

**jaarverslag
2023**

de Doelen

inhoudsopgave

bestuursverslag	
voorwoord	3
wat we doen	5
programma en publiek	5
prestaties	10
zakelijk	10
wie we zijn	12
organisatie	12
Rotterdamse Culturele Basis	14
partners	15
waar we staan	17
financiën	19
risicomatrix	20
verslag Raad van Toezicht	22
jaarrekening	24
bijlages	
overige gegevens	45
algemene gegevens	46
nevenfuncties Raad van Toezichtleden in 2023	47

voorwoord

We kijken met trots en plezier terug op een jaar van vernieuwing. We bouwden gestaag door aan een inclusieve, vernieuwende en ondernemende organisatie en een genrebreed cultureel profiel, maatschappelijk relevant en verbonden met de stad.

We werkten letterlijk aan het in ere herstellen van het monumentale gebouw, we voegden nieuwe programma's toe, bouwden samenwerkingen verder uit en zetten mooie stappen op het gebied van verbreding en verjonging van ons publiek. Dat publiek bezocht programmering in alle genres, van de internationale top (London Symphony Orchestra! Angie Stone!) tot lokale sterren en aanstormend talent. We herbergden vele festivals en conferenties, breidden ons aanbod voor kids uit en ontsloten onze kunstcollectie voor publiek.

We bouwden aan (de structuur van) onze teams, werven veel vrijwilligers die met enthousiasme aan de slag gingen en spraken met stakeholders uit de stad over de impact die we willen maken in Rotterdam en daarbuiten: op cultureel, zakelijk en maatschappelijk gebied.

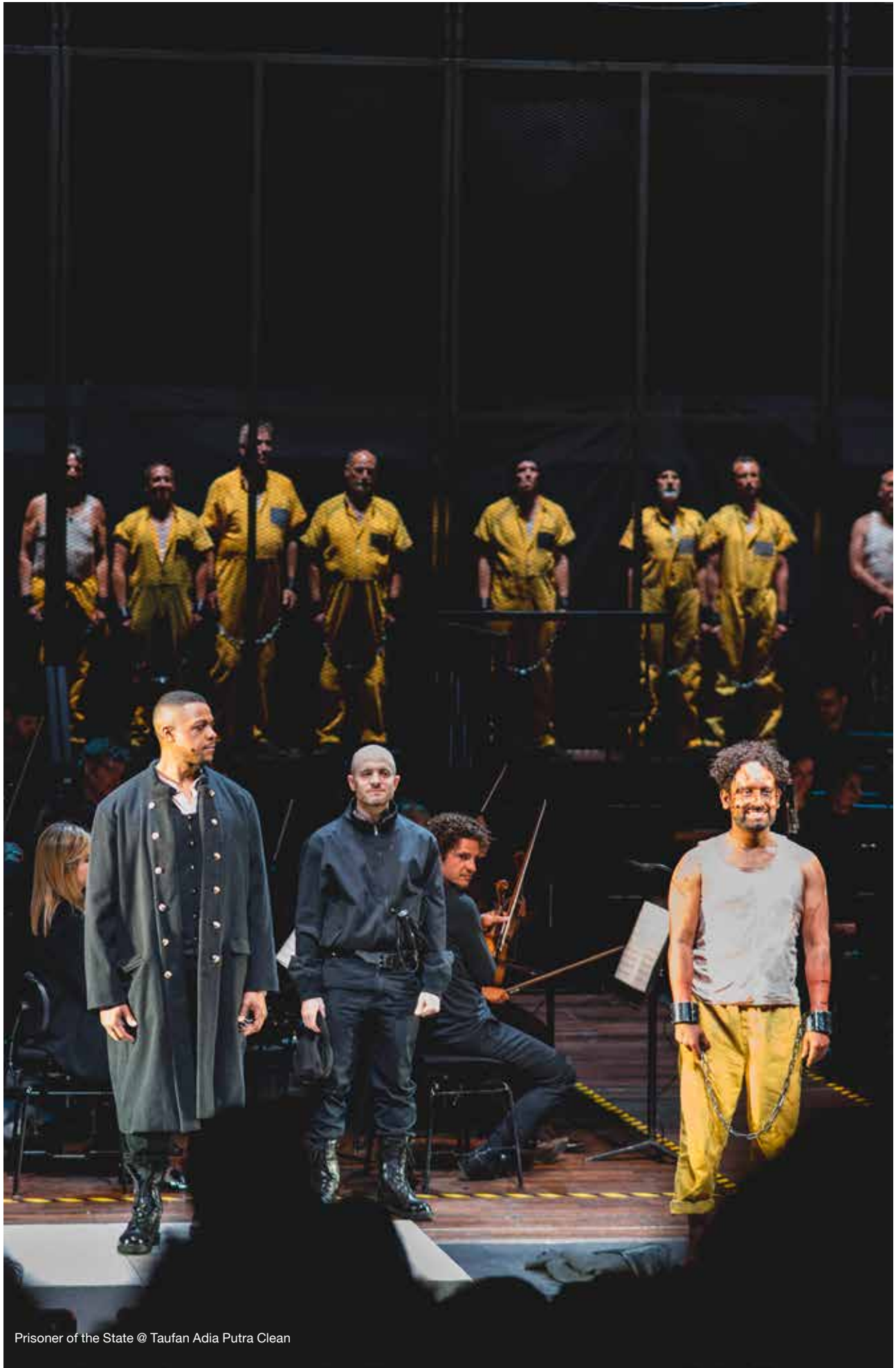
We startten met de verbouwing van de plint; de ruimtes langs het Schouwburgplein en de Karel Doormanstraat. Aan het eind van het jaar vierden we de opening van een van de nieuwe studio's: het Stadslab, een hub voor dialoog met en over de stad.

We kijken uit naar 2024 en 2025 als de jaren waar we de begane grond echt openen en het grootste deel van onze plint betrekken. Zo wordt de buitenrand van de Doelen een doorwaadbare plek van buiten naar binnen en vice versa. Met plekken voor muziek, kunst, media, horeca, leerwerkplekken en dialoog. En vanuit die doorwaadbare rand kom je in een Open Doelen, met op de begane grond open verbindingen tussen de zalen en foyers. Met een flexibele stazaal, expo's en plekken voor verbinding en ontmoeting.

Na een enerverend en productief 2023 kijken we met veel plezier weer vooruit naar het komende jaar!

Namens Team Doelen,

Janneke Staarink
Directeur



Prisoner of the State @ Taufan Adia Putra Clean

wat we doen

programma en publiek

innovatieve, inclusieve op doelgroep gerichte programmering

We zetten verdere stappen met betrekking tot de inhoudelijke vernieuwing van de genres klassiek en jazz en het brengen van een prominenter pop- en Rotterdams festivalprogramma, in nauwe samenwerking met partners in de stad.

Hoe gaven en geven we dat vorm?

In alle genres maken we scherpe keuzes: is deze programmering onderscheidend en past het binnen onze visie? Criteria daarbij zijn vernieuwing in inhoud en vorm, aansluiting bij focusdoelgroepen, diversiteit, thematische actualiteit, een bewuste mix van (inter) nationale en Rotterdamse musici en ruimte voor zowel internationale topprogrammering als voor jong talent. Ook maken we voortdurend ruimte voor nieuwe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld VR- en tech-programma. We geven een concertbezoek van begin tot einde vorm. Focuspunten op het gebied van inclusiviteit zijn kansen-gelijkheid en gelijkwaardigheid voor iedereen. We volgen onze 50/50 Pledge op waarmee wij in al onze program-malijnen – klassiek, jazz, pop, global en kids, actief vijftig procent vrouwen in een leidende positie (zoals solisten, dirigenten, bandleiders, makers, songwriters en compo-nisten) het podium geven. Hetzelfde doen we op het gebied van culturele- en genderdiversiteit. We vragen uitvoerende gezelschappen heel gericht om buiten de gebaande opties te stappen in hun keuzes voor solisten, dirigenten, andere betrokken uitvoerenden en repertoire, welke aansluiten bij onze focus op innovatie, talentont-wikkeling en niet in de laatste plaats bijdragen aan een diverse, inclusieve representatie op het podium. We maken ruimte voor samenwerkingspartners die een afspiegeling van de stad in huis brengen op het podium en in de zaal.

We presenteren de klassieke programmering sinds het huidige seizoen (2023/2024) op een nieuwe manier, die prikkelt tot (her)ontdekken en die goed ontvangen is door ons publiek. We bundelen concerten en geven deze aansprekende labels, waarvoor je geen insider hoeft te zijn om ze te begrijpen, zoals *Grote namen, Wil je gehoord hebben*, *Het Nieuwe Nu* en *Echt Rotterdams*.

Dat nieuwe seizoen openden we zoals het een waar People's Palace betaamt, met alle genres op één avond

gelijkwaardig, naast elkaar, achter elkaar en soms zelfs door elkaar heen, met optredens van 12 Ensemble, Fuensanta & Ensemble Grande, Sylvie Kreusch en Pitou, dj's, schaaftjes en een verrassingsoptreden op het dak.

hoogtepunten

Klassieke hoogtepunten waren zonder meer het concert van het London Symphony Orchestra onder leiding van powervrouw Barbara Hannigan dat exclusief in Rotterdam plaatsvond, de innovatieve internationale topproductie van het Scottish Ensemble en Andersson Dance en niet in de laatste plaats, eindelijk na twee keer uitgesteld te zijn vanwege de coronapandemie, eenmalig in de Doelen onze eigen productie David Lang's *Prisoner of the state*, een eigentijdse versie van Beethovens *Fidelio*. De bruisende heropening van de Jurriaanse Zaal was een feestje met bariton Michael Wilmering en pianist Nicolas van Poucke. We kregen nog niet eerder zoveel jongeren over de vloer bij een orgelconcert als dat van onze nieuwe stadsorganist Adriaan Hoek in een pro-gramma van epische ruimte soundtracks Star Wars, Interstellar en The Planets.

ROAM bracht veel nieuw en jong publiek voor klassieke crossovers naar de Doelen. Audiovisueel kunstenaar Boris Acket was gastcurator van de voorjaarseditie van ROAM, met op het programma lichtinstallaties, Joep Beving, Jameszoo, Binkbeats, Genevieve Murphy, Lumus Instruments, Slagwerk Den Haag en studenten van Codarts Rotterdam en de Willem de Kooning Acade-mie. In het najaar bracht het ROAM-programma een ontdekkingstocht langs een beetje klassiek en een beetje pop met een programma van Asko|Schönberg en Kordz rondom de in 2023 overleden (film)componist en synthesizer-pionier Ryuichi Sakamoto. Verder stond er vernieuwende muziek van Helena Basilova en Vincent Rang en Palmbomen II op het programma.

Op **popgebied** boden we een grote variatie van sub-genres aan een enthousiast en divers publiek. Van de Turkse superster Sertab Erener, de legendarische Angie

Stone en Vlaams popicoon Sylvie Kreusch tot lokaal talent Thyrsa en de Nederlandse Queen of Soul Shirma Rouse die samen met het Orkest Koninklijke Luchtmacht een eerbetoon aan dé Queen of Soul Aretha Franklin bracht.

Geweldig waren de **jazzconcerten** van de gelauwerde zangeres Jazzmeia Horn met het Jazz Orchestra of the Concertgebouw, de bijzondere cross-over van het Naïssam Jalal Trio, de Engelse jazzpionier Ben Marc en het jonge internationaal Guy Solomon Group. Ebba Åsman bracht de perfecte balans tussen jazz, hiphop, soul, r&b en pop en de internationaal geprezen jazzmuzikant Tineke Postma presenteerde haar nieuwe album *Aria*.

In de **global** programmering richtten we de blik op India, tijdens het Eindeloos India Festival. Traditie en vernieuwing in de Turkse muziek ontmoeten elkaar in de Anatolia reeks. Het Metropole Orkest stond in de Grote Zaal in een mooie samenwerking met het Amsterdams Andalusisch Orkest en de Palestijnse zangeres, componist, fluitist Nai Barghouti de een prachtige cross-over van genres lieten horen. Ook de optredens van de Kaapverdise zangeres Mayra Andrade en de Iraanse superster Homayoun Shajarian mogen we zeker niet onvermeld laten.

festivals

Er vinden jaarlijks veel festivals onder ons dak plaats, met wie we op verschillende manieren samenwerken, van puur de locatie bieden tot intensieve samenwerking. In 2023 kon je in de Doelen naar het International Film Festival Rotterdam, operafestival O., het Zomercarnaval, *North Sea Round Town*, popfestivals *Left of the Dial* en de *Popronde*, urban muziekconferentie en festival *New Skool Rules*, de *Rotterdamse Dakendagen*, *Circusstad*, *Rotjekoor* en de *VRDays/Immersive Tech Week Rotterdam*.

talentontwikkeling

We vinden het van groot belang om jonge musici in alle genres een podium te geven zich verder te ontwikkelen. In *Het Nieuwe NU Young* gaven we plek aan jonge interdisciplinaire makers. In onze *Talentbreaks*, waarin

we samenwerken met Codarts, de stadsorganist van Rotterdam, Dutch Classical Talent en de RPhO-academie speelden jonge klassieke musici die nog in opleiding of net afgestudeerd zijn. In The Jazz Corner, speelde jong jazz- en global talent van Codarts tijdens wekelijkse *late night* concerten. Ook boden we Codarts ruimte voor eindexamens en speciale projecten.

