest

De verkoop van de concerten van de programmering van de Doelen en die van het Rotterdams Philharmonisch Orkest zijn in 2022 gesplitst, maar we voeren marketingactiviteiten in gezamenlijkheid uit. Alle concerten van het orkest publiceren we in de concertagenda van de Doelen en marketeers van beide organisaties overleggen regelmatig op detailniveau.

zakelijk

De coronamaatregelen in het eerste kwartaal, van harde lockdown tot maatregelen op het gebied van afstand, bepaalden of en hoe activiteiten doorgang konden vinden. Coolblue gaf een nieuwjaarsbijeenkomst in de Grote Zaal op anderhalve meter afstand, het Transformatiecongres van Vakmedianet op 10 februari ging van live naar online en een groot meerdaags internationaal congres ESSM is verplaatst van februari 2022 naar 2023. IFFR had haar kantoren en studio's in de Doelen en het festival online.

congressen, events en culturele partners

Grote medische congressen zoals Lof der verpleegkunst, Lof der geneeskunst, Liverday, een symposium voor kinderfysiotherapeuten en congressen op het gebied van medische immunologie, oogheelkunde en dementie keerden terug in 2022. Ook de zakelijke bijeenkomsten waren goed vertegenwoordigd met het Miljoenenontbijt, Funderingsdag, Salarisdag, Logichem en het feestelijke Maritime Awards Gala. Ook vonden tal van evenementen plaats van de gemeente Rotterdam en het Erasmus MC. De internationale conferentie voor klassieke muziek Classical:NEXT keerde niet terug na de pandemie.

Immersive Tech Week Rotterdam

De Doelen en VRDays sloegen als partners de handen ineen om samen met de gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners en Venture Café Immersive Tech Week naar Rotterdam te halen. Een allesomvattend internationaal meerdaags congres over immersieve technologie waar tech, kunst, educatie, gezondheidszorg, wetenschap en business samenkomen. Er waren themadagen, workshops, debatten, demonstraties, een beurs en voorstellingen. Hogeschool Rotterdam haakte direct aan als een van de partners.
Ruim 3.800 professionals en studenten bezochten het professionele terrein en onderdelen van het festival. Ruim 2.000 studenten, professionals en algemeen publiek bezochten de eerste editie van de gratis toegankelijke Playground in de hal van de Grote Zaal. Het festival werd ten opzichte van haar eerdere Amsterdamse edities in Rotterdam twee keer zo groot in bezoekersaantallen.

prestaties

prestaties	per jaar	
	jaarplan 2022	jaarverslag 2022
aantal presentaties	450	614
waarvan presentaties in Rotterdam	450	614

kengetal	totaal per jaar		in Rotterdam	
	jaarplan 2022	jaarverslag 2022	jaarplan 2022	jaarverslag 2022
aantal bezoeken	187.500	199.606	alles	alles
waarvan betalend	122.500	124.905	alles	alles
waarvan in schoolverband	6.500	1921	alles	alles

We maakten in onze jaarplannen een voorzichtige raming. Zowel wat betreft het aantal presentaties als het aantal betaalde en gratis bezoeken presteerden we boven verwachting. Wat betreft het aantal bezoeken in schoolverband aan onze eigen educatieprogrammering moeten we in 2023 weer een inhaalslag maken. Onze net aangestelde programmeur voor educatie en jeugd- en jongerenprogrammering gaat daar stappen zetten.

ROAM Night © Taufan Adia Putra

wie we zijn

organisatie

Ook op personeelsvlak is de organisatie volop in beweging. Na de grote reorganisatie tijdens corona breidden we ons team in 2022 weer in nieuwe richtingen uit, in alle lagen van de organisatie. Er wordt volop gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot stage, scholing, ontwikkeling en doorstroom.

bestuur en medewerkers

De Doelen telde eind 2022 negentig medewerkers in loondienst (76,7 fte) waarvan 52% man, 47% vrouw en 1% non-binair. De gemiddelde leeftijd is 38 jaar. Het aantal medewerkers met een bi-culturele achtergrond is gegroeid van 17% (2021) naar 27% (januari 2023). We namen 48 collega's (41,7 fte) aan en namen afscheid van 22 collega's (11,7 fte), waarvan er negen korter dan twee jaar in dienst waren. Onze flexibele schil breidden we uit. We werken met outsourcingspartijen en freelancers om snel op en af te kunnen schalen. De werkzaamheden publieksservice outsourcen we vanaf 2022 via een externe partij. Zij dragen ook zorg voor werving, selectie, scholing en begeleiding van deze medewerkers.
In 2022 stelden we vier nieuwe managers aan voor de afdelingen accountmanagement, gebouw en techniek, hospitality en financiën. Het bestuur en management telt in 2022 vijf vrouwen en drie mannen. Twee van de managers hebben een bi-culturele achtergrond. De Raad van Toezicht bestaat in 2022 uit een voorzitter (vrouw), vier vrouwelijke leden en twee mannen. Twee van de RvT leden hebben een bi-culturele achtergrond.

ontwikkeling en scholing

Wij willen een inspirerende, inclusieve plek te zijn. Niet alleen voor ons publiek, maar ook voor ons personeel. Dit is integraal opgenomen in een aantal vaste programma's zoals *onboarding*, leiderschaps- en teamontwikkeling en de mogelijkheid om vakgerichte trainingen en workshops te volgen. Boeien en binden van medewerkers blijft een belangrijke focus, zeker in de huidige concurrerende arbeidsmarkt. We zetten in op duurzame inzetbaarheid. Zestien medewerkers stroomden door naar een andere functie of afdeling, een dynamisch resultaat! We creëren steeds meer stageplekken. Negen hbo- en mbo-studenten rondden in 2022 hun stage af bij de Doelen. Wij bieden plek aan negentien vrijwilligers, zij verzorgen het groen in, op en rond de Doelen of zijn werkzaam als *host*. We zijn mede-initiatiefnemer van het Hospitality Pact, een samenwerking van Rotterdamse mbo's, MKB-Nederland, KHN regio Rijnmond, de Rotterdamse Hotelcombinatie, instellingen uit de Rotterdamse Culturele Basis (RCB) en de gemeente Rotterdam. Dit pact genereert meer aandacht en impact voor hospitality in Rotterdam. Een eerste resultaat hiervan is de Dag van de Hospitality op 8 maart 2023 in de Doelen, waar meer dan vierhonderd studenten en werkzoekenden kennismaken met de Rotterdamse hospitality branche.

ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage, gerelateerd aan het aantal fte, is 6,71 procent (2021: 3,41%). Er zijn in 2022 116 ziekteverzuimgevallen geweest (2021: 55), waarvan 72 kortdurend (2021: 33), 29 durend van 8 t/m 42 dagen (2021: 15) en 15 langdurend, meer dan 43 dagen (2021: 7). De gemiddelde verzuimduur was 20 dagen (2021: 22,4 dagen). Van de vijftien langdurige zieken zijn er eind 2022 zeven volledig hersteld, hebben er zes ander werk gevonden en zijn er twee aan het re-integreren. De Doelen is verzekerd voor ziekteverzuim van meer dan een half jaar.

inclusie en diversiteit

De Code Culturele Diversiteit & Inclusie vormt de basis voor ons beleid. Het is onze focus bij personele aanname, inrichting van het programma en hoe en waar wij ons programma promoten. Onze doelstellingen liegen er niet om, we streven er naar een afspiegeling te zijn van de Rotterdamse samenleving. Uiteindelijk is het geen pure cijferkwestie, het draait om de cultuur. Een cultuur die de stad vertegenwoordigt en die van inclusiviteit is doordrongen, op ieder niveau. Onze cijfers en personeelsbestand reflecteren dat steeds meer, in leeftijd, geslacht, culturele of sociale afkomst, competenties, opvattingen en werkstijlen.
Sinds december 2019 is er een werkgroep van managers en medewerkers actief die advies geeft en acties uitvoert op het gebied van diversiteit en inclusie met aandacht voor personeel, programma, partners en publiek.

