

JAARVERSLAG 2017

Ten behoeve van de Gemeente, dSC



DE DOELEN

Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG	2
1. Inleiding	2
2. Toelichting op het prestatieraster en de kengetallen bezoek	3
3. Toelichting op de jaarrekening.....	3
4. Toelichting op beleidsthema's	5
5. Toelichting op de marketing en de bedrijfsvoering	9
Bijlage 1. Risicomatrix bestuursverslag 2017	16
JAARREKENING	19
1. Toelichting van de directie op de exploitatierekening 2017	20
2. Toelichting op de Balans	25
3. Toelichting op de Exploitatierekening	29
4. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balans datum	35
5. Overige gegevens	35
Algemene gegevens	36
Raad van Toezicht.....	37

BESTUURSVERSLAG

1. Inleiding

Na het jubileumjaar 2016 was 2017 het eerste jaar van de nieuwe kunstenplanperiode 2017-2020.

Missie van de Doelen

Wij willen de levens van mensen verrijken en hen inspireren door ze samen te brengen in een gastvrije omgeving om muziek en kennis te delen. Wij willen in Rotterdam een essentiële rol spelen als moederschap van de muziek. Nationaal en internationaal willen we een mobiliserende, inspirerende en faciliterende spilfunctie vervullen als concert- en congresgebouw.

In 2017 werd met veel enthousiasme gewerkt aan de realisatie van de ambities van de Doelen voor de periode 2017-2020:

- Genereren van een groter bereik onder het niet vanzelfsprekende cultuurpubliek
- Verdiepen van de muziekbeleving en vergroten van de betrokkenheid van het publiek
- Versterken van de rol van ontwikkelaar en innovator in het (inter)nationale muziekveld
- Versterken van de samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest
- Verstevigen van de positie in de (internationale) congresmarkt
- Optimale aansluiting gebouw en bedrijfsvoering bij concert- en congresfunctie
- Versterken van het cultureel ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid

In 2017 hebben we op alle fronten de eerste resultaten bereikt in deze ambities.

We kijken terug op een geslaagd jaar met in het bijzonder positieve resultaten op het gebied van bezoekersbeleving, publieksbereik en dienstverlening. In dit bestuursverslag leest u met welke activiteiten we dit hebben bereikt.

Het totale aantal bezoeken aan de Doelen nam toe van 541.688 in 2016, naar 573.860 in 2017 een toename van 6%. Het aantal culturele bezoeken kende in 2017 met 404.107 bezoeken een bestendinging van het hoge niveau van het jubileum jaar 2016 (405.500 bezoeken). De bezoeken aan de niet-culturele evenementen stegen naar 169.753 (van 136.188 in 2016).

Op het gebied van programmering kijken we met trots terug op vele bijzondere hoogtepunten zoals het concert van Orchestre Métropolitain de Montreal, de uitverkochte Grote Zaal bij Benjamin Clementine, het locatieproject in de Trompenburg Tuinen, de tweede editie van het Sodade Festival en goedgevulde zalen bij alle Red Sofa concerten voor hedendaagse muziek.

Classical:NEXT, het internationale congres over de toekomst van klassieke muziek, beleefde zijn derde editie in de Doelen met 1200 professionals uit 45 landen. In het najaar kwamen de Doelen en congreseigenaar Piranha Arts overeen om Classical:NEXT nog drie jaar lang (t/m 2020) in de Doelen te laten plaatsvinden.

Het jaar werd wat betreft bedrijfsvoering gekenmerkt door een grote ombuigingsopgave van 0,45 miljoen, die bereikt werd door kostenreductie en omzetsijging. Ook de verbetering van de interne werkprocessen is benoemd als ambitie voor de planperiode, en daar werden in 2017 enkele belangrijke vervolgstappen genomen.

De omzet was aanzienlijk hoger dan in het jaarplan, enerzijds door projecten die pas doorgang vinden als de fondsenwerving dat toelaat, anderzijds door hogere zaalverhuur en daaraan gerelateerde overige opbrengsten.

Het jaar 2017 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 44.355. Het resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 31 december 2017 op € 866.267. Dit bedrag is in overwegende mate noodzakelijk als weerstandsvermogen om toekomstige bedrijfsrisico's af te dekken en voor financiering van de activa.

2. Toelichting op het prestatieraster en de kengetallen bezoek

Prestaties	per jaar	
	Jaarplan 2017	Jaarverslag 2017
Aantal presentaties	450	664*
Waarvan presentaties in Rotterdam	450	664*

*Het aantal presentaties is inclusief 45 educatieve inleidingen

Kengetal	Totaal per jaar		in Rotterdam	
	Jaarplan 2017	Jaarverslag 2017	Jaarplan 2017	Jaarverslag 2017
Aantal bezoeken	350.000	404.107	alles	alles
Waarvan betalend	240.000	265.634	alles	alles
Waarvan in schoolverband	6000	9.662	alles	alles

Het bezoekersaantal van 2016, dat ten opzichte van voorgaande jaren een piek vertoonde vanwege de vele extra jubileumactiviteiten in 2016, werd zo goed als geëvenaard. De bezoeken aan de niet-culturele evenementen stegen naar 169.753 (van 136.188 in 2016)

Het totale aantal bezoeken aan de Doelen nam toe van 541.688 in 2016, naar **573.860 in 2017** een toename van 6%.

3. Toelichting op de jaarrekening

Exploitatie

Het jaar 2017 is in vele opzichten een goed jaar voor de Doelen geweest.

De toelichting op de exploitatie 2017 richt zich op substantiële en beleidsmatig relevante verschillen tussen jaarplan en realisatie 2017.

De culturele bezoekcijfers zijn in 2017 met 404.107 nagenoeg gelijk aan het jubileumjaar 2016 en het zakelijk bezoek is met 25% gegroeid naar 169.753.

Het jaar 2017 is afgesloten met een positief resultaat van € 44.355.

In 2017 is het stevige totaalpakket aan beheersmaatregelen van € 0,45 miljoen, dat in de ambitieuze begroting 2017 was opgenomen, meer dan gerealiseerd door een combinatie van inkomstenverhoging en kostenbeheersing. Met deze inspanning is gedurende het jaar de basis gelegd voor een voortgezette gezonde reguliere bedrijfsvoering.

De totale omzet van 2017 is € 12,5 miljoen, een toename van € 1,1 miljoen ten opzichte van de begroting 2017. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door cultureel ondernemerschap en economisch herstel en door een hogere doorbelasting dan begroot van bijzondere projecten aan andere zalen.

De totale lasten van 2017 zijn € 12,4 miljoen en € 1,1 miljoen hoger dan de begroting 2017. De personele en materiële activiteitenlasten zijn € 9,1 miljoen en gestegen met € 0,9 miljoen. Een belangrijk deel hiervan houdt verband met de hogere baten van de zaalverhuur en de bijzondere projecten die doorbelast zijn aan andere zalen.

De materiële beheerslasten zijn € 3,4 miljoen en toegenomen met € 0,2 miljoen door incidentele kosten.

Het resultaat wordt met de in 2016 doorgevoerde beleidswijziging voor een toekomstbestendige toepassing van het eigen vermogen volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 31 december 2017 op € 866.267. Dit bedrag is in overwegende mate noodzakelijk als weerstandsvermogen om toekomstige bedrijfsrisico's af te dekken en voor financiering van de activa.

Balans

De balanswaarde per 31-12-2017 is met € 0,3 miljoen afgenomen van € 3,7 miljoen naar € 3,4 miljoen. De liquiditeit per balansdatum is toegenomen met € 0,25 miljoen, hier staan lagere vorderingen tegenover. Afname van de kortlopende schulden met € 0,35 miljoen zorgt voor verbetering van de liquiditeitspositie.

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. In 2017 is als beheersmaatregel een gewijzigde bevoorschotting van de subsidie aangevraagd bij de gemeente die rekening houdt met de seizoensinvloeden. Dit is goedgekeurd en wordt toegepast vanaf 2018. Het liquiditeitsratio is verbeterd van 0,9 naar 1 per 31-12-2017. De financiering en dekking van de vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen is een groot continuïteitsrisico voor de Doelen op middellange termijn. (zie vooruitblik 2018)

Vooruitblik 2018

Het Cultuurplan 2017-2020 is begin 2016 ingediend bij de gemeente en na vaststelling van de cultuurplanbudgetten door de Gemeenteraad in december 2016 door de Doelen herzien in januari 2017. 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 door De Doelen aangevraagde extra subsidiebedrag voor inhoudelijke programma-investering is niet gehonoreerd.

Het jaarplan 2018 is in mei 2017 ingediend bij de gemeente. In het jaarplan worden de inhoudelijke en financiële verschillen benoemd ten opzichte van het in januari 2017 herziene Cultuurplan 2017-2020.

In 2018 wordt in vervolg op 2017 als onderdeel van de kernactiviteiten met veel enthousiasme gewerkt aan de realisatie van onze ambities 2017-2020.

- Genereren van een groter bereik onder het niet vanzelfsprekende cultuurpubliek
- Verdiepen van de muziekbeleving en vergroten van de betrokkenheid van het publiek
- Versterken van de rol van ontwikkelaar en innovator in het (inter)nationale muziekveld
- Versterken van de samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest
- Versteven van de positie in de (internationale) congresmarkt
- Optimale aansluiting gebouw en bedrijfsvoering bij concert- en congresfunctie
- Versterken van het cultureel ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid

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

De wervingsprocedure voor de vacante functie directeur-voorzitter heeft in 2017 niet geleid tot invulling van de vacature en wordt door de Raad van Toezicht vervolgd in 2018.

De ombuigingsoperatie van 2017 wordt afgerond in 2018 met een aanvullend bedrag van 0,2 miljoen, bovenop de in 2017 gerealiseerde 0,45 miljoen.

De afschrijvingslasten zullen de komende jaren, zoals ook gemeld in het herziene cultuurplan 2017-2020/ jaarplan 2017, door de vervangingsnoodzaak van gebruikersinvesteringen substantieel toenemen. Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt met de Gemeente Rotterdam over de financiering en exploitatiedekking van de gebruikersinvesteringen en het gebruikersonderhoud. Hierover is in 2017 ambtelijk afgestemd met de gemeente. Diverse financieringsvormen en voorwaarden (die gebruikelijk zijn in de sector) worden onderzocht. De huisbankier van de Doelen heeft inmiddels bevestigd dat zelfstandige financiering van de investeringsbehoefte niet mogelijk is zonder garantstellingen van bijv. de gemeente en dat de toename van daaraan verbonden kapitaallasten vragen om strategische besluitvorming. De omvang is dusdanig dat naast de financiering ook voor het dekkingsvraagstuk van zowel de kapitaallasten als het gebruikersonderhoud gemeentelijke participatie en politieke besluitvorming noodzakelijk is.

