

# BESTUURS- VERSLAG 2016



DE DOELLEN

## Inhoudsopgave

1. Algemeen ("Overig Beleid") .....	3
2. Toelichting op de jaarrekening .....	5
3. Toelichting op het prestatieraster .....	6
4. Toelichting op beleidsthema's.....	9
5. Toelichting op de marketing en de bedrijfsvoering.....	11
Bijlage 1. Prestatieraster 2016.....	16
Bijlage 2. Risicomatrix bestuursverslag 2016.....	17
<b>JAARREKENING 2016</b> .....	20
1. Toelichting van de directie op de exploitatierekening 2016 .....	21
2. Toelichting op de Balans .....	26
3. Toelichting op de Exploitatierekening.....	30
4. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balans datum .....	34
5. Overige gegevens.....	34
Raad van Toezicht.....	36

## 1. Algemeen (“Overig Beleid”)

Het jaar 2016 was het laatste jaar van de cultuurplanperiode 2013-2016. In deze beleidsperiode stonden 6 ambities centraal:

1. Verrijking en verdieping bieden, verbindingen en ontmoetingen organiseren en mogelijk maken door het publiek niet alleen de beste muziek aan te reiken, maar daarbij ook relevante informatie en duiding te bieden. De Doelen wil hiermee een nationaal en internationaal toonaangevend podium zijn.
2. Een grote en diverse publieksgroep aan ons binden.
3. Als één van de belangrijkste cultuurdragers van Rotterdam een wezenlijke bijdrage leveren aan het behoud en de ontwikkeling van het muziekleven en de muziekcultuur, op regionaal, nationaal en internationaal niveau.
4. Als congresaccommodatie succesvol zijn op de nationale en internationale markt van zakelijke bijeenkomsten, ons met internationale concurrenten meten en er internationale standaarden op na houden, onder andere op het gebied van duurzaamheid.
5. Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening in alle facetten van onze bedrijfsvoering bieden.
6. Een belangrijke bijdrage leveren aan het leefklimaat in Rotterdam, aan een levendige binnenstad en aan de aantrekkelijkheid van Rotterdam als toeristische en zakelijke bestemming. Letterlijk en figuurlijk willen wij middenin de stad Rotterdam staan.

In 2016 hebben we op alle fronten geïnvesteerd in deze ambities. De jubileumviering van 50 jaar de Doelen was daarin een grote aanjager. We kijken terug op een geslaagd jaar met positieve resultaten op het gebied van bezoekersbeleving, publieksbereik en dienstverlening. We hebben ons meer dan ooit opengesteld naar de stad en onze reputatie als toonaangevend muziekpodium en congresgebouw nationaal en internationaal kracht bijgezet. In dit bestuursverslag leest u met welke activiteiten we dit resultaat hebben bereikt.

- Het aantal bezoeken kende een sterke groei, mede door het 50-jarig jubileum dat de Doelen in 2016 vierde, van 365.422 in 2015 naar **405.500** (+ 11 %) aan **culturele evenementen**. De bezoeken aan de niet-culturele evenementen namen af van 148.365 in 2015 naar 136.188 (- 8%).
- Het **totale aantal bezoeken** aan de Doelen nam toe van 513.787 in 2015 naar **541.688** in 2016, een toename van 5%.
- Nieuwe ontwikkelingen in 2016:
  - Succesvol, zichtbaar en spraakmakend 50-jarig jubileum
  - Met vernieuwd programmeringsteam andere accenten in programmering, m.n. wereldmuziek, ‘indie-classical’ en cross-overs.
  - Personele inzet op culturele samenwerking geeft resultaat, ook m.b.t. diversiteit.
  - Aantal kaartkopers 18-35 jaar gestegen naar 20,8% (stijging van 38,4% t.o.v. 2015); idem voor alleen eigen programmering gestegen naar 22,5% (stijging van 102,9% t.o.v. 2015)
  - Nieuwe website o.a. met marketing automation
  - DoelenWinkel ook met pauzeverkoop en signeersessies
  - Classical:NEXT t/m 2020 in de Doelen
  - Beleidsplan ingediend, met nadruk op de Doelen als ‘Moederschap’ van de muziek in Rotterdam
  - Definitieve oplossing voor probleem van ‘kostendekkende huur’
  - Verdere ontwikkeling van gebouw, m.n. haalbaarheidsonderzoek Jurriaanse Zaal
  - Vermogenspositie verbeterd
  - Organisatie versterkt met afdeling Bedrijfsondersteuning
  - Herziening Personeelsreglement, invoering Klokkenluidersregeling
- De stijging van culturele bezoeken werd vooral veroorzaakt door alle festiviteiten rond het 50-jarig jubileum van de Doelen. Ook vonden er meer evenementen plaats in ‘culturele verhuur’, meestal in een samenwerkingsrelatie.
- Het zwaartepunt van jubileumseizoen ’15-’16 viel in de eerste helft van 2016 met een topprogramma. In 2016 werden voor 410 concerten kaarten uitgegeven. 10 concerten meer dan in 2015. Dit aanbod behelst de eigen programmering, maar ook programmering vanuit het Rotterdams Philharmonisch Orkest en culturele samenwerkingen en verhuringen.

- Het jaar 2016 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 140.730. Het resultaat wordt als gevolg van de uitkomst van een beleidswijziging voor een toekomstbestendige toepassing van het eigen vermogen volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 1 januari 2017 op € 821.911.
- 62% van de omzet zijn eigen inkomsten, 38% subsidie van de Gemeente Rotterdam.
- De omzet was aanzienlijk hoger dan in het Jaarplan, door projecten die pas doorgang vinden als de fondsenwerving dat toelaat. In verband met het jubileum waren dat er vele. Voor het jubileum werden vele extra fondsen geworven.
- In 2016 bestond de Doelen 50 jaar en dit is het gehele culturele seizoen 2015-2016 uitbundig en met vele bijzondere projecten gevierd. Het jubileum was een van de aanleidingen en onderdelen van de stadsbrede manifestatie *Rotterdam viert de stad!*. We maakten een jubileumboek (Hart van Rotterdam), een tv-serie (Stem van de Doelen, 8 afleveringen met in totaal 346.000 kijkers), het Doelengeheugen ([www.doelengeheugen.nl](http://www.doelengeheugen.nl)), een foto-expositie en een bijlage bij het AD. De Doelen ontving veel (nieuw) publiek bij een veelomvattend concertprogramma. De programmering was heel divers en vernieuwend. Naast internationale wereldsterren en toporkesten wilde de Doelen ook een nieuwe koers voor de toekomst laten zien. Een koers waarbij de Doelen zich nog meer dan voorheen verbindt met de stad, met het publiek en met (nieuwe) makers. Het programma was een doorkijkje naar de volgende 50 jaar. We brachten live muziek in alle genres, niet alleen in ons eigen gebouw maar ook op buitenlocaties zoals de hal van Rotterdam CS en het Schouwburgplein. Precies op onze verjaardag, 18 mei 2016, was er een groots jubileumfeest in het hele gebouw met 15 acts op 6 podia voor 2500 gasten. Zaterdag 11 juni 2016 werd het jubileumprogramma van de Doelen afgesloten met een uitverkocht concert van de Berliner Philharmoniker onder leiding van Sir Simon Rattle. Een veelomvattende jubileumcampagne heeft ervoor gezorgd dat de Doelen veel aandacht heeft getrokken van bewoners en bezoekers van de stad.
- Classical:NEXT (C:N) beleefde zijn tweede editie met 1200 deelnemers uit 45 landen (10% meer dan in '15). In opdracht van Dutch Performing Arts, het bureau van het FPK dat Nederlandse podiumkunst promoot in het buitenland, verzorgde de Doelen de opening met de titel "Dutch Mountains". In het najaar kwamen de Doelen en organisator Piranha Arts overeen C:N t/m 2020 in de Doelen te laten plaatsvinden.
- Verdere ontwikkeling van DoelenCampus, (alle activiteiten op het gebied van educatie en randprogrammering) pijler onder programmering en marketing. (zie onder Marketing).
- 2016 was ook het jaar waarin de aanvragen met beleidsplannen in het kader van de Cultuurplanperiode '17-'20 ingediend moesten worden en beoordeeld werden en van een advies aan de wethouder voorzien werden door de RRKC. Hoewel het advies over de Doelen in financiële zin alleen op een technisch, eenvoudig te weerleggen punt, ongunstig was, werd het door de Doelen toch als onbevredigend beschouwd. Juist het punt 'samenwerking', waar de Doelen al jaren in investeert, werd door de RRKC, ondanks de Uitgangspuntennota waarin veel aandacht aan het begrip samenwerking werd gegeven, gezien als een zwakte – de vraag was wat de Doelen dan 'zelf' doet op de terreinen waar het met partners samenwerkt. De Doelen heeft duidelijk zijn ongenoegen over de wijze waarop de RRKC het begrip samenwerking opvatte aan de RRKC kenbaar gemaakt. De wethouder en de Gemeenteraad besloten tot een subsidie aan de Doelen die, rekening houdend met aanpassingen in verband met een nieuwe berekening van de huisvestingslasten, gelijk is aan die in de vorige planperiode.

## 2. Toelichting op de jaarrekening

### Exploitatie

Het jaar 2016 was een uitzonderlijk en onvergelijkbaar jaar door de bijzondere programmering en de festiviteiten in het kader van het 50-jarig jubileum van de Doelen. Deze maakten voor het belangrijkste deel geen onderdeel uit van het jaarplan 2016 zoals ingediend bij de gemeente in mei 2015. Veel van de jubileumactiviteiten konden immers alleen worden uitgevoerd wanneer we daarvoor de fondsen zouden verwerven. Hierdoor ontstaan in veel categorieën grotere afwijkingen dan in een regulier jaar aan zowel de baten- als de lastenkant, ten opzichte van de jaarplanbegroting 2016 en de realisatie 2015.

In verhouding tot de realisatie 2015 zijn de kosten voor programmering, inclusief alle bijkomende operationele en personele kosten, in het jubileumjaar 2016 meer toegenomen dan de opbrengsten. Een juridische arbeidsprocedure vormde een grote, onvoorziene kostenpost. Ook waren er extra kosten in verband met beveiliging na aanslagen in enkele Europese steden. Aan de positieve kant was er een toename van de baten van het RPhO, vanwege enkele bijzondere producties en een herstel van de bezoekersaantallen. Na een proces van drie jaar werd de kwestie omtrent de 'kostendekkende huur' met de verhuurder afgerond. Daardoor en door het sturen op het nog in 2015 verkrijgen van de status van Rijksmonument voor het gebouw kon in 2016 een incidenteel voordeel worden boekt.

Het jaar 2016 is afgesloten met een positief resultaat van € 140.730. Het resultaat wordt als gevolg van de uitkomst van een beleidswijziging voor een toekomstbestendige toepassing van het eigen vermogen volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 1 januari 2017 op € 821.911.

De totale omzet van 2016 is € 12,8 miljoen, een toename van € 0,6 miljoen ten opzichte van 2015. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door het jubileum. Het totaal aan hogere publieksinkomsten en aan het jubileum gerelateerde sponsor- en fondsenbijdragen is circa € 0,52 miljoen.