In samenwerking met Heilige Boontjes plaatsen we medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in de Doelen Studio. Als organisatie kopen we waar mogelijk sociaal in. Op het gebied van catering streven we naar een aanbod, waarbij de focus ligt op lokaal en biologisch. We kijken in de samenwerking met cateraars naar een afspiegeling van de stad, zoals bijvoorbeeld onze samenwerking met het Syrische Maher's Kitchen in de Studio en het Aziatische Amazing Taste bij Immersive Tech Week Rotterdam en IFFR.

governance

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen wordt bestuurd volgens het Raad van Toezicht-model. Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in verschillende documenten zoals statuten, auditreglement, aftreedschema en profielen. De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en volgt de daar bijbehorende aanbevelingen op. De RvT bespreekt de toepassing van de code tegelijkertijd met de jaarrekening. Er is een personeelsreglement (met gedrags- en integriteitseisen), een klachtenprocedure en een klokkenluidersreglement. Er zijn twee vertrouwenspersonen waarvan de taken en bevoegdheden vastgelegd zijn. We passen de codes diversiteit en inclusie en *fair practice* toe. We tekenen voor gelijke beloning m/v. Wij hanteren de CAO Nederlandse Podia en zijn aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia. De door de Werkgeversvereniging opgestelde modelovereenkomsten zijn het uitgangspunt bij nieuwe aanstellingen. De meeste orkesten hebben een eigen cao en zullen deze hanteren. Voor componisten is de honorariumrichtlijn van Fonds Podiumkunsten leidend. Voor alle musici buiten de orkesten volgen we de gagenorm van rechtenorganisaties NORMA en Sena.

ondernemingsraad

De OR heeft in 2022 advies gegeven over het samenvoegen van de afdelingen Horeca en Hospitality Management en over het samenvoegen van de functies event coördinator en coördinator horeca tot de functie floormanager. Tijdens de reguliere OR-overleggen werden met de directie personele zaken, financiën en de toekomstplannen van de Doelen besproken. Op de agenda stonden onder andere het personeelsreglement, pensioenen, het functiehuis, de financiële situatie, energiekosten en het masterplan/de toekomstplannen van de Doelen. Vertegenwoordigers van de OR overlegden eenmaal met twee leden van de RvT. Midden 2022 nam een aantal leden afscheid van de OR. Op een oproep voor nieuwe leden reageerden twee kandidaten, die zijn toegetreden tot de OR. In 2023 vinden er reguliere OR-verkiezingen plaats.
Nieuwe en zittende leden volgden een training over rol en recht van de OR op het gebied van advies, instemming, informatie en initiatief en formuleerden de missie en visie van de OR.

© Reyra Dewanti

partners

De Doelen verbindt zich meer en meer met haar omgeving. Via partnerschappen verbinden wij ons met de stad, de sector en de maatschappij.

cultuur en media

Zoals toegelicht onder programma & publiek werken we voor onze programmering met toonaangevende festivals en gezelschappen, orkesten, boekers en culturele partners op het gebied van alle muziekgenres, architectuur, vormgeving, beeldende kunst en film. We zijn locatie voor de live radio-uitzending van het WNL programma *In de Kantine.* We werken actief samen met nationale en Rotterdamse media zoals NRC, Rotterdam Festivals, RTV Rijnmond, AD Rotterdams Dagblad, OPEN Rotterdam en de Havenloods. Om onze concerten voor bredere en jongere doelgroepen toegankelijk te maken, werken we samen met CJP, *We are Public* en Rotterdampas.

onderwijs

Met de Rotterdamse Muziekcoalitie zetten we muziek op de kaart binnen het basisonderwijs in Rotterdam. Codarts is een belangrijke partner met wie we de samenwerking steeds verder intensiveren. Niet alleen gebruiken zij de Doelen veelvuldig als optreed- of oefen locatie, de wekelijkse jamsessies in de Artiestenfoyer (inmiddels The Jazz Corner gedoopt) worden onderdeel van het Codarts curriculum. We werken samen met het Koninklijk Conservatorium, de Willem de Kooning Akademie, het Albeda college, de Erasmus Universiteit, de Hogeschool Rotterdam en InHolland door middel van stages, opdrachten, workshops en projecten. Met Zadkine bouwen we aan een duurzame samenwerking waarbij we leerplaatsen creëren op het gebied van hospitality.

maatschappelijk

De Doelen is zich bewust van z'n maatschappelijke rol in de stad. Waar kan ondersteunen we lokale initiatieven en haken we aan bij speciale themadagen of feestdagen. We houden goed contact met vertegenwoordigers van de verschillende culturele gemeenschappen in Rotterdam. We ondersteunen maatschappelijke initiatieven zoals Trevvel, waarbij we kaarten voor 10 euro beschikbaar stellen aan mensen met een reisbeperking. Trevvel organiseert het vervoer, wij het concert.

duurzaamheid

We zijn een van de initiatiefnemers van 7SquareEndeavour, dat gericht is op verduurzaming van het Schouwburgplein en directe omgeving. We openden ons blauwgroene dak tijdens de Rotterdamse Daken-dagen. Het dak van de Doelen is nu bedekt met 2.581m² groen en de waterberging op het dak heeft een capaciteit van 2000 badkuipen (300m³). Het is de eerste keer dat een groot gemeentelijk gebouw en rijksmonument in het hart van de stad een multifunctioneel dak van deze omvang krijgt. Het duurzame dak op de Doelen is één van de projecten van Life@Urban Roofs, onderdeel van het Europese LIFE-programma voor milieu- en klimaatactie. Het dak draagt bij aan de ambities van het college op het gebied van duurzaamheid, klimaat-adaptatie en herstel van biodiversiteit in de stad. De aanleg van het dak is gerealiseerd door de gemeente in samenwerking met de Doelen, het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, 7 Square Endeavour, het Rotterdams WeerWoord en Rotterdam gaat voor groen. Grote droom is het dak toegankelijk te maken voor bezoekers.

zakelijk

In samenwerking met Rotterdam Partners en Rotterdam Festivals wordt ons concertaanbod zo goed mogelijk onder de aandacht gebracht van potentiële bezoekers van Rotterdam en expats. Voor de congresmarkt en zakelijke activiteiten werken we samen met Rotterdam Partners en een netwerk van bedrijven, evenementen- en congresbureaus en zakelijke partners. De Doelen is actief lid van VNO-NCW Rotterdam, waarmee we o.a. samenwerken rond het jaarlijks Rotterdamse Miljoenen-ontbijt in de Doelen.

financieel

Meerjarige sponsorcontracten met het Havenbedrijf Rotterdam en Eneco werden verlengd. We wierven nieuwe donateurs met een succesvolle telemarketing-campagne. Stichting Bevordering van Volkskracht, de J.E. Jurriaanse Stichting en de Van Leeuwen Van Lignac Stichting droegen substantieel bij aan de nieuwe stoelen in de Jurriaanse Zaal. Het Prins Bernhard Cultuurfonds gaf een genereuze bijdrage aan de podiumtechniek voor stazaalconcerten. De Turing Foundation, Zabawas en de stichting Orlanda Goban droegen bij aan de Kindermuziekweek. Stichting Droom en Daad maakte de uitvoering van de strijkkwartetten van Willem Pijper en de registratie daarvan mogelijk. Ook ontvingen we een aantal giften van fondsen die anoniem wensen te blijven. De Gemeente Rotterdam gaf additionele bijdragen t.b.v. "Nieuw Rotterdam" en een bijdrage uit de Aantrekkings-kracht Stad van de Herstel en Vernieuwingsagenda ten behoeve van de mediastudio.

Rotterdamse Culturele Basis

De RCB-instellingen hebben zich in 2022 op verschillende terreinen agenderend en adviserend opgesteld richting de gemeente, de wethouder en de stad. Vanuit ons netwerk en met onze kennis en ervaring hebben we in 2023 onder andere de thema's werkgeverschap en cultureel maatschappelijk vastgoed geagendeerd en opgepakt en een bijdrage geleverd aan discussies en kennisuitwisseling op het gebied van leefbaarheid in de stad, diversiteit en het herstel van de cultuursector. Daarnaast wordt de RCB actief betrokken bij verschillende gelegenheden in de stad, zoals de ontvangst van de staatsecretaris op 12 maart 2022 in Depot Boymans Van Beuningen.