Singer-songwriters kregen in samenwerking met productiehuis FLOW een plek in *FLOW Unplugged* en de jonge generatie *rhymes & beats* vond een plek in de wekelijkse *Monday Night Jams*, een samenwerking van de Doelen en Epitome Entertainment. De Doelen Studio bleef een belangrijke ontwikkelingsplek met jams, try-outs en cd-presentaties.

the next generation – kids en jongeren

In het voorjaar konden kinderen naar de **Kindermusiek-week**. Het feestelijke openingsconcert in de Grote Zaal was een samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest, ZangExpress en stadsbeiaardier Richard de Waardt en speciale gast Jeangu Marcrooy. Op het programma stonden mondiale liedjes uit het Groot Rotterdams Songbook. Op de grote meespeeldag, die we organiseerden samen met het Rotterdams Jeugdorkest (RJSO) en de SKVR, konden kinderen de hele middag instrumenten ontdekken; zelf (elektronische) instrumenten bouwen; workshops volgen en mini-concertjes van leeftijdsgenoten beleven.

Kinderen vanaf zes jaar konden op de woensdagmiddagen en in de schoolvakanties terecht in de Doelen Studio voor **creatieve workshops**. Van beats maken tot straat art jam en van posters maken tot leren schaken of een eigen instrument of muziekrobot bouwen. Nieuw was de workshop van de jonge makers van Rizoom *Book of Premonitions*, waarbij kinderen zonder enige voorkennis een muziekpartituur maken, aan de hand van kleine opdrachtjes, vormen en kleuren. De eigen gemaakte muziekstukken worden vervolgens uitgevoerd door de professionele muzikanten! Met viool, keyboard, tabla en zang en de 'partituur' groot zichtbaar op het scherm. Bijzonder was de Doelen Kids XL orgelworkshop waar jonge muziekliefhebbers op het imposante Doelen-orgel mochten spelen onder begeleiding van stadsorganist Adriaan Hoek. Een bijzondere kans voor jonge muziekliefhebbers om de magie van dit indrukwekkende instrument te ontdekken en zelf muziek te maken in de Grote Zaal van de Doelen!

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. In de **taaltrips** die we samen met JINC organiseerden, vergrootten kinderen hun woordenschat en maakten ze kennis met muziek in de Doelen. Tijdens de taaltrips kregen de kinderen een rondleiding in de Doelen en leerden ze speciale woorden, die aansluiten bij onze locatie en programmering, zoals concert, artiest, backstage en applaus. De trips werden afgesloten met een bruisend concertje in de Grote Zaal.



Kids meespeeldag © Taufan Adia Putra



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 2023 bijvoorbeeld met onze samenwerking met de Erasmusuniversiteit op vrouwen-dag, en een feestelijke modeshow, markt en workshop waar kinderen hun eigen angisa leerden maken rondom Ketu Koti. Daar werden meest feestelijke creaties van Tailors & Wearers, Dia di Tula en Nigerian Women of Integrity getoond. We organiseerden in samenwerking met Mystiek in februari een benefietconcert voor de slachtoffers van de aardbeving in Turkije en Syrië, met o.a. Derek Otte, Efe Erdem, Fidan Ekiz, Jan Douwe Kroeske, Kovacs, Meral Polat Trio, Naaz, Ragazze Quartet en Wasim Arslan. We stonden stil bij honderdvijftig jaar Hindoestaanse immigratie, in samenwerking met cultuurplatform DesiYUP met Indiase klassieke muziek, gepresenteerd door Prewien Pandohi-Mishre en Nirali Kartik.

In de **Doelen Studio** verstevigden we de week-programmering en breiden we de samenwerkingen nog verder uit. In samenwerking met partners bieden we cultuurbrede programmering. Bezoekers konden in de Doelen Studio terecht om naar optredens te luisteren, te dansen, te lachen, bijzondere dansstijlen of yoga te beoefenen, te tekenen of posters te maken, spelletjes te doen, (mee te) zingen, te breien, bij live radio- of podcastopnames te zijn, een (thema)quiz te doen, met je hond op de foto gaan, een prikkelaar concert te bezoeken, te studeren of te genieten van een heerlijk buffet van topkok Maher. Partners in 2023 waren onder andere Epitome Entertainment, Urban Gospel Night, Kiosk Books, Connect The Funk, Girlpowerradio, Sacreligious, de Breiclub, Balfolk Zuid- Holland,

Stichting Dierenbemiddeling Europa, TableTop Kingdom, DonaDaria, Studio Nul, Mosh Cult live podcast, Productiehuis Flow en vele anderen.

We plaatsten een **Wunderkammer** in de hal van de Grote Zaal. In een megagrote door productiondesigner Ben Zuydwijk ontworpen kijkdoos, in de buurt van de dansvloer, kon de bezoeker zich op bijzondere wijze laven aan het enorme oeuvre van Jules Deelder, met de soundtrack van Deelders favoriete jazznummers als begeleiding. Een ode aan zijn schrijverschap én zijn liefde voor jazz.

We openden ons gebouw steeds vaker voor andersoortige evenementen en partnerschappen. Van Cinema in Concert tot de Waluw Vintage Market en de live radio van WNL. 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 bijzondere kunstcollectie. We lanceerden de kunstroute **Art Walks** voor publiek en publiceerden een boekje, podcast en pagina op onze site die helemaal gewijd zijn aan onze bijzondere kunstcollectie.

impact

In het najaar van 2023 bogen we ons samen met Impact House over hoe en waar we impact willen maken in de stad, de sector en daarbuiten. We scherpden onze impactdoelstelling aan en maakten een Theory of Change (TOC), die we lieten valideren door partners uit verschillende domeinen. Een inspirerend en waardevol proces, wat leidde tot een levend document dat wij de komende periode verder aanscherpen. Wat in ieder geval duidelijk werd, is dat wij al impact maken en dat we die nog verder willen vergroten. Impact op partners, bezoekers en deelnemers, makers en artiesten. Dit bereiken we via spraakmakende artistieke en zakelijke projecten, onze culturele programmering met en voor de stad en onze maatschappelijke projecten, van leerwerkprojecten achter de schermen tot dialoog met en over de stad. In 2024 starten we een vervolgtraject met Impact House om te bepalen hoe we kunnen sturen op de impact en deze ook meetbaar kunnen maken.

focus marketing en communicatie

Het marketingteam richt zich op de verbinding tussen de programmalijnen, de transitie naar de Open Doelen met een breed kunst, educatief en maatschappelijk aanbod, relevante consumententrends en een diversiteit aan doelgroepen. In het bijzonder richt het team zich op het naar binnen halen van meer jongeren en nieuwe doelgroepen en het behoud van de huidige doelgroepen. De focus van het marketingteam ligt op het versterken van de merkwaardering, het creëren van meer binding met de verschillende doelgroepen, het verrijken van de data en de optimalisering van de content. Door de combinatie van doelgroepgerichte programmering en de inzet van datagedreven marketing wordt een verschuiving zichtbaar en weet een betere afspiegeling van de stad ons te vinden.

datagedreven marketing

De Doelen vervult in Rotterdam een voortrekkersrol in de culturele sector op het gebied van digitale datagedreven marketing. We hebben onze data verrijkt met de doelgroepen van Rotterdam Festivals zodat we gedurende het hele jaar op ieder moment op concertniveau kunnen zien welke doelgroepen we bereiken. We ontwikkelden een rapportagetool waarin je ieder uur de laatste stand van zaken kunt zien. Zo kunnen we continue het koopgedrag en doelgroepenbereik monitoren en analyseren en daar al tijdens de looptijd van campagnes op inspelen. Dat is op dit moment binnen de culturele sector in Rotterdam uniek! Met deze methode reageren we meteen op resultaten uit verkoop en kunnen we tussentijds bijsturen waar nodig.

merk en zichtbaarheid

Op het gebied van vormgeving en herkenbaarheid van het merk sloegen we in samenwerking met 75B en Studio Nul een nieuwe weg in om creatiever met het merk om te gaan. Die nieuwe weg is meer grafisch; zo zijn we in onze communicatie over programma's minder afhankelijk van door artiesten en organisaties aangeleverd materiaal. We werken meer met video, podcasts en audio. Ook voor onze klassieke series als Het Nieuwe Nu maken we op jongeren gerichte campagnes door inzet van *brand movies*. Zo kunnen we merkcampagnes beter toespitsen op de verschillende kanalen en doelgroepen en zullen deze visueel sneller aantrekken. Daarnaast richten we ons op zichtbaarheid in de stad door middel van outdoor media, met name postercampagnes in de stad.



publieksonderzoek

We organiseerden zes focusgroepen en vier publieksonderzoeken met de onderwerpen communicatie, beleving, programmering en het geefprogramma van de Doelen. Deze onderzoeken zullen we jaarlijks herhalen. De onderzoeken naar communicatie, beleving en het geefprogramma werd door 3.688 bezoekers beantwoord, het onderzoek over programmering loopt nog. Dit gaf ons ontzettend waardevolle informatie over de ervaringen en wensen van onze bezoekers, zodat we daarop bij kunnen sturen en relevant kunnen blijven voor onze bezoekers.

content

Dankzij een *content creator* die deel uit maakt van het marketingteam, zijn wij in staat om meer eigen content te maken en te delen voor al onze activiteiten. In die content kwamen al onze activiteiten terug: van concerten, workshops en congressen, tot ons blauwgroene dak, onze kunstcollectie en bijvoorbeeld onze locatie als stemlokaal. Ook in onze online content kozen we voor een duidelijke eenheid van stijl en representatie van de doelgroepen die we willen bereiken. Op concertniveau is de kwaliteit van de content bepalend voor de verkoop, net als relevant zijn voor de doelgroep. We maakten daarom verschillende contentpakketten voor verschillende doelgroepen voor hetzelfde concert en we monitorden de effecten hiervan via onze rapportage tool.

communicatie

In de communicatie werken we in de basis digitaal. Duurzaamheid is daarbij een belangrijke overweging. Uitzondering daarop waren bijvoorbeeld posterrondes door de stad, de programmatoelichtingen en een overzicht van de klassieke series die op verzoek wordt toegezonden. Digitaal zetten we met name onze eigen kanalen in, zoals onze website, Facebook, Instagram voor de culturele sector en LinkedIn voor de zakelijke markt. Daarnaast bleef, ook dit jaar weer, de Uitagenda belangrijk voor mensen in en rondom Rotterdam die vrijblijvend op zoek zijn naar evenementen.

website

We vernieuwden in 2023 onze website, die begin van het jaar werd gelanceerd. Focus was een verbetering van de *user experience*, met onder andere een uitbreiding van de filter en genre opties voor verbetering van de navigatie en de mogelijkheid om zelf te kiezen tussen *light en dark modus*. Daarnaast werd er een pagina toegevoegd om actuele stories en blogs te plaatsen.

social media

We zetten sterk in op een steeds specifieker afgestemd socialmedia-aanbod via Facebook en Instagram. Daardoor konden we concerten daadwerkelijk promoten en verkopen aan de doelgroepen die we willen bereiken, we monitorden continue de resultaten en pasten de campagnes daarop aan. Door in samenwerking met

partners hun socialmediakanalen in te zetten (kruisbestuiving), verzamelden we nieuwe data en bereikten we nieuwe doelgroepen.

Rotterdams Philharmonisch Orkest

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

bereik en doelgroepen

Circa 55% van onze bezoekers komt uit de regio en 45% woont buiten regio Rijnmond. Samen met de RCB (Rotterdamse Culturele Basis) bereiken we alle elf doelgroepen in Rotterdam volgens het model van Rotterdam Festivals. Wij weten exact waar onze huidige bezoekers zich bevinden en waar we vanuit onze ambitie moeten groeien in aantallen binnen de doelgroepen om een goede afspiegeling van de stad Rotterdam te bereiken.

We bepaalden onderstaande focusgroepen uit het Rotterdam Festival doelgroepenmodel en kozen uit de groepen lichte, medium en intensieve gebruikers voor die doelgroepen waar zich jongeren bevonden die een voorkeur hebben voor onze gekozen focusgenres:

- Intensief: Culturele Alleseters en Kinderrijke Cultuurvreter
- Medium: Startende Cultuurspeurders en Actieve Vermaakvangers

- Licht: Nieuwsgierige Toekomstgrijpers en Flanerende Plezierzoekers

We zetten in op een groter bereik onder deze doelgroepen door middel van:

- focus op de programmagenres klassiek, jazz, pop, soul, r&b, global, reggae, alternative, dance en hiphop
- inzet van kruisbestuiving op socialmedia via onze eigen kanalen en die van partners
- aandacht voor de concertbeleving, horeca, gastvrijheid, randprogramma rondom de concerten.