De omzet uit reguliere bedrijfsvoering is per saldo nagenoeg gelijk aan 2015. Door minder doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen zijn de bijdragen in productiekosten € 0,34 miljoen lager dan 2015. Daartegenover staan hogere inkomsten voor Classical:NEXT, hogere getotaliseerde zaalverhuur (culturele verhuur, niet-culturele verhuur en verhuur aan het Rotterdams Philharmonisch Orkest) en hogere aan de zaalverhuur gerelateerde opbrengsten (horeca en doorbelaste techniek).

De totale lasten van 2016 zijn € 12,7 miljoen en € 0,5 miljoen toegenomen ten opzichte van 2015.

De personele en materiële activiteitenlasten zijn € 8,3 miljoen en gestegen met € 0,79 miljoen. Een belangrijk deel hiervan zijn incidentele lasten in verband met het jubileum. Met betrekking tot de hogere operationele kosten zijn beheersmaatregelen getroffen voor de jaren 2017 e.v.

De materiële beheerslasten zijn € 3,4 miljoen en afgenomen met € 0,3 miljoen.

De Doelen is er samen met de verhuurder in geslaagd om de afstemming over de "kostendekkende huur" op een bevredigende manier definitief af te ronden. De directie Sport & Cultuur heeft schriftelijk bevestigd dat de totale subsidie 2016 algemeen inzetbaar is zonder dat een specifiek deel geormerkt is. De herziene afspraken resulteren samen met indexeringsverschillen in een incidenteel voordeel 2016 op de huurlasten van € 0,5 miljoen.

De belastingen en energielasten zijn in totaal € 92.000 lager dan in 2015. De eind 2015 toegekende status als Rijksmonument zorgt voor een structurele bijstelling van de waardering van het pand en onroerende zaak belasting. Ook is het energiecontract herzien en zijn de kosten mede daardoor lager dan in 2015. Daartegenover staan € 64.000 hogere kosten voor schoonmaak, onderhoud en afschrijvingen. Schoonmaak en onderhoud zijn mede gerelateerd aan het jubileumjaar en positionering van de Doelen binnen *Rotterdam viert de stad!*.

## **Balans**

De balanswaarde per 31-12-2016 is met € 0,6 miljoen afgenomen van € 4,3 miljoen naar € 3,7 miljoen. Enerzijds door lagere vlottende activa en anderzijds de resultaatbestemming 2016 ten gunste van het eigen vermogen (€ 0,14 miljoen) en lagere kortlopende schulden (-/- € 0,74 miljoen).

## **Liquiditeiten**

Conform de trend van de afgelopen jaren zijn de liquiditeiten door seizoensinvloeden in de zomer het laagst. De ontwikkeling van de liquiditeiten wordt (in deze maanden) nauwlettend in de gaten gehouden. Daarbij zal ook de wijze van bevoorschotting van het subsidiebedrag betrokken worden. Uit de contouren van de meerjaren-investeringsbegroting blijkt dat de vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen zal toenemen de komende jaren. Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de toekomstige financiering van de gebruikersinvesteringen; hierover dient in 2017 nadere afstemming plaats te vinden met de gemeente. Diverse financieringsvormen en voorwaarden (die gebruikelijk zijn in de sector) worden onderzocht.

## **Vooruitblik 2017**

Het Cultuurplan 2017-2020 is begin 2016 ingediend bij de gemeente. Het verdelingsvoorstel van het cultuurbudget heeft het College van B&W gebaseerd op het Cultuurplanadvies van de Rotterdamse Raad van Kunst en Cultuur en is inmiddels vastgesteld door de Gemeenteraad. Het door De Doelen aangevraagde extra subsidiebedrag voor inhoudelijke programma-investering is niet gehonoreerd. Het toegekende bedrag is, rekening houdend met aanpassingen in verband met een nieuwe berekening van de huisvestingslasten, gelijk aan de subsidie van de planperiode 2013-2016. Het herziene jaarplan 2017 is in februari 2017 ingediend bij de gemeente. In het jaarplan worden de inhoudelijke en financiële verschillen benoemd ten opzichte van het oorspronkelijke Cultuurplan 2017-2020.

In 2017 wordt als onderdeel van de kernactiviteiten met veel enthousiasme gewerkt aan de realisatie van onze ambities 2017-2020.

- Groter bereik onder het niet vanzelfsprekende cultuurpubliek
- Verdieping van de muziekbeleving en betrokkenheid van het publiek
- Rol van ontwikkelaar en innovator in het (inter)nationale muziekveld versterken
- Meer verdieping in de samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest
- Positie in de (internationale) congresmarkt verder verstevigen
- Cultureel ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid versterken

Ook zal de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering in de planperiode leiden tot optimalisatie van onze werkprocessen.

## **3. Toelichting op het prestatieraster**

### **Educatie: nieuw in 2016**

- Samenwerking met Rebohoth School
- Voorprogramma Jong Talent in 2015 RJSO bij concerten Kamermuziek Vereniging.
- Schoolbezoek naar voorstellingen w.o. Marnix Gymnasium naar een aantal concerten Mahler Chamber Orchestra met sterpianist Mitsuko Uchida
- Met Tornante Trainingen, een bureau dat Nederlandse taalles en inburgeringscursussen verzorgt voor Rotterdamse nieuwkomers, is een lesbrief ontwikkeld over de Doelen. Ook zijn ruim 300 cursisten rondgeleid door de Doelen en hebben ze een concert bezocht.

### **Educatie Binnenschools:**

#### **BINNENSCHOOLS PO/VO**

- Schoolconcerten voor groepen 1 / 2, 5 / 6 en 7 / 8 i.h.k.v. Cultuur Traject Rotterdam en Kindermuziekweek: voortraject, workshops, introductielessen, openingsconcert, begeleidingstraject
- Multi Jam Schoolconcerten, incl. voortraject, workshops, introductielessen

## Educatie Buitenschools

### BUITENSCHOOLS jonger dan 25

- Kinderconcerten
- Instrumentale workshops
- Zangworkshops
- Muzikantjes samenspeeldag
- Jeugdorkest samenspel
- Rondleidingen
- Open podium
- Workshops, voorbereidingen en lessen

### BUITENSCHOOLS 25 en ouder

- Informatieve randprogrammering (zie DoelenCampus)
- Instrumentale workshops
- Zangworkshops
- Orkest samenspel, rondleidingen studenten
- Workshops, voorbereidingen en lessen

## Kinderen en familieprogrammering

- Twinkel twinkel, kleine ster – kerstvoorstelling van Ageeth de Haan voor 4+; Doelen coproductie
- Eerste serie Chill!
- Tosca (Symphony Kids)
- Theater de Spiegel – Niet Drummen (2+, Piccolo) “mooiste voorstelling voor de doelgroep ooit”.
- Percossa *Tijgers op de trap* en ASKO *Couscous & Kaas* (beide in regie van Margriet Venegoor).
- Kindermuziekweek 2016 met als hoogtepunt Mozart talentenjacht – *Op zoek naar Mozart*

## Programmering algemeen

- Samenwerkingen binnen Rotterdam: Rotterdams Philharmonisch Orkest, Jazz International Rotterdam (JIR), Kamermuziekvereniging, Hanson, Codarts, SKVR, Music Matters, DoelenEnsemble, DoelenKwartet, Sinfonia Rotterdam, Laurens Collegium/Rotterdam Symphony Chorus, Laurenskerk, Motel Mozaïek, Vereniging Verenigd Schouwburgplein, Operadagen Rotterdam, Rotterdamse Orgeldagen, Rotterdam Unlimited, Rotown, Bird, Sodade festival, Albeda College, Studio Zi (Sounds of China), Lantaren/Venster, WORM (de Derde Dinsdag), IFFR, Rotterdamse Daken Dagen, NRC.
- Samenwerkingen nationaal: het Zalenoverleg (Muziekgebouw aan het IJ, Concertgebouw Amsterdam, Dr. Anton Philipszaal Den Haag, Tivoli/Vredenburg Utrecht, Muziekgebouw Eindhoven, Oosterpoort Groningen), gezamenlijke projecten zoals Nederlandse tournees van buitenlandse gezelschappen. Bij toerbeurt is dan één van de deelnemende zalen de inkoper namens de andere zalen en berekent de kosten vervolgens door aan de partners. In de jaarrekening is dit te zien aan zowel de inkomsten- als uitgavenkant.
- Overige nationale samenwerkingen: o.a. Calefax, Orkest van de Achttiende Eeuw (OAE), Residentie Orkest, Mystiek Productions, festival Cross Linx, MOJO, North Sea Jazz.
- Samenwerkingen internationaal: diverse opdrachtverleningen. In het kader van de ‘Creative Europe’ oproep van de Europese Commissie heeft de Doelen een consortium bij elkaar gebracht van Europese partners voor bijzondere projecten. In november 2016 resulteerde dit in een gerichte aanvraag aan het projectbureau in Brussel.
- De Red Sofa Bankpas blijft onverminderd succesvol en is uitgegroeid tot de grootste community voor nieuwe, gecomponeerde muziek in Nederland. In seizoen ’15-’16 maakten voor het eerst ook twee concerten van het RPhO deel uit van de serie. 2016 telde de Doelen 636 bankpashouders en ontving de Doelen gemiddeld 428 bezoekers per concert. In 2017 wordt het 10-jarig jubileum van Red Sofa gevierd.

- De samenwerking met JIR werd versterkt, binnen de serie Vrijdag in de Flip, met enkele concerten in de Jurriaanse Zaal en met het festival de Dag van de Rotterdamse Jazz, in het kader van zowel het jubileum van de Doelen als *Rotterdam viert de stad!*.
- Intensieve samenwerking binnen Rotterdam is er tussen de deelnemende instellingen onderling (vooral met het RPhO) en als coalitie, maar ook als individuele instelling, met de Gemeente, Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam (KCR), de basisscholen in het centrum, het Erasmiaans Gymnasium en het Rudolf Steiner College. Landelijk wordt samengewerkt met het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) en het Zalenoverleg, het informele overleg van de concertzalen (zie boven).
- De Doelen Schoolconcerten met de Marinierskapel: in voortraject voorbereiding op het concert (gratis voor de scholen) in vorm van 'Marinier in de Klas' of 'Muziek in de Klas'.
- De Doelen biedt aan scholen geregeld rondleidingen aan, met uitleg en toelichting over de zalen, de functie van de Doelen, de klank van de zalen en natuurlijk een kleine workshop op het podium, met body percussion.
- De Kindermuziekweek (in samenwerking met het RPhO) is inmiddels een vaste waarde voor scholen, ouders en kinderen.
- Samenwerking met de Rehobothschool uit Ridderkerk: muziekworkshops, schoolkoorworkshops (t.w. 4 koren van 9 tot 120 leerlingen) en een concert door Sinfonia Rotterdam in de Grote Zaal met de leerlingen van groep 3 op het podium tussen de musici.
- Het Rotterdams Lyceum kwam met 75 leerlingen voor 9 workshops naar de Doelen voor 'music box', zingen, muziekgeschiedenis met als thema muziek, en concertbezoek.
- De Doelen organiseerde in samenwerking met WMDC/Grounds het Multi Jam Concert en ondersteund door FCP via de Muziekcoalitie, 3 schoolconcerten in de Jurriaanse Zaal voor groepen 5/6, met de Band van Winston Scholsberg. De Multi Jam is een muzikles bij WMDC in het Cultuurtraject waarbij deelnemende kinderen instrumenten uitproberen en meezingen met de band van Winston. Als afsluiter van een jaar bieden we de scholen gratis een gezamenlijk luister-/ meedoe-concert aan.
- Het IKEI-orkest in de Grote Zaal: het jaarlijkse resultaat van het project 'Ieder Kind Een Instrument'(IKEI), dat door de partners in de Muziekeducatiecoalitie gedragen wordt en waarbij SKVR en het RPhO de belangrijkste partners zijn.
- De series Maan Roos Muziek, Piccolo en Zelf Muziek Maken bleven onverminderd populair.
- De jaarlijkse Kinderkerstshow, die door de Doelen in samenwerking met Oorkaan en het RPhO geproduceerd wordt, was dit jaar een reprise van "De Kleine Kerstman".
- Met de uitbreiding van de afdeling programmering in september 2015 werd het "bereik" en creativiteit van de afdeling flink versterkt, vooral op het gebied van jazz, actuele muziek, niet-Westers en niet-klassiek.