RCB-instellingen als grote werkgevers in de sector

Na de openstelling van de cultuursector eind januari, bleek er bij alle instellingen een structureel tekort aan medewerkers te zijn. Het personeelstekort trof alle lagen van de organisaties, van werkvloer tot midden- en hoger kader. De instellingen van de Rotterdamse basis stelden hun werving- en selectienetwerk voor elkaar open, hielpen elkaar met het vinden van geschikte kandidaten voor onvervulbare vacatures en met tips voor geschikte werving- en selectiebureaus. Hierdoor kwam een nieuw thema op de agenda van de RCB: onze rol als grote werkgever in de cultuursector. Met dit thema gaan we in 2023 verder aan de slag. Binnen RCB verband delen wij als grote werkgevers in de cultuursector specifieke expertise en kennis op dit gebied. Dit is een verschil ten opzichte van het directeurenoverleg waarin alle cultuurinstellingen van Rotterdam, van klein tot groot, zijn vertegenwoordigd. Op 12 mei 2022 was er een ontmoeting in Theater Zuidplein met het Werkgevers Servicepunt Rijnmond, in het kader van talentontwikkeling achter de schermen. Met WSPR (Statushouders en Rotterdam Inclusief namen ook deel) zijn we in gesprek gegaan om een nauwere samenwerking en kennisuitwisseling te bewerkstelligen. Concrete resultaten waren onder andere dat vluchtelingen uit Oekraïne een werkplek vonden bij RCB-instellingen en dat de RCB-instellingen meer MBO-leerlingen een stageplek boden. Als RCB zijn we daarnaast partner en trekker van de Dag van de Rotterdamse Hospitality die op 8 maart 2023 plaatsvindt en jongeren enthousiasmeert voor een baan in de horeca, cultuur of het toerisme.

Andere onderwerpen die door de RCB, zowel onafhankelijk als in samenspraak met het directeurenoverleg, zijn geagendeerd bij de gemeente Rotterdam en de gemeentepolitiek zijn:
- cultureel vastgoed voor waar het betreft het knelpunt van kostprijsdekkende huur en demarcatie;
- de gevolgen van extreme kostenstijgingen van onder meer huur en energie voor de cultuursector;

Onderwerpen waar de RCB een bijdrage heeft geleverd door middel van samenwerking en/of adviezen:
- de praktische uitwerking van de vijf thema's uit het Manifest van de Denktank New Deal Cultuur, met name hoe de brede samenwerking (ook buiten de cultuursector) vorm te geven en het ontwikkelen van een verdienmodel voor digitalisering in de cultuursector;
- de transitie van het adviesmodel Cultuur Rotterdam naar aanleiding van het opheffen van de RRKC. Verder adviseert de RCB over een nieuw cultuurstelsel vanaf 2028. De RCB ziet zeker kansen voor een gezond cultureel ecosysteem en levert daar vanuit zijn expertise graag een bijdrage aan;
- leefbaarheid van de stad, in diverse netwerken als het Stadsakkoord Rotterdam, Museumpark, 7 Square Endeavour en het ontwikkelperspectief Alexanderknoop.

diversiteit en de drie i's

De individuele instellingen werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie, interconnectiviteit en innovatie. Voor de uitwerking wordt verwezen naar de respectieve jaarverslagen. De uitkomsten worden gedeeld in de RCB en de afspraak is gemaakt om wederzijds expertise en ondersteuning aan te bieden in geval van lastige vraagstukken. Dit geldt tevens voor het thema 'Veiligheid op de werkvloer'. De kennis die we opdoen delen we met de rest van de sector.

evaluatie RCB

In 2022 heeft de RCB nagedacht over de opzet van zijn evaluatie. In samenwerking met de gemeente Rotterdam wordt de evaluatie in het tweede kwartaal van 2023 opgeleverd.

de Doelen kids schaakcursus © Taufan Adia Putra

waar we staan

De Doelen bouwt door aan de toekomst. We zetten grote stappen en maken grote plannen voor de korte termijn én de komende jaren. Daarbij versterken de plannen voor het gebouw, programma, team en impact in de stad elkaar om uiteindelijk te komen tot ons Masterplan: de Doelen 24/7. Maart 2022 is een goed moment om de stand op te maken:

gebouw

We schrijven het steeds: in de veranderende samenleving neemt het belang van verbinden, diversiteit en inclusiviteit steeds meer toe. Culturele plekken in het algemeen en de Doelen in het bijzonder gaan daar een cruciale rol in spelen en we ambiëren niets minder dan dat. Het open en toegankelijk maken van ons gebouw speelt daar een essentiële rol in. Waar staan we? Naast de Doelen Studio in de plint, bespelen we inmiddels ook The Jazz Corner, de voormalige Artiestenfoyer met een ingang in de Karel Doormanstraat voor *late night* concerten. In twee andere voormalig winkelpanden aan de Karel Doormanstraat wordt het asbest gesaneerd. In de komende maanden van 2023 werken we daar aan de realisatie van een mediastudio. De tweede ruimte wordt een plek waar we voor door en met studenten van verschillende opleidingen een hub creëren om een dialoog te voeren met de stad over de toekomst van de stad en regio Rotterdam. Met als centrale vraag: in wat voor een stad willen wij leven en werken.
We werken toe naar het openen van de begane grond, waar we onze binnenruimtes en zalen meer met elkaar in verbinding brengen en daar meer plekken creëren waar je wilt zijn en waar wat te beleven is: van kunstprojecten tot horecaleerwerkprojecten waar je kan eten en drinken, en van educatieruimtes tot een tijdelijke stazaal. De grote stip op de horizon is het werken aan een permanente stazaal.

programma en publiek

We hebben onze programmering aangescherpt en werken aan een evenwichtig aanbod klassiek, jazz, pop en global. Ons team is hier inmiddels op ingericht met programmeurs klassiek, pop, global en jazz en een nieuwe programmeur educatie, kids en jongeren. Criteria bij de programmering als vernieuwing in inhoud en vorm, diversiteit en thematische actualiteit worden in alle genres toegepast. We bepaalden focusgroepen binnen de Rotterdam Festivals doelgroepen waarbinnen we ons bereik verder willen uitbreiden.

De jazz, pop en global programmering wordt verder uitgebreid en verankerd, de klassieke programmering meer verlevendigd. Er komt meer ruimte voor kids- en jongerenprogrammering en educatieve programma's voor scholieren en studenten. De diagonale programmering, dwars door het gebouw en dwars door genres en disciplines, waarin we aansluiten bij belangrijke (Rotterdamse) feestdagen en herdenkingen, krijgen een vaste plek. Daarnaast komen er vaste plekken waar andere activiteiten landen, zowel op het gebied van kunst, media als maatschappelijke projecten: de mediastudio, Nieuw Rotterdam (werktitel), en een artlab of expolounge. We breiden ons bereik onder onze focusgroepen verder uit en realiseren verjonging in alle hoofdgroepen. We versterken de binding en breiden de mogelijkheden tot ontmoeting en verbinding en de mogelijkheden om ons te steunen verder uit.

zakelijk

Ook op zakelijk gebied maken we vaker de keuze om partijen aan ons te binden die passen bij de herpositionering van de Doelen. Zoals de in 2022 opgestarte samenwerking met Immersive Tech Week Rotterdam (ITWR)/VRDays.
Deze lijn zetten we voort. We willen onze congressen en zakelijke events zichtbaarder en toegankelijker maken voor de stad. Bijvoorbeeld door er, in samenwerking met de organiserende partner, een publiek toegankelijk onderdeel aan toe te voegen of er in onze mediakanalen aandacht aan te besteden. Goed voorbeeld was de publiek toegankelijke Playground tijdens ITWR.