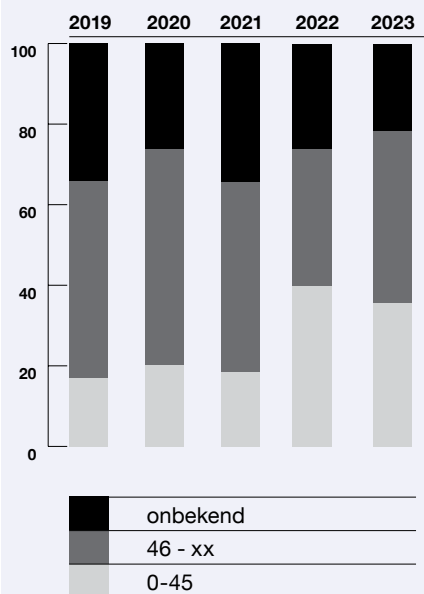
Daarnaast streven we naar behoud van de volgende doelgroepen uit de groep intensieve cultuurgebruikers:

- Weelderige Cultuurminnaars
- Klassieke Cultuurliefhebbers

Deze benaderen we via meer traditionele campagnes, zoals nieuwsbrieven, programmaoverzichten, buitenreclame, onze website en presentaties in de Doelen.

We zien dat we met de nieuw ingezette koers vooruitgang boeken. We hebben een klein verlies aan oudere gasten, waarvan het wat langer duurde na de pandemie voor ze weer terugkwamen. We zien in 2023 weer een langzame groei in die groep. We hebben een groter bereik in de doelgroepen met de leeftijd 18 – 44 jaar, deze groep is significant gegroeid sinds 2019. Met betrekking tot verschuivingen in het bereik van doelgroepen, zien we ook dat we steeds beter in staat zijn de groep “Lichte gebruikers Kunst en Cultuur” aan te trekken, van 14% in 2019 naar 23% in 2023, een groei van zestig procent!

leeftijd / percentage



doelgroep in % van het totaal

		2019	2020	2021	2022	2023
intensief	culturele alleseters	9	9	12	10	10
	kinderrijke cultuurvreter	4	3	5	6	5
	weelderige cultuurminnaars	10	8	13	9	10
medium	klassieke cultuurliefhebbers	31	33	28	17	20
	startende cultuurliefhebbers	3	3	4	6	6
	actieve vermaakvangers	3	3	4	6	6
	proevende buitenwijkers	11	13	13	14	14
licht	nieuwsgierige toekomstgrijpers	1	1	1	2	2
	flanerende plezierzoekers	3	3	4	8	7
	sociale cultuurhoppers	4	5	6	8	8
	lokale vrijetijdsgenieters	6	7	5	5	6
	onbekend	13	11	5	9	8

leeftijdsgroep in % van het totaal

	2019	2020	2021	2022	2023
0-45	17	20,2	18,4	39,9	35,6
46-xx	48,8	53,6	47,2	33,8	42,5
onbekend	34,2	26,2	36,4	26,3	21,8

In totaal vonden er 707 culturele evenementen plaats, betaald en gratis, met 249.829 bezoekers. Het aantal deelnemers aan zakelijke evenementen was 78.935. In totaal bereikten we in 2023 daarmee 328.764 mensen. We bereikten met onze eigen educatieve programma's en workshops ruim vijfduizend kinderen, waarvan 2.715 in schoolverband. Daarnaast hosten we bewust verschillende educatieve evenementen van partners in de stad zoals onder andere Passionate Bulkboek en het RPhO waarmee we ook nog eens meer dan vijftien-duizend kinderen over de vloer hadden.

prestaties

prestaties	per jaar	
aantal presentaties	jaarplan 2023	jaarverslag 2023
waarvan presentaties in Rotterdam	450	707
	450	707

kengetal	totaal per jaar		in Rotterdam	
	jaarplan 2023	jaarverslag 2023	jaarplan 2023	jaarverslag 2023
aantal bezoeken	187.500	249.829	alles	alles
waarvan betalend	122.500	176.203	alles	alles
waarvan in schoolverband	3.120	2.620	alles	alles

In het toewerken naar de Open Doelen hebben we bewust ingezet op toegankelijkheid, waaronder gratis programmering. Zoals bijvoorbeeld de gratis toegankelijke Doelen Kids workshops, de Jazz Corner en de Talentbreaks.

vrienden en bedrijfspartners

De Doelen heeft een fondsenwervende steunstichting – de Doelen Steunfonds – die zich inspant om financiële middelen te werven bij bedrijven en particulieren ten behoeve van educatie, talentontwikkeling, innovatieve programmering en de vernieuwing van het gebouw. Er lopen meerjarige sponsorcontracten met het Havenbedrijf Rotterdam, Eneco en Van Weelde International Shipping. In 2023 verlengden B2-cleaning haar sponsorcontract met de Doelen.

We gaven ons geefprogramma voor particulieren een opfrisbeurt, zodat deze meer aansluit bij onze vernieuwde doelstellingen en aantrekkelijker is voor diverse en jongere doelgroepen. We veranderden de naam van Schutters en Patronen naar Vrienden, creëerden vijf lagen in plaats van twee en breiden de tegenprestaties uit met activiteiten die betrokkenheid bij de Doelen stimuleren, zoals rondleidingen en repetitiebezoeken.

We ontwikkelden een identiteit voor het vrienden-programma en lanceerden een wervingscampagne via flyers en socialmedia, met actieve inzet van huidige vrienden. Aan het eind van het jaar wierven we nieuwe vrienden via een telemarketingcampagne. Vele fondsen, bedrijfspartners en particulieren droegen bij aan de nieuwe stoelen in de Jurriaanse Zaal. We organiseerden een mooi programma en ontvangst voor alle gevers bij de heropening van de Zaal.

zakelijk

Er vonden in 2023 veel congressen en evenementen plaats die nog ingehaald werden vanuit de Covid-19 periode. Mede daardoor was het een goed jaar waar het onze zakelijke evenementen betrof. De waarde van live events is weer bewezen nu de coronapandemie achter de rug is en worden gezien als onmisbaar om elkaar te ontmoeten en kennis te delen en te vergaren. De samenwerking met Rotterdam Partners en de Erasmus Universiteit is hierbij wederom van zeer groot belang gebleken om impact te creëren en Rotterdam op de kaart te zetten.

congressen, events en culturele partners

Er vonden grote medische congressen plaats, zoals Lof Der Geneeskunst, het ISPAD-congres over diabetes onder volwassenen en kinderen, het EANO-congres van de Europese Vereniging van Neuro-Oncologie en het ESPCI-congres. Rondom dat laatste congres vond een mooie campagne plaats tussen Rotterdam Centraal Station en de Doelen, waar aandacht werd gegeven over het onderwerp van het congres, namelijk gehoorproblemen bij kinderen. Ook hadden we het jaarlijkse congres van ILTS, de International Liver Transplant Society in huis. Naast locatie voor congressen waren we locatie voor terugkerende succesvolle zakelijke events zoals Focusdag (van gemeente Rotterdam), het tweejaarlijkse IGO Congres en het wondcongres. Daarnaast vonden tal van evenementen plaats vanuit de corporate markt.

De Immersive Tech Week Rotterdam, een partnership van de Doelen en VR Days Foundation, vond voor de tweede keer plaats in de Doelen, met een allesomvattend internationaal meerdaags congres over immersieve technologie waar tech, business, kunst, educatie, gezondheidszorg en wetenschap samenkwamen. Het programma bestond naast de internationale conferentie uit een vakbeurs met exposanten van wereldklasse, tentoonstellingen met meeslepende inhoud, workshops op het gebied van podiumkunsten en internationale prijzen voor de VR-industrie. Verhuur en samenwerkingen met culturele partners blijft belangrijk. Zo waren we traditiegetrouw het festivalhart van het Internationaal Film Festival Rotterdam (IFFR). Ook Passionate Bulkboek hadden we in huis met de dag van de literatuur. Met hen intensiveren we de samenwerking de komende jaren,



@Taufan Adia Putra

wie we zijn

organisatie

Ook op personeelsvlak is de organisatie volop in beweging.

bestuur en medewerkers

De Doelen telt eind 2023 91 medewerkers in loondienst (84,5 fte) waarvan 44% man, 55% vrouw en 1% non-binair. De gemiddelde leeftijd is veertig jaar. Het aantal medewerkers met een bi-culturele achtergrond is gegroeid van 17% (2021) naar 24% (januari 2024). We namen dertig collega's aan en namen afscheid van 29 collega's. We werken met outsourcingspartijen en freelancers om snel op en af te kunnen schalen. Het bestuur en management telt in 2023 vijf vrouwen en twee mannen. Een van de managers heeft een bi-culturele achtergrond. Een van de RvT leden, tevens voorzitter van ons Steunfonds, heeft een bi-culturele achtergrond. Er waren een aantal wisselingen van de wacht in de Raad van Toezicht. Voorzitter van de Raad van Toezicht Mariëtte Hamer nam afscheid en werd opgevolgd door Leendert Bikker. Daarnaast namen er dit jaar drie leden van de Raad van Toezicht afscheid. De Raad van Toezicht bestaat daarmee eind 2023 uit twee mannen en drie vrouwen. Er zijn twee vacatures.

vernieuwde HR-cyclus

De Doelen is gestart met het vernieuwen van de HR-cyclus. Wij vinden het belangrijk om het eigenaarschap bij medewerkers te vergroten, ontwikkeling en feedback te stimuleren en hierover met elkaar in gesprek te blijven. Wij hebben een nieuw systeem *Dialog* in gebruik genomen die onze organisatie ondersteunt bij het ontwikkelen van de talenten van onze medewerkers. Hierdoor wordt de HR-cyclus veel meer een verantwoordelijkheid van ons allemaal en niet alleen van het management.

de Doelen als werkgever

De Doelen vindt het belangrijk zich te profileren als mogelijke werkgever voor alle inwoners van Rotterdam. Wij willen hierbij geen groepen uitsluiten. We zetten hier actief op in, zo hebben wij deelgenomen aan een banenmarkt van het UWV-werkgeversservicepunt om de bekendheid van de Doelen als werkgever te vergroten onder de werkzoekenden die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Ook hebben wij deelgenomen aan een banenmarkt tijdens the European Para Championships dat plaatsvond in Rotterdam Ahoy. Dit evenement werd

speciaal georganiseerd om mensen met een beperking in contact te laten komen met werkgevers in Rotterdam. Daarnaast heeft de Doelen een presentatie gegeven bij de stichting Rotterdam Recruitment Agency om ons te presenteren als potentiële werkgever naar jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.

scholing en ontwikkeling

In de Doelen bieden wij regelmatig stageplekken aan voor HBO en MBO studenten. In 2023 liepen zes HBO studenten en vijftien MBO studenten stage bij ons. We zijn mede-initiatiefnemer van het Hospitality Pact, een samenwerking van Rotterdamse mbo's, MKB-Nederland, KHN regio Rijnmond, de Rotterdamse Hotelcombinatie, de 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 kennismakten met de Rotterdamse hospitality branche.

vrijwilligers

De Doelen wil een organisatie zijn waar vrijwilligers hun kwaliteiten kunnen inzetten, nieuwe kennis en ervaring kunnen opdoen, zich verder kunnen ontplooiën en ontwikkelen en elkaar kunnen ontmoeten. Met de inzet van vrijwilligers wil de Doelen tevens de gastvrijheid jegens het publiek en artiesten uitbreiden en hen een betere ervaring kunnen bieden. De Doelen kan zich door het inzetten van vrijwilligers extra profileren en vrijwilligers fungeren als ambassadeur van de organisatie. We hebben eind 2023 36 vrijwilligers bij ons werken die zich inzetten als *hospitality hosts*. Daarnaast hebben wij het Greenteam dat bestaat uit elf vrijwilligers. Zij verzorgen de groenvoorzieningen in, op en rondom de Doelen. Dit is een samenwerking met de Unie van vrijwilligers.

ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage, gerelateerd aan het aantal fte, is 6.1%. In 2022 was het ziekteverzuimpercentage 6,71%. In 2023 zijn er 142 ziekteverzuimgevallen geweest (2022:116), waarvan 102 kortdurend (2022:72), 26 middel-

lang, durend van 8 t/m 42 dagen (2022:29) en veertien langdurend, meer dan 43 dagen (2022: 15). De gemiddelde verzuimduur was 19,52 dagen (2022:20 dagen). Van de veertien langdurig zieken hebben er eind 2023 vijf medewerkers werk buiten de Doelen gevonden en zijn zeven volledig gere-integreerd, een medewerker gaat binnenkort re-integreren. We hebben in mei 2023 met groot verdriet afscheid genomen van een van onze meest seniore medewerkers die na een kort ziekbed plotseling overleed.