4. Toelichting op beleidsthema's

Vernieuwing

- In 2017 presenteerde en (co)produceerde de Doelen een diverse reeks voorstellingen en producties in de 6 zalen van het eigen gebouw en ook op locatie.
- De Doelen bleef actief als aanjager van spraakmakende producties (*Ballroom Dreams*, *Unremembered*, *death speaks*, *INUKSUIT*, *War Requiem*, *Frau Ohne Piano*, *Spiegelpaleis*) en nam het voortouw als mede oprichter en beheerder van landelijke tournees van buitenlandse ensembles naar collega-zalen in Nederland.
- Nieuw werk van een 20-tal componisten werkzaam in Nederland werd in première gebracht, waarvan 11 composities in opdracht van de Doelen. Er waren wereld- of Nederlandse premières van o.a. Klaas de Vries, David Lang, Matis Cudar, Patrick van Deurzen, Elmer Schoenberger, Paul M Van Brugge, Ton de Leeuw, Yannick Hiwat, Tristan Perich, Pete Harden, Sarah Kirkland Snider, Aart Strootman, Hans Koolmees, studenten van Codarts compositie opleiding.
- In september startte de vernieuwde formule van Vrijdag in de Flip: CLUB DOELEN; in deze genre-loze serie presenteert de Doelen op vrijdagavond in de Eduard Flipse Zaal muziek door jonge makers, tegendraadse ensembles/solisten of gewoon de meest verrassende en/of onverwachte muziek van nu.
- De Surinaamse-Nederlandse violist Yannick Hiwat, jonge maker-in-residence, voltooide zijn twee jaar durende ontwikkelprogramma met een ambitieus festival.
- Het publiek voor de Red Sofa serie blijft groeien. In 2017 werd een recordaantal van 692 Red Sofa Bankpassen passen verkocht. Met deze pas kan de liefhebber een seizoen lang alle concerten in het hedendaagse muziek genre in de Doelen bezoeken. Het gemiddelde bezoek aan de concerten was 402, een nationaal en internationaal ongekend bezoekersaantal voor nieuwe en avontuurlijke muziek.
- Nieuw is ook de samenwerking met '010 Says It All', het spoken word festival dat voor het eerst plaatsvond in de Doelen. Niet alleen vond nieuw publiek de weg naar de Doelen, maar ook werden artistieke verbanden gelegd voor de toekomst met de optredende woordkunstenaars en musici.

- Voor de eerste keer vond in de Doelen het Sencity Festival plaats voor dove, slechthorende en horende mensen, met een groot kinderprogramma (Sencity Kids), zintuig prikkelende muziekoptredens, interactieve kunst, workshops, een 'aroma-deejay', een trillende dansvloer en nog veel meer.

Educatie en Talentontwikkeling

De Doelen besteedt veel aandacht en middelen aan het ontwikkelen van educatieve en community activiteiten. Met educatieve randprogrammering wordt de door het publiek zeer gewaardeerde verdieping en verrijking van het concertaanbod gerealiseerd. Het aantal educatieve activiteiten onder de vlag DoelenCampus (o.a. inleidingen, lezingen, nabesprekingen, doe-het-zelf luistercursussen etc.) is nog steeds groeiende.

De Doelen verzorgt met partners onder andere een meerjarig traject op het gebied van muziekeducatie met zeven basisscholen in het centrum van Rotterdam.

Vaste partners voor de Doelen binnen educatie en talentontwikkeling zijn: RPhO, SKVR, Grounds, Codarts, Music Matters, Zangmakers, Jazz International Rotterdam, Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest, het Prinses Christina Concours, Classic Young Masters, Russian School of Arts, Erasmus Jazz Prijs, Symfonieorkest Rijnmond.

Zes culturele instellingen in Rotterdam hebben zich verenigd in de Muziekcoalitie. In samenwerking wordt meer coherentie aangebracht in het muziekeducatie aanbod van de individuele instellingen en worden de effecten ervan versterkt en bestendig. Deze zes partners zijn SKVR, Codarts, RPhO, het World Music and Dance centre, Music Matters en de Doelen. De muziekcoalitie biedt andere partners in de komende jaren de mogelijkheid zich aan te sluiten.

Talentontwikkeling is een wezenlijk onderdeel van de programmering van de Doelen. Via talentontwikkeling investeren we in musici én publiek van de toekomst. Jong talent is een belangrijke inspiratiebron voor vernieuwing van de programmering.

Een greep uit de hoogtepunten op het gebied van educatie en talentontwikkeling in 2017:

- Start van *Maestro Eric* serie, een Doelenproductie voor de leeftijdsgroep 9+.
- Symphony Kids i.s.m. Sinfonia Rotterdam voor de leeftijdsgroep 6+.
- Nederlandse première van *NEST* door Theater De Spiegel voor de leeftijdsgroep 1,5+.
- Kindermuziekweek i.s.m. RPhO.
- *Twinkel, twinkel, kleine ster*, een Doelen coproductie met Ageeth de Haan, voor de leeftijdsgroep 2-6.
- Gamelan workshops en uitvoeringen.
- Muziekcursus met Gregor Bak (uitverkocht).
- Meezingprojecten met o.a. Laurens Cantorij (kerst carols) en Orkest van de 18^{de} Eeuw (Beethoven).
- Workshops, masterclasses, side-by-side projecten, Pianomarathon i.s.m. Codarts.
- Piano Academy – reeks lezingen over de geschiedenis van de piano van fortepiano tot Fazzioli met Bart van der Roer, Michel Brandjes en Edwin Beunk.
- Organisatie van de operacursus.
- Ook in DoelenCampus 122 inleidingen, interviews, voor- en na besprekingen en Meet & Greets in 2017.
- Rondleidingen voor cursisten van Tornante Trainingen, een Rotterdams bedrijf dat Nederlandse taallessen verzorgt voor inburgeraars.
- Afsluiting van een twee jaar durend ontwikkelingstraject met de violist Yannick Hiwat
- De derde editie van The Big Day, een grote presentatiedag in de Doelen van alle studenten van XCodarts.

Internationale profilering

Internationale profilering interpreteert de Doelen breed: Niet alleen het uitnodigen van grote internationale namen is daar onderdeel van, maar bij voorkeur het faciliteren van samenwerking tussen grote internationale namen en Rotterdamse/Nederlandse ensembles, musici en studenten.

Een greep uit de internationale hoogtepunten in de programmering in 2017:

Concerten:

- Scottish Chamber Orchestra met Maria João Pires o.l.v. Robin Ticciati
- Freiburger Barockorchester met Matthias Goerne (Bach cantates)
- Lets Radiokoor/ Sinfonietta Riga o.l.v. Kaspars Putnins, met stukken van Adams en MacMillan
- Orkest van de 18de Eeuw / The Sixteen, Haydn programma o.l.v. Harry Christophers, incl. opleidingstraject voor jonge Rotterdamse zangers
- l'Orchestre Métropolitain, Montreal o.l.v. Yannick Nézet-Séguin
- Bochumer Symphoniker / Rotterdam Symphony Chorus *War Requiem* van Britten o.l.v. Steven Sloane
- London Bach Choir o.l.v. Dave Hill (landelijke tournee in beheer van de Doelen)
- RIAS Kammerchor / Capelle de la Torre, Luther programma o.l.v. Florina Helgath
- deFilharmonie / Collegium Vocale Gent, *Elias* van Mendelssohn o.l.v. Philippe Herreweghe
- Sinfonietta Riga / Storioni Trio – Triple Concert van David Lang (mede opdrachtgever)
- Red Sofa artist-in-residence Pete Harden (*Huize Harden*)
- Claire Chase (VS) *Density* programma voor solo fluit en dansprogramma met Codarts Dansacademie
- Sarah Kirkland Snider / Nathaniel Bellow / Shara Worden / Doelenensemble in *Unremembered*
- X88 Piano Duo Tristan Perich project *Surface Image* met Codarts Dansacademie en landelijke tournee
- *Orfeo* van Monteverdi door Cappella Mediterranea o.l.v. Leonardo Garcia Alarcón (i.s.m. Operadagen Rotterdam)
- Zakhar Bron Chamber Orchestra, o.l.v. Zakhar Bron, met o.a. Maxim Vengerov en Floor Braam
- Strijkkwartetten, i.s.m. KamermuziekVereeniging Rotterdam, w.o. Quatuor Ebene, Schumann Quartett, Borodin Quartet, Doric String Quartet, Quatuor Danel
- Vele musici, ensembles en bands in pop, jazz, wereldmuziek en Indieclassical, w.o. Benjamin Clementine, Madeleine Peyroux, Marja Nuut (Estland), Nik Bärtsch's Mobile, Blick Bassy, Ana Laíns, Ebi (Iraan), Maher Zain (Turkije), Koray Avci (Turkije), Mikail Aslan (Turkije), Anuna (Ierland)

Samenwerking internationaal:

Festivals:

- Celtic & Balfolk Festival: lustrumeditie met veel ruimte voor jong talent, bekende namen en publiekstrekkers
- Cross Linx: tijdens een gevarieerd festival worden onvermoede verbindingen gelegd tussen gecomponeerde "nieuwe" muziek en artiesten uit de avant-garde popscene.
- Sodade Festival: waar nationale en internationale Kaapverdiaanse artiesten centraal staan.

Partnerships:

- 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. De aanvraag werd afgewezen, maar in december 2017 in verbeterde versie opnieuw ingediend.
- De derde editie van Classical:NEXT in Rotterdam, i.s.m. Piranha Productions, Berlijn en daarbij horende showcasevoorstellingen, o.a. in *Lunch With The Residents*. 1200 internationale klassieke muziekprofessionals uit 45 landen. De opening had als thema 'Diversiteit' en werd door de Doelen geproduceerd i.s.m. Piranha en *Chineke!*

Samenwerking: Moederschap van de muziek

Samenwerkingen zijn voor de Doelen essentieel om een zo breed mogelijke programmering te kunnen bieden, expertise te kunnen uitwisselen en nieuw publiek te vinden en te binden. Het is de basis van de Doelen methode, en de brandstof voor het 'Moederschap van de muziek'.