duurzaamheid

Sinds 2010 is de Doelen in het bezit van een gouden Green Key milieucertificaat, waarvoor elke twee jaar een keuring plaatsvindt. In 2022 kregen we deze opnieuw toegekend. We openden deze lente ons blauwgroene dak, waar we samen met partners rondleidingen verzorgen. Daarnaast bieden wij plek voor vrijwilligers, zij verzorgen het groen in, op en rond de Doelen. Als lid van

de RCB tekenden we samen met ruim twintig andere partijen het ‘Stadsakkoord Rotterdam, sterker door 7 stadsprojecten’. De intentie is dat deze partijen de komende jaren samen gaan optrekken om de groene longen van Rotterdam te realiseren. We investeerden in duurzame techniek. Deze is energiezuiniger, alle podiumverlichting ging van led naar halogeen, en bevat, waar mogelijk, minder onderdelen die vervangen hoeven worden.
We hebben een aantal concrete plannen waar we mee aan het werk gaan. Een oplevering waar we al lang naar uitkijken, is die van de WKO-installatie. Deze is naar wij hopen werkzaam in de loop van 2024. Daarna duurt het ongeveer twee jaar voordat deze optimaal in balans is. We heronderzoeken de inzet van zonnepanelen. En we zetten de transitie van halogeenverlichting naar de energiezuinige ledverlichting door. In 2023 pakken we de zaalverlichting in samenwerking met de gemeente aan en het jaar daarop de verlichting in de foyers. We werken onder de titel ‘de Groene Doelen’ aan een overkoepelende visie op duurzaamheid die alle losse projecten samenpakt. We sturen op het vergroten van de intrinsieke bewustwording in de organisatie, waarbij duurzaamheid meegenomen wordt in de keuzes op alle vlakken: van het eten dat we bieden, tot het materiaal dat we gebruiken, de energie die we verbruiken en de partners met wie we werken.

organisatie

We bouwden ons personeelsbestand weer op na corona, met een stevige vaste kern en een flexibele schil, en hopen deze in 2023 weer compleet te hebben. Er wordt volop gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot stage, scholing, persoonlijke ontwikkeling en doorstroom. Ons team werd diverser en we hebben een nagenoeg 50/50 balans tussen mannen en vrouwen.
We starten het jaar met tien openstaande vacatures, die we op korte termijn beogen te vervullen. Omdat de Doelen in transitie is, ontstaan nieuwe functies en andere rollen. Toewerken naar een 24/7 People’s Palace betekent ook een andere blik op de invulling van werk en werkgelegenheid. We willen onze vrijwilligerspool uitbreiden, waarbij vrijwilligers niet alleen in de groenverzorging actief zijn, maar bijvoorbeeld ook als host. Op het gebied van hospitality en horeca gaan we leerwerkplekken creëren en waar het kan socialer inkopen. We zoeken hierin doelbewust de samenwerking op met de gemeente, het onderwijs en Rotterdamse instellingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een personeelsbestand dat een weerspiegeling is van de stad blijft het doel.

Broederliefde © Taufan Adia Putra

financiën

financieel resultaat 2022

In 2022 begonnen we het jaar weer met restricties die grote impact hadden op de bedrijfsvoering. Van een avondsluiting, tot beperkingen met betrekking tot de capaciteit en overige coronamaatregelen. Pas vanaf 23 maart waren bijna alle coronamaatregelen opgeheven.

Gelukkig konden we een beroep doen op de noodsteunmaatregelen van rijk en gemeente, waardoor ons verlies werd beperkt. Waar we in het jaarplan nog rekening hielden met een verlies van € 1,3 miljoen is het uiteindelijke verlies na realisatie € 264.625.
De bezoekersaantallen blijven nog achter ten opzichte van de periode voor corona, maar de verhuur voor zakelijke en culturele evenementen is aardig bijgetrokken. Ten opzichte van 2019,voor de pandemie, lopen we nog circa tien procent achter.
We kampten ook in 2022 met grote uitdagingen. Onder andere door de krapte op de arbeidsmarkt, moesten we grote inspanningen verrichten op het gebied van de (door)ontwikkeling van de organisatie na de forse reorganisatie tijdens corona. De energiecrisis, die een exorbitante stijging aan energiekosten en hoge inflatie met zich meebracht, was en is een grote zorg. Ook de huurverhoging van 9,7% die medio 2022 werd doorgevoerd door de gemeente helpt niet mee.

vooruitblik 2023

Een herstel naar een kostendekkende financiële exploitatie zal langer duren dan eerder gehoopt. Zonder ‘noodsteun energie / hogere kosten’ van de Gemeente Rotterdam voorzien wij op dit moment een begrotingstekort van 1,3 miljoen voor 2023. Dit komt met name door de energiecrisis en de hoge inflatie. De gemeente heeft nog geen terugkoppeling gegeven over noodsteun voor onder andere de energiekosten, welke door OCW aan het gemeentefonds zijn verstrekt.
Komende zomer is een deel van de Doelen een aantal maanden dicht in verband met de verbouwing van het Jurriaanse Kwartier. We plannen dit voor een groot deel in de rustige periode, van mei tot oktober, maar het heeft zijn weerslag op de inkomsten door het verminderde aantal evenementen.

investeringsopgave de Doelen

In de voorbije jaren is geconstateerd dat bij de verzelfstandiging van de Doelen in 2005 geen adequate afspraken zijn gemaakt voor de financiering van vervangingsinvesteringen. We voerden gesprekken met de gemeente Rotterdam over verschillende financieringsvormen, kostenallocaties en doorbelastingen. In breder verband spreken we ook over de demarcatie van onderhoud en gebouwbeheer in de toekomst. Hiervoor is de subsidie met ingang van 2021 voor de jaren 2021-2024 met € 0,5 miljoen verhoogd, om daarmee bij te dragen aan de kapitaalslasten van noodzakelijke investeringen.
Parallel hieraan is gestart met het opstellen van meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor het gebruikersdeel, welke bijna definitief is. In de jaarrekening 2022 is voor deze uitgaven een voorziening gevormd. In 2023 zullen we het MJOP verder vormgeven en definitief maken.

verslag RvT

verslag RvT

De Raad van Toezicht vergaderde in 2022 driemaal met de directie. Daarnaast heeft regelmatig informeel overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht onderling en met de directie en leden van het managementteam.

Over de volgende onderwerpen is gesproken tijdens de vergaderingen:

- De visie en eerste schetsen van het Masterplan voor de Doelen.
- Het jaarplan 2023.
- De Jaarstukken 2021, het accountantsverslag, de liquiditeitsprognoses en de ontwikkeling van het eigen vermogen.
- Het financieel beleid, de verantwoording van de ontvangen Covid-steun, de investeringen en financiële gang van zaken in 2022 en de exploitatiebegroting voor 2023.
- De huurrelatie met de Gemeente en mogelijke wijzigingen in de afspraken.
- De programmering, waaronder de samenstelling van het programmeringsteam en de ontwikkeling en aansluiting van doelgroepen in relatie tot de programmering.
- Het HRM beleid, waaronder organisatie- en cultuurontwikkeling, werving en ‘onboarding’ van nieuwe medewerkers, diversiteit en inclusie en de samenwerking met andere culturele instellingen in Rotterdam.
- De marketing en development van de Doelen met specifieke aandacht voor missie en visie en het gevolgde doelgroepenbeleid
- Stand van zaken ten aanzien van informatiebeveiliging / cybersecurity.
- De samenstelling van de Raad van Toezicht en de benoeming van nieuwe leden in 2022 en 2023.

De Raad van Toezicht volgt de aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2019 en heeft de checklist over de naleving van de Code besproken. In het verslagjaar heeft geen zelfevaluatie plaatsgevonden, mede als gevolg van wisselingen in de samenstelling van de Raad, de beperkingen door Covid-19 en andere prioriteiten. De Raad zal de zelfevaluatie in 2023 uitvoeren.
In 2022 werd Birgitte de Winter benoemd in de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht wordt geadviseerd door de auditcommissie over onder meer het financieel beleid, de interne beheersing en de bevindingen van de externe accountant. De auditcommissie bestaat uit de Geert Haksteen en Thomas Heerkens.
Christine Changoer en Thomas Heerkens hebben eenmaal overleg gehad met vertegenwoordigers van de ondernemingsraad. De accountant heeft deelgenomen aan de vergadering van de Raad van Toezicht op 23 maart 2022. Er is overleg gevoerd met de Raad van Toezicht en directie van het Rotterdams Philharmonisch Orkest.

Stichting de Doelen Steunfonds heeft bijgedragen aan de mediastudio en heeft een garantie verstrekt voor programmering 2022 en 2023. Semiha Denktaş is voorzitter van de Stichting Steunfonds en heeft zo een verbindende rol naar de Raad van Toezicht
Hoewel COVID in de loop van 2022 naar de achtergrond verdween, was het speelveld in de markt voor congressen en evenementen en in de markt voor concertbezoek totaal veranderd. Dat stelde de Doelen voor nieuwe uitdagingen.
De Raad van Toezicht vindt het inspirerend om te zien hoe het team in de Doelen onder aanvoering van de directie werkt aan vernieuwing van gebouw, programmering en bedrijfsvoering. En dat in een periode die door Covid-19 en een krappe arbeidsmarkt veel vraagt van de organisatie. De Raad van Toezicht spreekt daarom haar grote waardering uit voor het werk van de directie, het managementteam, de ondernemingsraad en alle medewerkers van de Doelen in 2022.