De Doelen is verzekerd voor ziekteverzuim van meer dan een half jaar.

ondernemingsraad

Voor juni 2023 stonden er reguliere OR-verkiezingen gepland. Omdat de OR op dat moment midden in een adviestraject zat over de herstructurering van de afdeling Hospitality is er besloten de verkiezingen uit te stellen tot september. Vanaf begin september heeft de OR van de Doelen daarom een nieuwe samenstelling, met vier al bestaande leden en drie nieuwe leden.

Naast het advies over de herstructurering van de afdeling Hospitality heeft de OR in 2023 ook een advies uitgebracht over het tijdelijk onderbrengen van de afdeling Accountmanagement bij de afdeling Hospitality. Tijdens de reguliere OR-overleggen werden met de directie personele zaken en financiën besproken met bijzondere aandacht voor het updaten van het personeelsreglement en de registratie van overuren. Ook wordt er met grote regelmaat gekeken naar de toekomstplannen van de Doelen, zoals de ontwikkelingen van de plint.

Verder hebben de voorzitters van de OR een aantal gesprekken gevoerd met een delegatie van de Raad van Toezicht en heeft de nieuwe OR een training gehad over de basisbeginselen van de WOR.

De OR heeft een belangrijke rol gespeeld in het opzetten van het medewerkerstevredenheids onderzoek (MTO) dat vlak voor de zomer in 2023 is opgestart.

vertrouwenspersonen

Het is belangrijk dat onze medewerkers plezier in het werk ervaren, daar hoort ongewenst gedrag uiteraard niet bij. Daarnaast vinden we het belangrijk de Arbowet na te leven en onze medewerkers zoveel mogelijk te beschermen tegen ongewenst gedrag. Toch kan het voorkomen dat een medewerker zich niet veilig voelt of dat er dingen gebeuren die de medewerker als ongewenst ervaart of heeft ervaren. De Doelen deelt daarom met de medewerkers wat er precies onder ongewenst gedrag verstaan wordt en heeft een protocol vertrouwenspersonen. Begin 2023 telt de Doelen twee interne vertrouwenspersonen, in maart is het team uitgebreid met een externe vertrouwenspersoon. Aan het eind van 2023 is er nog een interne en een externe vertrouwenspersoon en wordt een tweede interne vertrouwenspersoon geworven.

Na een jarenlange periode van nagenoeg geen meldingen, nam het aantal meldingen in de loop van 2023 toe.

Er waren tot en met de zomer negentien meldingen bij de vertrouwenspersonen, zeven bij de interne vertrouwenspersoon en 13 bij de externe vertrouwenspersoon. De interne vertrouwenspersonen verwezen de melders (ook) door naar de externe vertrouwenspersoon, sommige melders namen rechtstreeks contact op met de externe vertrouwenspersoon. Na de zomer is er een wisseling van de wacht geweest en kwam er een nieuwe externe vertrouwenspersoon, waar zeven mensen zicht gemeld hebben. Mede doordat er de afgelopen jaren meer aandacht is voor ongewenst gedrag op de werkvloer, kijken medewerkers kritischer naar hun eigen werkomstandigheden en durven vaker aan de bel te trekken. Landelijk en in de media is hier veel aandacht voor en ook de Doelen hiervoor niet immuun. Wij pakten de meldingen op om hier structureel mee aan de slag te gaan. De vertrouwenspersonen hebben de individuele melders zo goed mogelijk bijgestaan. Een delegatie van de RvT en directie had voor de zomer een overleg met de externe vertrouwenspersoon. Naar aanleiding daarvan heeft de directie in overleg met de RvT en de OR besloten extra vragen over sociale veiligheid toe te voegen aan het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

In opdracht van de directie en RvT bespreekt extern bureau Securing Candor de resultaten van het MTO per team binnen de organisatie met als doel het direct mogelijk maken van verbeteringen. Daarvoor krijgen alle medewerkers in alle lagen van de organisatie de kennis en de tools met betrekking tot sociale en psychologische veiligheid aangereikt. Dat traject is nog gaande. Ook na dit traject laten we het onderwerp sociale en psychologische veiligheid niet meer van de agenda verdwijnen.

De Doelen is voortrekker binnen de RCB in het onderzoek naar het instellen van een ombudsman voor de RCB en uiteindelijk mogelijk voor de gehele culturele sector. In gevallen van sociale onveiligheid binnen instellingen is behoefte aan een onafhankelijk advies waarbij alle partijen zich gehoord en veilig weten. We hopen daar de komende periode stappen in te zetten.

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 is een vertrouwenspersoon waarvan de taken en bevoegdheden vastgelegd zijn. We passen de codes diversiteit en inclusie en *fair practice* toe.

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 liggen 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. Ook op het gebied van catering streven we naar een aanbod, waarbij de focus ligt op lokaal en biologisch.

fair practice

We tekenen voor gelijke beloning m/v/x. Wij hanteren de CAO Nederlandse Podia en zijn aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia. De meeste orkesten hebben een eigen cao en zullen deze hanteren. Voor componisten is de honorariumrichtlijn van Fonds Podiumkunsten leidend. Voor alle musici buiten de orkesten zijn geen formele regels of richtlijnen. Hier geldt nu het vrije spel van onderhandeling en vraag en aanbod. Informeel zijn er echter wel richtlijnen. Bijvoorbeeld de gagenorm van rechtenorganisaties NORMA en Sena, deze volgen we. Wij streven naar een redelijke vergoeding voor alle opdrachtnemers. Voor professionele (conservatorium afgestudeerde) musici conformeren we ons aan de minimum gage zoals deze als richtlijn wordt gegeven door NORMA en Sena, behoudens bij grote bezettingen, zoals de Sena ook aangeeft. Op ons podium treden af en toe ook niet-professionele musici op, soms omdat zij nog studeren aan een conservatorium en soms omdat het amateurs zijn. De echte amateurs laten wij hier buiten beschouwing.



Comedy and Sensation © Taufan Diaputra Snapboyz

Rotterdamse Culturele Basis

De Rotterdamse Culturele Basis (RCB) is per 2021 ingesteld en bestaat uit acht culturele instellingen die volgens de gemeente Rotterdam van groot belang zijn voor (het culturele leven in) de stad: het Rotterdams Philharmonisch Orkest, Concert- en congresgebouw de Doelen, Theater Rotterdam, Theater Zuidplein, Museum Boijmans Van Beuningen, Maritiem Museum Rotterdam, Luxor Theater en de Kunsthal Rotterdam. De RCB heeft voor cultuurplanperiode 2021 - 2024 een werkagenda ontwikkeld met de onderwerpen: talentontwikkeling achter en voor de schermen, publieksonwikkeling en 'duurzaamheid, klimaatneutraal, omgeving, gebouw'. Naast deze vier thema's geeft de RCB als strategische gesprekspartner gevraagd en ongevraagd advies aan de wethouder. De RCB-directeuren vergaderen structureel tweewekelijks online en komen een paar keer per jaar live bijeen om grotere thema's uit te werken. In het voorjaar en in het najaar is er voortgangsoverleg met de wethouder Cultuur. Ook in 2023 heeft het Rotterdams Philharmonisch Orkest de voorzitter en de secretaris van de RCB geleverd.

Twee onderwerpen markeerden 2023 voor de Rotterdamse Culturele Basis. Ten eerste was daar eind 2022 het besluit van de gemeente Rotterdam om een nieuw adviesmodel voor Cultuur te ontwikkelen, zonder een rol voor de RKS/RRKC. Dit zette de 'transitie Cultuur' in gang. Volgens de gemeente werkte de toenmalige cultuurplansystematiek verlamdend en werkte het concurrentie in de hand. De uitnodiging aan de cultuursector was om samen op zoek te gaan naar een werkwijze die meer recht doet aan de dynamiek, diversiteit en samenhang van het culturele ecosysteem. De RCB heeft aan deze uitnodiging gehoor gegeven en in 2023 veel capaciteit en aandacht gestoken in de transitie Cultuur, vanuit de ambitie om als onderdeel van een florerend cultureel ecosysteem te bouwen aan een veerkrachtige en toekomstbestendige culturele sector in Rotterdam. Daarnaast is de werking van de RCB in de loop van 2023 is de RCB over de periode 2021 – 2023 geëvalueerd. De focus van deze evaluatie lag op de toekomst, met als doel aanscherpingen voor de komende twee jaar en de volgende Cultuurplanperiode 2025 – 2028. Het advies aan de RCB was om de ervaringen en inzichten van de eerste twee jaar te gebruiken om de functionele rol van de RCB nader in te vullen. De RCB heeft vervolgens in afstemming met het culturele veld, zoals binnen het Directeurenoverleg, een plan van aanpak 2025 – 2028 geschreven, waarin de RCB adviseert om in plaats van de huidige RCB-agenda en in samenspraak met de gemeente (wethouder en afdeling cultuur) de komende cultuurplanperiode een aantal 'doe-tafels' te organiseren rondom belangrijke onderwerpen. Onderwerpen waar we samen echt het verschil kunnen maken voor andere instellingen en de stad. De RCB zal per thema een eerste

verdieping op de verschillende onderdelen voordragen. Op voordracht van de RCB kan de gemeente daarna (collega-)instellingen, bedrijven en vertegenwoordigers uit andere gemeentelijke domeinen uitnodigen die een bijdrage aan deze thema's kunnen leveren. Om zo kennis te delen en waar mogelijk in deelplannen op te stellen. Het doel zal te allen tijde zijn dat er in samenwerking een impactversnelling ontstaat. De twee thema's die de RCB al vanaf 2024 gaat oppakken zijn 'Gebouw en gebieds-ontwikkeling (en duurzaamheid)' en 'Werkgeverschap'.

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 media. We nemen actief deel in de VSCD en programma-overleggen van de Nederlandse Grote en Kleine Zalen en de International Society for Performing Arts.

We werken actief samen met nationale en Rotterdamse media zoals NRC, 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. In de nieuwe studio in de plint, de Doelen Art, werken we samen met CBK Rotterdam en voor de studio waar we ons gaan richten op kinderprogrammering, de Kidscorner, zijn we in gesprek met de SKVR en voor mediastudio de Doelen Media zijn we in gesprek met een Rotterdamse mediapartner. Op het gebied van educatie voor kinderen maken we deel uit van de Rotterdamse Muziekcoalitie, zijn we partner van de Kindermuziekweek en bieden we programma aan in het cultuurtraject via KCR Rotterdam. Op het gebied van marketing en doelgroepenonderzoek werken we nauw samen met Rotterdam Festivals.

onderwijs: Codarts is een belangrijke partner met wie we de samenwerking steeds verder intensiveren. Niet alleen gebruiken zij de Doelen veelvuldig als optreed- of oefenlocatie, de wekelijkse jamsessies in The Jazz Corner en concerten in The Talent Breaks zijn onderdeel geworden van het Codarts curriculum. Ook is Codarts partner in de Doelen Stadslab. Kunstvakopleidingen met wie samenwerken zijn naast Codarts ook het Koninklijk Conservatorium Den Haag en de Willem de Kooning Akademie. In de Doelen Stadslab. Mede ondersteund voor twee jaar door de gemeente Rotterdam, werken we samen met Albeda College, Zadkine, Hogeschool Rotterdam en Zadkine en Future Projects. We bieden daarnaast ook de mogelijkheid van meewerk- en afstudeer-stages, opdrachten, onderzoeken, workshops en projecten aan studenten van deze opleiding en aan studenten van de Erasmus Universiteit en InHolland.

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 tien euro beschikbaar stellen aan mensen met een reisbeperking. Trevvel organiseert het vervoer, wij het concert. Ook de samenwerkingen zoals die in het hoofdstuk organisatie werden toegelicht op het gebied van de plaatsing van vrijwilligers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vallen onder deze noemer. Op programma gebied bieden wij in de studio ook ruimte aan organisaties op het snijvlak van cultuur en maatschappij.

duurzaamheid: We zijn een van de initiatiefnemers van 7SquareEndeavour, dat gericht is op verduurzaming van het Schouwburgplein en directe omgeving. Ons blauw-groene dak, bedekt met 2.581m² groen komt steeds meer tot wasdom en bevat ook een waterberging met 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, klimaatadaptatie 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 maken voor bezoekers.

zakelijk: In samenwerking met Rotterdam Partners wordt ons concertaanbod zo goed mogelijk onder de aandacht gebracht van potentiële bezoekers van Rotterdam en expats. Voor de internationale congresmarkt en zakelijke activiteiten werken we nauw 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 Miljoenenontbijt in de Doelen.

financieel

Er lopen sponsorcontracten met het Havenbedrijf, Eneco, Van Weelde Shipping en B2-Cleaning. We werven nieuwe vrienden via een succesvolle telemarketingcampagne. Stichting Droom en Daad gaf een genereuze bijdrage aan de verbouwing van de plint. We ontvingen bijdragen van fondsen ten behoeve van programma en kinderprogrammering, onder andere van Fonds Podiumkunsten. Daarnaast zijn we een wervingscampagne gestart voor nieuwe kunst in de Doelen, deze campagne loopt nog, maar mocht al op substantiële bijdragen van diverse cultuur- en vermogensfondsen rekenen. Ook ontvingen we een gift van een fonds dat anoniem wenst te blijven.