### **Participatie**

- Meezing *Messiah* voor groot publiek i.s.m. Orkest van de Achttiende Eeuw o.l.v. Daniel Reuss en David Wilson-Johnson
- Schoolbezoek naar voorstellingen w.o. Marnix Gymnasium naar een aantal concerten Mahler Chamber Orchestra met sterpianist Mitsuko Uchida
- Eerste editie van Muziekcursus van Gregor Bak uitverkocht
- Operacursus i.s.m. Rotterdamse podia weer uitverkocht en voortgezet
- Opstarten van meerjarige traject met Babylon basisschool
- Hoeveelheid inleidingen en nabesprekingen op New Horizon Muziekplein neemt toe
- Schoolbezoek op afspraak door Rotterdamse basisscholen en leerlingen van diverse scholen en opleidingen

### **Jubileum hoogtepunten**

- Berlin Philharmoniker o.l.v. Sir Simon Rattle, met pianist Krystian Zimerman
- Peter-Jan Wagemans jubileum opdracht *Aan het einde van de dag* (ook onderdeel van OperaDagen Rotterdam)
- Koninklijk Concertgebouw Orkest met het Nederlands kamerkoor o.l.v. Iván Fischer
- *Rotterdam viert de stad!* – buitenprogrammering op CS en Schouwburgplein w.o. Sounds of China
- PLAY, experimentele samenwerking met Albeda College, gericht op MBO-leerlingen.



### **Orkest- en andere Grote Zaal programmering**

- Nederlands debuut van Musica Aeterna, Perm, symfonieorkest o.l.v. Teodor Currentzis m.m.v. Patrica Kopatchinskaya
- Uitverkochte zaal voor OAE en Isabelle Faust (viool) in Beethoven programma
- H  l  ne Grimaud piano recital
- Amsterdam Sinfonietta m.m.v. Thomas Hampson
- Gewandhausorchester Leipzig m.m.v. Vilde Frang o.l.v. Herbert Blomstedt
- *Canto Ostinato* en andere moderne pianowerken voor vier pianisten

### **Red Sofa**

- David Kweksilber Red Sofa artist-in-residence
- Vijfde Rotterdam Concerto I Hanna Kulenty I voor altviool I Residentieorkest I Geneviève Strosser altviool I o.l.v. Otto Tausk
- Bang-On-A-Can residence en Marathon met o.a. Trio Mediaeval (*Steel Hammer* van Julia Wolfe) , Ensemble Klang, studenten van Codarts en Koninklijk Conservatorium in *Music For Airports* van Brian Eno
- Third Coast Percussion m.m.v. Glenn Kotche i.s.m. Cross-Linx 2016 en internationale tournee
- Doelenensemble I Council of Balance I Steve Coleman I *Synovial Joints* project i.s.m. November Music en internationale tournee
- *Waiting* – installation voor solo piano en film I Maarten van Veen I Erwin Olaf
- Tan Dun aanwezig bij uitvoering van zijn muziek door het Doelenensemble
- Landelijke tournee ensemble Eighth Blackbird (VS) w.o. wereldpremière van nieuw stuk van Ned McGowan (Doelenopdracht)

### **Festivals, niet-Westers en jazz**

- Sodade Festival – Kaapverdië
- Ebi en Chaartaar – Iran
- Koray Avci, Ferhat G  cer en Sertab Erener – Turkije
- Wan Bigi Fosten Koto show – Suriname
- MaroComedy Night – Marokko
- Eric Vloeimans & Remy van Kesteren
- Begin van Musique de Nuit op locatie Pelgrimvaderskerk
- Soiree Marocaine – eendaags festival
- De Noordelingen – IJconcert van Terje Isungset
- Iberi, vocaal consort uit Georgië
- Festival Colores Columbia
- Sounds of China
- Dag van de Rotterdamse Jazz
- Tango Especial
- Celtic & Balfolk festival
- Ruben Hein met Jazz Orchestra of the Concertgebouw
- Mike Bodd   aftrap van I [love] Klassiek in Jur

## **4. Toelichting op beleidsthema's**

### **Talentontwikkeling**

- Vaste partners: Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest, het Prinses Christina Concours, de Classic Young Masters, de Russian School of Arts, Stichting Quercus, Erasmus Jazz Prijs.
- Piano Master Classes van Joseph Moog, Imogen Cooper, Kristian Bezuidenhout (op fortepiano) met Codarts pianostudenten, Kristian Bezuidenhout met sonates van Mozart en Haydn
- Master Class orkest directie met Nederlands Jeugd Orkest o.l.v. Etienne Siebens
- Aidan Mikdad (14) maakt zijn debuut als solist met Pianoconcert nr. 20 van Mozart samen met Sinfonia Rotterdam o.l.v. Conrad van Alphen

- Masterclass voor organisten op het Doelenorgel o.l.v. Geert Bierling
- Codarts Symfonie Orkest i.s.m. Codarts dansafdeling – immersive *Become Ocean* van John Luther Adams in de Laurenskerk
- Lancering Yannick Hiwat, jonge maker traject in Doelen programma
- Bang-On-A-Can residence met o.a. Trio Mediaeval, Ensemble Klang, studenten van Codarts en Koninklijk Conservatorium in Music For Airports van Brian Eno
- Dansprogramma met Codarts
- PLAY! - begin samenwerking met Albeda opleidingen
- Symfonieorkest Rijnmond, o.l.v. RPhO-lid Cor van der Linden, 2 gratis lunchconcerten

### Ondernemerschap

- In 2016 is de fondsenwerving voor de vele extra jubileumprojecten (Doelengeheugen.nl, Jubileumboek, Jubileumfeest 18 mei 2016, bijzondere programmering) succesvol afgerond. Er kwamen veel bijdragen van fondsen, particulieren, bedrijven en de overheid binnen. Het jubileum was een prominent onderdeel én aanleiding voor de stadsbrede manifestatie *Rotterdam viert de stad!*. Uit het manifestatiebudget kwam een substantiële bijdrage voor de jubileumviering van de Doelen.
- Van de inkomsten van bedrijven en particulieren is € 311.944 geworven via Stichting de Doelen Steunfonds.
- Het jongerenfestival Play werd met steun van Volkskracht, Zabawas en Rabobank Rotterdam georganiseerd in de jubileummaand.
- Bezoekers van het jubileumfeest op 18 mei 2016 hebben ruimhartig bijgedragen. Ruim € 20.000 is geschonken aan de Doelen als cadeau.
- Alle Donateurs, Schutters en Patronen van de Doelen waren exclusief te gast op het jubileumfeest in de middag van 18 mei 2016.
- De Gemeente maakte een jubileumbijlage bij het AD mogelijk en droeg ook bij aan het jubileumboek.
- Samen met Pameijer en SKVR organiseerde de Doelen het project Music Unlimited. Een variant van IKEI, waarbij mensen met een geestelijke beperking een instrument leren bespelen en na een intensief lestraject samen optreden in de Doelen. Vele fondsen en de gemeente droegen hieraan bij.
- Voor de tweede editie van Classical:NEXT werden wederom bijdragen toegekend door Gemeente Rotterdam, Fonds Podiumkunsten / Dutch Performing Arts, Rotterdam Festivals en Prins Bernhard Cultuurfonds, voor een totaalbedrag van € 235.000.
- Het project VONK is afgerond in april 2016 met een concert in de Laurenskerk (*become ocean*). Een uitgebreid evaluatierapport werd in goede orde ontvangen door Fonds21, het fonds dat het project ondersteunde met € 25.000.
- NautaDutilh werd bereid gevonden om wederom Maatschappelijk Partner van de Kindermuziekweek te worden (editie 2016).
- De fondsenwerving onder particulieren liet in 2016 wederom een groei zien. Het aantal Donateurs is gegroeid naar ruim 900. Het aantal Schutters (periodieke schenking van € 500 of meer per jaar) is gestegen van 56 naar 59. Er zijn 3 Patronen (periodieke schenking van € 5.000 per jaar).
- Om de band met onze particuliere begunstigers verder te verstevigen werden ze naast het jubileumfeest ook uitgenodigd voor een gratis concertbezoek in november of december. Men kon kiezen uit 6 concerten.
- Ook in 2016 kwamen vele kleine donaties binnen van kaartkopers. In de bestelling van concertkaartjes krijgen kaartkopers de mogelijkheid om 5, 10, 15, 20 of 25 euro te doneren. Dit heeft geresulteerd in een jaaropbrengst van ruim € 8.000.
- In voorjaar 2016 werd de Doelen Businesscard geïntroduceerd. Een loyaltycard voor bedrijven die een band hebben met de Doelen. De kaart kost € 1966,- en biedt vele voordelen door het jaar heen (o.a. vrijkaarten en zichtbaarheid). Er zijn 8 bedrijven geweest die de 9 kaarten hebben aangeschaft.
- Met Tornante Trainingen is het partnership verlengd. Naast een financiële sponsorafpraak is er ook een inhoudelijke afspraak. Alle cursisten van Tornante die er Nederlandse taalles

volgen, krijgen met hun klas een rondleiding in de Doelen en mogen met de groep ook een concert bezoeken.

### **Levendige Binnenstad**

- Eind 2016 kreeg het café-restaurant een nieuwe exploitant en ging het verder als Stadsbrasserie Rotterdam met een betrokken aanbod en uiteraard voortzetting van het succesvolle Doelenmenu. Ook werden in samenwerking met Codarts de jazz-jamsessies op dinsdagavond niet alleen voortgezet maar van een inhoudelijke en communicatieve impuls voorzien
- De Doelen is actief lid van de Vereniging Verenigd Schouwburgplein (VVS), waarin bewoners, ondernemers en culturele instellingen zich inspannen om van het plein meer te maken dan een lege vlakte, door middel van inrichting van het plein met tijdelijke elementen (banken, podium) en met programmering. Ook is de VVS betrokken bij de vergunningverlening van evenementen op het plein. De activiteiten beginnen langzamerhand enig resultaat te krijgen. VVS programmeert op verzoek van Rotterdam Festivals ook Kruisplein en Stationsplein.
- De Doelen organiseerde vele buitenconcerten op het Schouwburgplein en in de hal van het Centraal station in het kader van het jubileum.
- De Doelen nam deel aan de stadsbrede seizoensopening in september, voor het eerst in de vorm van de Rotterdam Uitdagen.
- De Doelen organiseerde een tentoonstelling op het Kruisplein over 50 jaar Doelen.
- De Doelen participeert in festivals, ook als die niet, of slechts deels, in de Doelen plaatsvinden zoals OperaDagen Rotterdam en Rotterdam Unlimited.
- Gratis toegankelijke orgelconcerten i.s.m. Laurenskerk.