Rotterdam 23 maart 2023,

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

jaarrekening

Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

			31-12-2022		31-12-2021
ACTIVA					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	(1)		10		25
Materiële vaste activa	(1)				
Inventaris		2.780		2.439	
Hard- en software		177		198	
Verbouwingen		66		82	
Activa in uitvoering		138		742	
Totaal materiële vaste activa			3.160		3.461
Vlottende activa					
Voorraden	(2)		54		71
Vorderingen					
Debiteuren	(3)	771		531	
Belastingen en sociale lasten	(4)	154		79	
Overlopende activa	(5)	406		670	
Totaal vorderingen			1.331		1.280
Liquide middelen	(6)		6.874		6.826
Totaal activa			11.429		11.664
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Algemene reserve	(7)	1.315		1.580	
Bestemmingsreserve		0		0	
Totaal eigen vermogen			1.315		1.580
Voorzieningen	(8)		1.686		1.408
Kortlopende schulden					
Crediteuren	(9)	1.134		1.045	
Belastingen en sociale lasten	(10)	1.051		978	
Overlopende passiva	(11)	6.243		6.654	
Totaal kortlopende schulden			8.428		8.677
Totaal passiva			11.429		11.664

Exploitatieoverzicht 2022

(bedragen X € 1.000)

		Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
Baten					
Directe opbrengsten	(12)				
Publieksinkomsten		230	398	-168	125
Bijdrage in productiekosten		136	146	-10	68
Overige inkomsten:					
Zaalverhuur RPhO		759	659	100	528
Zaalverhuur cultureel		532	378	154	158
Zaalverhuur niet cultureel		1.053	750	303	454
Totaal directe opbrengsten		2.710	2.331	379	1.333
Indirecte opbrengsten	(13)	4.452	3.173	4.452	1.203
Bijdragen	(14)				
Subs. Gemeente Rotterdam		5.380	5.116	264	5.162
Overige subsidies		725	150	575	0
Overige bijdragen uit private middelen		151	84	151	77
Incidentele bijdragen noodsteun maatregelen		650	100	0	1.802
Totaal Bijdragen		6.906	5.450	990	7.041
Totaal baten		**14.068**	**10.954**	**5.821**	**9.577**
Lasten					
Personeelskosten	(15)				
Beheerslasten personeel		2.118	1.678	440	1.682
Activiteitenlasten personeel		5.141	3.374	1.767	2.963
Totaal personeelskosten		7.259	5.052	2.207	4.645
Activiteitenlasten materieel	(16)				
Honoraria en uitkopen		484	700	-216	233
Overige programmeringskosten		294	358	-64	138
Kosten publiciteit		358	465	-107	206
Kosten facilitair		1.705	1.281	424	512
Totaal activiteitenlasten materieel		2.841	2.804	37	1.089
Beheerslasten materieel					
Huisvestingskosten	(17)	4.468	3.455	1.013	3.637
Afschrijvingskosten	(18)	294	356	-62	356
Organisatiekosten	(19)	953	578	375	957
Totaal beheerslasten materieel		5.715	4.389	1.326	4.950
Totaal lasten		**15.815**	**12.245**	**3.570**	**10.684**
Saldo uit bedrijfsvoering		**-1.748**	**-1.291**	**-457**	**-1.107**
Rente Baten/Lasten	(20)	-21	-4	-17	-27
Noodsteun gemeente		1.503	0	1.503	1.134
Saldo voor resultaatbestemming		**-265**	**-1.295**	**1.030**	**0**
Resultaatbestemming					
Onttrekking/Toevoeging aan algemene reserve		-265	-1.295	1.030	0
Mutatie bestemmingsreserve		0	0	0	0
		-265	**-1.295**	**1.030**	**0**

Waarderingsgrondslagen

Algemeen

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

De Stichting tracht haar doel te bereiken door:

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

De Stichting kent de volgende organen:

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

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

Verslaggevingsregels

Deze jaarrekening is opgesteld op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ 640) en de Subsidieverordening Rotterdam 2014.

Continuiteitsveronderstelling

Vanwege corona is het jaar 2022 gestart met gedwongen sluiting. Hiervoor hebben we in het eerste kwartaal van 2022 gebruik gemaakt van noodsteun van de gemeente en het Rijk.
Verder stond het jaar 2022 in het teken van de energiecrisis, waardoor we geconfronteerd zijn met exorbitante prijsverhogingen op de energiemarkt. Mede hierdoor is het jaar afgesloten met een verlies van € 264.625. Dit heeft, naast de hoge inflatie en de hogere kosten op de arbeidsmarkt, ook zijn weerslag op het jaar 2023. Op basis van de vermogenspositie, de liquiditeitsprognose en de voor 2023 in het vooruitzicht gestelde noodsteun van de gemeente verwachten wij dat de continuïteit in de komende twaalf maanden geborgd is.
De in deze jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn om die reden gebaseerd op de veronderstelling continuïteit.

Balans

Algemeen

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

Materiële vaste activa

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

Verbouwingen	20 jaar
Inventaris en installaties (o.b.v. levensduur)	5,7,10,15 of 20 jaar
Hard- en software	3-5 jaar

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

Voorraden
Voorraad parkeerkaarten wordt tegen inkoopprijs gewaardeerd.
Voorraden van de horeca worden tegen de laatst bekende inkoopprijs gewaardeerd.

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

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

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

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

Voorzieningen
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.
De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.
Voorziening vervangingsonderhoud is in 2021 gevormd om planmatig uitvoerig te kunnen geven aan uitgesteld vervangingsonderhoud. In de subsidie die voor het cultuurplan 2021-2024 beschikbaar is gesteld is een specifieke bijdrage voorzien voor dit doel. Deze bijdrage wordt doteerd aan de voorziening en conform afspraak gematcht. Vanaf 2021 is gestart met urgent vervangingsonderhoud. De uitgaven hiervoor worden onttrokken aan de voorziening.

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

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

1. Toelichting op de Balans
(bedragen x € 1.000)

Algemeen
Het balanstotaal is per 31-12-2022 nagenoeg gelijk aan dat van een jaar eerder. In 2021 was sprake van een grotere stijging in verband met noodzakelijke frictie-investeringen, deels vooruitontvangen noodsteun bijdragen en de aan te houden tegoeden in verband met annuleringen. Beide directe en indirecte financiële gevolgen van de gedwongen sluitingen en andere coronamaatregelen. Voor de financiële afwikkeling van pensioenaanspraken is circa 0,5 mln gereserveerd. De financiële afwikkeling zal in 2023 worden geëfectueerd.

Liquiditeiten
Tot de intrede van corona was er een duidelijk seizoenspatroon in de inkomsten, met name vanwege voorverkoop van tickets en abonnementen. De bevoorschotting van de reguliere gemeentesubsidie werd hierop aangepast. De noodsteun die van gemeente is verkregen in de coronaperiode is volledig bevoorschot en inmiddels ook verantwoord en vastgesteld. De noodsteunbijdragen van het Rijk zijn begin 2023 pro forma berekend en voorzover mogelijk ook verantwoord. In deze jaarrekening zijn de uitkomsten van deze berekeningen meegenomen. Tevens is gebruik gemaakt van de uitstelregeling voor belastingafdracht. Vanaf september wordt de betalingsregeling, die door de belastingdienst is voorgelegd, gevolgd. Een deel van de liquiditeit is hierdoor beklemd. Dit geldt ook voor uitgaven in het kader van vervangingsonderhoud waarvoor vanaf 2021 een specifiek geoormerkte bijdrage is toegekend. Na de afbouw van de corona noodsteun maatregelen is gekozen voor een prudent financieel beleid in verband met de grote onzekerheden over het herstel van inkomsten en de exploitatierisico's. De liquiditeitsbuffer zal als logisch gevolg van de terugbetalingen de komende jaren afnemen.