@Taufan Adia Putra

waar we staan

De Doelen bouwt door aan de toekomst. We zetten steeds grotere 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 de Open Doelen waarvoor de opening van de nieuwe studio's in de buitenrand van de Doelen de eerste grote stap zijn!

gebouw

We schrijven het steeds: in de veranderende samenleving neemt het belang van verbinden, diversiteit en inclusiviteit steeds meer toe. Als we op dat gebied impact willen maken is het essentiële om ons gebouw te openen in samenwerking met de organisaties om ons heen. Als eerste openen we onze plint. Waar staan we?

de plint

Er is vanaf september 2023 heel hard verbouwd met als einddoel een publiekstoegankelijke plint. Een plek voor verschillende maatschappelijke en culturele initiatieven in samenwerking met partners uit de stad. De eerste ruimte in de plint openden we aan het eind van het jaar geopend: het de Doelen Stadslab, een plek voor dialoog over en door de stad. Het de Doelen Stadslab is een samenwerking van Albeda College, Zadkine, Hogeschool Rotterdam, Codarts, Future Projects en een plek voor, door en met studenten van verschillende opleidingen om dialoog te voeren met de stad over de toekomst van de stad en regio Rotterdam. Het Stadslab is mede mogelijk gemaakt door de gemeente Rotterdam en de Rabobank. Achter de schermen wordt heel hard gewerkt aan de verbouwing van de overige plintstudio's, die we in 2024 gaan openen: de Doelen Studio, de Doelen Keuken, de Doelen Art, de Doelen Media en de Doelen Kids Corner.

het hart en de longen van de Doelen

De luchtbehandeling en de elektra-aansluitingen worden in de gehele Doelen vervangen. Het afgelopen jaar ronden we de werkzaamheden af in het Jurriaanse Kwartier. Een ingrijpende gebeurtenis; zie het als het hart en de longen van de Doelen die zijn vervangen. Geen zichtbare verbouwing, maar wel een met veel impact op het gebouw en de duurzaamheid waarmee we het gebouw kunnen inzetten. Ook kijken we uit naar een nieuwe WarmteKoudeOpslag (WKO)-installatie, waarvoor de werkzaamheden in de zomer van 2023 zijn gestart. Om plaats te maken voor de installatie is een groot deel van de kelder gesloopt en gesaneerd van asbest. De WKO-installatie is naar wij hopen eind 2024 werkzaam. Daarna duurt het ongeveer twee jaar voordat deze optimaal in balans is.

energiezuinige verlichting

We investeerden in duurzame energiezuinige verlichting. In samenwerking met de gemeente pakten we de omschakeling naar ledverlichting op. In 2023 is de indirecte zaalverlichting in de Jurriaanse Zaal, Willem Burger Zaal en de Van Cappellen Zaal vervangen door ledverlichting. Daarnaast is alle overige verlichting in het Jurriaanse kwartier vervangen door LED-verlichting.

de Jurriaanse Zaal

We vernieuwden de stoelen in de Jurriaanse Zaal, mede dankzij de financiële steun van bedrijfspartners, fondsen en particuliere gevers. Deze nieuwe stoelen waren absolute noodzaak maar ook de kers op de taart van de verbouwing. Nieuwe ergonomische stoelen, die uitgebreid getest zijn op een ontspannen zithouding, stoffering- en constructiekwaliteit en effect op de akoestiek. In de zaal zijn twee extra brede stoelen en nieuwe rolstoelplekken geplaatst voor verbetering van comfort en toegankelijkheid voor het publiek. Daarnaast kreeg de zaal een prachtige nieuwe vloer.

brandveiligheid

Op het gebied van brandveiligheid werden aanscherpingen gemaakt om aan het huidige bouwbesluit te voldoen. Er is van start gegaan met het vernieuwen van de brandmeldinstallatie en de ontruimingsalarminstallatie. Deze werkzaamheden worden naar verwachting in de zomer van 2024 afgerond. Ook vervangen we alle noodverlichting in het Jurriaanse Kwartier. De brandveiligheid in het Willem Burger gebied en het Grote Zaal gebied wordt in 2024 verbeterd. Ook maakten we een start met het aanpassen van de brandgrenzen. Dit is een omvangrijk project, omdat het ook werkzaamheden bevat aan de monumentale rvs-puien langs de Willem Burger Hal. We verwachten dat deze werkzaamheden in de zomer van 2024 afgerond zijn.

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. 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 verder 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 en media als maatschappelijke projecten: de Doelen Studio, de Doelen Stadslab, de Doelen Art en de Doelen Media. 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 keuzes 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.

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 uit. We blijven daarin nieuwe thema's uit-

proberen. Daarnaast zetten we grote stappen in voorbereiding naar een nieuwe plek die we in de loop van 2024 zullen openen, de Doelen Keuken, een restaurant. Ook in de Doelen Studio, die een grotere nieuwe plek krijgt in Studio 1, wordt het aanbod vergroot. Zo kunnen mensen nog meer genieten van een totaal ervaring.

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.

Ons blauwgroene dak komt steeds meer tot wasdom. Wij bieden plek voor vrijwilligers, zij verzorgen het groen in, op en rond de Doelen. Als lid van de RCB tekenden we samen met ruim twintig andere partijen het 'Stadsakkoord Rotterdam, sterker door 7 stadsprojecten'. De intentie is dat deze partijen de komende jaren samen gaan optrekken om de groene longen van Rotterdam te realiseren. We investeerden in duurzame techniek en duurzame verlichting. We heronderzoeken de inzet van zonnepanelen. En we zetten de transitie van halogeenverlichting naar de energiezuinige ledverlichting door. We sturen op het vergroten van de intrinsieke bewustwording in de organisatie, waarbij duurzaamheid meegenomen wordt in de keuzes op alle vlakken: van het eten dat we bieden, tot het materiaal dat we gebruiken, de energie die we verbruiken en de partners met wie we werken. Zo hebben we ons drukwerk in de lopende periode sterk teruggebracht en laten we alleen nog maar FSC-gecertificeerd drukken. We werken steeds meer met lokale en biologische catering en willen we dat nog verder doorzetten in de komende periode. Waar mogelijk stimuleren we reizen met het openbaar vervoer, geven we geen gratis parkeerkaarten meer uit en vergoeden we artiestenvervoer op basis van treinvervoer i.p.v. vliegtuigvervoer. Op dit moment komt 52% van onze bezoekers met het openbaar vervoer en 30% fietst of loopt. We werken met alle afdelingen en MT-leden aan een overkoepelende groene visie en duurzaam meerjarenplan. Deze visie zal de road map zijn voor de komende jaren om naar een Groene Doelen te gaan. We baseren ons daarbij op de uitgangspunten van de Greenbook van de EU.

organisatie

We bouwden ons personeelsbestand weer op na corona, met een stevige vaste kern en een flexibele schil, en vrijwilligersteams. Er wordt volop gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot stage, scholing, persoonlijke ontwikkeling en doorstroom. Omdat de Doelen in transitie is, ontstaan nieuwe functies en andere rollen. We willen onze vrijwilligerspool nog verder uitbreiden, met name voor de rol als host. Op het gebied van hospitality en horeca zetten we in 2024 de leerwerkplekken uit in samenwerking met Zadkine. 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.



blauwgroen dak

financiën

financieel resultaat 2023

In 2023 begonnen we het jaar met hoge inflatie en energiekosten, wat zijn weerslag had op de financiële positie van de Doelen. Gelukkig konden we een beroep doen op de noodsteunmaatregelen van de gemeente, waardoor ons verlies werd beperkt. Zo is het jaar afgesloten met € 29.345 verlies. Dit verlies wordt onttrokken van het eigen vermogen, waardoor de algemene reserves einde boekjaar uitkomt op € 1.285.665. De bezoekersaantallen en aantal activiteiten zijn na een lange tijd weer gestegen ten opzichte van een jaar eerder. Ook de zakelijke evenementen zijn weer bijgetrokken. Ook in 2023 hadden we last van de krapte op de arbeidsmarkt.

vooruitblik 2024

Een herstel naar een kostendekkende financiële exploitatie zal langer duren dan eerder gehoopt. We voorzien op dit moment een begrotingstekort van €150.000 voor 2024; bij een begrote baten van €15.204.350 en begrote lasten van €15.354.350. Dit komt met name door de energiecrisis en de hoge inflatie, wat zich vertaalt in de huidige prijzen. Daarnaast is er in de begroting voor 2024 een budget opgenomen voor de opstartkosten van de plintonderdelen, die in de loop van 2024 en 2025 in gebruik worden genomen. Het subsidiebedrag voor 2024, als onderdeel van het Cultuurplan 2021-2024, is €6.016.000. De overige subsidies kennen een jaarlijks karakter. In januari 2024 is het Cultuurplan 2025-2025 ingediend bij de gemeente.

investeringsopgave de Doelen

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



risicomatrix

Categorie	Aspecten	Beheersmaatregelen	Kans	Impact
Strategisch				
Strategische partners/ Gemeente Rotterdam	De Doelen is voor een groot deel afhankelijk van een duurzame samenwerking met de Gemeente Rotterdam als subsidieverstrekker en eigenaar van het pand. Beleidswijziging van de gemeente, waaronder verlagen/ wijzigen van de financiering (o.a. cultuursubsidies, indexatie), kan grote financiële gevolgen hebben die niet direct opgevangen kunnen worden door andere inkomstenbronnen.	Constructieve samenwerking en afstemming over meerjarig beleid voortzetten, periodiek overleg over gebouwenbeheer, activiteiten en publieksbereik.	Laag	Hoog
Strategische partners/ Overig	De Doelen werkt duurzaam samen met een aantal strategische partners zoals het Rotterdam Philharmonisch Orkest, IFR e.a. Beleidswijziging van de partners, waaronder wijziging van de financiering (o.a. cultuursubsidies), kan niet door de Doelen te beïnvloeden consequenties hebben voor de samenwerking.	Constructieve samenwerking en afstemming over meerjarig beleid van de organisaties voortzetten; facilitaire ondersteuning van partners bij stakeholders. Actieve rol nemen in gebiedsontwikkeling en diversificatie programma-aanbod en activiteiten (masterplan).	Middel	Middel
Marktontwikkelingen	Macro-economische ontwikkelingen en specifieke ontwikkelingen in de culturele sector kunnen gevolgen hebben voor het inhoudelijk profiel, de exploitatie, het cultuuraanbod en de continuïteit van de organisatie.	Noodzakelijke aanpassingen doen in de kostenstructuur, flexibilisering van de organisatie, programmering en het ontwikkelen van beleidsscenario's. Actief participeren in branche- en werkgeversverenigingen en in lokale en gemeentelijke netwerken. Vertalen van marktontwikkelingen naar potentiële risico's voor de eigen organisatie en herstel scenario's na jaren met corona beperkingen. Versterken eigen vermogen en verbreding financiële draagvlak.	Middel	Hoog
Overheidsinterventies	Calamiteiten en overmacht situaties (zoals oorlogen, epidemieën en pandemieën) kunnen aanleiding zijn voor overheidsingrijpen in de vorm van restricties en gedwongen sluiting of stopzetting exploitatie.	Constructieve dialoog met de gemeente Rotterdam over de gevolgen van overmacht situaties, dwingende overheidsmaatregelen voor de financiële exploitatie, de prestaties en het publieksbereik.	Middel	Hoog
Marktontwikkelingen congresmarkt	Overheidsmaatregelen ten aanzien van groepsbijeenkomsten, technologische ontwikkelingen en andere visie op kantoorfuncties en thuiswerken leiden op korte termijn tot uitstel aangaan langlopende verplichtingen en kunnen op middellange termijn doorwerken op de congresmarkt en vragen om aanpassing van het verdienmodel.	Aanpassing van congresaanbod, ontwikkelen van multifunctionele congresruimte en uitbreiding productaanbod voor netwerkbijeenkomsten met hybride opzet fysieke ontmoeting en digitale participatievormen.	Middel	Hoog
Bedrijfsvoering/ operationeel				
Veiligheid	Externe veiligheidsrisico's (o.a. terreurdreiging) zijn de afgelopen jaren toegenomen.	Inzet beveiliging afstemmen op actuele situatie en afstemmen met veiligheidsdiensten Gemeente	Laag	Hoog
Vastgoed/ Gebruikers Onderhoud	Hogere onderhoudskosten dan voorzien in meerjarenonderhoudsbegroting.	Constructieve afstemming met Gemeente voorzetten en beheersmaatregelen treffen bij onvoorzien gebruikersonderhoud, Demarcatie van verantwoordelijkheden voor incidenteel en planmatig onderhoud formaliseren met gemeente. Verdere uitvoering geven aan noodzakelijke vervangingsinvesteringen in 2022. Opstellen MJOP in 2023 na de onderhoudsinspectie door een gespecialiseerd bedrijf.	Middel	Middel
Vastgoed/ Eigenaars Onderhoud	Hogere onderhoudskosten dan voorzien in meerjarenonderhoudsbegroting. Niet uitvoeren noodzakelijk projectmatig eigenaarsonderhoud.	Constructieve afstemming met Gemeente over de planning en uitvoering van gemeentelijk investeringen in het meerjarenonderhoud, gebouwinrichting en verduurzaming voortzetten. Toetsing van MJOP en demarcatie door onafhankelijk deskundige.	Middel	Hoog