## **5. Toelichting op de marketing en de bedrijfsvoering**

### **Marketing en communicatie**

- De afdeling Marketing & communicatie zet in 2016 onverminderd in op meer verbinding met de bezoeker, verrijking en verdieping van de ervaring van de bezoeker. Door de investering in Customer Relations Management, maar ook in DoelenCampus bouwt de Doelen verder aan de relatie met zijn publiek.
- DoelenCampus is en blijft een sterk focuspunt en vormt een van de pijlers van de Doelenprogrammering. Ook in seizoen '16-'17 is het streven om bij alle concerten die de Doelen zelf organiseert, zoveel mogelijk (en minimaal één) van de volgende vijf aspecten er onderdeel van te laten zijn: informatieve randprogrammering, talentontwikkeling, verbinding met de stad, participatie door de bezoeker, bijzonder horeca-aanbod. DoelenCampus bestaat uit o.a. inleidingen, nabesprekingen, Meet & Greets, signeersessies, workshops, masterclasses, projecten met Codarts / podium voor jong talent, gratis programmatoelichtingen (ook per mail vooraf toegestuurd), service-mails achteraf met extra informatie: recensies of de titel van de toegift, Spotify afspeellijsten ter voorbereiding, verdieping en ontdekking, Red Sofa voor verdieping en discussie moderne kunstmuziek, Operacursus, Muziekcursus, informatiemiddagen rond thema (bv. over piano), Kunstroute Grote Zaal Kwartier, Kunstroute Jurriaanse Zaal Kwartier, Kindermuziekweek.
- Social media (Facebook, Twitter, Instagram), Spotify en de eigen website: podium voor verspreiding van verdiepingsmateriaal als filmpjes, audio en interviews onder een relevante doelgroep.
- De grote omzetstijging van 2015 (ruim 20%) voor het jubileumseizoen, bleef in 2016 behouden. In dit jaar werd de uitstroom van klanten gecompenseerd met een aanzienlijke instroom. Dit betekent een grote stijging in het aantal klanten. Het is de uitdaging om deze nieuwe klanten te verbinden aan de Doelen en een stijging in bezoekfrequentie te realiseren.
- Het jubileumseizoen sprak ook de vaste bezoekers/kaartkopers aan. In seizoen '15-'16 kwamen zij nog vaker naar concerten en evenementen.
- Het seizoen '16-'17 wordt met de abonnementenbrochure gelanceerd. De voorverkoop voor '16-'17 loopt gelijk met de voorverkoop van jubileumseizoen '15-'16. De brochure is ingezet als reisgids; we doen relevante suggesties en dat blijkt de kaartverkoop te stimuleren. Ook de

investeringen in CRM en de expertise die we hierin opbouwen zijn een belangrijke pijler onder dit succes.

- Een van de belangrijke middelen om bezoekers aan de Doelen te verbinden is het **Doelen Magazine**, dat 3 keer per jaar verschijnt. Met in maart 2016 een dubbeldikke uitgave. De oplage van deze glossy is in 2016 verhoogd naar gemiddeld 40.000 en betreft een breder en jonger publiek dan bijv. de abonnementenbrochure of het concertoverzicht. Een groot gedeelte van de oplage van het Magazine wordt op naam verzonden aan bezoekers die in het lopende of vorige seizoen een concertkaartje hebben gekocht.
- De **jubileumcampagne** werd in 2015 al ingezet met de abonnementenbrochure, maar in 2016 kleurde de stad paars met een sterke campagne vormgegeven door DasBuro. Hierin stond het paarse jubileumkader centraal, dat in alle print- en online middelen terug te vinden was. Hiermee is het 'nieuwe' gezicht van de Doelen bestendigd. De huisstijl is compleet doorgevoerd.
- Het **Doelengeheugen** ([www.doelengeheugen.nl](http://www.doelengeheugen.nl)) is in 2016 gegroeid met nog meer bijzondere verhalen die mensen over de Doelen vertellen. Het Doelengeheugen is ook de verzamelplaats van toekomstige herinneringen. Het is één van de belangrijke manieren van directe communicatie met ons publiek. In 2016 kent deze website ruim 40.000 weergaven, 10.000 unieke bezoekers, waarvan ruim 75% nieuwe bezoekers zijn. Gemiddeld blijven ze ruim 2,5 minuut op de website.
- De Doelen heeft eind 2016 de nieuwe website gelanceerd. Deze is gebouwd door Peppered en gekoppeld aan het **marketing automation platform** Cruise Control. De eerste twee campagnes zijn ontwikkeld en de eerste resultaten hiervan volgen in 2017. Tegelijkertijd is in het najaar van 2016 i.s.m. NHTV Breda en 4 andere podia in het land gestart met een onderzoek naar het effect van deze campagnes, de resultaten hiervan volgen ook in 2017.
- De Doelen is mede-initiatiefnemer van **Culturele Analytische Suite (CAS)**, een dashboard dat ons in staat stelt ook in de dagelijkse praktijk, op vele facetten *data driven* te werk te gaan. In september 2016 gaf CAS inzage in de resultaten van seizoen '15-'16 die deels in dit verslag zijn terug te vinden en zeer nuttige managementinformatie bood. De wens is om dit in 2017 te intensiveren en de dagelijkse werkwijze van het marketing team meer *data driven* te maken.
- Naast de bestaande database van bezoekers werkt de Doelen met partners om nieuwe instroom te creëren. Van deze '**nieuwe**' bezoeker proberen we via *data driven* marketing een herhaalbezoeker te maken die zich steeds meer thuis gaat voelen in de Doelen.
- Met een intensieve contentmarketing op online & social media (behind the scenes, filmpjes, audio, etc.) proberen we een nieuwe en jonge groep te bereiken en te verleiden.
- Sinds februari 2016 maakt De Doelen gebruik van MonAnalyse voor mediamonitoring en zijn verdere analyses mogelijk. Regionale media vormen een groot aandeel, dit jaar ook vanwege jubileum uitgaven (AD bijlage en Nieuwspeper special). Er is een piek te zien in media aandacht rondom het jubileum, maar ook het topprogramma in het najaar (seizoen '16-'17) wist de aandacht van de pers te trekken.

Onderstaand een overzicht van de Doelen in de pers.

Maand 2016	Aankondiging		Recensies		Aantal sterren		Overige artikelen
	Doelen & partners	verhuringen & RPhO	Doelen & partner	verhuringen & RPhO	Doelen & partners	verhuringen & RPhO	
januari	34	27	3	2	4 3 4	4 4	25
februari	33	8		4		4 4 3 3	24
maart	42	44	1		2	3 3 3 4 5	41
april	37	7	2	1	4 ?	5	28
mei	76	16	1	1	4	3	19
juni	25	22	3	0	4 4 3		39
juli	4	28	0	1		3	28
augustus	9	30	0	0			26
september	16	31	4	5	4 4 4 4	4 4 4 4 4	35
oktober	38	16	2	4	3 5	4 3 4 4	59
november	23	33	1	3	4	4 4 3	48
december	43	27	3	3	3 2 3	5 4 3	43
<b>Totaal</b>	<b>380</b>	<b>289</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>gemiddeld 3,6</b>	<b>gemiddeld 3,8</b>	<b>415</b>

Bovenstaand betreft redactionele aandacht op papier, niet op radio, TV en online.

Diverse edities Algemeen Dagblad, Havenloods etc. zijn niet opgenomen als één, maar in clusters.

Uitagenda Magazine, Theaterkranten en congressen zijn niet meegenomen in telling.

### Evenementenwerving

- Hoewel 2016 over de totale verhuurkolom (cultureel, niet-cultureel, RPhO) een groei laat zien, was de omzet aan zakelijke verhuur lager dan in 2015. De zaalcapaciteit van de Doelen is op ieder moment slechts één keer in te zetten. Soms gaat het succes van de culturele verhuring ten koste van de niet-culturele verhuring of vice versa.
- In 2016 vonden geen grote wijzigingen in de markt voor externe bijeenkomsten plaats.
- Rotterdam is in het afgelopen jaar wederom veel en positief in de internationale pers genoemd. De sterkte van het merk "Rotterdam" heeft zich verder positief ontwikkeld. Deze erkenning van de ontwikkelingen van de stad en de positieve aandacht in gezaghebbende, buitenlandse media, zijn van groot belang voor het succes van de Doelen op de congresmarkt.
- De samenwerking met Rotterdam Partners is intensief. In samenwerking met Rotterdam Partners en actieve wetenschappers van de Erasmus universiteit zijn er vele promotionele acties ondernomen. Ook in 2016 heeft dit tot succesvolle congreswervingen geleid in de jaren 2018 en ook reeds voor 2019.
- De inzet van de Doelen en het gebruik van de verschillende ruimten is in 2016 minder statisch geweest waarbij de foyers ook als deelsessie-ruimten zijn ingezet.
- Veel van onze trouwe klanten zijn in 2016 weer te gast geweest.
- Een bijzonder congres in 2016 was het jaarcongres van de International Dairy Federation. De Nederlandse Zuivel Organisatie was dit jaar de gastheer voor dit internationale zuivelcongres. Tijdens de slotsessie van het congres op woensdag 19 oktober werd de 'Declaration of Rotterdam' ondertekend. Daarmee verbindt de internationale zuivelsector zich aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Ruim 1000 internationale vertegenwoordigers van over de hele wereld waren bij dit congres aanwezig.

### Bedrijfsvoering

- In 2015 heeft een overgang plaatsgevonden naar een nieuw financieel systeem (AFAS) en een nieuw evenementenbeheersysteem (YESplan). De integratie van deze systemen heeft in 2016 verder vorm gekregen.
- Met de aanstelling van een nieuwe controller/ manager bedrijfsondersteuning zijn de onderdelen administratie & control, ICT en P&O samengevoegd binnen een nieuwe afdeling bedrijfsondersteuning. De bundeling van staftaken zorgt voor een versterking van de procedurele proceskant van de Doelen, waarbij een integrale blik op bedrijfsvoering en informatiemanagement belangrijke elementen zijn.
- Er is in 2016 een begin gemaakt met de verdere professionalisering van de rapportagecyclus en informatievoorziening. Aanpassing van de managementrapportages zal stapsgewijs plaatsvinden in 2017. Kengetallen, margeberekeningen en voor- en nacalculatie zullen nog meer aandacht krijgen.
- Ook is er in 2016, deels gefinancierd door subsidie van het Europees Sociaal Fonds, projectmatig gewerkt aan de nadere inrichting van het ERP-pakket AFAS op het gebied van

personeelsadministratie (HRM, verlofregistratie, verzuimregistratie en het bijhouden van personeelsdossiers). Er wordt nog verder onderzoek gedaan naar de inrichting van een contractregister en een CRM module. Implementatie van de betreffende onderdelen zal in 2017 plaatsvinden. Hierbij zal ook aandacht besteed worden aan de benodigde organisatieveranderingen om de pakketten op optimale wijze toe te passen.

- Deze processen zijn in 2016 stevig ingezet en zal in 2017 de sturingsmogelijkheden van afdelingshoofden op hun afdelingen en budgetten verder vergroten.
- In 2016 is de inzet voor de beveiliging als gevolg van de aanslagen in Europa net als in 2015 hoger uitgevallen dan begroot.