ACTIVA

*1) Materiële en immateriële vaste activa**

Verloop immateriële vaste activa	2022	2021
Boekwaarde per 1 januari	25	53
Investeringen/desinvesteringen	0	0
Afschrijvingen	-14	-28
Boekwaarde per 31 december	11	25
Aanschafwaarde	468	469
Cumulatieve afschrijvingen	-458	-444
Boekwaarde per 31 december	10	25

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

Verloop materiële vaste activa

	Activa in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouw-ing	Totaal
Boekwaarde per 1-1-2022	742	2.556	198	82	3.578
Investeringen/desinvesteringen	-605	887	51		333
Afschrijvingen		-418	-73	-15	-506
Boekwaarde per 31-12-2022	138	3.024	177	66	3.405
Aanschafwaarde	138	5.444	599	593	6.774
Cumulatieve afschrijvingen		-2.420	-422	-527	-3.368
Boekwaarde per 31-12-2022	138	3.025	177	66	3.405
Fondsbijdragen materiële vaste activa					
Boekwaarde per 1-1-2022		-118			
Fondsbijdrage(n)		-139			
Afschrijvingen		12			
Boekwaarde per 31-12-2022		-245			
Totaal materiële vaste activa inclusief fondsen	138	2.780	177	66	3.160

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, geluidsinstallaries en apparatuur.
Inventaris 20 jaar	Glasvezelbekabeling
Hardware ICT 5 jaar	Vervanging Netwerk, Thuiswerkvoorzieningen, videoschermen
Activa in uitvoering/ontwikkeling	Frictieinvesteringen gebouw en revitalisering

Activa in uitvoering

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

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

2) Voorraden	31-12-2022	31-12-2021
Parkeerkaarten	4	7
Horeca	38	47
Emballage	13	14
Winkel	0	3
Totaal voorraden	54	71

Op 31 december 2022 waren er geen incourante voorraden aanwezig.

3) Debiteuren	31-12-2022	31-12-2021
Debiteuren	474	436
Rotterdams Philharmonisch	431	216
Voorziening dubieuze debiteuren	-134	-121
Totaal debiteuren	771	531

Vanwege meer omzet in 2022 is de debiteurenpositie hoger dan een jaar eerder. De inning en incasso en opschoning van de debiteuren heeft ertoe geleid dat de reeds bestaande 'voorziening dubieuze debiteuren' met € 12.289 is verhoogd.

4) Belastingen en sociale lasten	31-12-2022	31-12-2021
Te vorderen omzetbelasting	154	79
Totaal te vorderen belastingen	154	79

5) Overlopende Activa	31-12-2022	31-12-2021
Overige nog te ontvangen bedragen	24	30
Nog te ontvangen TVL subsidie	110	559
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	5	0
Nog te factureren	182	-17
Vooruitbetaalde kosten	86	98
Totaal overlopende activa	406	670

6) Liquide middelen	31-12-2022	31-12-2021
Kasgelden	23	15
ABN Rekening Courant	59	231
ABN Beheerrekening	5.801	5.581
ABN Vermogens Spaarrekening	1.001	1.001
Betalingen onderweg	-11	-2
Totaal Liquide middelen	6.874	6.826

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

PASSIVA

7) Eigen vermogen	2022	2021
Algemene reserve		
Stand per 1 januari	1.580	1.580
Resultaatbestemming	-265	0
Stand per 31 december	1.315	1.580

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

De Raad van Toezicht heeft in 2019 het minimaal gewenste weerstandsvermogen vastgesteld op basis van in het pre corona tijdperk gangbare criterium. Hiermee is het minimaal gewenste weerstandsvermogen bepaald op 1 à 1,2 mln.

8) Voorzieningen

Voorziening pensioenverplichtingen	2022	2021
Stand per 1 januari	476	488
Overheveling uit voorziening reorganisatiekosten		18
Mutatie	-290	-30
Stand per 31 december	185	476

De pensioenverplichting betreft een reservering voor de afwikkeling van 'oude' pensioenaanspraken met het ABP. In april 2021 is finale overeenstemming bereikt over de uitgangspunten en grondslagen van de berekening van de aanspraken. Eind 2021 zijn de deelnemersgegevens aangeleverd aan het ABP waarna ABP is gestart met berekening van individuele aanspraken. ABP zal de gemaakte afspraken vanaf 2023 financieel afwikkelen. De eerste deelbetaling zal plaatsvinden in maart 2023. Dit bedrag is uit de voorziening onttrokken en overgebracht naar de overlopende passiva.

Voorziening grootonderhoud	2022	2021
Stand per 1 januari	892	0
Subsidiebijdrage en matching	1.000	1.000
Extra dotatie MJOP upgrade klimaatinstallatie	150	250
Extra dotatie	159	0
Dotatie vanuit geoormerkte subsidiebijdrage en matching	1.309	1.250
Onttrekking i.v.m. activering onderhoudsinvesteringen	-740	-358
Stand per 31 december	1.461	892

Voorziening grootonderhoud is gevormd om planmatig uitvoerig te kunnen geven aan uitgesteld vervangingsonderhoud. In de subsidie die voor het cultuurplan 2021-2024 beschikbaar is gesteld, is een specifieke bijdrage voorzien van € 500.000 per jaar voor dit doel. Deze bijdrage wordt jaarlijks gedoteerd aan de voorziening en conform aanvraagbegroting gematcht vanuit de exploitatie. Eind 2021 en gedurende 2022 is gestart met het uitvoeren van urgent uitgesteld vervangingsonderhoud. Op basis van onderhoudsinspectie is voor enkele specifieke herstelmaatregelen en noodzakelijke aanpassingen van installaties met een urgent karakter een extra bedrag gedoteerd. De kosten voor planmatig onderhoud die niet voor activering in aanmerking komen, worden onttrokken aan de voorziening. Voor de uitvoering van het gebruikersdeel van het uitgestelde vervangingsonderhoud is er gestart met een integrale inventisatie, kwaliteitsinspectie en herijking levensduur installaties door een externe deskundige, hetgeen zal resulteren in een gevalideerd meerjarig onderhoudsplan (MJOP) voor het gebruikersonderhoud. Dit MJOP is leidend voor de opbouw van en de onttrekkingen aan de voorziening vanaf 2023.

Vooruitlopend op het integrale MJOP zijn in 2022 een aantal werkzaamheden in kader van vervangingsonderhoud met urgent karakter reeds uitgevoerd. In aanvulling op het vervangingsonderhoud zijn verbeteringen voorzien van klimaatinstallaties (verduurzaming en energiebesparing) en installaties die nodig zijn voor een verantwoord gebruik (klimaat en licht) en aanpassingen om de toegankelijkheid en gebruiksfunctionaliteit te vergroten. Vanwege de bovengemiddelde inflatie en de stijging van de bouwkostenindex is een extra dotatie gedaan voor indexering.

Voorziening jubileumuitkeringen	2022	2021
Stand per 1 januari	40	35
Mutatie	0	5
Stand per 31 december	40	40

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

9) Crediteuren	31-12-2022	31-12-2021
Crediteuren	1.133	1.045
Rotterdams Philharmonisch	1	0
Totaal crediteuren	1.134	1.045

10) Belastingen en sociale lasten	31-12-2022	31-12-2021
Af te dragen loonbelasting	1.051	978
Totaal te betalen belastingen	1.051	978

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.

11) Overlopende passiva	31-12-2022	31-12-2021
Vooruitontvangen investeringssubsidies	2.052	1.685
Te betalen nettolonen	4	1
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	429	292
Af te dragen premies pensioen e.a. mdw verzekeringen	335	50
Af te dragen BUMA rechten	19	12
Nog te betalen kosten en aangegane verplichtingen	1.457	1.407
Nog te betalen FUWA	0	25
Verlieslatende contracten	108	75
Voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen	443	956
Vooruit ontvangen geoormerkte bijdragen en donaties	275	360
Verrekeningen voorschotten Noodsteun & NOW	922	1.030
Vooruitontvangen noodsteun Gemeente Rotterdam	0	360
Doorgeschoven programmagelden	200	400
Totaal overlopende passiva	6.243	6.654

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

ABP zal de gemaakte afspraken m.b.t. oude pensioenaanspraken vanaf 2023 financieel afwikkelen. De eerste deelbetaling zal plaatsvinden in maart 2023. Dit bedrag is uit de voorziening onttrokken en overgebracht naar de overlopende passiva.