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.	Door actieve onboarding en reboarding het personeel beter aan de organisatie binden. Daarnaast middels een 'draaiboek' voldoende freelancers aan je binden om ze in te kunnen zetten, wanneer hier behoefte naar is.	Middel	Hoog
Organisatiebelasting werkdruk/ concentratie van kennis	Kritische schaalgrootte bereikt. Veel kennis bij sleutelfiguren, afhankelijkheid van domein specialisten.	Competentie management. Organiseren van kennisdeling. Integratie van inrichten van systemen en applicaties. Borging overdracht en betere afstemming werkprocessen.	Middel	Middel
Seizoenpatroon bezetting zalen zakelijk-cultureel	De mogelijkheden voor zakelijke verhuur zijn mede afhankelijk van de bezetting van de Grote Zaal door culturele programmering (inclusief RPhO). Het resultaat uit zakelijke verhuur kent net als cultureel programma een seizoenspatroon. Strategisch/inhoudelijk en financieel belang kunnen conflicteren.	Verwachte jaarplanningen tijdig intern en met RPhO afstemmen. Herinrichting applicatie voor resourceplanning.	Middel	Middel
Financiën				
Verhouding vaste en variabele kosten en inkomsten	De beheers- en activiteitlasten bestaan voor een deel uit posten waarvoor de verplichtingen meerjarig en/of lang van tevoren worden vastgelegd. Bijsturing is daardoor maar beperkt mogelijk op korte termijn terwijl de inkomsten in verhouding ook pas later bekend zijn.	Accepteren 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
Financiering/dekking gebruikers-investeringen	De vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen is erg hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen. Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering en dekking van de gebruikersonderhoud en vervangingsinvesteringen. In 2019 is de omvang van deze investeringen geschat op € 10 mln.	Mogelijkheden voor financiering-dekking en risico's worden afgestemd met de Gemeente en externe financiers. De financiële beheersmaatregelen maken onderdeel uit van CP 21-24 waarvoor de hiervoor extra gevraagde subsidie van € 0,5 mln. is toegekend. Actualiseren van het MJOP in 2023 voor de 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
Administratieve organisatie	Procedures zijn niet volledig vastgelegd.	Verbijzondering financial en business control functies. Professionaliseren van de planning & control cyclus op basis van een organisatiescan, optimaliseren financiële processen door systeemintegratie en verbeteren van management informatie	Middel	Middel
IT organisatie	IT beleid en procedures zijn niet volledig vastgelegd. De vervangingsnoodzaak van de IT hardware/ infrastructuur is hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen. Verdere integratie van bedrijfsapplicaties is gewenst. Toenemende complexiteit van en kwetsbaarheid voor cybersecurity risico's.	Nulmeting en periodieke IT securityscans door externe partij. Opstellen van informatiebeleid, vastleggen van procedures en interne audit op naleving betrekken bij het verder professionaliseren van de IT-organisatie. Na de IT-vervangings-investeringen, vernieuwing van de netwerkinfrastructuur en integratie van bedrijfsapplicaties.	Middel	Hoog

verslag RvT

Het was weer een enerverend jaar in de Doelen, met onder meer het Doelen masterplan, doelgroepenbeleid en wisseling van de wacht. Tijdens de vergaderingen is een breed scala aan onderwerpen besproken. Van de eerste schetsen van het jaarplan 2024 en de aanvraag voor het Cultuurplan 2025-2028 tot aankomende RvT vacatures. En van de voortgang van de plannen en ontwikkelingen van het Masterplan de Doelen 24/7 tot de huurrelatie en samenwerking met de Gemeente.

De marketing & development aanpak van de Doelen werd uitgebreid gepresenteerd met specifieke aandacht voor missie en visie en het gevolgde doelgroepenbeleid. HRM presenteerde het HRM beleid, waaronder organisatie- en cultuurontwikkeling, werving en 'onboarding' van nieuwe medewerkers en de aandacht voor diversiteit en inclusie. De manager van de afdeling programmering gaf een presentatie over de aansluiting van doelgroepen in relatie tot de programmering.

Een delegatie van de RvT had voor de zomer een overleg met de externe vertrouwenspersoon met betrekking tot negatieve signalen over veiligheid die zij opving van individuen uit de organisatie. Daarop heeft de directie in overleg met de RvT besloten extra vragen over sociale veiligheid toe te voegen aan het jaarlijkse medewerkers tevredenheids onderzoek (MTO) en de resultaten door extern bureau Securing Candor te laten bespreken per team. Doel was om daarmee direct verbeteringen mogelijk te maken. Dat traject loopt nog en naar tevredenheid.

Er stonden in het afgelopen jaar vier reguliere vergaderingen op het programma die traditiegetrouw in de befaamde, door het kunstenaar/architectenduo Jan Wijsbroek en Carel Wirtz ontworpen Dakfoyer plaatsvonden. Aan de orde kwamen onder andere het jaarverslag en de jaarrekening 2022 (maart), het jaarplan 2024 (mei) en de begroting 2024 (december).

Naast de reguliere vergaderingen kwam de Raad bijeen voor een aantal belangrijke extra zittingen. Zo werd op 31 januari 2023 het Masterplan de Doelen 24/7 gepresenteerd en toegelicht door de directeur. Het vervolg van de uitwerking van de plannen voor de plint en de besluitvorming hierop vond op 13 maart 2023 plaats. Op 6 september 2023 vond de overdrachtsvergadering door Mariëtte Hamer (voorzitter), Thomas Heerkens en Geert Haksteen (beiden auditcommissie) plaats. Na afloop werd er publiekelijk afscheid genomen van het trio tijdens de wervelende seizoensopening van de Doelen.

Een delegatie van de RvT overlegde dit jaar tweemaal met een delegatie van de ondernemingsraad. Op 28 april was er een online overleg van raadsleden Birgitte de Winter en Christine Changoer met de voorzitters van de ondernemingsraad en op 21 december 2023 een overleg met de ondernemingsraad en raadsleden Joke Boonstra en Birgitte de Winter hierbij aanwezig. Ook was er een kennismakingsgesprek van voorzitter van de RvT Leendert Bikker met de voorzitters van de ondernemingsraad.

auditcommissievergaderingen

De Raad wordt regelmatig geadviseerd door de Auditcommissie over onder meer het financieel beleid, de interne beheersing en de bevindingen van de externe accountant. Op 23 maart schoof de accountant aan bij de reguliere vergadering van die dag. De Auditcommissie is in 2023 voorafgaand aan reguliere RvT-vergaderingen viermaal bij elkaar gekomen.

samenstelling Raad van Toezicht

Op 1 september 2023 nam voorzitter Mariëtte Hamer na twee zittingstermijnen afscheid. Zij zwaaide tussen januari 2018 en september 2023 als voorzitter de scepter. Leden van de audit commissie Thomas Heerkens en Geert Haksteen namen na twee zittingstermijnen, per 1 oktober 2023 eveneens afscheid. Bart van der Roost is per 1 maart 2023 benoemd als lid van de RvT. Hij heeft de audit taken (a.i.) van Geert Haksteen en Thomas Heerkens overgenomen tot er een nieuwe auditcommissie gevormd wordt. Leendert Bikker werd per 14 november 2023 verwelkomd als de nieuwe voorzitter van de Raad. In de nabije toekomst hopen we nog twee Raad van Toezicht vacatures in te vullen. De zoektocht is al begonnen.

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, dit onder meer als gevolg van wisselingen in de samenstelling van de RvT. Het plan is om in 2024 die zelfevaluatie wel weer uit te voeren.

De Raad van Toezicht vindt het inspirerend om te zien hoe het team in de Doelen, onder aanvoering van de directie, werkt aan verdere vernieuwing en styling van het gebouw.

De leden spreken daarom hun grote waardering uit voor het werk van de directie, het managementteam, de ondernemingsraad en alle medewerkers van de Doelen in 2023.

Rotterdam, maart 2024

Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter)
tot 1 september 2023

Mevrouw Dr. J.G. Boonstra

Mevrouw mr. C. Changoer

tot 15 juni 2023

Mevrouw Prof. dr. S. Denktas

Mevrouw B. de Winter

De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie)

tot 1 oktober 2023

De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie)

tot 1 oktober 2023

De heer B.P.H. van der Roost (lid auditcommissie a.i.)

per 1 maart 2023

De heer L. Bikker (voorzitter)

per 14 november 2023

jaarrekening

Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

		31-12-2023	31-12-2022
<u>ACTIVA</u>			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	(1)	0	10
<i>Materiële vaste activa</i>	(1)		
Inventaris		3.254	2.780
Hard- en software		127	177
Verbouwingen		50	66
Activa in uitvoering		410	138
Totaal materiële vaste activa		3.841	3.160
Flottende activa			
<i>Vorraden</i>	(2)	106	54
<i>Vorderingen</i>			
Debiteuren	(3)	1.015	771
Belastingen en sociale lasten	(4)	90	154
Overlopende activa	(5)	737	406
Totaal vorderingen		1.841	1.331
<i>Liquide middelen</i>	(6)	5.738	6.874
Totaal activa		11.526	11.429
<u>PASSIVA</u>			
<i>Eigen vermogen</i>			
Algemene reserve	(7)	1.286	1.315
Bestemmingsreserve		0	0
Totaal eigen vermogen		1.286	1.315
<i>Langlopende verplichtingen</i>	(8)	1.739	709
<i>Voorzieningen</i>	(9)	4.512	3.738
<i>Kortlopende schulden</i>			
Crediteuren	(10)	1.006	1.134
Belastingen en sociale lasten	(11)	334	342
Overlopende passiva	(12)	2.649	4.191
Totaal kortlopende schulden		3.989	5.667
Totaal passiva		11.526	11.429

Exploitatieoverzicht 2023

(bedragen X € 1.000)

		Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2022
		2023	2023		2022
Baten					
<i>Directe opbrengsten</i>	(13)				
Publieksinkomsten		611	590	21	230
Bijdrage in productiekosten		165	218	-53	136
Overige inkomsten:					
Zaalverhuur RPhO		855	784	71	759
Zaalverhuur cultureel		423	593	-170	532
Zaalverhuur niet cultureel		1.220	1.164	56	1.053
<i>Totaal directe opbrengsten</i>		3.275	3.349	-74	2.710
<i>Indirecte opbrengsten</i>	(14)	5.319	4.144	1.175	4.452
<i>Bijdragen</i>	(15)				
Subsidie Gemeente Rotterdam Cultuurplan		5.591	5.488	103	5.380
Overige subsidies		353	200	153	725
Overige bijdragen uit private middelen		50	40	10	151
Incidentele bijdragen noodsteun corona		0	0	0	650
<i>Totaal bijdragen</i>		5.994	5.728	266	6.906
Totaal baten		14.588	13.221	1.367	14.068
Lasten					
<i>Personeelskosten</i>	(16)				
Beheerslasten personeel		1.886	1.845	41	2.118
Activiteitenlasten personeel		5.801	4.867	934	5.141
<i>Totaal personeelskosten</i>		7.687	6.712	975	7.259
<i>Activiteitenlasten materieel</i>	(17)				
Honoraria en uitkopen		730	627	103	484
Overige programmeringskosten		320	235	85	294
Kosten publiciteit		391	476	-85	358
Kosten facilitair		2.175	1.254	921	1.705
<i>Totaal activiteitenlasten materieel</i>		3.616	2.593	1.024	2.841
<i>Beheerslasten materieel</i>					
Huisvestingskosten	(18)	3.475	3.488	-13	4.253
Afschrijvingskosten	(19)	564	573	-9	509
Organisatiekosten	(20)	772	659	113	953
<i>Totaal beheerslasten materieel</i>		4.811	4.720	91	5.715
Totaal lasten		16.114	14.025	2.090	15.815
Saldo uit bedrijfsvoering		-1.527	-805	-722	-1.747
Rente baten/lasten	(21)	47	5	42	-21
Bijzondere baten en lasten		0	500	-500	0
Noodsteun Gemeente Rotterdam	(22)	1.450	0	1.450	1.503
Saldo voor resultaatbestemming		-29	-300	270	-265
Resultaatbestemming					
Onttrekking/toevoeging aan algemene reserve		-29	-300	270	-265
Mutatie bestemmingsreserve		0	0	0	0
		-29	-300	270	-265

Waarderingsgrondslagen

Algemeen

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

De Stichting tracht haar doel te bereiken door:

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

De Stichting kent de volgende organen:

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

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

Verslaggevingsregels

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

Continuïteitsveronderstelling

Ook na 2022 stond het jaar 2023 in het teken van de energiecrisis, waardoor we geconfronteerd zijn met exorbitante prijsverhogingen op de energiemarkt. Hiervoor hebben we in 2023 gebruik gemaakt van noodsteun van de Gemeente Rotterdam. Hiermee is het jaar afgesloten met een beperkt verlies van € 29.345. Dit heeft, naast de hoge inflatie en de hogere kosten op de arbeidsmarkt, ook zijn weerslag op het jaar 2024. Op basis van de vermogenspositie, de liquiditeitsprognose en de voor 2024 in het vooruitzicht gestelde cultuurplansubsidie 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 € 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

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

Vorraden

Vorraad parkeerkaarten wordt tegen inkoop prijs gewaardeerd.