### **Personeel & organisatie**

- Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen hanteert de CAO Nederlandse Podia en is aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia. De pensioenrechten van de Doelenmedewerkers zijn met een formele dispensatie van de WNP ondergebracht bij het ABP.
- In 2016 vond een heroverweging plaats van operationele inhuur ten opzichte van dienstverband, met een stijging van het aantal FTE's in 2016 als gevolg.
- Op 1 januari 2016 had de Doelen 70 medewerkers (verdeeld over 58,29 fte) en 71 oproepkrachten.
- Op 31 december 2016 waren dat er 86 (verdeeld over 62,11 fte) en 58 oproepkrachten.
- De instroom betrof 22 medewerkers in 8,61 fte (2015: 5 medewerkers, 3,56 fte) en 10 oproepkrachten (2015: 34).
- De uitstroom betrof 6 medewerkers in 4,79 fte (2015: 4 medewerkers, 3,11 fte) en 23 oproepkrachten (2015: 32).
- De mogelijkheid die de CAO Nederlandse Podia biedt om min-max -contracten en oproepcontracten aan te bieden wordt ten volle benut. In 2016 is met 27 oproepkrachten een min-max contract aangegaan.
- De in 2016 door de Werkgeversvereniging opgestelde modelovereenkomsten zijn als uitgangspunt genomen bij nieuwe aanstellingen.

### **Ziekteverzuim**

Er zijn 46 ziekteverzuimgevallen geweest (2015: 43), waarvan 29 kortdurend (2015: 32), 15 durend van 8 t/m 42 dagen (2014:10) en 2 langdurend (meer dan 43 dagen, 2015:1) met een totaal van 241 ziektedagen (2015: 175), gemiddeld 5,25 dagen per ziekmelding (voor 2015: 4,07 dagen).

Gerekend per medewerker is dit gemiddeld 0,79 ziekmeldingen (2015: 0,79).

Het ziekteverzuimpercentage, gerelateerd aan het aantal fte, is 1,15% (2015: 0,88%).

De Doelen heeft een ziekteverzuimverzekering voor langdurige gevallen.

### **Ondernemingsraad**

De Ondernemingsraad kende in 2016 één wijziging in de bezetting. Maaïke Hamann nam afscheid van de Doelen en daarmee van de OR, en werd vervangen door Edwin Steketee.

Er waren 8 overlegvergaderingen met de directie. Bij twee vergaderingen was ook een lid van de Raad van Toezicht aanwezig als toehoorder.

Belangrijke onderwerpen waren:

- Het bespreken van de financiële bedrijfsvoering
- Het vaststellen van het personeelsplan 2017
- Het vaststellen van de wettelijk verplichte Klokkenluidersregeling
- Het vaststellen van een hernieuwd Personeelsreglement
- Het vaststellen van het personeelsplan, conform Cao
- Het bespreken van de gevolgen van de nieuw overeengekomen Cao Nederlandse Podia
- Het invoeren van een protocol voor werknemers voor het verkrijgen en gebruiken van bedrijfstelefoons

### **Onderhoud gebouw, vervangingen, duurzaamheid.**

- Het gebouwgebonden onderhoud wordt in samenwerking met de verhuurder, dienst StadsOntwikkeling, cluster Vastgoed, uitgevoerd. Daartoe is een nieuw werkproces opgezet dat in 2016 als pilot werkte. De bevindingen van de pilot zijn aan verhuurders- en aan huurderszijde positief, en de werkwijze zal in 2017 gecontinueerd worden.
- De werkzaamheden in het kader van het gebouw-gebonden onderhoud in 2016 waren de volgende:
  - Gedeeltelijke vervanging van de dakbedekking in het Willem Burger Kwartier
  - Vervanging en aanpassing aan verwarmingsinstallatie (hoofdverdeler, pompen en afsluiters)
  - Vervanging functionele verlichting kelder (bouwdeel 1966)
  - Aanpassing deuren Karel Doormanstraat
- Een gedeelte van de in het Jaarplan genoemde onderhoud, -waaronder dat aan transportmiddelen, is doorgeschoven naar 2017.
- Vanuit het Meerjaren OnderhoudsPlan (MJOP) zijn binnen het eigenaarsonderhoud twee omvangrijke delen uitgelicht om als project opgepakt te worden: de renovatie van de Jurriaanse Zaal, waarvoor een haalbaarheidsstudie is verricht in opdracht van verhuurder en huurder, en de koudeopslag, waarnaar onderzoek is verricht over het functioneren en vervangingsopties. Beide zijn eind 2016 afgerond. De Haalbaarheidsstudie over de renovatie van de Jurriaanse Zaal is door verhuurder en huurder onderschreven. Daarin zijn drie scenario's uitgewerkt en doorgerekend. Het onderzoek naar de koudeopslag heeft inmiddels geleid tot een project dat zich in voorbereidend VO fase bevindt. De Doelen neemt het procesmanagement tot en met de realisatie op zich. Streven is realisatie in 2017. Beide projecten hebben ook een belangrijk duurzaamheidsaspect.
- Duurzaamheid is een belangrijk aandachtspunt bij alle onderdelen van onderhoud en vervanging en de Doelen is initiatiefnemer, samen met de Rotterdamse Schouwburg, van het project duurzaam Schouwburgplein (7 Square Endeavour – 7SE).
- Aan huurderszijde is naast het reguliere onderhoud een aantal bescheiden projecten uitgevoerd: op de Begane Grond zijn de kantoren van de afdeling Events & Facilities verbouwd. De kantoren op de 2<sup>e</sup> verdieping werden verbouwd ten behoeve van de Financiële Administratie en de afdeling ICT, die zowel fysiek als in managementstructuur van de Technische Dienst verhuisde naar de nieuwe afdeling Bedrijfsondersteuning, waar de administratie & control, ICT en P&O deel van uitmaken. De afdeling EvenementenWerving verhuisde van de 2<sup>e</sup> naar de 3<sup>e</sup> verdieping. Op de vierde verdieping, waar de kantoren van het RPhO zich bevinden, zijn aanpassingen gedaan aan de kantoorgang, deuren, en afwerkingen.

## Bijlage 1. Prestatieraster 2016

Type instelling	Jaarplan 2016	Jaarplan 2016	Realisatie 2016	Realisatie 2016
1. Prestatie-instelling podiumkunsten				

PRESTATIES	Prestaties per jaar	Waarvan in Rotterdam	Prestaties per jaar	Waarvan in Rotterdam
Aantal producties	40, i.s.m. partners	Alles	66	Alles
Aantal presentaties	450	Alles	659	Alles
Aantal bezoekers/deelnemers	350.000	Alles	405.500	Alles

EDUCATIE				
Binnenschools	Primair Onderwijs	Voortgezet Onderwijs	Primair Onderwijs	Voortgezet Onderwijs
Deelnemers	5.550	450	5.508	1.078
Contracturen	5.550	450	10.018	1.078
Buitenschools	Jonger dan 25	25 en ouder	Jonger dan 25	25 en ouder
Deelnemers	500	6.000	236	13.349
Contracturen	800	6.000	500	13.349



## Bijlage 2. Risicomatrix bestuursverslag 2016

Binnen de culturele sector en zo ook bij De Doelen is er veelal sprake van lage risicobereidheid voor de beïnvloedbare omstandigheden. Culturele instellingen zijn voor een deel afhankelijk van subsidie inkomsten en zijn niet in de gelegenheid een weerstandsvermogen te hanteren in verhouding tot de risico's. De Doelen heeft risico inzicht en -beheersing benoemd als aandachtsgebied bij het proces tot verdere verbetering van de bedrijfsvoering/ planning & control. Deze risicomatrix is opgesteld met een beoordelingstermijn van één jaar.

Categorie/ Onderwerp	Aspecten	Beheersmaatregelen	Waarschijnlijkheid	Impact
<b>Strategisch</b>				
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 niet door de Doelen te beïnvloeden consequenties hebben. (lager subsidiebedrag, hoge risicoprofiel en heeft een negatief effect op de exploitatie)	Constructieve samenwerking en afstemming over meerjarig beleid voortzetten	Middel	Hoog
Strategische partners/ Overig	De Doelen is voor een groot deel afhankelijk van een duurzame samenwerking met een aantal strategische partners zoals het Rotterdam Philharmonisch Orkest, IFFR 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; ondersteuning van partners bij stakeholders	Middel	Middel
Marktontwikkelingen	Economische ontwikkelingen en specifieke ontwikkelingen in de culturele- en congressector kunnen gevolgen hebben voor inhoudelijke profiel en exploitatie.	Actief participeren in branche- en werkgeversverenigingen en in lokale en gemeentelijke netwerken. Actief monitoren en handelen op basis van bezoekersanalyse en -behoeften. Vertalen van marktontwikkelingen naar potentiële risico's voor de eigen organisatie. Risico's accepteren omdat dit inherent is aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling. Extra marketinginspanningen en annuleren in programmering. Sturen op	Laag	Middel

		meerjarig beleid en werken met scenario's met maatregelen op korte en lange termijn Werken met een personele flexibele schil.		
<b>Bedrijfsvoering/ operationeel</b>				
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	Laag	Middel
Vastgoed/ Eigenaars Onderhoud	Hogere onderhoudskosten dan voorzien in meerjarenonderhoudsbegroting. Niet uitvoeren noodzakelijk projectmatig eigenaarsonderhoud zoals bijv. uitkomsten Haalbaarheidsonderzoek Jurriaanse Zaal	Constructieve afstemming met Gemeente over de planning en uitvoering van het meerjarenonderhoud en de gemeentelijke investeringen voorzetten. Gemeentelijke beheersmaatregelen afstemmen bij onvoorzien/uitgesteld eigenaarsonderhoud.	Laag	Middel
Organisatiebelasting/werkdruk	Veel kennis bij sleutelfiguren, kans op ziekte en extra personele kosten	Organiseren van kennisdeling, optimaal inrichten van systemen, goede prioritering in noodzakelijke werkzaamheden. Keuzes maken. Zoeken naar alternatieve dekking voor hogere kosten	Laag	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.	Middel	Middel
<b>Financiën</b>				
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 te voren worden vastgelegd. Bijsturing is daardoor maar beperkt mogelijk op korte termijn terwijl de inkomsten in verhouding ook pas later bekend zijn.	Accepteren omdat dit inherent is aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling. Sturen op meerjarig beleid en werken met scenario's met maatregelen op korte en lange termijn. Werken met een personele flexibele schil.	Laag	Middel
Algemene reserve/weerstandsvermogen	Onvoldoende buffer voor opvangen risico's Geen vrije budgetten voor extra innovatie en productontwikkeling	In meerjarenbegroting beheersmaatregelen getroffen t.b.v. deze posten	Middel	Middel

Financiering gebruikersinvesteringen	De vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen zal de komende jaren verder toenemen. Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering van de gebruikersinvesteringen. Verwachting is dat zonder gemeentegarantie geen externe financiering mogelijk is.	Mogelijkheden en risico's afstemmen met de Gemeente en externe financiers	Middel	Hoog
Realisatie beheersmaatregelen	In verband met hogere operationele kosten zijn er in 2016 beheersmaatregelen getroffen en verwerkt in de begroting 2017. Bij vertraagde realisatie ontstaat er een (incidenteel) exploitatietekort in 2017.	Actieve sturing en monitoring op de beheersmaatregelen Verder professionaliseren van de planning & control/managementrapportages waardoor inzicht en sturing nog beter wordt	Laag	Middel
<b>Compliance en rapportage</b>				
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 (bewerkingsovereenkomsten), protocollen/procedures vaststellen en actieve communicatie met organisatie.	Laag	Middel
Administratieve organisatie	Procedures niet volledig vastgelegd	Betrekken bij verder professionaliseren van de planning & control. Kritische onderwerpen in kaart brengen.	Laag	Laag

**JAARREKENING 2016**  
de Doelen



## 1. Toelichting van de directie op de exploitatierekening 2016

Het jaar 2016 was een uitzonderlijk en onvergelijkbaar jaar door de bijzondere programmering en de festiviteiten in het kader van het 50-jarig jubileum van de Doelen. Deze maakten voor het belangrijkste deel geen onderdeel uit van het jaarplan 2016 zoals ingediend bij de gemeente in mei 2015. Veel van de jubileumactiviteiten konden immers alleen worden uitgevoerd wanneer we daarvoor de fondsen zouden verwerven. Hierdoor ontstaan in veel categorieën grotere afwijkingen dan in een regulier jaar aan zowel de baten- als de lastenkant, ten opzichte van de jaarplanbegroting 2016 en de realisatie 2015.