De post ‘voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen' is in 2022 sterk gedaald. Dit komt doordat de uitgestelde concerten in 2022 zijn ingehaald en financieel afgerekend.

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

In verband met alle restricties en randvoorwaarden als gevolg waarvan voorgenomen activiteiten in het seizoen 2021/2022 herhaaldelijk moesten worden geannuleerd zijn de daarvoor geoormerkte middelen doorgeschoven naar seizoen 2022/2023 en hiermee gedeeltelijk het jaar 2023.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Stichting Concert- en congresgebouw De Doelen is een huurovereenkomst aangegaan met de gemeentelijke Dienst Stadsontwikkeling, afdeling Vastgoed (voorheen Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam) voor de huur van het gebouw “De Doelen” voor de duur van 30 jaar tot en met 31 december 2035. De huur bedroeg in 2022 op jaarbasis € 1.424.089,62 en wordt jaarlijks (conform de huurovereenkomst) per 1 juli aangepast met de consumentenprijsindex.

Met betrekking tot de eigen programmering van de Doelen worden er op korte en middellange termijn contracten aangegaan met musici, orkesten en impresariaten voor het geven van muziekuitvoeringen. Deze contracten vloeien voort uit de gewone bedrijfsvoering van de Doelen. Verder zijn er diverse lopende verplichtingen voor de reguliere bedrijfsactiviteiten met een looptijd van over het algemeen 1 jaar aangegaan en jaarlijkse onderhouds- en huurcontracten voor inventaris en gebouw gerelateerde zaken. In incidentele gevallen is er een looptijd van 5 tot 7 jaar vastgesteld.

2. Toelichting op de Exploitatierekening

(bedragen x € 1.000)

Verschillen tussen realisatie 2022 enerzijds en jaarplan en realisatie 2021 anderzijds, worden onderstaand nader toegelicht.

Baten	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
12) Directe opbrengsten				
Publieksinkomsten	230	398	-168	125
Bijdrage in productiekosten	136	146	-10	68
Overige inkomsten:				
Zaalverhuur RPhO	759	659	100	528
Zaalverhuur cultureel	532	378	154	158
Zaalverhuur niet cultureel	1.053	750	303	454
Totaal directe opbrengsten	2.710	2.331	379	1.333

De opbrengsten zijn als gevolg van einde restricties op 25 februari 2022 hoger uitgekomen dan een jaar eerder. De publieksinkomsten zijn als gevolg van beperkende maatregelen in januari en februari 2022 en tegenvallende bezoekersaantallen in de rest van het jaar lager uitgekomen dan het jaarplan. Gemiste aantal concerten en bezoekers begin van het jaar konden in de resterende maanden niet ingehaald worden.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
13) Indirecte opbrengsten				
Diverse inkomsten				
Doorberekening publiciteit	24	26	-2	13
Opbrengst horeca	2.299	1.693	606	375
Doorberekening facilitair	1.830	1.273	557	592
Overige opbrengsten	299	181	118	223
Totaal Opbrengsten	4.452	3.173	1.279	1.203

In het verlengde van de stijging van de inkomsten en activiteiten zijn indirecte opbrengsten hoger dan in 2021 en het jaarplan.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
14) Bijdragen				
Subsidies				
Subs. Gemeente Rotterdam	5.380	5.116	264	5.162
Overige subsidies	725	150	575	0
Totaal subsidies	6.105	5.266	839	5.162

Subsidie Gemeente Rotterdam
De subsidie van de Gemeente Rotterdam betreft de aan Stichting Concert- en Congresgebouw de Doelen op basis van het vastgestelde Cultuurplan 2021-2024 toegekende subsidie. Naast deze reguliere subsidie heeft de Gemeente Rotterdam en FPK evenals in 2020 en 2021 ook in 2022 noodsteun verstrekt.

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

De gemeente Rotterdam heeft op aanvraag van de De Doelen noodsteun toegekend voor de periode januari t/m maart 2022. Deze noodsteun ter grootte van € 1.503.000 is aangewend ter compensatie van het exploitatietekort als gevolg van de verlengde lockdown en vergaande restricties begin 2022. Dit bedrag is separaat opgenomen in het exploitatieoverzicht. Deze noodsteun is met een specifieke verantwoording met controleverklaring reeds vastgesteld en als zodanig verwerkt in de jaarcijfers 2022.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
Overige bijdragen uit private middelen				
Particulieren	44	84	-40	77
Fondsenbijdragen projecten	108	100	8	0
Totaal overige bijdragen uit private middelen	152	184	-32	77

Fondsenbijdrage en projectsubsidies / overige subsidies
Bijdragen van particulieren valt in 2022 lager uit dan een jaar eerder. Dit komt met name door de hoeveelheid donaties van de tickets van de geannuleerde voorstellingen in 2021 wegens corona. Vanwege herstart activiteiten zijn er voor 2022 fondsenbijdragen verworven. Projecten worden gepland op basis van projectfinanciering en alleen uitgevoerd bij voldoende dekking. Dit was in 2021 veelal niet mogelijk.

Incidentele bijdragen noodsteun maatregelen	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
Fondsenbijdrage projecten	0	0	0	12
TVL	617	0	617	1.139
NOW	33	0	33	651
Totaal incidentele bijdr. noodsteun maatreg.	650	0	650	1.802

Voor de periode januari t/m maart 2022 is er TVL aangevraagd en toegekend. Deze is reeds afgerekend en definitief vastgesteld. Over de periode 2022 wordt geen aanspraak meer gemaakt op NOW. I.h.k.v. NOW vaststellingen over oude periodes zijn berekeningen gemaakt, die per saldo leiden tot een hogere NOW uitkering dan destijds was geraamd.

Fondsbijdrage projecten in 2021 had betrekking op de online versie van Kinder Muziek Week.

Lasten

15) Personeelskosten	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
Salarissen	3.945	2.750	1.195	2.905
Pensioenpremies	543	375	168	430
Sociale lasten	610	425	185	426
Inhuur personeel	1.406	975	431	335
Inhuur personeel kantoor	755	527	228	549
Totaal personeelskosten	7.259	5.052	2.207	4.645

Personele bezetting	31-12 2022	gemiddeld 2022	31-12 2021
FTE onbepaalde tijd	30,8	35,2	38,0
FTE bepaalde tijd	45,6	35,0	18,6
Totaal	76,4	70,2	56,6
Aantal oproepkrachten	6	5	4

In het verlengde van meer inkomsten en activiteiten zijn de personeelskosten in 2022 gestegen. Dit is het meest zichtbaar bij inhuur personeel, door onder andere inzet van medewerkers publiekservice en oproepkrachten voor de activiteiten.
In 2022 is er een beëindigingsovereenkomst getroffen met een medewerker, die per maart 2023 uit dienst gaat. Vanwege vrijstelling van de werkzaamheden zijn de kosten, die gemoeid zijn met de beëindigingsovereenkomst, in 2022 opgenomen onder de personeelskosten.

WNT-verantwoording 2022 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 2022 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 216.000 (Algemeen bezoldigingsmaximum). Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

De Stichting heeft een statutair directeur en vijf tot zeven Raad van Toezicht leden.
De bezoldiging van de directeur bestaat uit salaris inclusief werkgeverspremies, pensioenpremies en overige emolumenten. De Raad van Toezicht leden genieten geen bezoldiging.