Vorraden van de horeca worden tegen de laatst bekende inkoop prijs gewaardeerd.

Debiteuren

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

Overige vorderingen en overlopende activa

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

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

Liquide middelen

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

Voorzieningen

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

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

Voor uitgaven voor vervangingsonderhoud, waaronder groot onderhoud van gebouwen, wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoegingen aan de voorziening worden bepaald o.b.v. het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt.

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 balans totaal is per 31-12-2023 nagenoeg gelijk aan dat van een jaar eerder. De materiële vaste activa zijn gestegen t.o.v. de eindbalans vorig jaar. Dit komt door nieuwe investeringen, met name de nieuwe stoelen voor de Jurriaanse Zaal.

In het debiteurensaldo is een stijging zichtbaar, deze is te verklaren door het grote aantal activiteiten in de laatste maanden van 2023.

De overlopende passiva zijn lager dan eind vorig jaar. Dit komt mede door huurindexatie najaar 2022 van Gemeente Rotterdam en hoge energierekening december 2022, welke begin 2023 zijn gefactureerd en betaald.

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 en immateriële vaste activa*

Verloop immateriële vaste activa

Cumulatieve aanschafwaarde per 1-1	468
Cumulatieve afschrijvingen per 1-1	-458
Boekwaarde per 1-1	<u>10</u>
 Bij: Investerings	0
Af: Desinvesteringen	0
Af: Afschrijvingen	-10
Bij: Afschrijvingen desinvesteringen	0
Saldo mutaties 2023	<u>-10</u>
 Cumulatieve aanschafwaarde per 31-12	468
Cumulatieve afschrijvingen per 31-12	<u>-468</u>
 Boekwaarde per 31 december	<u><u>0</u></u>

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

Verloop materiële vaste activa

	Activa in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouw- ing	Totaal
Cum. aanschafwaarde per 1-1	138	5.444	599	593	6.774
Cum. afschrijvingen per 1-1	0	-2.420	-422	-527	-3.368
Boekwaarde per 1-1	138	3.025	177	66	3.406
Bij: Investeringsbijdragen	920	1.283	12	0	2.215
Af: Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Af: Afschrijvingen	0	-494	-62	-15	-572
Bij: Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0	0	0
Saldo mutaties 2023	920	789	-50	-15	1.643
Cum. aanschafwaarde per 31-12	1.058	6.727	611	593	8.989
Cum. afschrijvingen per 31-12	0	-2.914	-484	-542	-3.940
Boekwaarde per 31-12	1.058	3.814	127	50	5.049

Verloop investeringsbijdragen materiële vaste activa

	Activa in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouw- ing	Totaal
Cum. investeringsbijdragen per 1-1	0	430	0	0	430
Cum. afsch. investeringsbijdr. per 1-1	0	-185	0	0	-185
Boekwaarde per 1-1	0	245	0	0	245
Bij: Toevoegingen fondsbijdragen	648	339	0	0	987
Af: Afschrijvingen investeringsbijdr.	0	-25	0	0	-25
Saldo mutaties 2023	648	315	0	0	963
Cum. investeringsbijdragen per 31-12	648	769	0	0	1.417
Cum. afsch. investeringsbijdr. 31-12	0	-209	0	0	-209
Boekwaarde investeringsbijdr 31-12	648	560	0	0	1.208
Totaal materiële vaste activa inclusief investeringsbijdragen	410	3.254	127	50	3.841

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 afwachting van Noodsteun Inflatie en Energie 2023 van Gemeente Rotterdam, is het geplande investeringsprogramma gedeeltelijk on hold gezet en is een inventarisatie gemaakt van de noodzakelijke frictie-investeringen.

Na toekenning van deze noodsteun in december 2023 is het investeringstraject hervat.

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 er eerder een inventarisatie gemaakt van urgente vervangingsinvesteringen en gestart met noodzakelijke vernieuwingen, om de continuïteit te kunnen borgen.

<i>2) Voorraden</i>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Parkeerkaarten	4	4
Horeca	77	38
Emballage	<u>25</u>	<u>13</u>
Totaal voorraden	<u>106</u>	<u>54</u>

Op 31 december 2023 waren er geen incurante voorraden aanwezig.

<i>3) Debiteuren</i>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Debiteuren	574	474
Rotterdams Philharmonisch Orkest	574	431
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-134</u>	<u>-134</u>
Totaal debiteuren	<u>1.015</u>	<u>771</u>

Vanwege hogere omzet in 2023 is de debiteurenpositie hoger dan een jaar eerder. Na inventarisatie van openstaande debiteuren, is geen aanleiding gevonden de 'voorziening dubieuze debiteuren' aan te passen.

<i>4) Belastingen en sociale lasten</i>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Te vorderen omzetbelasting	<u>90</u>	<u>154</u>
Totaal te vorderen belastingen	<u>90</u>	<u>154</u>

<i>5) Overlopende Activa</i>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Diverse nog te ontvangen bedragen	76	24
Nog te ontvangen TVL subsidie	0	110
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	19	5
Nog te factureren	455	182
Vooruitbetaalde kosten	<u>187</u>	<u>86</u>
Totaal overlopende activa	<u><u>737</u></u>	<u><u>406</u></u>
 <i>6) Liquide middelen</i>	 <u>31-12-2023</u>	 <u>31-12-2022</u>
Kasgelden	28	23
ABN Rekening Courant	61	59
ABN Beheerrekening	4.659	5.801
ABN Vermogens Spaarrekening	1.002	1.001
Betalingen onderweg	<u>-11</u>	<u>-11</u>
Totaal Liquide middelen	<u><u>5.738</u></u>	<u><u>6.874</u></u>

Van het totaal aan liquide middelen bestaat uit een langlopende lening van € 500.000 t.b.v. de Mediastudio. Dit betreft nog een steunpakket die het ministerie van OC&W beschikbaar had gesteld voor de cultuursector i.h.k.v. de corona pandemie.

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

Er zijn verder geen kredietfaciliteiten of borgstellingen.

PASSIVA

<i>7) Eigen vermogen</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Algemene reserve		
Stand per 1 januari	1.315	1.580
Resultaatbestemming	<u>-29</u>	<u>-265</u>
Stand per 31 december	<u>1.286</u>	<u>1.315</u>

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

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

8) Voorzieningen

<i>Voorziening pensioenverplichtingen</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Stand per 1 januari	185	476
Mutatie	<u>-31</u>	<u>-290</u>
Stand per 31 december	<u>154</u>	<u>185</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. Een eerste deelbetaling heeft reeds plaatsgevonden in 2023.

<i>Voorziening grootonderhoud</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Stand per 1 januari	3.513	2.577
Subsidiebijdrage en matching	1.000	1.000
Extra dotatie MJOP upgrade klimaatinstallatie	0	150
Extra dotatie	<u>0</u>	<u>159</u>
Dotatie vanuit geormerkte subsidiebijdrage en matching	1.000	1.309
Onttrekking lopend boekjaar	<u>-195</u>	<u>-373</u>
Stand per 31 december	<u>4.318</u>	<u>3.513</u>

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. Eerder is er gestart met het uitvoeren van urgent uitgesteld vervangingsonderhoud. Het MJOP is leidend voor de opbouw van en de onttrekkingen aan de voorziening in 2024 en verder.

In afwachting van Noodsteun Inflatie en Energie 2023 van Gemeente Rotterdam, is het geplande investeringsprogramma gedeeltelijk on hold gezet en is een inventarisatie gemaakt van de noodzakelijke frictie-investeringen.

Na toekenning van deze noodsteun in december 2023 is het investeringstraject hervat.

<i>Voorziening jubileumuitkeringen</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Stand per 1 januari	40	40
Mutatie	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u>40</u>	<u>40</u>

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

<i>9) Langlopende verplichtingen</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
<i>Lening Cultuur + Ondernemen</i>		
Stand per startdatum lening	500	
Aflossingen lopend boekjaar	0	
Aflossingen komend boekjaar	<u>-24</u>	
Stand per 31 december	<u>476</u>	<u>0</u>

In 2023 is een achtergestelde lening afgesloten met Stichting Cultuur + Ondernemen t.b.v. Mediastudio met een looptijd van 64 maanden, met startdatum 4 mei 2023. De lening is rentedragend met een verschuldigde rente van 1% op jaarbasis. De lening zal annuïtair worden afgelost vanaf de 17e maand van de looptijd.

<i>Betalingsregeling terug te betalen NOW</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Hoofdsom bij aangaan betalingsregeling UWV	1.011	
Aflossingen lopend boekjaar	-65	
Aflossingen komend boekjaar	<u>-202</u>	
Stand per 31 december	<u>744</u>	<u>0</u>

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

<i>Uitstelregeling loonheffing belastingdienst</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Stand per 1 januari	709	898
Aflossingen komend boekjaar	<u>-189</u>	<u>-189</u>
Stand per 31 december	<u>520</u>	<u>709</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 in 60 maandelijkse termijnen terugbetaald. De hoofdsom bedroeg € 944.880.

<i>10) Crediteuren</i>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Crediteuren	1.006	1.133
Rotterdams Philharmonisch Orkest	<u>0</u>	<u>1</u>
Totaal crediteuren	<u>1.006</u>	<u>1.134</u>

<i>11) Belastingen en sociale lasten</i>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Af te dragen loonbelasting	854	1.051
Uitstelregeling loonbelasting met betalingstermijn > 1 jaar	<u>-520</u>	<u>-709</u>
Totaal te betalen belastingen	<u>334</u>	<u>342</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>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Te betalen nettolonen	0	4
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	460	429
Af te dragen premies pensioen e.a. mdw verzekeringen	63	335
Af te dragen BUMA rechten	32	19
Nog te betalen kosten en aangegane verplichtingen	944	1.457
Verlieslatende contracten	100	108
Voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen	651	443
Vooruit ontvangen geoormerkte bijdragen en donaties	172	275
Verrekeningen voorschotten NOW op korte termijn	202	922
Aflossingen lening Cultuur + Ondernemen op korte termijn	24	0
Doorgeschoven programmagelden	<u>0</u>	<u>200</u>
Totaal overlopende passiva	<u>2.649</u>	<u>4.191</u>

Vanwege de afwikkeling van oude pensioenaanspraken met ABP, is een daling zichtbaar in de 'af te dragen premies pensioen'.

Nog te betalen kosten per 31-12 valt lager uit dan een jaar eerder. Dit komt o.a. door de nog te betalen energielasten van december, welke in 2022 fors hoger waren dan in 2023. Daarnaast heeft de Gemeente Rotterdam de huurprijsindex van het najaar 2022 pas in 2023 gefactureerd. Tot slot was er in 2022 een beëindigingsovereenkomst getroffen met een medewerker, die begin 2023 uit dienst is gegaan.

De post 'voorverkochte entreebewijzen, vouchers en cadeaubonnen' is in 2023 gestegen door een hoger aantal voorverkochte tickets.

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

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. In 2023 is dit geheel afgewikkeld.

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 2023 op jaarbasis € 1.483.326,66 en wordt jaarlijks (conform de huurovereenkomst) per 1 juli aangepast met de consumentenprijsindex.

Met betrekking tot de 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.

Om de productie 'From Dust' in 2024 te kunnen realiseren, levert de Doelen een financiële bijdrage van € 100.000. Voor € 90.000 is er reeds dekking en voor het resterende bedrag van € 10.000 wordt er in 2024 dekking gezocht.

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 2023 enerzijds en begroting en realisatie 2022 anderzijds, worden onderstaand nader toegelicht.