- Samenwerking 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, Rotterdam Unlimited, Rotown, Bird, Sodade festival, Albeda College, Lantaren/Venster, WORM (de Derde Dinsdag), IFFR, Rotterdamse Daken Dagen, Stichting Spraakuhloos, (010 Says It All), Flamenco Biennale.
- Samenwerking 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 samenwerking: o.a. Calefax, Orkest van de Achttiende Eeuw (OAE), Residentie Orkest, Mystiek Productions, festival Cross Linx, BALKTOP festival, MOJO, North Sea Jazz, NRC.
- Samenwerking internationaal: zie bij 'Internationale profilering'.
- Met Stadsbrasserie Rotterdam en Codarts worden jazz-jamsessies georganiseerd.
- De oprichting van de Klassieke Muziek Coalitie vond in 2017 plaats vanuit de Doelen.
- 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 anno 2017 enig resultaat te krijgen. VVS programmeert op verzoek van Rotterdam Festivals ook Kruisplein en Stationsplein.
- De Doelen nam deel aan de Rotterdam Uitdagen, de stadsbrede seizoensopening in september
- 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.
- De Doelen organiseert gratis toegankelijke orgelconcerten i.s.m. de Laurenskerk.

Vergroting en verbreding van het publieksbereik

Voor de verbreding van het publiek is de Doelen enkele nieuwe initiatieven gestart, waaronder Club Doelen, waar de kwaliteit van een concertzaal gemixt wordt met de sfeer van een club. Met cocktails, een fijne ambiance en scherpe programmering van jazz, world en crossover tot pop, elektronica en hedendaagse klassiek, altijd met een actuele, artistieke urgentie. Ook de acht voorstellingen van de Oase Bar brachten nieuw publiek binnen. Samenwerkingen met Stichting Matiota (Sodade Festival),

Motel Mozaique (popconcerten, bv. Benjamin Clementine), Violet Group en Haman Producties (Iraanse concerten), Mystiek Productions (Turkse concerten), Stichting Spraakuhloos (010 Says It All) brengen een breed publiek naar de Doelen.

5. Toelichting op de marketing en de bedrijfsvoering

Marketing en communicatie

- In 2017 is een nieuw hoofd van de afdeling van start gegaan, een nieuwe coördinator van de Doelen Winkel aangetreden en kreeg het ervaren team extra ondersteuning van een junior medewerker. Met volle kracht werd gewerkt aan de verbinding met de bezoeker en de verrijking en verdieping van de ervaring van de bezoeker.
- Naast de educatieve activiteiten geven we invulling aan DoelenCampus met gratis programmatoelichtingen (ook per mail vooraf toegestuurd), de inzet van de Wolfgang app, die in de zaal live toelichting op de muziek via de smartphone (gemiddeld ruim 9% gebruikers, ingezet bij 8 Grote Zaal concerten), service-mails achteraf met extra informatie: recensies of de titel van de toegift, Spotify afspeellijsten ter voorbereiding, verdieping en ontdekking, kunstroute Grote Zaal Kwartier en kunstroute Jurriaanse Kwartier.
- De samenwerking met de Stadsbrasserie is zeer intensief en hun gratis jazz sessies op de dinsdagen zijn drukbezocht en vormen een mooie aanvulling op het concertaanbod in de Doelen. Ook in de plint van het gebouw bevindt zich de Doelen Winkel. Deze biedt extra service voor de kaartkopers aan de kassa die worden verleid tot aankoop van muzikale producten. Meerdere malen per jaar wordt door de winkel Cd-verkoop met signeesessies georganiseerd bij de concerten. Dit biedt de bezoekers een mooie aanvulling op de concertbeleving.
- Social media (Facebook, Twitter, Instagram), Spotify en de eigen website: podium voor verspreiding van verdiepingsmateriaal zoals filmpjes, audio en interviews onder een relevante doelgroep.
- Via de social media weet de Doelen een groeiend, breed publiek te bereiken. Met sterke trailers worden posts geboost op Facebook en het Instagram-account van Club Doelen wordt actief ingezet rondom de concertavonden. In 2017 groeiden de kanalen naar 1580 volgers op Instagram, 10.800 fans op Facebook, 6.330 volgers op Twitter en de Doelen Spotify wordt gevolgd door 276 liefhebbers. Het bereiken van (nieuwe) bezoekers via social media is een speerpunt voor de afdeling.
- De omzet uit de totale kaartverkoop voor eigen programmering en programmering van derden steeg met 4,8% ten opzichte van 2016. In 2017 is het gelukt om de grote instroom nieuwe klanten uit het jubileumjaar aan de Doelen te binden. Het aantal kaartkopers is ook dit jaar weer gegroeid (11,8%).
- In 2017 waren 63 concerten uitverkocht. Grote successen waren onder meer het jaarlijkse Sodade Festival, georganiseerd door Stichting Matiota. Dit festival sleepte een Rotterdam Music Award in de wacht. En ook het RPhO wist meerdere malen uit te verkopen.
- Een belangrijk moment in het jaar is de start voorverkoop in maart voor het volgende seizoen. Een groot deel van de aanwas van klanten uit het jubileumjaar kon behouden blijven en daarmee is een goede omzet gerealiseerd. De inzet van de veelzijdige seizoensbrochure, mooie trailers via e mail, een seizoenspresentatie voor de vaste klanten en telemarketing door SeniorCall droegen bij aan dit succes.
- Eén van de sterkste middelen om bezoekers aan de Doelen te blijven binden is het Doelen Magazine, dat 3 keer per jaar verschijnt. De verspreiding op naam van deze glossy is in de tweede helft van 2017 aangescherpt, waardoor de oplage naar beneden bijgesteld kon worden. Het magazine zorgt voor een stijging in kaartverkoop in de eerste weken na verschijning ten opzichte van de weken ervoor. Sinds dit jaar verspreiden we het blad ook in de stad op culturele locaties en relevante leestafels.
- Sterke campagnes werden vormgegeven en uitgerold. De doorlopende campagne Club Doelen is gelanceerd. Deze is erop gericht om muzikliefhebbers van 25-45 jaar die woonachtig zijn in de buurt van de Doelen te verleiden om eens wat vaker binnen te lopen voor een

laagdrempelig en kort concert. Het publieke showcase festival van de internationale conferentie Classical:NEXT werd onder de titel Seriously? gelanceerd. Ook dit jaar werd een sterke kerstcampagne 'The most wonderful time of the year' uitgerold om het complete feestdagenaanbod van maar liefst 28 concerten te vermarkten.

- Vanaf het jubileum zijn alle bijzondere herinneringen van bezoekers verzameld op doelengeheugen.nl. De redactie is in 2017 gericht op meer actuele verhalen en een koppeling met de actualiteiten in het gebouw, zoals een video-interview met Joke Bruijs ter ere van haar jubileum, samenwerking met DIG IT UP rondom de bezoekersportretten van Pandora's Music Box (het toonaangevende festival dat in 1985 in de Doelen plaatsvond) en een prachtig relaas over de performance van Benjamin Clementine. In 2017 kent deze website zo'n 26.500 weergaven en 9.500 bezoekers, waarvan ruim 80% nieuw is. Gemiddeld blijft men ruim 1,5 minuut op de website.
- Doelen.nl is gericht op kaartverkoop voor al het concertaanbod en steeds meer klanten weten hun weg te vinden naar de website. Het aandeel online verkoop is ongeveer 50% in 2017 (voor de eigen programmering ligt dit percentage wat hoger met 63%). In samenwerking met Peppered is binnen Cruise Control (collectief *marketing automation platform*) de eerste automated marketing campaign uitgerold (abandoned shopping cart) en deze emailcampagnes tonen een positief resultaat. In 2018 wordt deze campagne voortgezet en effectiever gemaakt. Het doel is om met deze en andere micro-campagnes op een efficiënte, inhoudelijke en intensieve manier met onze klanten in contact te blijven.
- De Doelen neemt deel aan diverse onderzoeken: i.s.m. NHTV Breda en 4 andere podia, onder andere een onderzoek naar de kwaliteit van CRM-campagnes (2017-2018). NHTV Breda doet in opdracht van de Doelen tot begin 2018 onderzoek naar de voorkeuren m.b.t. abonnementenvoorverkoop van ons kernpubliek. De stageplek wordt gebruikt om continu onderzoek te doen naar jongeren en hun beleving van en in de Doelen.
- De Doelen is mede-initiatiefnemer van Culturele Analytische Suite (CAS). In diverse campagnes wordt inzicht uit het dashboard gebruikt om de marketingresultaten te meten. CAS geeft inzicht in het (koop)gedrag van specifieke doel- en klantgroepen op het gebied van o.a. leeftijd, woonafstand, bezoekfrequentie, aankoopkanalen enz. Hieronder nog enkele interessante inzichten:
 - Met 63,3% wordt het grootste deel van de kaarten die verkocht worden aan mensen tussen de 18 en 35 jaar verkocht voor het genre klassiek.
 - Familieconcerten trekken relatief meer passanten (19,6% meer dan de gehele eigen programmering) en minder kernpubliek (22,7% minder dan de gehele eigen programmering).
 - Van alle kaarten die door abonneerders worden gekocht, valt het grootste deel (67,5%) binnen het genre klassiek. Klassieke concerten en Red Sofa concerten zijn daarnaast voor het overgrote deel gevuld met abonneerders (respectievelijk 72,5% en 89,9%).
 - De e-mailcampagne, die onderdeel uitmaakte van een grotere kerstcampagne, resulteerde in 2.870 extra verkochte kaarten voor de aanbevolen feestelijke concerten in december en (begin) januari. Kijkend naar de totale eigen programmering van de Doelen, resulteerde deze e-mail in zelfs 6.813 extra verkochte kaarten voor concerten tot aan het eind van seizoen 2017-2018.
- De Doelen richtte zich op een nieuwe generatie muzikliefhebbers door in 2017 "The Big Day" i.s.m. Codarts te organiseren en tevens vond de opening van de Eurekaweek in de Doelen plaats met zo'n 3.200 nieuwe studenten. Voor studenten en jongeren hanteren we voor de meeste concerten een speciaal tarief (10 euro, t/m 26 jaar). Ruim 8% van alle verkochte kaarten werd tegen dit tarief verkocht. Vanaf 2014 groeit de groep kaartkopers tussen 18 en 35 jaar gestaag van 5.900, met in 2016 een uitschieter van 8.200 (21%), naar 7.600 kaartkopers in 2017 (17,4%)¹.
- We willen zo veel mogelijk groepen zich thuis laten voelen in ons gebouw. Voor alleengaande concertbezoekers is een eigen ontmoetingspunt ingericht in de Port of Rotterdam Foyer in de pauze & nazit van concerten.