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

bedragen x € 1	**J. Staarink**
Functiegegevens	Directeur-Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	155.614
Beloningen betaalbaar op termijn	23.413
Subtotaal	*179.027*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	179.027
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2021	
bedragen x € 1	**J. Staarink**
Functiegegevens	Directeur-Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	146.757
Beloningen betaalbaar op termijn	22.956
Subtotaal	*169.712*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000
Bezoldiging	169.712

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder

Gegevens 2022 NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
M.I. Hamer	Voorzitter Raad van Toezicht
T.V.M. Heerkens	Lid Raad van Toezicht
G.M. Haksteen	Lid Raad van Toezicht
C. Changoer	Lid Raad van Toezicht
S. Denktas	Lid Raad van Toezicht
J.G. Boonstra	Lid Raad van Toezicht
B.S.M.L. de Winter	Lid Raad van Toezicht

Er is sprake van een onbezoldigde raad van toezicht

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT
Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
16) *Activiteitenlasten materieel*				
Honoraria en uitkoopsommen	484	700	-216	233
Overige programmeringslasten	199	278	-79	100
Auto, reis- en verblijfkosten	48	40	8	21
Representatiekosten	47	40	7	17
Inhuur materiaal	906	706	200	369
Inkoopkosten horeca	799	575	224	143
Publiciteitskosten	358	465	-107	206
Totaal activiteitenlasten materieel	2.841	2.804	37	1.089

De activiteitenlasten materieel zijn in lijn met de inkomsten hoger dan in 2021. Net als de inkomsten zijn ook de kosten voor programmering lager dan het jaarplan.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
17) Huisvestingskosten				
Huur & servicekosten	1.517	1.367	150	1.284
Onderhoud	1.788	1.431	357	1.888
Energie	1.020	492	528	360
Schoonmaakkosten	85	95	-10	42
Belastingen en verzekeringen	58	70	-12	63
Totaal huisvestingskosten	4.468	3.455	1.013	3.637

De huur- en servicekosten voor 2022 komen hoger uit dan een jaar terug. Dit komt met name door de huurverhoging van 9,7% over een gedeelte van de huursom van de Gemeente Rotterdam per medio 2022.
De onderhoudslasten zijn lager dan voorgaand jaar en hoger dan het jaarplan. Dit houdt verband met de extra dotatie in het MJOP voor de WKO installatie.
Er is voor het gebruikersonderhoud een MJOP traject ingezet. De hiervoor in de subsidie voor Cultuurplan 21-24 geoormerkte bijdrage van € 500.000 per jaar, en de matching ervan vanuit de exploitatie van de Doelen zijn, conform budgetafspraken, aangewend voor dotatie aan de voorziening vervangingsonderhoud.
De hogere energieprijzen hebben geleid tot een enorme stijging ten opzichte van vorig jaar.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
18) Afschrijvingskosten				
Afschrijvingskosten immateriële vaste activa	14	14	0	28
Afschrijvingskosten verbouwingen	15	15	0	15
Afschrijvingskosten inventaris	218	282	-64	262
Afschrijvingskosten automatisering	47	45	2	51
Totaal afschrijvingskosten	294	356	-62	356

De afschrijvingskosten zijn in 2022 lager dan de realisatie van 2021. Door noodzakelijke vervanging waren in 2021 enkele activa versneld afgeschreven.
De vervangende activa en andere nieuwe investeringen zijn bekostigd vanuit de voorziening die vanaf 2021 is gevormd, en in 2022 is aangevuld. Middels een egalisatiereserve worden de afschrijvingskosten die verband houden met deze investeringen gedekt.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
19) Organisatiekosten				
Kantoorkosten	144	80	64	128
Algemene marketingkosten	20	20	0	46
Automatiseringskosten	285	163	122	200
Advieskosten	192	100	92	138
Overige personeelskosten	138	115	23	231
Overige organisatiekosten	174	100	74	214
Totaal organisatiekosten	953	578	375	957

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

De automatiseringskosten zijn gestegen door hogere licentiekosten en kosten van applicatieontwikkeling en enkele incidentele onderzoekskosten.

Er is gebruik gemaakt van de door de belastingdienst geboden mogelijkheid tot uistel van betaling van loonbelasting, als onderdeel van de noodmaatregelen tijdens corona. Voor het uitstaande saldo heeft de belastingdienst een betalingsregeling aangeboden. Vanaf oktober 2022 wordt het openstaande bedrag in 60 maandelijkse termijnen terugbetaald. De invorderingsrente van € 75.106 die hiermee gepaard gaat, is onder overige organisatiekosten opgenomen.

	Realisatie 2022	Jaarplan 2022	Realisatie vs Jaarplan	Realisatie 2021
20) Rentebaten/lasten				
Rentelasten	-21	-4	-17	-27

In 2022 is door de bank per saldo negatieve rente in rekening gebracht over het batige saldo. De grondslag van de rente berekening is verlaagd. Gezien de aanhoudende onzekerheid zijn deze lasten onvermijdbaar.

3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum

Resultaatbestemming
Het jaar 2022 is als gevolg van de directe en indirecte gevolgen van de coronamaatregelen begin 2022 en later de energiecrisis afgesloten met een negatief resultaat bedrijfsvoering, dit met inachtneming van afspraken en voorwaarden met subsidiegevers en fondsen. Voor zover mogelijk is gebruik gemaakt van de gemeente- en rijksnoodsteunregelingen.
Het tekort van € 264.625 wordt onttrokken van het eigen vermogen.

Gebeurtenissen na balansdatum
Er zijn 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 2022
Rotterdam, maart 2023
mevr. J. Staarink
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 directie@dedoelen.nl
	De statutaire doelstelling van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen is de organisatie, productie en uitvoering van culturele, kunstzinnige en educatieve projecten en exploitatie en beheer van Concert- en congresgebouw de Doelen, welke gebouwen aan de gemeente Rotterdam in eigendom toebehoren, als concertgebouw en als congresgebouw. Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen heeft een Culturele ANBI-status. Een ANBI is een instelling die zich voor minstens 90% inzet voor het algemeen nut. Een ANBI is vrijgesteld van schenkbelasting. Voor een begunstiger van een ANBI betekent deze ANBI-status fiscaal voordeel in de inkomstenbelasting en de vennootschapsbelasting.
Raad van Toezicht:	Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter) De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie) De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie) Mevrouw mr. C. Changoer Mevrouw prof. dr. S. Denktaş Mevrouw dr. J.G. Boonstra Mevrouw B. de Winter
Bestuur:	Mevrouw J. Staarink, algemeen directeur
Ondernemingsraad:	Mevrouw P. Fransen van de Putte (voorzitter), tot 1 maart 2022 Mevrouw C. van Beek (voorzitter), vanaf 1 maart 2022 Mevrouw G. Dahler (voorzitter), vanaf 1 maart 2022 Mevrouw G. van Holst (secretaris),tot en met september 2022 Mevrouw M. van der Meer (secretaris), vanaf 1 juni 2022 Mevrouw M. van Joolingen De heer D. de Groot De heer C. Schriel, vanaf 1 juni 2022

nevenfuncties raad van toezichtleden

Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen (in 2022)

M.I. Hamer (voorzitter RvT):
2022 – heden: Regeringscommissaris grensoverschrijdend gedrag.
2018 – heden: Voorz. RvT St. Lezen en schrijven (loopt af zomer 2023)
2018 – heden: Voorzitter Raad van Toezicht RDW
2018 – heden: Lid Raad van Toezicht TU Eindhoven
2020 – heden: Voorzitter Raad van Toezicht Pharos
2021 – heden: Voorzitter Algemeen Bestuur Stichting Boor

G.M. Haksteen (lid RvT):
2002 – heden: Partner Stone 22 B.V.
2019 – heden: Voorzitter Financiële Commissie Vrijzinnig Christelijk Lyceum (VCL) In Den Haag

T.V.M. Heerkens (lid RvT):
2018 – heden: Lid Verenigingsbestuur van het Nederlandse Rode Kruis.
2021 – heden: Lid raad van commissarissen Plantify Partners Europe.
2021 – heden: Lid raad van commissarissen Stichting Woonin Utrecht.
2020 – heden: Lid raad van toezicht Stichting Plezierrivier de Rotte
2021 – heden: Algemeen directeur Natuurbegraven Nederland

C.M. Changoer (lid RvT):
2021 – heden: Partner bij Partners a Work.
2022 – heden: Bestuurslid Stichting Talen naar de Top

S. Denktaş (lid RvT/ voorzitter Steunfonds Doelen)
2018 – heden: Chief Diversity Officer Erasmus Universiteit Rotterdam.
2018: Lid wetenschappelijke adviesraad Gezond010 Gemeente Rotterdam
2014 – heden Vice voorzitter Coalitie Rotterdammers voor Mekaar
2021 – heden Adviseur inclusief leiderschap i.s.m. Deloitte

J. Boonstra (lid RvT):
2022 – heden: vice-voorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC.
2022 - heden: lid Raad van Commissarissen PlantLab
2017 – heden: Bestuur Stichting Beter Keten
2019 – 2022: Voorzitter Bestuur Samenwerkende Rijnmond ziekenhuizen

B. de Winter (lid RvT):
2012 – heden: directeur AFAS LIVE.
2019 – heden:: Rvt lid poppodium Victorie in Alkmaar