Baten	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2023	2023		2022
<i>13) Directe opbrengsten</i>				
Publieksinkomsten	611	590	21	230
Bijdrage in productiekosten	165	218	-53	136
Overige inkomsten:				
Zaalverhuur RPhO	855	784	71	759
Zaalverhuur cultureel	423	593	-170	532
Zaalverhuur niet cultureel	1.220	1.164	56	1.053
Totaal directe opbrengsten	<u>3.275</u>	<u>3.349</u>	<u>-74</u>	<u>2.710</u>

Als gevolg van de restricties begin 2022, zijn de opbrengsten hoger uitgekomen dan een jaar eerder. Enige uitzondering hierin is de zaalhuur cultureel vanwege minder verhuringen in 2023.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2023	2023		2022
<i>14) Indirecte opbrengsten</i>				
Diverse inkomsten				
Doorberekening publiciteit	17	50	-33	24
Opbrengst horeca	2.969	2.220	749	2.299
Doorberekening facilitair	2.019	1.607	412	1.830
Overige opbrengsten	314	267	47	299
Totaal Opbrengsten	<u>5.319</u>	<u>4.144</u>	<u>1.175</u>	<u>4.452</u>

In het verlengde van de stijging van de inkomsten en activiteiten zijn indirecte opbrengsten hoger dan in 2022 en de begroting.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2023	2023	Begroting	2022
<i>15) Bijdragen</i>				
<i>Subsidies</i>				
Subsidie Gemeente Rotterdam Cultuurplan	5.591	5.488	103	5.380
Overige subsidies	353	200	153	725
Totaal subsidies	5.944	5.688	256	6.105

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. 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 budgetsubsidie en is opgenomen vooruitlopend op definitieve vaststelling door de Gemeente Rotterdam.

De Doelen heeft een aanspraak gedaan op de Noodsteun regeling Energie en Inflatie Cultuur 2023. De Gemeente Rotterdam heeft deze noodsteun ter grootte van € 1.450.000 toegekend ter compensatie van het exploitatietekort als gevolg van de gestegen energiekosten en hoge inflatie in 2023. Dit bedrag is separaat opgenomen in het exploitatieoverzicht. Deze noodsteun zal met een specifieke verantwoording met controleverklaring worden verantwoord.

Onder de overige subsidies valt de programmeringsbijdrage 2023 i.h.k.v. Podiumregeling van Fonds Podiumkunsten ter waarde van € 58.795. Dit betreft een tweejarige subsidie welke uiterlijk 31 maart 2025 zal worden verantwoord, waarna de vaststelling plaatsvindt.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2023	2023	Begroting	2022
<i>Overige bijdragen uit private middelen</i>				
Particulieren	32	40	-8	44
Bedrijven (zonder tegenprestatie)	3	0	3	0
Fondsenbijdragen projecten	15	0	15	108
Totaal overige bijdragen uit private middelen	50	40	10	152

In 2022 waren meerdere projecten waar fondsen voor geworven konden worden. Vanwege het eenmalige karakter van deze projecten, is de realisatie van fondsbijdragen voor projecten in 2023 teruggelopen.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
	2023	2023	Begroting	2022
<i>Incidentele bijdragen noodsteun maatregelen</i>				
TVL	0	0	0	617
NOW	0	0	0	33
Totaal incidentele bijdr. noodsteun maatreg.	0	0	0	650

TVL- en NOW-regelingen liepen t/m het eerste kwartaal van 2022. Alle regelingen zijn verantwoord en definitief vastgesteld. De terug te betalen NOW voorschotten zijn opgenomen in de balans onder langlopende verplichtingen en overlopende passiva.

Lasten

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie
16) Personeelskosten	2023	2023		2022
Salarissen	4.077	3.648	429	3.945
Pensioenpremies	524	462	62	543
Sociale lasten	738	604	134	610
Inhuur personeel	1.712	1.300	412	1.406
Inhuur personeel kantoor	636	698	-62	755
Totaal personeelskosten	7.687	6.712	975	7.259

Personele bezetting	31-12 2023	gem. 2023	31-12 2022	gem. 2022
FTE onbepaalde tijd	33,3	34,7	30,8	35,2
FTE bepaalde tijd	36,0	44,9	45,6	35,0
Totaal	69,3	79,6	76,4	70,2
Aantal oproepkrachten	2	3	6	5

In het verlengde van meer inkomsten en activiteiten zijn de personeelskosten in 2023 gestegen. Dit is het meest zichtbaar bij inhuur personeel, door onder andere inzet van medewerkers publieksservice en oproepkrachten voor de activiteiten.

Volgens de CAO Nederlandse Podia was de loonsverhoging per 1 januari 2023 5%.

WNT-verantwoording 2023 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 2023 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 223.000 (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 2023	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	161.419
Beloningen betaalbaar op termijn	22.774
Subtotaal	184.193
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	184.193
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 2022	
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
Bezoldiging	179.027

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder

Gegevens 2023	
NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
M.I. Hamer	Voorzitter Raad van Toezicht tot 1-9-2023
L. Bikker	Voorzitter Raad van Toezicht vanaf 18-12-2023
T.V.M. Heerkens	Lid Raad van Toezicht tot 1-10-2023
G.M. Haksteen	Lid Raad van Toezicht tot 1-10-2023
C. Changoer	Lid Raad van Toezicht tot 1-6-2023
S. Denktas	Lid Raad van Toezicht
J.G. Boonstra	Lid Raad van Toezicht
B.S.M.L. de Winter	Lid Raad van Toezicht vanaf 17-1-2023
B.P. van der Roost	Lid Raad van Toezicht vanaf 17-1-2023

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 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2023	2023	Begroting	2022
<i>17) Activiteitenlasten materieel</i>				
Honoraria en uitkoopsommen	730	627	103	484
Overige programmeringslasten	181	158	23	199
Auto, reis- en verblijfkosten	95	41	54	48
Representatiekosten	45	36	9	47
Inhuur materiaal	947	712	235	906
Inkoopkosten horeca	1.228	542	686	799
Publiciteitskosten	391	476	-85	358
Totaal activiteitenlasten materieel	<u>3.616</u>	<u>2.593</u>	<u>1.024</u>	<u>2.841</u>

De activiteitenlasten materieel zijn in lijn met de inkomsten hoger dan in 2022. Net als de inkomsten zijn ook de kosten hoger dan de begroting.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs	Realisatie
	2023	2023	Begroting	2022
<i>18) Huisvestingskosten</i>				
Huur- en servicekosten	1.544	1.697	-152	1.517
Onderhoud	1.097	536	561	1.574
Energie	718	1.100	-382	1.020
Schoonmaakkosten	69	87	-18	85
Belastingen en verzekeringen	46	68	-22	58
Totaal huisvestingskosten	<u>3.475</u>	<u>3.488</u>	<u>-13</u>	<u>4.254</u>

De huur- en servicekosten voor 2023 komen hoger uit dan een jaar terug. Dit komt met name door de huurverhoging van 3,91% over een gedeelte van de huursom van de Gemeente Rotterdam per medio 2023.

De onderhoudslasten zijn lager dan voorgaand boekjaar en hoger dan de begroting. Dit houdt verband met de dotatie in het MJOP na het verkrijgen van noodsteun van de gemeente.

Er is voor het gebruikersonderhoud een MJOP traject ingezet. De hiervoor in de subsidie voor Cultuurplan 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 lagere energieprijzen hebben geleid tot een daling ten opzichte van vorig jaar.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2022
	2023	2023	Begroting	2022
<i>19) Afschrijvingskosten</i>				
Afschrijvingskosten immateriële vaste activa	10	10	0	14
Afschrijvingskosten verbouwingen	15	15	0	15
Afschrijvingskosten inventaris	494	504	-10	418
Afschrijvingskosten automatisering	62	62	0	73
Afschrijving fondsbijdragen	-18	-18	0	-12
Totaal afschrijvingskosten	<u>564</u>	<u>573</u>	<u>-9</u>	<u>509</u>

De afschrijvingskosten zijn in 2023 hoger dan de realisatie van 2022, omdat in 2023 diverse bedrijfsmiddelen zijn aangeschaft en geactiveerd in 2023.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2022
	2023	2023	Begroting	2022
<i>20) Organisatiekosten</i>				
Kantoorkosten	125	139	-14	144
Algemene marketingkosten	10	50	-40	20
Automatiseringskosten	263	225	38	285
Advieskosten	196	116	80	192
Overige personeelskosten	182	147	35	138
Overige organisatiekosten	-4	-18	13	174
Totaal organisatiekosten	<u>772</u>	<u>659</u>	<u>113</u>	<u>953</u>

De advieskosten zijn met name kosten voor organisatieontwikkeling, werving en opleiding van personeel, planontwikkeling en inhuur externe expertise/validaties. Hier is in 2023 extra in geïnvesteerd.

De overige personeelskosten zijn gestegen door o.a. MTO traject wat in 2023 is opgestart.

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

Hiernaast zijn er diverse schadeposten geweest in 2022 voor kunstuitleen. Ook deze posten zijn onder overige organisatiekosten opgenomen.

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2022
	2023	2023	Begroting	2022
<i>21) Rentebaten/lasten</i>				
Rentelasten	<u>47</u>	<u>5</u>	<u>42</u>	<u>-21</u>

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

	Realisatie	Begroting	Realisatie vs Begroting	Realisatie 2022
	2023	2023	Begroting	2022
<i>22) Noodsteun Gemeente Rotterdam</i>				
Noodsteun Gemeente Rotterdam	<u>1.450</u>	<u>0</u>	<u>1.450</u>	<u>1.503</u>

3. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum

Resultaatbestemming

Het jaar 2023 is dankzij de noodsteun van de gemeente Rotterdam als gevolg van de directe en indirecte gevolgen van de energiecrisis en de hoge inflatie afgesloten met een beperkt negatief resultaat, dit met inachtneming van afspraken en voorwaarden met subsidiegevers en fondsen.
Het tekort van € 29.345 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 2023

Rotterdam, maart 2024

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), tot 1 september 2023
Mevrouw Dr. J.G. Boonstra
Mevrouw mr. C. Changoer, tot 15 juni 2023
Mevrouw Prof. dr. S. Denktas
Mevrouw B. de Winter
De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie), tot 1 oktober 2023
De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie), tot 1 oktober 2023
De heer B.P.H. van der Roost (lid auditcommissie a.i.), per 1 maart 2023
De heer L. Bikker (voorzitter), per 14 november 2023

Bestuur: Mevrouw J. Staarink, algemeen directeur

Ondernemingsraad: Ciska van Beek (voorzitter)
Gerrie Dahler (voorzitter)
Megan van der Meer (secretaris), tot en met september 2023
Bobby van Langeveld (secretaris), vanaf september 2023
Machteld van Joolingen, tot en met september 2023
Devin de Groot
Christiaan Schriel
Doortje Schaart (vanaf september 2023)
Edwin Steketee (vanaf september 2023)

nevenfuncties Raad van Toezichtleden in 2023

M.I. Hamer (voorzitter RvT) tot 01-09-2023

2022 – heden	Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (hoofdfunctie)
2018 – heden	Voorzitter RvT Stichting Lezen en schrijven, tot 5 oktober 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) tot 01-10-2023

2002 – heden	Partner Stone 22 B.V.(hoofdfunctie)
--------------	-------------------------------------

T.V.M. Heerkens (lid RvT) tot 01-10-2023

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 – 30 juni 2023	Algemeen directeur Natuurbegraven Nederland
2023 april t/m december	Operationeel directeur Stichting Herenboeren NL

C.M. Changoer (lid RvT) tot 15-06-2023

2021 – heden	Partner bij Partners a Work (hoofdfunctie)
2022 – heden	Bestuurslid Stichting Talen naar de Top

S. Denktas (lid RvT/ voorzitter Steunfonds Doelen)

2018 – heden	Chief Diversity Officer Erasmus Universiteit Rotterdam (hoofdfunctie)
2018 – heden	Lid wetenschappelijke adviesraad Gezond010 Gemeente Rotterdam
2014 – heden	Vice voorzitter Coalitie Rotterdammers voor Mekaar
2021 – heden	Adviseur inclusief leiderschap i.s.m. Deloitte
2020 – heden	Lid Scientific Council Red Cross
2020 – heden	Lid RVS (Raad voor Volksgezondheid en Samenleving)

J.G. Boonstra (lid RvT)

2017 – heden	vice-voorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC (hoofdfunctie)
2022 – 2023	lid Raad van Commissarissen PlantLab
2017 – heden	Bestuur Stichting Beter Keten

B. de Winter (lid RvT):

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

L. Bikker (voorzitter RvT) per 14-11-2023

2004 – heden	oprichter en eigenaar BIKKER & Company – Rotterdam (hoofdfunctie)
2023 – heden	voorzitter RvC Koninklijke Jaarbeurs – Utrecht

B.P.H. van der Roost (lid RvT, lid auditcommissie) per 1-3-2023

2019 – heden	lid Raad van Bestuur Kunsten.be
2022 – heden	lid Raad van Bestuur Vlaamse Amateur Muziek Organisatie – regio Antwerpen
2022 – heden	Secretaris-generaal Orchestre Philharmonique Royal de Liège
2023 – heden	directeur-bestuurder Stichting WMC Kerkrade (hoofdfunctie)