¹ De grootste groep kaartkopers (25%) is die waarvan geen leeftijd bekend is. Aannemend dat deze groep dezelfde leeftijdsopbouw heeft als de 75% waar van de leeftijd wel bekend is, zijn de hierboven genoemde percentages in werkelijkheid hoger.

- De verschijning van een publiek jaarverslag gemaakt met de ontwerpers van Das Buro is een versterking van de bestaande communicatie richting de partners, stakeholders en relaties van de Doelen. De communicatiemiddelen worden verder uitgebreid in 2018 met een digitale corporate nieuwsbrief en corporate persbewerking.
- Regionale media vormen een groot aandeel van de media aandacht, van huis-aan-huis bladen tot nieuwssites. Havenloods, AD en Metro Rotterdam brengen de meeste berichten.
- Zowel de lokale als de landelijke media schrijven veelvuldig over de Doelen. Opvallend was de aandacht voor de Oase Bar en het Gala Jubileumconcert van Joke Bruijs en de crowdfunding voor de restauratie van het Doelen-orgel.
- Gabriel Prokofiev was hoofdgast bij Podium Witteman vanwege zijn deelname aan Seriously?, het publieksfestival van het internationale muziekcongres Classical:NEXT in de Doelen. In september schoof jong talent Yannick Hiwat aan bij De Wereld Draait Door en toonde zijn 7-snarige viool.
- De lancering van de Klassieke Muziek Coalitie, die vanuit de Doelen bijeengebracht werd, haalde de landelijke pers, het aangekondigd vertrek van Yannick Nézet-Séguin kwam veelvuldig in het nieuws en het duo X88 (Vicky Chow en Saskia Lankhoorn) haalde de voorpagina van het NRC.
- De mooiste recensies:
 - Fantasia para Violonchelo y Flamenco | Flamenco Biennale (de Volkskrant, 4 sterren)
 - Leif Ove Andsnes & Marc-André Hamelin (Trouw, 4 sterren)
 - Doelenkwartet, Kill the West in Me (Theaterkrant, 4 sterren)
 - La Clemenza di Tito (de Volkskrant, 5 sterren)
 - Gergiev Festival, Tisjtjenko, Popov & Prokofjev (de Volkskrant, 4 sterren)
 - L'Orfeo | Operadagen Rotterdam (Place de l'Opera, 'dikke tien voor Monteverdi')
 - Spiegelpaleis | Klaas de Vries (4 sterren, de Volkskrant)
 - Matthäus Passion (de Volkskrant, 4 sterren)
- Onderstaand een overzicht van de Doelen in de pers:

Maand 2017	Aankondiging			Recensies			Aantal sterren		Overige artikelen
	Doelen & partners	advertentiewaarden	verhuringen & RPhO	Doelen & partner	advertentiewaarden	verhuringen & RPhO	Doelen & partners		
januari	52	€ 308.590,00	24	2	€ 13.200,00	0	2, 4	20	
februari	34	€ 100.389,00	16	3	€ 8.642,00	0	2, 2 (NRC&NEXT), 4	101	
maart	39	€ 134.430,00	19	1	€ 10.560,00	2	2	39	
april	37	€ 169.276,00	16	2	€ 11.233,00	2	3, 3 (NRC & NEXT)	41	
mei	36	€ 123.129,00	20	4	€ 16.186,00	0	3, 3 (NRC&NEXT), 1, 3	37	
juni	27	€ 141.876,00	11	0	€ -	0		32	
juli	1	€ 14.334,00	0	0	€ -	0		26	
augustus	6	€ 137.667,00	30	0	€ -	3		43	
september	20	€ 14.512,00	52	0	€ -	3		19	
oktober	27	€ 42.926,00	47	0	€ -	6		29	
november	29	€ 321.321,00	59	0	€ -	5		47	
december	14	€ 38.382,00	52	1	€ 2.348,00	1		37	
Totaal	322	€ 1.546.832,00	346	13	€ 62.169,00	22		471	

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.

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

Overig beleid

Relatiemanagement & fondsenwerving

- In 2017 zijn diverse fondsen geworven voor het ondersteunen van projecten, die alleen kunnen plaatsvinden als er extra middelen voor beschikbaar zijn. Zo kwam er extra geld beschikbaar voor The Big Day, The Tempest in de Tromburg Tuinen, Unremembered en een samenwerkingsproject van The Sixteen met het Orkest van de Achttiende Eeuw.
- Voor de derde 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 € 185.000.
- De aanvraag van de Doelen bij Fonds Podiumkunsten voor een algemene bijdrage aan onze eigen programmering in 2018 en 2019 i.h.k.v. de SRP-regeling werd gehonoreerd met een

geweldig bedrag: € 100.000, -. Er is door een commissie van deskundigen getoetst aan drie criteria: artistieke positie, publieksfunctie en inbedding in de omgeving. Op alle drie de aspecten kreeg de Doelen een zeer goede beoordeling.

- Het Steunfonds van de Doelen doneerde een bedrag van € 20.000 voor de ontwikkeling van de nieuwe vrijdagavond concertformule, Club Doelen.
- Er zijn diverse bijzondere ontvangsten voor relaties door het jaar heen georganiseerd bij bijzondere concerten. Zo ontving de Doelen in het najaar ruim 100 gasten (stakeholders van lokale overheid, sponsors, bedrijfsleven, grote particuliere gevers etc.) bij het concert van Orchestre Métropolitain de Montréal o.l.v. Yannick Nézet-Seguin. De Ambassade van Canada was ook bij deze gebeurtenis aanwezig, met vele gasten uit Nederland en België. Het uitverkochte concert maakte veel indruk.
- Andere ontvangsten waren bijvoorbeeld die van de leden van Rotterdam Central District, het PA Netwerk Rotterdam, Studenten van de Willem de Kooning Academie en Grondpersoneel Rotterdam The Hague Airport. Voor NautaDutilh organiseerde de Doelen een exclusief diner op het podium van de Grote Zaal.

Zakelijke markt 2017

- De Doelen heeft in 2017 op de zakelijke markt voor congressen en evenementen een sterk jaar achter de rug. De omzet is fors gestegen ten opzichte van 2016. In de markt zijn er duidelijk tekenen van optimisme. Deze positieve ontwikkeling heeft zich in het afgelopen jaar met name vertaald in een groei aan omzet van met name korte termijn boekingen. De afgelopen jaren werd de termijn waarop boekingen geëffectueerd worden steeds korter.
- In de werving van internationale evenementen/congressen is de samenwerking met Rotterdam Partners intensief; het is de combinatie van stads kenmerken en de Doelen kenmerken, die de locatie aantrekkelijk maakt voor de internationale markt van bijeenkomsten. In samenwerking met Rotterdam Partners en wetenschappers van de Erasmus universiteit zijn er vele promotionele acties ondernomen. Ook in 2017 heeft dit tot succesvolle congreswervingen geleid. Zo zijn de financiële afspraken voor het SSIEM² congres in 2019 afgerond en is er overeenstemming bereikt met de organisator van het ISPAD³ congres 2022. Beide projecten zijn dusdanig grootschalig dat het gehele Doelen complex hiervoor meerdere dagen in gebruik zal zijn.
- Het is merkbaar dat de sterkte van het merk "Rotterdam" zich door meerdere internationale erkenningen positief ontwikkelt. Deze erkenning en de positieve aandacht voor de stad in zowel nationale als buitenlandse media, zijn van groot belang voor het succes van de Doelen op de congresmarkt.
- De unieke propositie van de Doelen, zoals de centrale ligging in het centrum en de optimale bereikbaarheid daarvan, de combinatiemogelijkheden van verschillende zalen en de ruime aanpalende ruimten worden continu onder de aandacht gebracht. In 2017 is de nieuwe website en de specifieke huisstijl voor de congresmarkt verder in overige communicatie uitingen doorgevoerd.
- In 2017 heeft een in het lopende jaar geboekt congres een opmerkelijke positieve bijdrage geleverd aan het zakelijke resultaat. De conferentie van het wereldwijde management van de Société Nationale des Chemins de fer Français (de Franse spoorwegen) bracht ruim 700 internationale bezoekers voor meerdere dagen naar Rotterdam. In verschillende bijeenkomsten hebben ze van alle ruimten in de Doelen gebruik gemaakt. Ook zijn er in 2017 meerdere congressen geweest die een intensiever gebruik van onze faciliteiten teweeg hebben gebracht dan was voorzien. Zowel in deelnemers aantallen als in zaalgebruik als in geleverde servicediensten.
- Bijzonder was het "DOHAD"congres (Developmental Origins of Health and Disease) in oktober 2017. Op uitnodiging van het Erasmus MC, waar al jaren geleden "bid" voor uitgebracht is en gewonnen, heeft dit congres in Rotterdam plaatsgevonden. In een rustige

² SSIEM: Society for the Study Inborn Errors of Metabolism.

³ ISPAD: International Society for Pediatric and Adolescent Diabetes.

periode voor de Doelen, de herfstvakantie, heeft dit congres een zeer hoog aantal bezoekers getrokken.