In verhouding tot de realisatie 2015 zijn de kosten voor programmering, inclusief alle bijkomende operationele en personele kosten, in het jubileumjaar 2016 meer toegenomen dan de opbrengsten. Een juridische arbeidsprocedure vormde een grote, onvoorziene kostenpost. Ook waren er extra kosten in verband met beveiliging na aanslagen in enkele Europese steden. Aan de positieve kant was er een toename van de baten van het RPhO, vanwege enkele bijzondere producties en een herstel van de bezoekersaantallen. Na een proces van drie jaar werd de kwestie omtrent de 'kostendekkende huur' met de verhuurder afgerond. Daardoor en door het sturen op het nog in 2015 verkrijgen van de status van Rijksmonument voor het gebouw kon in 2016 een incidenteel voordeel worden geboekt.

Het jaar 2016 is afgesloten met een positief resultaat van € 140.730. Het resultaat wordt als gevolg van de uitkomst van een beleidswijziging voor een toekomstbestendige toepassing van het eigen vermogen volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 1 januari 2017 op € 821.911. De totale omzet van 2016 is € 12,8 miljoen, een toename van € 0,6 miljoen ten opzichte van 2015. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door het jubileum. Het totaal aan hogere publieksinkomsten en aan het jubileum gerelateerde sponsor- en fondsenbijdragen is circa € 0,52 miljoen.

De omzet uit reguliere bedrijfsvoering is per saldo nagenoeg gelijk aan 2015. Door minder doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen zijn de bijdragen in productiekosten € 0,34 miljoen lager dan 2015. Daartegenover staan hogere inkomsten voor Classical:NEXT, hogere getotaliseerde zaalverhuur (culturele verhuur, niet-culturele verhuur en verhuur aan het Rotterdams Philharmonisch Orkest) en hogere aan de zaalverhuur gerelateerde opbrengsten (horeca en doorbelaste techniek).

De totale lasten van 2016 zijn € 12,7 miljoen en € 0,5 miljoen toegenomen ten opzichte van 2015.

De personele en materiële activiteitenlasten zijn € 8,3 miljoen en gestegen met € 0,79 miljoen. Een belangrijk deel hiervan zijn incidentele lasten in verband met het jubileum. Met betrekking tot de hogere operationele kosten zijn beheersmaatregelen getroffen voor de jaren 2017 e.v.

De materiële beheerslasten zijn € 3,4 miljoen en afgenomen met € 0,3 miljoen.

De Doelen is er samen met de verhuurder in geslaagd om de afstemming over de "kostendekkende huur" op een bevredigende manier definitief af te ronden. De directie Sport & Cultuur heeft schriftelijk bevestigd dat de totale subsidie 2016 algemeen inzetbaar is zonder dat een specifiek deel geormerkt is. De herziene afspraken resulteren samen met indexeringsverschillen in een incidenteel voordeel 2016 op de huurlasten van € 0,5 miljoen.

De belastingen en energielasten zijn in totaal € 92.000 lager dan in 2015. De eind 2015 toegekende status als Rijksmonument zorgt voor een structurele bijstelling van de waardering van het pand en onroerende zaak belasting. Ook is het energiecontract herzien en zijn de kosten mede daardoor lager dan in 2015. Daartegenover staan € 64.000 hogere kosten voor schoonmaak, onderhoud en afschrijvingen. Schoonmaak en onderhoud zijn mede gerelateerd aan het jubileumjaar en positionering van de Doelen binnen Rotterdam viert de stad!

## Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X€ 1.000)

		31-12-2016	31-12-2015
<b><u>ACTIVA</u></b>			
<b>Vaste activa</b>			
<i>Immateriële vaste activa</i>	(1)	185	112
<i>Materiele vaste activa</i>	(2)		
Inventaris		566	509
Hard- en Software		52	72
Verbouwingen		205	206
Activa in uitvoering		19	134
Totaal materiele vaste activa		<u>842</u>	<u>921</u>
<b>Vlottende activa</b>			
<i>Vorraden</i>	(3)	71	78
<i>Vorderingen</i>			
Debiteuren	(4)	539	471
Overlopende activa	(5)	<u>878</u>	<u>1.265</u>
Totaal vorderingen		1.417	1.736
<i>Liquide middelen</i>		<u>1.219</u>	<u>1.485</u>
<b>Totaal activa</b>		<b><u>3.734</u></b>	<b><u>4.332</u></b>
<b><u>PASSIVA</u></b>			
<i>Eigen vermogen</i>			
Algemene reserve	(6)	822	-205
Bestemmingsreserve	(7)	<u>0</u>	<u>886</u>
Totaal eigen vermogen		822	681
<i>Kortlopende schulden</i>			
Crediteuren	(8)	1.319	1.585
Belastingen en sociale lasten	(9)	342	191
Overlopende passiva	(10)	<u>1.251</u>	<u>1.875</u>
Totaal kortlopende schulden		2.912	3.651
<b>Totaal passiva</b>		<b><u>3.734</u></b>	<b><u>4.332</u></b>

		Realisatie	Begroot Jaarplan	Realisatie	Vershil Jaarplan- Realisatie
	Bedragen x € 1.000, -	2016	2016	2015	2016
<b>Baten</b>					
A	<i>Opbrengsten</i>				
	<i>Directe opbrengsten:</i>				
A.1	Publieksinkomsten	970	871	879	99
A.2	Sponsorinkomsten (met tegenprestatie)	101	140	65	-39
	Bijdrage in productiekosten	204	0	493	204
A.3	Overige inkomsten (specificatie)				
	- zaalverhuur RPhO	988	677	776	311
	- zaalverhuur cultureel	496	500	463	-4
	- zaalverhuur niet cultureel	737	814	816	-77
	<i>Indirecte opbrengsten:</i>				
A.4	Diverse inkomsten (specificatie)				
	- doorberekening publiciteit	57	66	55	-9
	- opbrengst horeca	1.810	1.549	1.720*	261
	- doorberekening facilitair	1.301	1.239	1.169*	62
	- overige opbrengsten	223	224	242	-1
	<i>Totaal Opbrengsten</i>	<b>6.887</b>	<b>6.080</b>	<b>6.678</b>	<b>807</b>
B	<i>Bijdragen</i>				
B.3	Subs. Gemeente Rotterdam	4.833	4.833*	4.833*	0
B.4	Overige subsidies	299	233	290	66
B.5	overige bijdragen uit private middelen	0	0	0	0
	- particulieren	119	110	130	9
	- bedrijven (zonder tegenprestatie)	28	30	28	-2
	- fondsenbijdragen projecten	654	110	263	544
	<i>Totaal Bijdragen</i>	<b>5.933</b>	<b>5.316</b>	<b>5.544</b>	<b>617</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>		<b>12.820</b>	<b>11.396</b>	<b>12.222</b>	<b>1.424</b>
<b>Lasten</b>					
<i>Personeelskosten</i>					
C.1	Beheerslasten personeel	-912	-898	-897	-14
D.1	Activiteitenlasten personeel	-4.125	-3.792	-3.979	-333
	<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>-5.037</b>	<b>-4.690</b>	<b>-4.876</b>	<b>-347</b>
D.2	Activiteitenlasten materieel				
	- honoraria en uitkopen	-1.601	-1.333	-1.570	-268
	- overige programmeringskosten	-592	-282	-328	-310
	- kosten publiciteit	-711	-549	-505*	-162
	- kosten facilitair	-1.300	-798	-1.157*	-502
	<i>Totaal activiteitenlasten materieel</i>	<b>-4.204</b>	<b>-2.962</b>	<b>-3.560</b>	<b>-1.242</b>
C.2	Beheerslasten materieel				
	- Huur & Servicekosten	-1.549	-2.097*	-2.047*	548
	- Onderhoud	-162	-92	-129*	-70
	- Energie, schoonmaak, belasting en verzekering	-826	-919	-902	93
	- Afschrijvingskosten	-246	-207	-231	-39
	- Organisatiekosten	-659	-439	-428	-220
	<i>Totaal beheerslasten materieel</i>	<b>-3.442</b>	<b>-3.754</b>	<b>-3.737</b>	<b>312</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>		<b>-12.683</b>	<b>-11.406</b>	<b>-12.173</b>	<b>-1.277</b>
	Saldo uit bedrijfsvoering	137	-10	49	147
	Rente Baten/Lasten	4	10	3	-6
<b>SALDO</b>		<b>141</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>141</b>

\*Er zijn voor de leesbaarheid voor de gebruiker presentatiecorrecties verwerkt in de realisatie 2015 en het jaarplan 2016, hierdoor ontstaat een eenduidige presentatie, vergelijkbaarheid tussen de boekjaren en aansluiting met de begroting.

## Waarderingsgrondslagen

### **Algemeen**

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

De Stichting tracht haar doel te bereiken door:

- 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:

- e. Raad van Toezicht, bestaande uit minimaal vijf en maximaal zeven natuurlijke personen die worden benoemd door het College van Burgemeester & Wethouders van Rotterdam.
- f. Bestuur, bestaande uit twee leden die worden 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 (waaronder richtlijn 640).

### **Balans**

#### Algemeen

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

#### Materiële vaste activa

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

Verbouwingen	20 jaar
Inventaris (afhankelijk van levensduur)	5 of 10 jaar
Hard- en software	5 jaar

Investeringssubsidies worden in mindering gebracht op de vaste activa.

#### Vorraden

Vorraad parkeerkaarten wordt tegen inkoopprijs gewaardeerd.

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

#### Debiteuren

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

#### Overige vorderingen en overlopende activa

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



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

#### Liquide middelen

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

#### Kortlopende schulden

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

#### **Resultaatbepaling**

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

Pensioenpremies worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben.