Bedrijfsvoering

- Het team bedrijfsondersteuning heeft in 2017 diverse vervolgstappen gezet in de voortgang van een verdere versterking van de procedurele proceskant van de Doelen. Hierbij zijn een integrale blik op bedrijfsvoering en informatiemanagement belangrijke elementen.
- Met de auditcommissie is door de RvT een audit commissiereglement vastgesteld in maart 2017.
- De managementrapportages zijn aangepast in 2017 en zullen vanaf 2018 toegepast worden. De daarmee samenhangende herinrichting van het boekingsproces binnen de financiële administratie is in 2017 afgerond, wat tot gevolg heeft dat in 2018 marge berekeningen makkelijker uit het systeem zijn te destilleren. Ook voor- en nacalculatie zullen nog meer kunnen worden ingezet als sturingsinstrument voor budgethouders en managementinformatie.
- In 2017 is besloten een coördinator horeca te werven ter verdere versterking van het financiële, operationele en logistieke horecaproces en de hospitality van de Doelen. Deze coördinator krijgt tevens als taak om in samenspraak met directie en controller een geautomatiseerd horeca verkoop- en beheersysteem te implementeren.
- In 2017 is een samenwerking aangegaan met een procurement adviseur. Hij beoordeelt bestaande contracten met grote toeleveranciers, en begeleidt offerte- en aanbestedingstrajecten.
- De basis is gelegd voor een in 2018 vast te stellen meerjareninvesteringsbegroting op basis waarvan de substantiële investeringsnoodzaak planmatig ingevuld zal gaan worden. Over de financiering en dekking zijn in 2017 (ambtelijk) de eerste gesprekken gevoerd met de gemeente en de huisbankier.
- Er zijn stappen gezet in de verdere vormgeving van het informatiemanagement en IT beheersing, er is gestart met de voorbereidingen voor de planmatige vervanging van een belangrijk deel van de IT infrastructuur en er is projectmatig gewerkt aan de compliance aan de nieuwe privacy wetgeving (AVG/GPDR) vanaf 25 mei 2018.
- In 2017 is de inzet voor de beveiliging, als gevolg van het permanente hoge niveau van terrorisme dreiging in Europa, 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 en 2017 als gevolg.
- Op 1 januari 2017 had de Doelen 83 medewerkers (verdeeld over 62 fte) en 58 oproepkrachten.
- Op 31 december 2017 waren dat er 76 (verdeeld over 65,38 fte) en 62 oproepkrachten.
- De instroom betrof 9 medewerkers in 7,78 fte (2016: 22 medewerkers, 8,61 fte) en 21 oproepkrachten (2016: 10).
- De uitstroom betrof 16 medewerkers in 4,4 fte (2016: 6 medewerkers, 4,79 fte) en 17 oproepkrachten (2016: 23).
- De mogelijkheid die de CAO Nederlandse Podia biedt om min-max -contracten en oproepcontracten aan te bieden wordt benut. In 2017 is met 5 oproepkrachten een min-max contract aangegaan.
- De in 2016 door de Werkgeversvereniging opgestelde modelovereenkomsten zijn als uitgangspunt genomen bij nieuwe aanstellingen.

Ziekteverzuim

Er zijn 65 ziekteverzuimgevallen geweest (2016: 46), waarvan 48 kortdurend (2016: 29), 12 durend van 8 t/m 42 dagen (2016:15) en 5 langdurend (meer dan 43 dagen, 2016:2) met een totaal van 630 ziektedagen (2016: 241), gemiddeld 9,7 dagen per ziekmelding (voor 2016: 5,25 dagen).

Gerekend per medewerker is dit gemiddeld 0,91 ziekmeldingen (2016: 0,79).

Het ziekteverzuimpercentage, gerelateerd aan het aantal fte, is 2,72% (2016: 1,15%).

De stijging wordt veroorzaakt door vijf langdurig zieken, hiervan zijn er twee volledig hersteld, twee aan het re-integreren en is er één niet meer werkzaam bij de Doelen. De Doelen is verzekerd voor ziekteverzuim van meer dan een half jaar.

Ondernemingsraad

In 2017 zijn er een 7 –tal overlegvergaderingen geweest met de directie

Onderstaand een greep uit de onderwerpen die besproken zijn.

- het bespreken van de financiële bedrijfsvoering
- het vaststellen van het personeelsplan 2018
- advies over aanstelling preventiemedewerker
- wijziging onregelmatigheidstoelage in garantietoelage
- onderzoek naar luchtkwaliteit
- opnemen saldo vakantie
- de nieuwe privacy wetgeving

Aan één onderwerp in het bijzonder is door de OR extra veel aandacht besteed en wel de rol van de OR in de sollicitatieprocedure n.a.v. het vertrek van Gabriel Oostvogel als directeur-voorzitter. Naast gesprekken met twee leden van de raad van toezicht, het wervings-buro Holtrop en verschillende overlegmomenten, is de OR door de voorzitter van de RvT met regelmaat ingelicht over de stand van zaken en heeft ze geadviseerd bij de aanstelling van de interim directeur voorzitter per 8 januari.

Eind 2017 heeft de voorzitter van de OR Sander Zeilstra afscheid genomen van de Doelen, zijn taak is per direct overgenomen door Pauline Franssen van de Putte en Edwin Stekete. Tot aan de verkiezingen in juni 2019 wordt er geen nieuw OR-lid toegevoegd aan de huidige OR.

Gebouwbeheer & Duurzaamheid

Gebouwgebonden onderhoud:

Het gebouwgebonden onderhoud wordt in samenwerking met de verhuurder, dienst Stadsontwikkeling, cluster Vastgoed, uitgevoerd. In 2017 werden de volgende werkzaamheden uitgevoerd in het kader van het gebouwgebonden onderhoud:

- Aanpassing CV- installatie; plaatsing automatische ontluchting systeem
- Tweede fase vervanging functionele verlichting kelder (bouwdeel 1966)
- E: installaties: vervanging van een zestal kleinere verdeelinrichtingen.
- Transportmiddelen, podium GZ: onderzoek van IOB / DTS2 eind 2017 zal leiden tot PVA, gereed februari 2018 en mogelijke vervanging besturingssysteem medio 2018.

Meerjaren OnderhoudsPlan (MJOP):

Renovatie Jurriaanse Zaal (lopend project)

Na accordering door dienst Stadsontwikkeling van de noodzaak tot renovatie van de Jurriaanse Zaal in de nabije toekomst, is in samenspraak met de directie Sport en Cultuur vastgesteld dat agendering

in de raadsperiode die eindigt in maart 2018, niet kansrijk was. Het project is ondergebracht in de overgangsportefeuille B&W. Na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018 wordt in overleg met dienst Stadsontwikkeling en directie Sport en Cultuur bepaald wat het beste moment voor het indienen van de plannen is. Wel heeft de directie wethouder Simons samen met teamleider culturele gebouwen van de dienst Stadsontwikkeling eind december rondgeleid aan de hand van de overdrachtsnotitie van dienst Stadsontwikkeling.

Warmte Koude Opslag (WKO)

Onderzoek heeft geleid tot keuze voor volledige WKO installatie. Aanbesteding via een door de verhuurder verplichte 'meervoudige onderhandse aanbesteding' heeft gezorgd voor vertraging in de tijd. Aanbesteding vindt plaats in januari 2018. De realisatie staat vervolgens in twee in fasen gepland: koude installatie in 2018, de koppeling aan de warmte installatie zal plaatsvinden in 2019.

Huurdersonderhoud

Naast het reguliere onderhoud is een aantal bescheiden projecten uitgevoerd zoals entree Willem Burger Zaal (kleurstelling gewijzigd), upgrade toiletgroep Arcadiszaal, aanpassing technisch plafond Grote Zaal t.b.v. o.a. IFFR en nieuwe deuren ingang Kruisstraat 2

Duurzaamheid en projecten onderhoud en vernieuwing

- 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 (7SqE).
- Blauw-groen dak. In samenwerking met gemeente en HHSK is een schetsplan gerealiseerd dat mogelijk tot uitvoering in 2018 zal leiden.
- WKO installatie. Ter vervanging van de bestaande bronnen installatie zal in 2018 / 2019 een installatie voor warmte- en koudeopslag worden geïnstalleerd
- Renovatie JZ. Bij de renovatie van de Jurriaanse Zaal zal het ontwerp voor de luchtbehandelingsinstallatie worden gebaseerd op instroom van behandelde lucht via de vloer van de zaal in plaats van inblazen vanuit het plafond. Er zal daardoor aanzienlijk minder energie aan het proces toegevoegd worden.

Governance

De Raad van Toezicht bestond in 2017 uit 7 personen. Per januari 2018 droeg Jan Loorbach zijn voorzittersrol over aan Mariëtte Hamer.

In april maakte bestuurder Gabriël Oostvogel bekend per 1 januari 2018 zijn functie als directeur-voorzitter en statutair bestuurder neer te leggen. De Raad van Toezicht startte een procedure ter vervanging, die op 31 december nog niet in een benoeming geresulteerd had.

Bijlage 1. Risicomatrix bestuursverslag 2017

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
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 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 inhoudelijk 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	Laag	Middel

			aan de bedrijfsvoering van een culturele instelling. Extra marketinginspanningen en annuleren in programmering. Sturen op meerjarig beleid en werken met scenario's met maatregelen op korte en lange termijn Werken met een personele flexibele schil.	
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	Hoog	Hoog
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 seizoenpatroon. Strategisch/inhoudelijk en financieel belang kunnen conflicteren.	Verwachte jaarplanningen tijdig intern en met RPhO afstemmen.	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 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	Sturen op minimale bandbreedte weerstandsvermogen in relatie tot risico's. In meerjarenbegroting beheersmaatregelen getroffen t.b.v. deze posten	Middel	Middel
Financiering/ gebruikersinvesteringen	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 gebruikersinvesteringen. Door de huisbankier is bevestigd dat zonder (gemeente)garanties geen externe financiering mogelijk is.	Mogelijkheden en risico's afstemmen met de Gemeente en externe financiers	Hoog	Hoog
Realisatie beheersmaatregelen	In verband met hogere operationele kosten zijn er in 2016 beheersmaatregelen getroffen en verwerkt in de begroting 2017 & 2018. De maatregelen 2017 zijn gerealiseerd. Bij vertraagde realisatie ontstaat er een (incidenteel) exploitatietekort in 2018.	Actieve sturing en monitoring op de beheersmaatregelen Verder professionaliseren van de planning & control/managementrapportages waardoor inzicht en sturing nog beter wordt	Laag	Middel
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	Middel/ Hoog
Administratieve organisatie	Procedures zijn niet volledig vastgelegd	Betrekken bij verder professionaliseren van de planning & control. Kritische onderwerpen in kaart brengen.	Laag	Laag
IT organisatie	IT beleid en procedures zijn niet volledig vastgelegd. De vervangingsnoodzaak van de IT hardware/ infrastructuur is erg hoog en zal met de samenhangende risico's de komende jaren verder toenemen. Verdere integratie van bedrijfsapplicaties is gewenst.	Opstellen van informatiebeleid, vastleggen van procedures en interne audit op naleving betrekken bij het verder professionaliseren van de IT organisatie. IT vervangingsinvesteringen zijn gepland vanaf 2018. Verdere integratie van bedrijfsapplicaties wordt vormgegeven.	Laag	Middel/ Hoog

JAARREKENING 2017

de Doelen



1. Toelichting van de directie op de exploitatierekening 2017

Het jaar 2017 is in vele opzichten een goed jaar voor de Doelen geweest.

De toelichting op de exploitatie 2017 richt zich op substantiële en beleidsmatig relevante verschillen tussen jaarplan en realisatie 2017.

De culturele bezoekcijfers zijn in 2017 met 404.107 nagenoeg gelijk aan het jubileumjaar 2016 en het zakelijk bezoek is met 25% gegroeid naar 169.753.

Het jaar 2017 is afgesloten met een positief resultaat van € 44.355.

In 2017 is het stevige totaalpakket aan beheersmaatregelen van € 0,45 miljoen, dat in de ambitieuze begroting 2017 was opgenomen, meer dan gerealiseerd door een combinatie van inkomstenverhoging en kostenbeheersing. Met deze inspanning is gedurende het jaar de basis gelegd voor een voortgezette gezonde reguliere bedrijfsvoering.

De totale omzet van 2017 is € 12,5 miljoen, een toename van € 1,1 miljoen ten opzichte van de begroting 2017. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door cultureel ondernemerschap en economisch herstel en door een hogere doorbelasting dan begroot van bijzondere projecten aan andere zalen.

De totale lasten van 2017 zijn € 12,4 miljoen en € 1,1 miljoen hoger dan de begroting 2017.

De personele en materiële activiteitenlasten zijn € 9,1 miljoen en gestegen met € 0,9 miljoen. Een belangrijk deel hiervan houdt verband met de hogere baten van de zaalverhuur en de bijzondere projecten die doorbelast zijn aan andere zalen.

De materiële beheerslasten zijn € 3,4 miljoen en toegenomen met € 0,2 miljoen door incidentele kosten.

De verhuur niet cultureel en de verhuur cultureel steeg door intensieve marktwerking en economische meewind met € 270.000 / 16% t.o.v. de begroting. De recette van de eigen programmering was in 2017 € 115.000 / 15% lager dan begroot. Hiertegenover staat € 85.000 hogere fondsenbijdragen en (project) subsidies. Per saldo zorgt dit samen met de omzet verhuringen voor een positief resultaat van € 240.000 voor deze posten. De aan evenementen gerelateerde omzet (horeca, techniek etc.) groeide daarin meer dan mee.

In verhouding tot het jaarplan 2017 zijn de kosten voor programmering, inclusief alle bijkomende operationele en personele kosten, in 2017 meer toegenomen dan de opbrengsten.

Dit wordt mede veroorzaakt door de afwaardering van in eerdere jaren vooruitbetaalde programmeringskosten ten laste van de exploitatie.

Diverse incidentele personele verplichtingen en een verdere verlaging van risico's van de voorziening debiteuren zorgden voor een incidenteel in de kosten genomen post in de beheerslasten. Hoger dan begrote inzet van beveiliging na aanslagen in Europese steden is na 2016 voortgezet in 2017.

Het resultaat wordt met de in 2016 doorgevoerde beleidswijziging voor een toekomstbestendige toepassing van het eigen vermogen volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Hiermee komt de algemene reserve per 31 december 2017 op € 866.267. Dit bedrag is in overwegende mate noodzakelijk als weerstandsvermogen om toekomstige bedrijfsrisico's af te dekken en voor financiering van de activa.

De afschrijvingslasten zullen de komende jaren, zoals ook gemeld in het herziene cultuurplan 2017-2020/ jaarplan 2017, door de vervangingsnoodzaak van gebruikersinvesteringen substantieel toenemen.

Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering en exploitatiedekking van de gebruikersinvesteringen en het gebruikersonderhoud. Hierover is in 2017 ambtelijk afgestemd met de gemeente. Diverse financieringsvormen en voorwaarden (die gebruikelijk zijn in de sector) worden onderzocht. De huisbankier van de Doelen heeft inmiddels bevestigd dat zelfstandige financiering van de investeringsbehoefte niet mogelijk is zonder garantstellingen van bijv. de gemeente en dat de toename van daaraan verbonden kapitaallasten vragen om strategische besluitvorming. De omvang is dusdanig dat naast de financiering ook voor het dekkingsvraagstuk van zowel de kapitaallasten als het gebruikersonderhoud gemeentelijke participatie en politieke besluitvorming noodzakelijk is.

Balans na verwerking van het resultaat

(bedragen X € 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
ACTIVA		
Vaste activa		
<i>Immateriële vaste activa</i>	(1) 130	185
<i>Materiele vaste activa</i>		
Inventaris	522	566
Hard- en Software	69	52
Verbouwingen	174	205
Activa in uitvoering	<u>14</u>	<u>19</u>
Totaal materiele vaste activa	779	842
Vlottende activa		
<i>Vorraden</i>	(3) 87	71
<i>Vorderingen</i>		
Debiteuren	(4) 674	539
Overlopende activa	(5) <u>349</u>	<u>878</u>
Totaal vorderingen	1.023	1.417
<i>Liquide middelen</i>	<u>1.465</u>	<u>1.219</u>
Totaal activa	<u>3.484</u>	<u>3.734</u>
PASSIVA		
<i>Eigen vermogen</i>		
Algemene reserve	(6) 866	822
Bestemmingsreserve	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal eigen vermogen	866	822
<i>Voorzieningen</i>	(7) 55	0
<i>Kortlopende schulden</i>		
Crediteuren	(8) 713	1.319
Belastingen en sociale lasten	(9) 266	342
Overlopende passiva	(10) <u>1.585</u>	<u>1.251</u>
Totaal kortlopende schulden	2.563	2.912
Totaal passiva	<u>3.484</u>	<u>3.734</u>

Exploitatie overzicht 2017		Realisatie	Begroot Jaarplan	Verschil	Realisatie
Bedragen x € 1.000,-		2017	2017	2017	2016
Baten					
A	<i>Opbrengsten</i>				
	<i>Directe opbrengsten:</i>				
A.1	Publieksinkomsten	756	871	-115	970
A.2	Sponsorinkomsten (met tegenprestatie)	0	0	0	101
	Bijdrage in productiekosten	486	139	347	204
A.3	Overige inkomsten (specificatie)				
	- zaalverhuur RPhO	858	800	58	988
	- zaalverhuur cultureel	600	517	83	496
	- zaalverhuur niet cultureel	910	781	129	737
	<i>Indirecte opbrengsten:</i>				
A.4	Diverse inkomsten (specificatie)				
	- doorberekening publiciteit	67	70	-3	57
	- opbrengst horeca	2.065	1.853	212	1.810
	- doorberekening facilitair	1.661	1.235	427	1.301
	- overige opbrengsten	290	250	40	223
	<i>Totaal Opbrengsten</i>	7.694	6.516	1.177	6.887
B	<i>Bijdragen</i>				
B.3	Subs. Gemeente Rotterdam	4.364	4.364	0	4.833
B.4	Overige subsidies	224	115	109	299
B.5	overige bijdragen uit private middelen				
	- particulieren	66	185	-119	119
	- bedrijven (zonder tegenprestatie)	0	25	-25	28
	- fondsenbijdragen projecten	131	155	-24	654
	<i>Totaal Bijdragen</i>	4.785	4.844	-59	5.933
TOTAAL BATEN		12.479	11.360	1.119	12.820
Lasten					
<i>Personeelskosten</i>					
C.1	Beheerslasten personeel	945	958	-13	912
D.1	Activiteitenlasten personeel	4.319	4.102	218	4.125
	Totaal personeelskosten	5.264	5.060	205	5.037
D.2	Activiteitenlasten materieel				
	- honoraria en uitkopen	1.445	1.007	438	1.601
	- overige programmeringskosten	455	316	139	592
	- kosten publiciteit	527	591	-64	711
	- kosten facilitair	1.386	1.209	177	1.300
	<i>Totaal activiteitenlasten materieel</i>	3.813	3.124	689	4.204
C.2	Beheerslasten materieel				
	- Huur & Servicekosten	1.452	1.488	-36	1.549
	- Onderhoud	164	171	-7	162
	- Energie, schoonmaak, belasting en verzekering	786	825	-39	826
	- Afschrijvingskosten	231	238	-7	246
	- Organisatiekosten	726	455	271	659
	<i>Totaal beheerslasten materieel</i>	3.359	3.177	181	3.442
	Bijzondere baten en lasten	0	0	0	
TOTAAL LASTEN		12.436	11.361	1.075	12.683
	Saldo uit bedrijfsvoering	42	-1	43	137
	Rente Baten/Lasten	2	1	1	4
SALDO		44	0	44	141

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 (RJ 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

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de vaste activa.

Voorraden

Vorraad parkeerkaarten wordt tegen inkooprijs gewaardeerd.

Voorraden van de horeca worden tegen de laatst bekende inkooprijs 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.

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.

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 1-1-2017	185
Investerings/desinvesteringen	0
Afschrijvingen	-55
Boekwaarde per 31-12-2017	130
Aanschafwaarde	397
Cumulatieve afschrijvingen	-267
Boekwaarde per 31-12-2017	130

2) Materiële vaste activa

	Activa				
	in uitvoering	Inventaris	Hardware	Verbouwing	Totaal
Boekwaarde per 1-1-2017	19	566	52	205	842
Investerings/desinvesteringen	-5	76	42	0	113
Afschrijvingen		-120	-25	-31	-176
Boekwaarde per 31-12-2017	14	522	69	174	779
Aanschafwaarde	14	1.628	265	447	2.354
Cumulatieve afschrijvingen		-1.106	-196	-273	-1.575
Boekwaarde per 31-12-2017	14	522	69	174	779

Overzicht investeringen 2017

Inventaris 5 jr.	22	Beamer
Inventaris 10 jr.	51	Sluitplan, Podiumdelen, Technisch plafond
Hardware	45	Wifi, Pinautomaten, Printers, Laptops, Glasvezel
Totaal	118	

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

Zoals ook gemeld in het herziene cultuurplan 2017-2020/ jaarplan 2017 blijkt uit de contouren van de meerjaren-investeringsbegroting dat de vervangingsnoodzaak van de gebruikersinvesteringen substantieel zal toenemen. Bij de verzelfstandiging in 2006 zijn geen afspraken gemaakt over de financiering van de gebruikersinvesteringen. Hierover is in 2017 ambtelijk afgestemd met de gemeente. Diverse financieringsvormen en voorwaarden (die gebruikelijk zijn in de sector) worden onderzocht. De huisbankier van de Doelen heeft inmiddels bevestigd dat

zelfstandige financiering van de investeringsbehoefte niet mogelijk is zonder garantstellingen van bijv. de gemeente.