## 2. Toelichting op de Balans

(bedragen x € 1.000)

### ACTIVA

#### 1) Immateriële vaste activa

	Software/ Website
Boekwaarde per 1-1-2016	112
Investerings/desinvesteringen	124
Afschrijvingen	-50
Boekwaarde per 31-12-2016	<u>185</u>
Aanschafwaarde	397
Cumulatieve afschrijvingen	-211
Boekwaarde per 31-12-2016	<u>185</u>

#### 2) Materiële vaste activa

	Activa				
	in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouwing	Totaal
Boekwaarde per 1-1-2016	134	509	72	206	921
Investerings/desinvesteringen	-115	194	8	29	116
Afschrijvingen		-137	-77	-30	-244
Boekwaarde per 31-12-2016	<u>19</u>	<u>566</u>	<u>3</u>	<u>205</u>	<u>793</u>
Aanschafwaarde	19	1590	223	447	2279
Cumulatieve afschrijvingen		-1024	-171	-242	-1437
Boekwaarde per 31-12-2016	<u>19</u>	<u>566</u>	<u>52</u>	<u>205</u>	<u>842</u>

#### Overzicht investeringen 2016

Software/ Website	124	Nieuwe website, koppeling en verdere inrichting Yesplan-AFAS
Inventaris	194	Aanschaf Vleugel (135), Sluitplan deuren en overig inventaris horeca en theatertechniek
Hardware	8	Diverse IT hardware
Verbouwing	<u>29</u>	Herinrichting kantoren
Totaal	355	

De mutatie in de 'activa in uitvoering' is hier niet gespecificeerd.

3) Voorraden	31-12-2016	31-12-2015
Parkeerkaarten	13	17
Horeca	30	33
Emballage	14	19
Winkel	<u>14</u>	<u>9</u>
Totaal voorraden	<u>71</u>	<u>78</u>

Op 31 december 2016 waren er geen incurante voorraden aanwezig.

4) Debiteuren	31-12-2016	31-12-2015
Debiteuren	671	597
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-132</u>	<u>-126</u>
Totaal debiteuren	<u>539</u>	<u>471</u>

In de post 'voorziening dubieuze debiteuren' is € 129.000 opgenomen voor debiteuren die faillissement hebben aangevraagd. Dit was grotendeels in 2012 al bekend; van de betreffende faillissementen heeft in 2016 nog geen afwikkeling plaatsgevonden.

5) Overlopende Activa	31-12-2016	31-12-2015
Overige nog te ontvangen bedragen	15	46
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	75	249
Te verrekenen met personeel	1	3
Nog te factureren	386	202
Vooruitbetaalde kosten	<u>402</u>	<u>765</u>
Totaal overlopende activa	<u>878</u>	<u>1.265</u>

De 'Nog te ontvangen subsidie/sponsoring' betreft een toezegging door Stichting De Doelen Steunfonds van € 75.000.

De post 'Nog te factureren' betreft voor € 76.000 met de Dienst Stadsontwikkeling te verrekenen gebouwonderhoud. Van het nog te factureren bedrag van € 386.000 resteert in 2017 € 134.000 met betrekking tot het Rotterdam Philharmonisch Orkest.

Er is in 2016 € 363.000 minder vooruitbetaald voor de exploitatie dan in 2015, dit wordt met name veroorzaakt door het wegvallen van vooruitbetaalde jubileumuitgaven. Voor het project Classical:NEXT is € 133.000 vooruitbetaald aan de organisator. Hiervoor is inmiddels een subsidiebedrag ontvangen ad. € 48.000 (zie Passiva).

## **PASSIVA**

### **6) Eigen vermogen** **31-12-2016** **31-12-2015**

Algemene reserve		
Stand per 1 januari	-205	-231
Beleidswijziging samenstelling eigen vermogen	886	
Resultaatbestemming	<u>141</u>	<u>26</u>
Stand per 31 december	<u>822</u>	<u>-205</u>

### **7) Bestemmingsreserve** **31-12-2016** **31-12-2015**

Bestemmingsreserve afschrijving materiële vaste activa		
Stand per 1 januari	886	860
Beleidswijziging samenstelling eigen vermogen	-886	
Resultaatbestemming	<u>0</u>	<u>26</u>
Stand per 31 december	<u>0</u>	<u>886</u>

Er is in de verslaglegging 2016 een beleidswijziging doorgevoerd. Voor een toekomstbestendige toepassing van het eigen vermogen zal het saldo tussen de werkelijke en begrote kapitaallasten van de investeringen gemuteerd worden op de algemene reserve. De bestemmingsreserve afschrijving materiële vaste activa is opgeheven en het saldo is per 1-1-2016 toegevoegd aan de algemene reserve.

### **8) Crediteuren** **31-12-2016** **31-12-2015**

Crediteuren	463	902
Rotterdams Philharmonisch	652	665
Creditnota's aan huurders	<u>204</u>	<u>18</u>
Totaal crediteuren	<u>1319</u>	<u>1.585</u>

### **9) Belastingen en sociale lasten** **31-12-2016** **31-12-2015**

Af te dragen loonbelasting	147	156
Te vorderen omzetbelasting	0	0
Af te dragen omzetbelasting	<u>194</u>	<u>35</u>
Totaal te betalen belastingen	<u>342</u>	<u>191</u>

10) Overlopende passiva

31-12-2016 31-12-2015

Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	326	283
Af te dragen BUMA rechten	12	9
Nog te betalen kosten	118	207
Voorverkochte entreebewijzen	618	724
Vooruit ontvangen bedragen	<u>177</u>	<u>652</u>
Totaal overlopende passiva	<u>1.251</u>	<u>1.875</u>

De post 'Vooruit ontvangen bedragen' was in 2015 substantieel hoger door ontvangen subsidie voor jubileumactiviteiten en bestaat in 2016 voor € 173.000 uit vooruit ontvangen subsidie (Classical:Next € 48.000, 'Nieuwe Makers' project Yannick Hiwat ad. € 59.000 en compositieopdrachten/overige subsidies € 66.000)

De post 'voorverkochte entreebewijzen' is eind 2016 lager vanwege de uitzonderlijke voorverkoop voor het Jubileumseizoen die voor een belangrijk deel in 2015 heeft plaatsgevonden.

**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. De Doelen is er samen met de verhuurder in geslaagd om de afstemming over de "kostendekkende huur" op een definitieve manier af te ronden. De herziene afspraken zijn in 2016 vastgelegd in aanvulling op de huurovereenkomst die eindigt op 31 december 2035 en stilzwijgend doorloopt met een opzegtermijn van telkens drie jaar. De huur bedroeg in 2016 op jaarbasis € 1.400.016 en werd (conform de huurovereenkomst) per 1 juli aangepast met de consumentenprijsindex.

Er is een leasecontract aangegaan met SNO Nederland BV voor € 380 per maand met een looptijd tot 30 november 2019.

Met betrekking tot de eigen programmering van de Doelen worden er op korte en middellange termijn contracten aangegaan met musici, orkesten en impresariaten voor het geven van muziekkuitvoeringen. Voor de komende jaren zijn afspraken gemaakt voor ongeveer € 1 miljoen. Deze contracten vloeien voort uit de gewone bedrijfsvoering van de Doelen.

### 3. Toelichting op de Exploitatierkening

(bedragen x € 1.000)

#### BATEN

	<b>Realisatie</b>	Jaarplan	Realisatie	Jaarplan vs realisatie
<i>11) Directe opbrengsten</i>	<b>2016</b>	2016	2015	
Cultureel				
Opbrengst kaartverkoop	<b>970</b>	871	879	99
Sponsorinkomsten	<b>101</b>	140	65	-39
Bijzondere projecten	<b>204</b>	0	493	204
Doorberekende publiciteit	<b>57</b>	<u>66</u>	<u>55</u>	<u>-9</u>
Subtotaal cultureel	<b>1.332</b>	1077	1492	255
Zaalhuur Rotterdams Philharmonisch Orkest	<b>988</b>	677	776	311
Zaalhuur cultureel	<b>496</b>	500	463	-4
Zaalhuur niet cultureel	<b>737</b>	814	816	-77
Overig				
Opbrengst horeca	<b>1.810</b>	1.549	1.720	261
Doorberekende materialen & uren	<b>1.301</b>	1.239	1.169	62
Overige opbrengsten	<b>223</b>	<u>224</u>	<u>242</u>	<u>-1</u>
Subtotaal overig	<b>3.334</b>	3.012	3.131	322
Totaal directe opbrengsten	<b><u>6.887</u></b>	<b><u>6.080</u></b>	<b><u>6.678</u></b>	<b><u>807</u></b>

Het jaar 2016 was een uitzonderlijk en onvergelykbaar jaar door de jubileumprogrammering en de jubileumviering, die voor het belangrijkste deel geen onderdeel uit maakt van het jaarplan 2016 zoals ingediend bij de gemeente in mei 2015.

Immers veel van de jubileumactiviteiten konden alleen worden uitgevoerd wanneer we daarvoor de fondsen zouden verwerven.

Hierdoor ontstaan er grotere afwijkingen dan in een regulier jaar in veel categorieën aan zowel de baten als de lasten kant, ten opzichte van de jaarplan begroting 2016 en de realisatie 2015.

De directe opbrengsten zijn in totaal € 6.877.000 en daarmee getotaliseerd € 209.000 hoger dan in 2015.

De realisatie van afwijkingen in baten ten opzichte van 2015 wordt met name veroorzaakt in de volgende hoofdcategorieën;

- 1) Hogere publieksinkomsten en sponsorbijdragen van € 127.000 door het jubileumseizoen;
- 2) Fors lagere bijdrage in productiekosten van € 289.000. Dit bedrag bestaat uit € 338.000 minder doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen en een hogere bijdrage voor CN van € 49.000;
- 3) Hogere totale zaalverhuur van € 166.000. De aan de zaalhuur gerelateerde opbrengsten (horeca en doorbelaste techniek) zijn € 133.000 hoger;
- 4) € 12.000 lagere overige directe opbrengsten (waaronder het wegvallen van vaste kickback van café-restaurant 'In de Doelen')

	<b>Realisatie</b>	Jaarplan	Realisatie	Jaarplan vs
	<b>2016</b>	2016	2015	realisatie
<i>12) Bijdragen</i>				
Subsidie Gemeente Rotterdam	<b>4.833</b>	4833	4.833	0
Overige subsidies	<b>299</b>	233	290	66
Giften van bedrijven	<b>28</b>	30	28	-2
Particulieren giften	<b>119</b>	110	130	9
Fondsenbijdragen en projectsubsidies	<b><u>654</u></b>	<u>110</u>	<u>263</u>	<u>544</u>
Totaal bijdragen	<b><u>5.933</u></b>	<u>5.316</u>	<u>5.544</u>	<u>617</u>

#### Subsidie Gemeente Rotterdam

De Gemeente Rotterdam verstrekke aan Stichting Concert- en Congresgebouw de Doelen in het jaar 2016 een subsidie van € 4.833.305, conform het in november 2012 vastgestelde Cultuurplan 2013-2016.

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

#### Fondsenbijdrage en projectsubsidies

Door een actief beleid worden meer fondsen en subsidies geworven. Ten tijde van het opstellen van het jaarplan zijn de verschillende projecten nog niet bekend en niet opgenomen in het jaarplan. Deze projecten worden gepland op basis van projectfinanciering en worden alleen uitgevoerd als ze kostendekkend kunnen worden gefinancierd, mede middels ondersteuning door kortlopende projectsubsidies.