Het investeringsvolume 2017 ligt lager dan gepland door zorgvuldige en tijdsintensieve selectie en inkooptrajecten in combinatie met de onzekerheid over de financiering en dekking van toenemende kapitaallasten van de gebruikersinvesteringen in de exploitatie. Het noodzakelijke investeringsvolume 2018 zal substantieel hoger uitvallen dan het beschikbare afschrijvingsniveau 2018 van € 238.000.

<i>3) Voorraden</i>	31-12-2017	31-12-2016
Parkeerkaarten	11	13
Horeca	42	30
Emballage	17	14
Winkel	<u>17</u>	<u>14</u>
Totaal voorraden	<u>87</u>	<u>71</u>

Op 31 december 2017 waren er geen incurante voorraden aanwezig.

<i>4) Debiteuren</i>	31-12-2017	31-12-2016
Debiteuren	735	671
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-62</u>	<u>-132</u>
Totaal debiteuren	<u>674</u>	<u>539</u>

In de post 'voorziening dubieuze debiteuren' is € 42.000 opgenomen voor debiteuren waarvan de inbaarheid zeer onwaarschijnlijk is. Dit betreft posten uit de jaren 2016 en 2017; waarvan de incassoprocedure nog niet formeel is afgewikkeld. Oude posten zijn administratief afgeboekt en daardoor is er in totaal 109.000 in mindering gebracht op zowel de voorziening als de post debiteuren.

<i>5) Overlopende Activa</i>	31-12-2017	31-12-2016
Overige nog te ontvangen bedragen	46	15
Nog te ontvangen subsidie/sponsoring	0	75
Te verrekenen met personeel	0	1
Nog te factureren	51	386
Vooruitbetaalde kosten	<u>252</u>	<u>402</u>
Totaal overlopende activa	<u>349</u>	<u>878</u>

De post 'Nog te factureren' betreft voor € 35.000 met de Dienst Stadsontwikkeling te verrekenen gebouwonderhoud.

Er is in 2017 € 252.000 vooruitbetaald voor de exploitatie in 2018, dit bedrag is lager dan het saldo ultimo 2016.

Naast diverse reguliere posten is er voor het project Classical:NEXT

€ 120.000 vooruitbetaald aan de organisator.

PASSIVA

<i>6) Eigen vermogen</i>	31-12-2017	31-12-2016
Algemene reserve		
Stand per 1 januari	822	-205
Beleidswijziging samenstelling eigen vermogen	0	886
Resultaatbestemming	<u>44</u>	<u>141</u>
Stand per 31 december	<u>866</u>	<u>822</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 materiele vaste activa is opgeheven en het saldo is per 1-1-2016 toegevoegd aan de algemene reserve.

Naast het primaire doel van de algemene reserve als weerstandsvermogen zullen na de beleidswijziging ook fluctuaties van de kapitaallasten als specifiek onderdeel van de resultaatbestemming ten laste van de algemene reserve worden gebracht.

<i>7) Voorzieningen</i>	31-12-2017	31-12-2016
Voorziening frictiekosten personeel	55	0

In 2017 is er een voorziening gevormd voor frictiekosten personeel tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de personele verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

<i>8) Crediteuren</i>	31-12-2017	31-12-2016
Crediteuren	574	463
Rotterdams Philharmonisch	105	652
Creditnota's aan huurders	<u>34</u>	<u>204</u>
Totaal crediteuren	<u>713</u>	<u>1319</u>

Door afwikkeling van een groot deel van het crediteurensaldo van het Rotterdam Philharmonisch is het crediteurensaldo ultimo 2017 per saldo € 606.000 lager dan ultimo 2016.

<i>9) Belastingen en sociale lasten</i>	31-12-2017	31-12-2016
Af te dragen loonbelasting	160	147
Te vorderen omzetbelasting	0	0
Af te dragen omzetbelasting	<u>106</u>	<u>194</u>
Totaal te betalen belastingen	<u>266</u>	<u>342</u>

10) Overlopende passiva	31-12-2017	31-12-2016
Opgebouwde vakantierechten en verlofuren	313	326
Af te dragen BUMA rechten	9	12
Nog te betalen kosten	596	118
Voorverkochte entreebewijzen	606	618
Vooruit ontvangen bedragen	<u>62</u>	<u>177</u>
Totaal overlopende passiva	<u>1.585</u>	<u>1.251</u>

De post 'voorverkochte entreebewijzen' is eind 2017 vergelijkbaar met eind 2016.

De vooruit ontvangen bedragen zijn afgenomen door realisatie van (een deel van de voor) diverse gesubsidieerde projecten zoals het Nieuwe Makers' project Yannick Hiwat. Ook zijn er in 2017 geen bedragen vooruit ontvangen voor Classical:Next.

De nog te betalen kosten zijn toegenomen door personele verplichtingen van 223k en een hoger saldo aan reguliere nog te betalen kosten.

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 huur bedroeg in 2017 op jaarbasis € 1.323.172 en wordt jaarlijks (conform de huurovereenkomst) per 1 juli aangepast met de consumentenprijsindex.

Er is een leasecontract aangegaan met OSN Nederland BV voor € 285 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)

Verschillen tussen jaarplan en realisatie 2017 worden onderstaand nader toegelicht.

BATEN

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs realisatie	Realisatie
<i>11) Directe opbrengsten</i>	2017	2017		2016
Cultureel				
Publieksinkomsten	756	871	-115	970
Sponsorinkomsten	0	0	0	101
Bijzondere projecten	486	139	347	204
Doorberekende publiciteit	67	70	-3	57
Subtotaal cultureel	1.309	1.080	229	1.332
Zaalhuur Rotterdams Philharmonisch Orkest	858	800	58	988
Zaalhuur cultureel	600	517	83	496
Zaalhuur niet cultureel	910	781	129	737
Overig				
Opbrengst horeca	2.065	1.853	212	1.810
Doorberekende materialen & uren	1.661	1.235	426	1.301
Overige opbrengsten	290	250	40	223
Subtotaal overig	4.016	3.338	678	3.334
Totaal directe opbrengsten	<u>7.693</u>	<u>6.516</u>	<u>1.177</u>	<u>6.887</u>

De directe opbrengsten van 2017 zijn in totaal € 7.693.000 en daarmee getotaliseerd € 1.177.000 hoger dan begroot.

De realisatie van afwijkingen in baten ten opzichte van de begroting 2017 wordt met name veroorzaakt in de volgende hoofdcategorieën;

- 1) Lagere publieksinkomsten van € 115.000. Het verschil met de begroting is opgebouwd uit diverse mee- en tegenvallers. De € 85.000 hogere fondsenbijdragen en (project) subsidies voor eigen programmering compenseren de lagere publieksinkomsten voor een belangrijk deel.
- 2) Hogere bijdrage in productiekosten van € 347.000 door meer doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen;
- 3) Hogere totale zaalverhuur van € 270.000. De verhuuromzet van de culturele en niet culturele verhuur zijn toegenomen ten opzichte van 2016.
- 4) Hogere opbrengsten horeca en doorbelaste materialen & uren van € 638.000. Hiervan heeft € 584.000 betrekking op de niet culturele verhuur en per saldo € 54.000 op de overige activiteiten.
- 5) € 40.000 hogere overige directe opbrengsten

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2017	2017	realisatie	2016
<i>12) Bijdragen</i>				
Subsidie Gemeente Rotterdam	4.364	4.364	0	4.833
Overige subsidies	224	115	109	299
Giften van bedrijven	0	25	-25	28
Particulieren giften	66	185	-119	119
Fondsenbijdragen en projectsubsidies	<u>131</u>	<u>155</u>	<u>-24</u>	<u>654</u>
Totaal bijdragen	<u>4.785</u>	<u>4.844</u>	<u>-59</u>	<u>5.933</u>

Subsidie Gemeente Rotterdam

De Gemeente Rotterdam verstrekke aan Stichting Concert- en Congresgebouw de Doelen in het jaar 2017 een subsidie van € 4.363.500, conform het in december 2016 vastgestelde Cultuurplan 2017-2020.

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 / Overige subsidies

Door een actief beleid worden 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.

De fondsenbijdrage en projectsubsidies / overige subsidies zijn € 85.000 hoger dan begroot. Het substantiële verschil met de realisatie 2016 wordt veroorzaakt door incidentele bijdragen voor het jubileum.

Het Steunfonds fungeert als steunstichting van de Doelen op het gebied van de instandhouding, het onderhoud en de vernieuwing van het gebouw en de programmering. Speciale aandacht gaat uit naar projecten of activiteiten van de Doelen die gericht zijn op educatie, talentontwikkeling, innovatie en het bereiken van nieuw publiek. Daarnaast zet het Steunfonds zich in voor het vinden van financiering voor eenmalige, grootschalige, gebouw- of programma-gerelateerde projecten van de Doelen, die de reguliere middelen sterk overschrijden." Van de door Stichting de Doelen Steunfonds in 2017 geworven middelen is € 20.000 uitgekeerd voor het project Club Doelen en verantwoord als Particulieren giften.

LASTEN

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2017	2017	realisatie	2016
<i>13) Personeelskosten</i>				
Salarissen (incl. soc. last.)	3.728	3.621	107	3.468
Salarissen oproepkrachten (incl. soc. last.)	937	957	-20	915
Inhuur personeel	525	364	161	512
Inhuur personeel derden	74	<u>118</u>	<u>-44</u>	<u>142</u>
Totaal personeelskosten	<u>5.264</u>	<u>5.060</u>	<u>204</u>	<u>5.037</u>

Personele bezetting	31-12-2017	31-12-2016
FTE onbepaalde tijd	58,9	55,5
FTE bepaalde tijd	<u>12,39</u>	<u>12,6</u>
Totaal	71,29	68,1
Aantal oproepkrachten	62	58

De Personeelskosten zijn ten opzichte van 2016 gestegen met € 227.000 en € 204.000 hoger dan begroot. De kostenstijging wordt met name veroorzaakt door personele inzet die te maken heeft met de hogere verhuuromzetten dan begroot. Er is 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 en 2017 tot gevolg.

Bezoldiging topfunctionarissen

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 regelgeving: Het algemene WNT-maximum.

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Concert- en congresgebouw de Doelen is € 181.000. 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.

Leidinggevende topfunctionarissen

bedragen x € 1	G.B.L.C. Oostvogel	A.M. Vliegenthart
Functie(s)	Directeur-voorzitter	Directeur
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
Echte dienstbetrekking?	ja	ja
Individueel WNT-maximum	181.000	181.000
Bezoldiging		
Beloning	140.381,49	140.381,49
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.797,08	17.797,08
Totaal bezoldiging	158.178,57	158.178,57
Gegevens 2016		
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1
Bezoldiging 2016		
Beloning	145.712,14	145.712,14
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.039,38	15.896,82
Totaal bezoldiging 2016	161.751,52	161.608,96
Individueel WNT-maximum 2016	179.000	179.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	J.D. Loorbach	G.M. Haksteen	M.I. Hamer	T.V.M Heerkens
Functie(s)	[VOORZITTER]	[LID]	[LID]	[LID]
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	27.150	18.100	18.100	18.100
Bezoldiging				
Beloning	0	0	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	0	0	0	0
Gegevens 2016				
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1	1	1
Bezoldiging 2016				
Beloning	0	0	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2016	0	0	0	0
Individueel WNT-maximum 2016	26.850	17.900	17.900	17.900

bedragen x € 1	A.H. Hogenstijn	H.A.P. Pols	M.F.E. de Waard- Preller
Functie(s)	[LID]	[LID]	[LID]
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	18.100	18.100	18.100
Bezoldiging			
Beloning	0	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	0	0	0
Gegevens 2016			
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1	1
Bezoldiging 2016			
Beloning	0	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging 2016	0	0	0
Individueel WNT-maximum 2016	17.900	17.900	17.900

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2017	2017	realisatie	2016
<i>14) Activiteitenlasten materieel</i>				
Honoraria en uitkoopsommen	1.445	1.007	438	1.601
Overige programmeringslasten	357	228	129	475
Inhuur materiaal	879	854	25	810
Inkoopkosten horeca	507	415	92	490
Publiciteitskosten	527	531	-4	711
Auto, reis- en verblijfkosten	55	50	5	60
Representatiekosten	43	<u>39</u>	<u>4</u>	<u>57</u>
Totaal activiteitenkosten	<u>3.813</u>	<u>3.124</u>	<u>689</u>	<u>4.204</u>

De activiteitenlasten materieel zijn € 689.000 hoger dan begroot.

- Dit wordt voor € 347.000 veroorzaakt door fors hogere kosten door de hogere bijdrage in productiekosten. Dit wordt veroorzaakt door meer doorbelasting van bijzondere projecten aan andere zalen;
- De resterende € 342.000 betreft voor een belangrijk deel hogere kosten inkoop horeca, de samenstelling van programmering/ projecten en de vrijval van in eerdere jaren vooruitbetaalde programmeringskosten ten laste van de exploitatie. Deze kosten worden gecompenseerd door een hogere doorbelasting van operationele kosten en een hogere horecaomzet.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2017	2017	realisatie	2016
<i>15) Huisvestingskosten</i>				
Huur & servicekosten	1.452	1.488	-36	1.549
Energie	293	343	-50	336
Schoonmaakkosten	417	401	16	413
Belastingen en verzekeringen	76	81	-5	77
Onderhoud en vervanging	164	171	-7	162
Afschrijvingskosten	231	<u>238</u>	<u>-7</u>	<u>246</u>
Totaal huisvestingskosten	<u>2.633</u>	<u>2.722</u>	<u>-89</u>	<u>2.783</u>

De huur- en servicekosten voor 2017 zijn na afronding van de kostendekkende huur in 2016 uitgekomen op een bedrag van € 1.452.301. De huur (dus exclusief servicekosten) van € 1.323.172 voor de gehuurde 25.082 m² betekent een huisvestingslast van € 52,75 per vierkante meter BVO.

De energielasten € 50.000 zijn lager dan begroot door herziening van het energiecontract en gunstige weersomstandigheden in 2017.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2017	2017	realisatie	2016
<i>16) Organisatiekosten</i>				
Kantoorkosten	132	137	-5	152
Automatiseringskosten	145	171	-26	181
Advieskosten	77	53	24	78
Overige personeelskosten	120	61	59	138
Overige organisatiekosten	<u>252</u>	<u>33</u>	<u>219</u>	<u>111</u>
Totaal overige bedrijfslasten	<u>726</u>	<u>455</u>	<u>271</u>	<u>660</u>

In de Overige organisatiekosten zijn diverse éénmalige (met name personele) verplichtingen opgenomen. Ook is de voorziening debiteuren geactualiseerd. De daling van de Automatiseringskosten is het gevolg van gefaseerde vervanging van de kantoorautomatisering en daaraan gekoppelde licentiekosten.

	Realisatie	Jaarplan	Jaarplan vs	Realisatie
	2017	2017	realisatie	2016
<i>17) Rentebaten/lasten</i>				
Rentebaten	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>4</u>

4. Resultaatbestemming en gebeurtenissen na balans datum

Resultaatbestemming

Het jaar 2017 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 44.355. Dit bedrag is volledig toegevoegd aan de algemene reserve die per 1 januari 2018 € 866.267 bedraagt.

Gebeurtenissen na balans datum

Er zijn geen bijzondere gebeurtenissen na de balansdatum geweest die impact op de jaarrekening 2017 zouden kunnen hebben.

5. Overige gegevens

Er zijn geen overige gegevens te rapporteren.

Vaststelling Bestuursverslag en Jaarrekening 2017

Rotterdam 29 maart 2018

Erik Gerritsen
directeur-voorzitter ad interim

Anton Vliegthart
directeur

Algemene gegevens

Stichtingsnaam	:	Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen Kruisstraat 2, Rotterdam Postbus 972, 3000 AZ Rotterdam www.dedoelen.nl directie@dedoelen.nl
Raad van Toezicht	:	Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter, lid in 2017) De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie) De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie) Mevrouw drs. A.H. Hogenstijn De heer mr. J.D. Loorbach (voorzitter in 2017) De heer prof. dr. H.A.P. Pols Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller
Bestuur	:	De heer E.J. Gerritsen, directeur-voorzitter ad interim De heer drs. Anton M. Vliegenthart, directeur
Management Team	:	Mevrouw Sandra van Dongen, hoofd marketing & communicatie Mevrouw Irma van Lierop, hoofd relatiebeheer De heer Peter Oostveen, business controller/manager bedrijfsondersteuning De heer Diederik Waal, hoofd evenementenwerving De heer Neil Wallace, hoofd programmering
Ondernemingsraad	:	Sander Zeilstra (voorzitter tot eind 2017 – januari 2018 uit dienst) Mevrouw Pauline Fransen van de Putte (duo-voorzitter per eind 2017)) De heer Edwin Steketee (duo-voorzitter per eind 2017) De heer Latif Sharif (secretaris) Mevrouw Melissa van Daalem Mevrouw Joke Epping De heer Sebastián van der Heide

Raad van Toezicht

In 2017 is de Raad van Toezicht formeel 6 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 februari i.v.m. het jaarplan 2017 en één extra brainstorm-vergadering in april.

Verder heeft de Raad van Toezicht diverse overleggen gevoerd over de per 2018 vacante functie directeur-voorzitter, de wervingsprocedure, selectie van het wervingsbureau en deelgenomen aan de gesprekken met kandidaten.

De wervingsprocedure heeft in 2017 niet geleid tot invulling van de vacature en wordt vervolgd in 2018.

De auditcommissie maakt onderdeel uit van de Raad van Toezicht van de Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen en bestond in 2017 uit twee leden. De Auditcommissie maakt onderdeel uit van de Raad van Toezicht en ondersteunt cq. adviseert de Raad van Toezicht, o.a. ten aanzien van het toezicht op:

- het financieel beleid en de uitvoering daarvan
- interne risicobeheersing en controlesystemen
- naleving van relevante wet en regelgeving
- de planning & control en rapportagesystematiek
- de relatie met de externe accountant, naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen door het bestuur
- de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie m.b.t. de AO/IC

Het reglement Auditcommissie is door de Raad van Toezicht vastgesteld op 23 maart 2017. De Auditcommissie heeft vijf maal vergaderd ter voorbereiding van de relevante onderwerpen voor de Raad van Toezicht vergaderingen.

Daarnaast heeft een vergadering plaatsgevonden met een delegatie uit de RvT van het Rotterdams Philharmonisch Orkest en heeft een vergadering plaatsgevonden met het bestuur van het steunfonds van de Doelen.

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

Elders in dit jaarverslag is opgenomen dat de jaarrekening 2017 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht tijdens de vergadering van 29 maart 2018.

Belangrijke agendapunten voor de Raad van Toezicht waren in 2017:

- goedkeuring van het Bestuursverslag en jaarrekening 2016 (maart)
- goedkeuring van het herziene Jaarplan 2017 (n.a.v. subsidiebeschikking Gemeente 2017-2020 in december 2016)
- goedkeuring van het Jaarplan 2018 (mei)
- goedkeuring van de werkbegroting 2018 (december)
- nadat dhr. G. Oostvogel zijn vertrek (per 1-1-2018) in april aankondigde, opstarten opvolgingsprocedure. Deze procedure heeft er toe geleid dat er een interim directeur is aangesteld die tevens advies heeft uitgebracht over de wijze waarop de uitdagingen voor de toekomst het beste binnen de organisatie kunnen worden opgepakt. In het kader van deze procedure is regelmatig overleg gevoerd met de directie, het MT en de OR.
- de financiële en algemene gang van zaken
- de relatie met het Rotterdams Philharmonisch Orkest
- de relatie met het bestuur van Het Doelen Steunfonds
- de fondsen- & sponsorwerving
- wisseling van voorzitter eind 2017

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 met regelmaat overleg gevoerd met de directie.

Mevrouw de Waard werd voor een tweede termijn van vier jaar benoemd per 1 januari 2018. Op verzoek van dhr. Loorbach werd zijn voorzitterschap overgedragen aan mw. Hamer. Dhr. Loorbach blijft aan als regulier lid, tot einde van zijn tweede termijn (1 juli 2019). Deze overdracht werd per januari 2018 goedgekeurd door de Gemeente.

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor het gevoerde beleid van het Bestuur van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen en dankt het 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 2017.

Rotterdam, maart 2018

De Raad van Toezicht van Stichting Concert- en congresgebouw de Doelen,
Mevrouw drs. M.I. Hamer (voorzitter)
De heer drs. ir. G.M. Haksteen (lid Auditcommissie)
De heer ir. T.V.M. Heerkens (lid Auditcommissie)
Mevrouw drs. A.H. Hogenstijn
De heer mr. J.D. Loorbach
De heer prof. dr. H.A.P. Pols
Mevrouw mr. M.F.E. de Waard-Preller