Door het Jubileum in 2016 zijn de fondsenbijdragen en projectsubsidies € 391.000 hoger dan het jaar 2015,

Van de Sponsorinkomsten is € 311.944 geworven via Stichting de Doelen Steunfonds. Deze inkomsten staan onder de volgende rubrieken opgenomen:

- Particulieren giften € 67.500, -
- Fondsen bijdrage projecten € 130.000,- en € 86.944 jubileumfeest
- Giften van bedrijven € 17.500,- en € 10.000,- jubileum

## LASTEN

	<b>Realisatie</b>	Jaarplan	Realisatie	Jaarplan vs
	<b>2016</b>	2016	2015	realisatie
<i>13) Personeelskosten</i>				
Salarissen (incl. soc. last.)	<b>3.468</b>	3.393	3.379	75
Salarissen oproepkrachten (incl. soc. last.)	<b>915</b>	717	839	198
Inhuur personeel	<b>512</b>	435	559	77
Inhuur personeel derden	<b><u>142</u></b>	<u>145</u>	<u>100</u>	<u>-3</u>
Totaal personeelskosten	<b><u>5.037</u></b>	<b><u>4.690</u></b>	<b><u>4.877</u></b>	<b><u>347</u></b>

Personele bezetting	<b>31-12-2016</b>	31-12-2015
FTE onbepaalde tijd	<b>55,5</b>	<b>50,5</b>
FTE bepaalde tijd	<b><u>12,6</u></b>	<b><u>9,5</u></b>
Totaal	<b>68,1</b>	<b>60</b>
Aantal oproepkrachten	<b>58</b>	<b>66</b>

De Personeelskosten zijn ten opzichte van 2015 gestegen met € 160.000 en € 347.000 hoger dan begroot. Dit sluit aan bij een stijging van het aantal FTE's en een afname van het aantal oproepkrachten. Ook is er ultimo 2016 beleid ingezet waarbij gekeken wordt naar de operationele inhuur ten opzichte van dienstverband, met een stijging van het aantal FTE's in 2016 tot gevolg.



	<b>Realisatie</b>	Jaarplan	Realisatie	Jaarplan vs
	<b>2016</b>	2016	2015	realisatie
<i>14) Activiteitenlasten materieel</i>				
Honoraria en uitkoopsommen	<b>1.601</b>	1.333	1.571	268
Overige programmeringslasten	<b>475</b>	195	211	280
Inhuur materiaal	<b>810</b>	396	701	414
Inkoopkosten horeca	<b>490</b>	402	457	88
Publiciteitskosten	<b>711</b>	549	505	162
Auto, reis- en verblijfkosten	<b>60</b>	50	59	10
Representatiekosten	<b>57</b>	37	57	20
Totaal activiteitenkosten	<b><u>4.204</u></b>	<b><u>2.962</u></b>	<b><u>3.561</u></b>	<b><u>1.242</u></b>

De activiteitenlasten materieel zijn ten opzichte van 2015 € 643.000 hoger.

- Dit heeft voor € 387.000 betrekking op de Jubileumactiviteiten, hier staan incidentele inkomsten uit fondsenbijdragen projecten tegenover.
- De resterende € 263.000 betreft voor een belangrijk deel hogere kosten voor inhuur materiaal, inkoop horeca en de samenstelling van programmering en projecten. Deze kosten worden gecompenseerd door een hogere doorbelasting van operationele kosten, een hogere horecaomzet en fondsenbijdragen en projectsubsidies.

	<b>Realisatie</b>	Jaarplan	Realisatie	Jaarplan vs
	<b>2016</b>	2016	2015	realisatie
<i>15) Huisvestingskosten</i>				
Huur & servicekosten	<b>1.549</b>	2097	2.046	-548
Energie	<b>336</b>	424	383	-88
Schoonmaakkosten	<b>413</b>	373	397	40
Belastingen en verzekeringen	<b>77</b>	122	122	-45
Onderhoud en vervanging	<b>162</b>	92	130	70
Afschrijvingskosten	<b>246</b>	207	231	39
Totaal huisvestingskosten	<b><u>2.783</u></b>	<b><u>3.315</u></b>	<b><u>3.309</u></b>	<b><u>-532</u></b>

De Doelen is er samen met de verhuurder in geslaagd om de afstemming over de "kostendekkende huur" op een bevredigende manier definitief af te ronden. De directie Sport & Cultuur heeft schriftelijk bevestigd dat de totale subsidie 2016 algemeen inzetbaar is zonder dat een specifiek deel geormerkt is. De herziene afspraken resulteren in een incidenteel voordeel in 2016 op de huurlasten van € 517.000. Het resterende verschil in huurlasten ontstaat met name door indexeringsverschillen.

De huur- en servicekosten voor 2016 zijn uitgekomen op een bedrag van € 1.548.507. De huur (dus exclusief servicekosten) van € 1.400.016 voor de gehuurde 25.082 m2 betekent een huisvestingslast van € 55,82 per vierkante meter BVO.

De energielasten en belastingen zijn € 133.000 lager dan begroot door herziening van het energiecontract en de OZB-waardering van het gebouw als Rijksmonument.

Daartegenover staan € 149.000 hogere kosten dan begroot voor schoonmaak, onderhoud en afschrijvingen.

Schoonmaak en onderhoud zijn mede gerelateerd aan het jubileumjaar en positionering van de Doelen binnen *Rotterdam viert de stad!*.

	<b>Realisatie</b>	Jaarplan	Realisatie	Jaarplan vs
	<b>2016</b>	2016	2015	realisatie
<i>16) Organisatiekosten</i>				
Kantoorkosten	<b>152</b>	132	145	20
Automatiseringskosten	<b>181</b>	148	154	33
Advieskosten	<b>78</b>	40	49	38
Overige personeelskosten	<b>108</b>	95	95	13
Overige organisatiekosten	<b><u>141</u></b>	<u>24</u>	<u>-15</u>	<u>117</u>
Totaal overige bedrijfslasten	<b><u>660</u></b>	<u>439</u>	<u>428</u>	<u>221</u>

In de Overige organisatiekosten en Advieskosten zijn diverse éénmalige kosten opgenomen, waaronder de kosten van een juridische arbeidsprocedure. De stijging van de Automatiseringskosten is het gevolg van verdere inrichting van de applicaties en stijging van licentiekosten.

	<b>Realisatie</b>	Jaarplan	Realisatie	Jaarplan vs
	<b>2016</b>	2016	2015	realisatie
<i>17) Rentebaten/lasten</i>				
Rentebaten	<b><u>4</u></b>	<u>10</u>	<u>3</u>	<u>-6</u>

## 4. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balans datum

### *Resultaatbestemming*

Het jaar 2016 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 140.730. Dit bedrag is volledig toegevoegd aan de algemene reserve.

Er is een beleidswijziging doorgevoerd voor een toekomstbestendige toepassing van het vermogen. De bestemmingsreserve afschrijving materiele vaste activa is opgeheven en het saldo is per 1-1-2016 toegevoegd aan de algemene reserve.

Hiermee komt de algemene reserve per 1 januari 2017 op € 821.911.

### *Gebeurtenissen na balans datum*

Er zijn geen bijzondere gebeurtenissen na de balansdatum geweest die impact op de jaarrekening 2016 zouden kunnen hebben.

## 5. Overige gegevens

Er zijn geen overige gegevens te rapporteren.

Vaststelling Bestuursverslag en Jaarrekening 2016

Rotterdam 23 maart 2017

Gabriël Oostvogel  
directeur-voorzitter

Anton Vliegenthart  
directeur

## Algemene gegevens

Stichtingsnaam	:	Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen Kruisstraat 2, Rotterdam Postbus 972, 3000 AZ Rotterdam <a href="http://www.dedoelen.nl">www.dedoelen.nl</a> <a href="mailto:directie@dedoelen.nl">directie@dedoelen.nl</a>
Raad van Toezicht	:	De heer mr. J.D. Loorbach (voorzitter) De heer drs. ir. G.M. Haksteen Mevrouw drs. M.I. Hamer De heer ir. T.V.M. Heerkens Mevrouw drs. A.H. Hogenstijn De heer prof. dr. H.A.P. Pols Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller
Bestuur	:	De heer ir. Gabriël B.L.C. Oostvogel, directeur-voorzitter De heer drs. Anton M. Vliegthart, directeur
Management Team	:	De heer Mathijs Bouwman, hoofd marketing & communicatie (tot 30-09-2016) Mevrouw Sandra van Dongen, hoofd marketing & communicatie (per 01-10-2016) Mevrouw Irma van Lierop, hoofd relatiebeheer De heer Peter Oostveen, business controller/manager bedrijfsondersteuning (per 01-05-2016) De heer Diederik Waal, hoofd evenementenwerving De heer Neil Wallace, hoofd programmering
Ondernemingsraad	:	De heer Sander Zeilstra (voorzitter) Mevrouw Melissa van Daalem Mevrouw Joke Epping Mevrouw Pauline Franssen van de Putte Mevrouw Maaïke Hamann (tot juli 2016) De heer Sebastián van der Heide De heer Latif Sharif (secretaris) De heer Edwin Steketee (vanaf september 2016)

## Raad van Toezicht.

In 2016 is de Raad van Toezicht formeel vijf keer bijeen gekomen voor een vergadering met het bestuur van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen. De vier reguliere vergaderingen vonden verspreid door het jaar plaats, in maart, mei, september en december. Er was één extra vergadering in januari voor de goedkeuring Beleidsplan '17-'20.

De Raad van Toezicht volgt de aanbevelingen van 'Governance Code Cultuur'.

Elders in dit Jaarverslag is opgenomen de Jaarrekening 2016, goedgekeurd door de Raad van Toezicht tijdens de RvT-vergadering van 23 maart 2017.

Belangrijke agendapunten voor de Raad van Toezicht waren in 2016:

- De goedkeuring van het Bestuursverslag en de jaarrekening 2015 (maart).
- De goedkeuring van het Jaarplan 2017 (juni) (n.a.v. de vaststelling subsidie in december '16 werd tijdens een extra vergadering op 2/2'17 het Herziene Jaarplan goedgekeurd)
- De financiële en algemene gang van zaken
- Vaststelling Beleidsplan '17-'20
- De relatie met het Rotterdams Philharmonisch Orkest
- De fondsen- & sponsorwerving

De betrokkenheid van de Raad van Toezicht uit zich tevens in beschikbaarheid voor ad hoc-overleg met de directie, concertbezoek, relatieontvangsten en aanwezigheid bij interne festiviteiten.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft veelvuldig overleg gevoerd met de directie.

De Raad van Toezicht heeft met bureau Cultuur & Ondernemen twee sessies gehad over de Cultural Governance.

Mevrouw Hogenstijn werd voor een tweede termijn van vier jaar benoemd per 6 januari 2016.

Namens de RvT voerden de heer Loorbach en mevrouw Hamer functioneringsgesprekken met de directie.

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor het gevoerde beleid van het bestuur van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen, en dankt de directie, managementteam, overige medewerkers en ondernemingsraad voor hun inzet en toewijding aan de Doelen.

De Raad van Toezicht is verheugd over het financiële resultaat over het jaar 2016.

Rotterdam, maart 2017

De Raad van Toezicht van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen,

De heer mr. J.D. Loorbach (voorzitter)

De heer drs. ir. G.M. Haksteen

Mevrouw drs. M.I. Hamer

De heer ir. T.V.M. Heerkens

Mevrouw drs. A.H. Hogenstijn

De heer prof. dr. H.A.P. Pols

Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller