

meerjaren- beleidsplan 2025 - 2028

de Doelen

inhoud

voorwoord	3
vooruitblik	4
profiel, positionering en doelstelling	5
programma	6
publiek, communicatie en bereik	14
de zakelijke kant	18
duurzaamheid en het gebouw	19
organisatie en de codes	20
financiën	22



voorwoord

De Doelen is al meer dan een halve eeuw concertgebouw, poppodium, festivalhart, congresgebouw en feestlocatie. De Doelen is en blijft in beweging. Bij het schrijven van ons meerjarenplan voor de huidige periode, hadden we de eerste stappen op ons nieuwe pad net gezet. Vier jaar later, vooruitkijkend naar de komende cultuurplanperiode, is een goed moment om de tussenbalans op te maken. Een ding is zeker: er zijn bergen verzet en we zijn in volle vaart!

We hebben roerige jaren achter de rug. Niet alleen startten we zelf een veranderproces, maar ook de coronamaatregelen veroorzaakten een tumultueuze periode. Dat bracht grote uitdagingen in de sector en in onze eigen organisatie en veroorzaakte vertraging op onze weg. Maar het maakte het ook mogelijk om sneller te schakelen, bijvoorbeeld in de transitie naar een inclusievere organisatie en programmering. De noodzaak daarvan was duidelijk en het gehele managementteam onderschreef het externe commentaar dat de Doelen hierop in het verleden kreeg. We gebruikten de situatie om onze organisatie, ons programmaprofiel en de doelgroepen waar we ons op richten, opnieuw vorm te geven. Ons uitgangspunt daarbij was en is dat we ons richten op inclusiviteit en diversiteit in de volle breedte; culturele en maatschappelijke achtergrond, kleur, gender, leeftijd en meer. Waar staan we nu? We legden een flink fundament en bouwden gestaag aan een inclusieve, vernieuwende en ondernemende organisatie en een genrebreed cultureel profiel, maatschappelijk relevant en verbonden met de stad. We zitten niet stil en bouwen verder, zowel letterlijk aan het in ere herstellen van het monumentale gebouw, als aan onze programma's en samenwerkingen.

Op het hoogtepunt van de pandemie in 2020, schetsten we ons droombeeld: een doorlopend programma, van 's ochtends vroeg tot laat in de nacht. Met concerten in alle genres, kunst, talkshows, rondleidingen en fijn eten. Waar een weerspiegeling van de stad werkt, op het podium staat en over de vloer komt. Kortom een podium en plek in de stad voor iedereen. Nu kijken we terug op de post-coronaperiode van de afgelopen anderhalf jaar en zien we dat dit beeld werkelijkheid wordt. Zowel in de zaal en op het podium als op de werkvloer zien we meer diversiteit en verjonging.

Maar ons pad is nog niet gelopen en onze ambities nog lang niet volbracht. We namen onze missie, die we in de loop van deze cultuurplanperiode al verder aanscherpte,

opnieuw onder de loep. Zodat we niet alleen formuleren wie we zijn, maar vooral wat we willen bereiken:

De Doelen is een levendig, vernieuwend, internationaal podium voor muziek, cultuur en ontmoeting waarin talent zich ontwikkelt en dat bijdraagt aan de verbondenheid van Rotterdam.

Om dat te bereiken, scherpen we ons programma nog verder aan, verstevigen we bestaande verbindingen en maken we nieuwe connecties in de stad en ver daarbuiten. Met makers, gezelschappen, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties, congresorganisatoren, ondernemers en kunstenaars. We ontwikkelen nieuwe businessmodellen, voegen nieuwe ruimtes en functies toe aan ons gebouw en kijken uit naar 2024 en 2025 als de jaren waarin we de begane grond echt openen. Dan wordt de buitenrand van de Doelen een doorwaadbare plek van buiten naar binnen en vice versa. Met plekken voor muziek, kunst, media, horeca, leerwerkplekken en een hub voor dialoog met en over de stad. Vanuit die doorwaadbare rand kom je in een Open Doelen, met op de begane grond open verbindingen tussen de zalen en foyers. Met een flexibele stazaal, expo's, open en toegankelijke educatieprojecten en plekken voor verbinding en ontmoeting. Met in het vizier ons zestigjarig bestaan in 2026 vormt dit een nieuw hoogtepunt in de geschiedenis van de Doelen, waarin we recht zullen doen aan de functie van het gebouw zoals het ooit ontworpen is.

We kampen nog steeds met grote uitdagingen: de energiecrisis, inflatie, levertijden, terugkeer van publiek in volle omvang, beschikbaarheid van personeel en roerige tijden wereldwijd. Deze uitdagingen blijven ook in de komende periode een rol spelen. Des te belangrijker is het om er te zijn als een actuele, cultureel en maatschappelijk relevante plek in het hart van de stad. Lokaal geworteld met internationale allure. Waar je welkom bent om verrast, geïnspireerd of ontroerd te raken. Om te ontmoeten, te leren, in beweging te komen en te verbinden. Te luisteren, te kijken of te werken. Een plek waar je graag wilt zijn en wilt blijven.

De weg daar naartoe is al jaren in voorbereiding en geven we vorm met vele partners en stakeholders. We kijken met vreugde en verwachting uit naar de volgende stappen in dit proces.

Namens het gehele Team Doelen,
Janneke Staarink
directeur

een Open Doelen, onze toekomstdroom

Imane loopt de Doelen in vanaf de ingang aan het Schouwburgplein. Ze loopt langs de aanmeldbalie waar bezoekers in de rij staan voor een grote tech conferentie, komt voorbij de coffee corner en vervolgt haar weg langs de Codarts-studenten die aan het stemmen zijn voor het Talent Break concert dat zo gaat beginnen. Aan de andere kant van het gebouw komt ze bij haar eerste doel van de dag: het Doelen Stadslab. Imane is er al eerder geweest, toen ze er met haar medestudenten van de Hogeschool Rotterdam was om aan een project over eenzaamheid in de stad te werken. Nu geeft één van de sprekers van de tech-conferentie een gratis lezing over AI. Bijzonder om zo'n internationale grootheid over zijn vakgebied te horen vertellen! Als de lezing is afgelopen gaat ze op zoek naar de Doelen Keuken. Haar vriend Rosh werkt daar vanuit zijn opleiding op Zadkine als leerling-kok en Imane en haar vriendin Richelle gaan er vanavond eten. Ze kijkt eerst nog even nieuwsgierig om de hoek van de andere ruimte in de plint, waar een groep kinderen trots de zelfgebouwde instrumenten laat zien die ze tijdens de workshop in de kidscorner gemaakt hebben. En he, is daarnaast niet de Doelen Mediastudio waar je ook bij podcast en radio-uitzendingen kan zijn? Dat programma moet ze toch ook eens opzoeken! Ze loopt via de plint naar de hal van de Grote Zaal en ziet op de schermen aankondigingen voor de concerten en evenementen van dit weekend. Ze loopt vanuit de hal terug richting het Schouwburgplein. Er is zeker een nieuwe opening in de Doelen Art, er zijn veel mensen en ze ziet een paar grote nieuwe beelden. Dat moet ze even tippen aan haar buurvrouw, die heeft het altijd over de tentoonstellingen bij de Doelen Art. Imane loopt door naar de Doelen Keuken. Richelle is er al en Rosh geeft tips over het menu van de Syrische Doelen kok Maher. Eerst lekker eten en eens kijken wat er dit weekend allemaal te doen is in de Doelen!

Zaterdagochtend is echt iets voor haar neefje. Het Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest (RJSO) viert haar vijftig jarig bestaan met de hele dag en avond programma voor en met kinderen! Er zijn veel concerten. 's Avonds speelt de Turkse hardrockgroep MaNga in de Willem Burger Hal en is er jazz met Nabou Claerhout in de Eduard Flipse Zaal en 90's r&b karaoke in de Doelen Studio, fijn meezingen! Zondagochtend is er een vintage markt en een Dog Friendly Xmas Photoshoot, waar honden en hun baasjes in kerststijl op de foto gaan. En de hele dag concerten: Het Groot niet te Vermijden, het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPhO) dat Sjostakovitsj Achtste symfonie speelt en het Doelen Ensemble en Dean Bowen brengen Coming Together, een maatschappijkritische voorstelling. Ze kent niet alles maar het klinkt interessant! Voor jongeren zijn de klassieke concerten ook voor 10 euro toegankelijk, leuk om iets nieuws uit te proberen, eens kijken waar Richelle van houdt, dan kunnen ze samen gaan.



We zijn hard aan het toewerken naar het realiseren van deze toekomstdroom. De laatste twee alinea's hierboven zijn een beschrijving van een weekend in de winter, we zijn dus al flink onderweg. Maar we willen méér dan diverse weekenden met een inclusieve programmering en verscheidenheid van artiesten, partners en publiek over de vloer. We willen echt OPEN. In deze aanvraag vertellen we er in verschillende hoofdstukken meer over.

profiel, positionering en doelstelling

profiel

In de combinatie van concert- en congresgebouw is de Doelen met afstand de grootste van ons land. Als concertgebouw is de Doelen met 2.200 zitplaatsen in de Grote Zaal één van de grootste concertzalen in Nederland. Jaarlijks tellen we 330.000 bezoeken, waarvan zo'n 250.000 aan onze culturele programmering. De Doelen speelt ook op nationaal en internationaal vlak een belangrijke rol, met 45% van het publiek van buiten de stadsregio.

De brede programmering in alle genres maakt de Doelen tot een factor van betekenis in het culturele en zakelijke leven, niet alleen in Rotterdam maar ook daarbuiten. Een multifunctioneel, multicultureel cultuurhuis en creatieve studio of huiskamer waar muziek en maatschappij samenkomen. Een ontmoetingsplaats voor alle Rotterdammers. Van klassieke muziekliefhebber en cultuurminnaar tot popfanaat, van kids tot boomers en iedereen daartussen in. De Doelen staat nationaal bekend om zijn onderscheidende (inter)nationale programmering. Afgelopen jaren innoveerden we onze bestaande klassieke en hedendaagse programmering, en verbreedden we ons aanbod door pop, jazz en global een prominentere rol in onze programmering te geven.

Per jaar zijn er in de Doelen circa zeshonderd concerten en activiteiten in de genres klassieke muziek, jazz, global en pop met een breed palet van subgenres. We werken aan actieve gelijkwaardige samenwerkingen met culturele partners die bij ons passen. Het dichtste bij is natuurlijk het Rotterdams Philharmonisch Orkest, dat de Grote Zaal intensief bespeelt met gemiddeld 65 concerten per jaar. De congresfunctie zorgt ervoor dat we circa 80.000 nationale en internationale bezoeken tellen aan congressen, presentaties en ontmoetingen.

We hebben vijf zalen en diverse openbare ruimtes, die in 2024/2025 uitgebreid worden met zes studio's en een flexibele stazaal op de begane grond, voor alle concerten waarbij je niet wilt blijven zitten. Met het openen van de nieuwe ruimtes in de plint, vergroten we ons aanbod van kunst, horeca, media, dialoog en kinderactiviteiten in een nauwe samenwerking met partners in de stad.

positionering

De Doelen was het eerste gebouw in Rotterdam dat in de wederopbouwtijd na de oorlog gewijd was aan iets anders dan huisvesting of economie. De Rotterdammers sloten het in hun hart en de Doelen is sindsdien van grote betekenis als cultuurhuis, als centrale arena voor informatieoverdracht en als boegbeeld. De Doelen is sinds de opening in 1966 het hoofdpodium van muziek in Rotterdam en streeft naar het bereiken, binden en verbinden van een omvangrijke en brede publieksgroep. Daarnaast is het ons doel om continue de verbinding met de stad te leggen, in programmering maar ook in andere activiteiten.

Qua klassieke muziek, hedendaagse gecomponeerde muziek, global en jazz is de Doelen de grootste aanbieder in Rotterdam. Vooral wat betreft klassieke en hedendaagse muziek is er in Rotterdam geen ander noemenswaardig podium. Met (muziek)podia als Grounds (global), LantarenVenster (jazz), Luxor Theater (populair, muziektheater, opera), Theater Zuidplein (theaterconcerten) en Theater Rotterdam (opera, muziektheater) is er nauwelijks overlap in programmering.

Door de dubbelfunctie van concert- én congresgebouw levert de Doelen een belangrijke bijdrage aan de aantrekkelijkheid van Rotterdam als toeristische en zakelijke bestemming. Door de toevoeging van de ruimtes in de plint positioneren wij ons als open gebouw in het hart van de stad. We voegen daar, naast het zakelijke en culturele, een maatschappelijke functie aan toe. Dit doen we door actief en frequent ruimte te bieden aan maatschappelijke programma's, activiteiten en partners zodat we dialoog en ontmoeting initiëren, stimuleren en faciliteren. Onderscheidend is ook de intensieve samenwerking die wij daarbij zoeken met partners uit verschillende domeinen en disciplines, zoals onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties, kunstorganisaties en culturele instellingen. Tenslotte heeft de Doelen een zeer bijzondere collectie wederopbouwkunst, die bestaat uit een combinatie van architectuur-gebonden en vrijstaande kunst, waarbij de vrijstaande kunstwerken met een internationale allure te zien zijn in de gangen en foyers. Informatie over de kunstcollectie wordt gedeeld via de website, een uitgave, een [podcastserie](#) en rondleidingen.

impactdoelstelling

De Doelen is een levendig, vernieuwend, internationaal podium voor muziek, cultuur en ontmoeting, waarin talent zich ontwikkelt en bijdraagt aan de verbondenheid van Rotterdam. We willen lokaal geworteld zijn, met internationale allure. Voor alle Rotterdammers in een open en toegankelijk gebouw waar altijd wat te doen is. Onze kernwaarden zijn: Open, Gastvrij, Verwachtingen Overtreffend, Onderscheidend en 24/7 een People's Palace.

impact

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

de drie i's

De drie i's interconnectiviteit, innovatie en inclusie staan centraal in onze uitgangspunten. Ze vormen het hart van onze programmering en van de manier waarop wij onze bezoekers, deelnemers en partners

tegemoet treden en omarmen, ons gebouw gebruiken en nieuwe businessmodellen ontwikkelen. De i's komen dan ook in de verschillende hoofdstukken per onderwerp aan bod.

Rotterdamse Culturele Basis

De Rotterdamse Culturele Basis (RCB) is per 2021 ingesteld en bestaat uit acht culturele instellingen die volgens de Gemeente Rotterdam van groot belang zijn voor (het culturele leven in) de stad: het Rotterdams Philharmonisch Orkest, Concert- en congresgebouw de Doelen, Theater Rotterdam, Theater Zuidplein, Museum Boijmans Van Beuningen, Maritiem Museum Rotterdam, Luxor Theater en Kunsthal Rotterdam. De RCB heeft voor Cultuurplanperiode 2021 – 2024 een werkagenda ontwikkeld met vier werkgroepen die met de ontwerpen talentontwikkeling achter en voor de schermen, publieksontwikkeling en 'duurzaamheid, klimaatneutraal, omgeving, gebouw' aan de slag zijn gegaan. Naast deze vier thema's gaf de RCB als strategische gesprekspartner gevraagd en ongevraagd advies aan de wethouder.

In 2023 is de RCB over de periode 2021 – 2023 geëvalueerd. De focus van deze evaluatie lag op de toekomst, met als doel aanscherpingen voor de komende twee jaar en de volgende Cultuurplanperiode 2025 – 2028. Het advies aan de RCB is om de ervaringen en inzichten te gebruiken om de functionele rol van de RCB nader in te vullen. De RCB heeft vervolgens in afstemming met het culturele veld, zoals binnen het Directeurenoverleg, een aanpak 2025 – 2028 geschreven. Zie daarvoor de bijlage.

De ambitie van de RCB is om als onderdeel van een florerend ecosysteem te bouwen aan een veerkrachtige en toekomstbestendige sector.

programma

In de lopende Cultuurplanperiode vernieuwden we ons programmaprofiel en stelden een daarop toegespitst programmateam samen waarmee we de eerste grote stappen in onze transitie konden realiseren. We startten met het inhoudelijk vernieuwen van de genres klassiek en jazz en het brengen van een prominenter pop- en Rotterdams festivalprogramma, in nauwe samenwerking met partners in de stad.

Deze koers intensiveren we gestaag in de komende cultuurplanperiode. Stip op de horizon is een toonaangevende inclusieve (inter)nationale muziek-programmering, waarin onze hoofdgenres klassiek, pop, jazz en global gelijkwaardig vertegenwoordigd zijn en die aansprekend is voor diverse Rotterdamse en

landelijke doelgroepen. Nu al biedt geen enkel ander muziekpodium in Rotterdam zoveel genres of werkt met zoveel samenwerkingspartners onder één dak als de Doelen.

We profileren ons nadrukkelijk als People's Palace waar onze focus-genres op één avond gelijkwaardig, naast elkaar, achter elkaar en soms zelfs door elkaar te horen zijn. Wij begonnen daarmee tijdens de coronaperiode, met onze reeks online concerten (Lunchbreaks, Breeduit en de film MovingON) waarin we een scala van genres en een diversiteit aan artiesten toonden. Deze mix vormt de basis voor onze dagelijkse programmering en komt mooi bij

elkaar bij onze seizoensopening, waarin we een dwarsdoorsnede van de programmering presenteren. Van klassiek en hedendaags tot pop, jazz, global en dj's. Door elkaar en dwars door alle ruimtes van ons gebouw, zoals dat alleen in de Doelen kan. Hoogtepunt op dit gebied wordt ons zestig uur durende 60 x 60 festival in ons jubileumjaar 2026, wanneer we zestig jaar bestaan.

Die programmavisie vormt de basis voor de komende Cultuurplanperiode. Met een diversiteit aan musici, genres, creatieve concepten en actuele thema's, richten we ons op nieuwe en diverse doelgroepen. We gaan door met het inhoudelijk vernieuwen van de genres klassiek en jazz en ambiëren een prominenter pop- en Rotterdams festivalprogramma, in samenwerking met partners in de stad. We zien nu al dat we met deze nieuw ingezette koers er op alle genres in slagen een jonger publiek aan te spreken, dat eveneens een veel betere afspiegeling is van de stad Rotterdam. Om met name de genres r&b, reggae, dance, hiphop en pop intensiever te kunnen programmeren, creëren we in 2025 een **flexibele stazaal** op de begane grond.

nieuwe (sub)genres voor nieuwe doelgroepen

Dankzij de indexering van Rotterdam Festivals hebben we inzicht in de voorkeur van de verschillende Rotterdamse doelgroepen voor verschillende muziekgenres. Mede dankzij deze indexering constateerden wij dat de verdeling van genres, leeftijden en doelgroepen in onze programmering en ons bereik niet in lijn was met de samenstelling van Rotterdam en onze doelstellingen. Welke doelgroepen wij aan willen trekken en wat hun voorkeuren zijn, legden we eind 2021 naast het aanbod van andere instellingen in Rotterdam en welke genres passen bij de Doelen. Op basis daarvan kozen we de volgende genres, waar we sinds 2022 een (nog meer) onderscheidende signatuur op ontwikkelen en die we (intensiever) programmeren: **klassiek, jazz, pop, global, soul, r&b, reggae, alternative, dance en hiphop**. We zien nu al dat we met deze nieuw ingezette koers er in slagen op alle genres een jonger publiek aan te spreken, dat een veel betere afspiegeling is van Rotterdam. Wel merkten we dat om met name de genres r&b, reggae, dance, hiphop en pop intensiever te kunnen programmeren, een stazaal onontbeerlijk is.

de drie i's in onze programmering

Innovatie in onze programma's creëren we zowel met vernieuwend aanbod als met vernieuwende beleving. Daarvoor maken we in onze programmavisie in alle genres scherpe keuzes: is deze programmering onderscheidend en past het binnen onze visie? Criteria daarbij zijn vernieuwing in inhoud en vorm, aansluiting bij focusdoelgroepen, diversiteit, thematische actualiteit, een bewuste mix van (inter)nationale en Rotterdamse musici en ruimte voor zowel internationale topprogrammering als voor jong talent. Ook maken we

voortdurend ruimte voor nieuwe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld VR en tech programma. We geven een concertbezoek van begin tot einde vorm. Van de achtergrondmuziek die per serie/concert wordt samengesteld door de programmeurs tot het lichtplan, we houden ons niet alleen bezig met wát we neerzetten maar ook met hóe we het neerzetten en voor wie.

Focuspunten op het gebied van **inclusiviteit** zijn kansengelijkheid en gelijkwaardigheid voor iedereen. We tekenden een 50/50 Pledge waarmee wij in al onze programmalijnen – klassiek, jazz, pop, global en kids, actief vijftig procent vrouwen in een leidende positie (zoals solisten, dirigenten, bandleiders, makers, songwriters en componisten) het podium geven. Hetzelfde doen we op het gebied van culturele - en genderdiversiteit. We vragen uitvoerende gezelschappen heel gericht om buiten de gebaande opties te stappen in hun keuzes voor solisten, dirigenten, andere betrokken uitvoerenden en repertoire, welke aansluiten bij onze focus op innovatie, talentontwikkeling en niet in de laatste plaats bijdragen aan een diverse, inclusieve representatie op het podium. We maken ruimte voor samenwerkingspartners die een afspiegeling van de stad in huis brengen op het podium en in de zaal.

Interconnectiviteit komt in alle lijnen van onze programmering terug in de vorm van samenwerkingen met makers/componisten, artiesten, collega-instellingen, culturele partners en samenwerkingen met andere disciplines en domeinen. Op het gebied van (inter)nationale samenwerking en de opbouw van tours werken we in nauw overleg met (inter)nationale collega-instellingen en het landelijke Grote en Kleine Zalen Overleg. Onderscheidend en innovatief is de gelijkwaardigheid in de behandeling van onze samenwerkingen. Sinds een paar jaar is het onderscheid tussen eigen programmering en die van culturele partners nagenoeg verdwenen waar het om programmering voor en met de stad gaat. De afdeling culturele verhuur werd 'team culturele samenwerking', dat nu ook integraal onderdeel is van de afdeling programmering. We maken steeds duidelijkere keuzes over met wie we samenwerken en de gekozen partners omarmen we volledig. Waar mogelijk of noodzakelijk dragen we actief bij aan de samenwerking en werken we aan een gezamenlijk doel, waarbij we onze kennis, menskracht en middelen inzetten en soms ook aanvullende culturele programmering toevoegen. Dit doen we zowel in het cultureel domein als in andere domeinen, zoals bijvoorbeeld onderwijs en tech.



Broederliefde © Taufan Adia Putra

programmmapartners

Netwerken: RCB, directeurenoverleg, N8W8, VSCD, Programma overleggen Nederlandse Grote Zalen en Kleine Zalen, Rizoom, Rotterdamse Muziekcoalitie, Kindermuziekweek en International Society for Performing Arts

Partners festivals: O., Rotterdam Unlimited, IFFR, Immersive Tech Week, International Dance League, MOMO Festival, Metropolis, Left of the Dial, Rotterdam Artweek, Circusstad Festival, Rotterdamse Dakendagen, Poetry International, NN North Sea Jazz Festival, North Sea Round Town, Rotterdam Pride en New Skool Rules

Programma klassiek en hedendaags: Rotterdams Philharmonisch Orkest, Sinfonia Rotterdam, Doelen-Ensemble, Coops & Co, Laurens Collegium, Scapino Ballet, Conny Janssen Danst, URLAND, Laurenskerk, Batavierhuis, Kamermuziekvereniging Rotterdam, RJSO, ICCR, Prinses Christina Concours, Grote en Kleine Zalen overleggen (Nederlandse en Belgische concertzalen), Rizoom (Muziekgebouwaan 't IJ, November Music, Gaudeamus, Asko|Schönberg, Intro in Situ en Korzo) en Dutch Classical Talent

Programma jazz: Bimhuis, Music Meeting, BIRD, LantarenVenster, Metropool Orkest, JOC en Erasmus Jazz Prijs

Pop en global: Epitome Entertainment, Mystiek Productions, Haman Foghahazadeh, Rotterdam Unlimited/Ducos, Twenty, HEAR3VENTS, Desiyup, Popronde, Rotown en Productiehuis FLOW

Kunstbreed & Studio: CBK, Murals Inc, OMI, Studio Nul, Doodkonijn, De Koddige Koning, Stichting Levels, Vincentie, Waluw, Housejam en Studium Generale

Onderwijs: KCR, JINC, SKVR, Kuzts, Erasmus Universiteit, Hogeschool Rotterdam, Albeda, Zadkine, Codarts, Willem de Kooning Academie en Grafisch Lyceum Rotterdam

klassiek en hedendaags

Binnen onze klassieke programmering presenteren we prikkelende, *state of the art* concerten. Uniek is de combinatie van groot en klein, oud en nieuw, experimenteel en canon en wereldberoemd en lokaal opkomend. Eén plek waar je (inter)nationale orkesten, koren, ensembles, kamermuziek, recitals, hedendaagse en nieuwe makers, muziektheater en crossovers ontdekt. De vernieuwing zoeken we in het programmeren en zelf ontwikkelen van dramaturgisch innovatieve concertprogramma's met spraakmakende solisten, makers en gezelschappen, veelal in een passende inscenering. We maken bewust ruimte voor een inclusieve representatie op het podium, zowel qua musici als in nieuwe werken en het verbeden van de canon. We presenteren deze programmering sinds het huidige seizoen (2023/2024) op een nieuwe manier, die prikkelt tot (her)ontdekken en die goed ontvangen is door ons publiek. We bundelen concerten en geven deze aansprekende labels, waarvoor je geen insider hoeft te zijn om ze te begrijpen, zoals *Grote namen*, *Wil je gehoord hebben*, *Het Nieuwe Nu* en *Echt Rotterdams*.

In de serie **Grote namen** presenteren we de wereldtop aan orkesten, koren en ensembles onder leiding van sterdirigenten en met stersolisten. Onze internationale programmering is van wereldniveau, vaak exclusief te horen in de Doelen en voegt daarmee iets toe aan het aanbod in Nederland en Rotterdam. Keuzes maken we op basis van diversiteit en inclusie (representatie van musici, solisten, dirigenten en repertoire) en innovatie (keuze voor innovatieve ensembles) en zijn aanvullend op de seizoenprogrammering van het in ons eigen huis gevestigde symfonische orkest van wereldfaam, het Rotterdams Philharmonisch Orkest.

De hedendaagse muziekserie **Het Nieuwe Nu** is de opvolger van onze bekende Red Sofa-serie. In *Het Nieuwe Nu* presenteren we fonkelnieuwe composities, onverwachte combinaties, keiharde sociaal-maatschappelijke kritiek en performances door componisten/makers op het grensvlak van muziek en tech. Bezoekers ontdekken vernieuwende makers, hedendaagse perspectieven en nieuwe concertvormen. Met het DoelenEnsemble maken we jaarlijks programma's rondom Rotterdamse iconen en de Dag van de Componist. Twee keer per seizoen presenteren we met het Rotterdams Philharmonisch Orkest een nieuw werk of Europese première. Vanaf het nieuwe kunstplan starten we een nieuwe samenwerking met de Rotterdamse componist/regisseur Robin Coops (Coops & Co) met wie wij immersieve multidisciplinaire muziek gedreven ervaringen zullen presenteren. Als jubileum special (2026) ontwikkelen en coproduceren wij in samenwerking met Music on Main (Vancouver) een immersieve avond met nieuw werk van hedendaagse componisten en makers, een muzikale totaal ervaring geïnspireerd op het Sleep No More concept door het Britse theatergezelschap Punchdrunk. Jonge componisten en onderscheidende nieuwe makers van de toekomst krijgen een plek in het Nieuwe Nu Young, een uniek platform voor een podium van ons formaat. Vanaf seizoen 24-25 ontwikkelen we hierin een nieuwe samenwerking met Codarts en Willem de Kooning Academie. We zijn een van de initiators en actief betrokken partner van het Rizoom netwerk, waarin jonge genre-overstijgende makers een ontwikkelbudget en een podium krijgen, die hun plek krijgen in in deze serie.

We ontwikkelen met succes specifieke vernieuwende concepten voor jonger publiek, zoals de festivalachtige, genre-overstijgende **ROAM Nights**. ROAM is een eigen Doelen-format, op het snijvlak van innovatieve klassieke muziek, popmuziek en elektronica. Geheel geënceneerd met licht en styling en een passend horecaconcept op verschillende locaties in het gebouw. In onze **cross-over programmering** maken we nog uitgesprokener de verbinding met andere genres. Zo geven we sinds 2024 jaarlijks een project van Amsterdam Sinfonietta met een pop cross-over een plek en is er ruimte voor bijvoorbeeld het Noord Nederlands Orkest in een programma met gamemuziek en Het Residentie Orkest in samenwerking met Rewire.

Echt Rotterdams bestaat uit een mix van programma's met orkesten, ensembles en makers die recht doen aan een stad die altijd in beweging is. Met vaste Rotterdamse ensembles ontwikkelen we binnen deze serie jaarlijks bijzondere samenwerkingen en projecten. Naast de ondergenoemde al bestaande jaarlijkse samenwerkingen starten we vanaf het nieuwe kunstplan ook een samenwerking met Scapino Ballet Rotterdam met wie we een jaarlijkse interdisciplinaire kamermuzikale performance gaan presenteren. Het label **Wil je gehoord hebben** draait om DE grote klassieke werken uit de geschiedenis. Het zijn concerten waar een groot werk uitgevoerd wordt en we eveneens ruimte maken voor de onbelichte geschiedenis. De werken worden uitgevoerd door veelal Nederlandse terugkerende symfonische orkesten. Deze concerten focussen op één werk en zijn vaak korter en zonder pauze. In onze **Barok serie** bieden we een frisse blik met authentieke solisten en uitvoeringen, zowel internationaal als Nederlandse ensembles in grote en kleinere bezettingen. Onze Rotterdamse jaarkalender, met programma's rondom bijvoorbeeld Wederopbouw dag, Ketikoti en Rotterdam Pride, die we bij onze **inside out** programmering toelichten, kreeg een prominentere plek in de programmering, door deze in de reeks **Bijzondere dagen** te bundelen met concerten die horen bij een specifieke dag of periode in het jaar. Denk daarbij aan de Mattheus, het Weihnachtsoratorium en ons 4 mei programma. Als stip aan de horizon kijken we uit naar de interdisciplinaire interreligieuze Passie met bestaande en nieuwe werken die we coproduceren met het Scapino Ballet Rotterdam en het innovatieve toporkest Utopia Orchestra en dat in het voorjaar 2028 in première zal gaan. In deze nieuwe Passie worden de culturen die Rotterdam rijk is gereflecteerd. In verbinding met religieuze leiders uit verschillende stadsdelen van Rotterdam en in dialoog met historici en sociologen wordt er een nieuw web gesponnen waarin wetenschappers, kunstenaars, religieuze/spirituele leiders een debat aangaan over menszijn en samenleven. Regisseur/choreograaf Nanine Linning en de Griekse componist/dirigent Teodor Currentzis vatten verhalen, rituelen, dans en muziek uit verschillende tradities, tijdperken en culturen in een hedendaagse dans en muziktaal, vanuit een veelheid aan perspectieven uit de islam, het boeddhisme, het hindoeïsme, het jodendom en het christendom.



voorbeelden programmering klassiek

Grote namen: London Symphony Orchestra, Utopia Orchestra, Budapest Festival Orchestra, Koninklijk Concertgebouw Orkest, Mahler Chamber Orchestra, Chineke! Orchestra, La Maestra, Müncher Kammerorchester, Ensemble Pygmalion, Amsterdam Sinfonietta, The Sixteen, Vox Clamantis

Het Nieuwe Nu: Askol|Schönberg, Ensemble Klang, HIIT (voorheen Slagwerk Den Haag), Rizoomlab, Attaca Quartet, 12 Ensemble, Ensemble Resonanz, Roomful of Teeth, Scottish Ensemble, Crash Ensemble, London Contemporary Orchestra, Patricia Kopatchinskaja, Davóne Tines, Doelen Ensemble, Coops & Co, Rotterdams Philharmonisch Orkest

Echt Rotterdams: Sinfonia Rotterdam, Doelen-Ensemble, Laurens Collegium, stadsorganist Adriaan Hoek, Coops & Co, O., Scapino Ballet, Urland

Wil je gehoord hebben: het Residentie Orkest, het Noord Nederlands Orkest, het Nederlands Philharmonisch Orkest, maar ook Pynarello en Camerata RCO.

Barok: Orkest van de Achttiende Eeuw, Holland Baroque, de Nederlandse Bachvereniging, PRJCT Amsterdam, Il Giardino Armonico, Chris de Paris, Nevermind en ARTHOUSE 17.

Kamermuziek: Pavel Kolesnikov & Samson Tsoy, Sean Shibel, Rosanne Philippens, Randaal Goosby, Davóne Tines, Janine Jansen, Vikingur Olafson en Alice Sara Ott.

jazz

Rotterdam heeft een rijk jazzverleden. In de Doelen speelden grote jazzlegendes als Miles Davis, Duke Ellington en Sonny Rollins. Met North Sea Jazz, North Sea Round Town en InJazz is Rotterdam nog steeds een belangrijk centrum van jazz en improvisatiemuziek. Er is een uitgebreid ecosysteem van organisaties, broedplaatsen, makers en zalen in Rotterdam met wie we nauw samenwerken. Innovatie en talentontwikkeling vormen de basis van onze jazzprogrammering. Andere belangrijke uitgangspunten zijn dat jazz in de Doelen Rotterdam internationaal sterker als jazzstad positioneert, het regionale jazzaanbod versterkt, de regionale muziekketen verrijkt en een meer divers publiek bedient. Op regionaal niveau bieden we producties van (jonge) makers een podium of ontwikkelen we in samenwerking artistieke producties. De Doelen kiest in haar jazzprogrammering voor een kleurrijker aanbod dat de volle breedte van het genre optimaal benut. Onze grootste focus ligt op up-and-coming talent, de nieuwe generatie jazzcreatieven en geïmproviseerde muziekprofessionals die hun plek op het podium al hebben opgeëist. Dit talent programmeren we in de Eduard Flipse Zaal in afstemming met Bird en LantarenVenster. Daarnaast programmeren we zelf eveneens een aantal concerten door midcareer musici. Vanaf seizoen 24-25 voegen we daar een festivalachtige Jazz Night aan toe. Een à twee keer per jaar programmeren we grotere ensembles en orkesten,

zoals het Metropole Orkest en het Jazz Orchestra of the Concertgebouw. In samenwerking met North Sea Jazz maken we plannen voor de komende Cultuurplanperiode om als opmaat van het festival een aantal grote namen weer terug naar de Doelen te halen. Ruimte voor talentontwikkeling bieden we in de samenwerkingen met de Erasmus Jazz Prijs en met Codarts in The Jazz Corner in onze plint, waar studenten en docenten van Codarts wekelijks jammen.

voorbeelden programmering jazz

Legends: Dianne Reeves, Herbie Hancock, Esperanza Spalding, Cécile McLorin Salvant, Marilyn Mazur, Cory Henry en John Zorn

Mid career: Kris Davis, Hamid Drake, Tomeka Reid, Koma Saxo, Craig Taborn, Marquis Hill, Ambrose Akinmusire, Jeff Parker, Jakob Bro, Linda May Han Oh, Nduduzo Makhathini, Tineke Postma, Joris Roelofs en Wolfert Brederode

Up-and-Coming: Alessandro Fongaro, Peter Somuah, Kika Sprangers, Thomas Pol, Jesse Schilderink, Alexander van Popta; Sun-Mi Hong, Teis Semey, Guy Salamon, Marta Arpini, Rainer Bass, Alistair Payne, Kirke Karja, Ebba Åsman, Lara Rosseel, Nabou, Petter Eldh en Kit Downes

pop & global

De Doelen biedt een omvangrijk programma aan pop en global van (inter)nationale allure. Van Dionne Warwick tot Sylvie Kreusch, Ibrahim Maalouf en drukbezochte Turkse, Iraanse, Indiase en Kaapverdise concerten, de Doelen biedt het al jaren. We zijn begonnen dit aanbod te intensiveren en verbreden en we voeren dit de komende periode verder door. We werken toe naar een stevig programma van grote namen, artistieke pop, neo-klassiek en Rotterdamse artiesten van naam. We presenteren een nieuwe reeks up-and-coming alternative pop en (meer) reggae, hiphop, soul en r&b, in een nauwe samenwerking met festivals, culturele partners en promotors.

Een manier waarop we een diverse samenstelling van het publiek willen vergroten, is door dit ook op het podium te realiseren. Dat doen wij in de eerste plaats door bij de keuze van muzikanten en makers naar de juiste afspiegeling te streven. De genres waar we ons naast de grote pop en global artiesten op richten zijn soul, r&b, global, reggae, alternative, dance en hiphop. Soul en r&b weven we door al onze zalen heen, van jong talent in de Flow Unplugged avonden i.s.m. productiehuis Flow tot Angie Stone in de Grote Zaal. We zijn na de coronaperiode i.s.m. Epitome Entertainment gestart met Monday Night Jams. Deze sessies krijgen nu een vaste plek in het programma en de samenwerking breiden we uit door dit naast de Studio ook met een 'best of Monday Night Jam' in onze zalen te presenteren. We startten met Reggae Nights in de Doelen Studio, welke omarmd werden door de reggae scene van Rotterdam en een goede basis vormen voor het programmeren van meer reggae in de Doelen.

Dance en hiphop programmeren we met partners en samenwerkingen. Vooruitlopend op onze toekomstdroom voor een permanente stazaal, realiseren we in 2025 zoals eerder gezegd een multi-inzetbare (flexibele) stazaal op de begane grond. Hiermee kunnen we de genres soul, hiphop, r&b, reggae en dance nog beter bedienen. Ook kunnen we dan ons nachtprogramma aanzienlijk uitbreiden, daarin gaan we optrekken met N8W8.

In de Doelen Studio presenteren we een muziekprogramma voor, door en met de stad; een kleinschalig, intiem en laagdrempelig podium dat jonge muzikanten in alle genres plek biedt met terugkerende avonden zoals de Monday Night Jam, Reggae Nights, jamsessies van Codarts-studenten en dj's. Elke vrijdag geven we in Club Key de sleutel uit handen aan een partner in de stad die de avond host met programma's als Sam's Favorites, Print Night Out, Connect the Funk, Balfolk en Slow Balboa.

We kijken met plezier terug op concerten van Broederliefde, Angie Stone en Shirma Rouse die allemaal in het afgelopen jaar in de Doelen stonden. Aansluitend op onze roemruchte reputatie gaan we in onze pop-programmering een combinatie bieden van zowel grote namen als aankomend talent, met ruimte voor onze focusgenres en Rotterdams talent. Omdat deze programmering korter van tevoren geboekt wordt, geven we op de volgende pagina een wensenlijst van artiesten die we willen boeken.

Global invloeden komen in al onze genres terug, van Turkse rock en Kaapverdiaanse pop tot Indiase klassieke muziek en jazz met diverse invloeden. In onze global programmering zoeken we de vernieuwing en werken we veel in samenwerking met partners. De hoofdfocus is daarbij programma voor de grootste gemeenschappen in de stad. Zo organiseren we Turkse programma's i.s.m. Mystiek, Kaapverdiaanse concerten i.s.m. Twenty, Indiase concerten (van klassiek tot Bollywood) i.s.m. Desiyup, Iraanse steroptredens i.s.m. Haman en flamenco i.s.m. de Flamenco Biennale. We willen onze programma's met muziek en uitvoerenden uit de verschillende culturele gemeenschappen in de stad verder intensiveren, met - naar afspiegeling van de voornaamste culturele bevolkingsgroepen van de stad - ruimte voor Surinaamse, Turkse, Marokkaanse, Caribische en Kaapverdiaanse muziek, die met we met grote(re) regelmaat in het jaar zullen programmeren.

voorbeelden programmering pop & global

Legends D'Angelo, Patti Smith, Brian Eno, Nick Cave

Grote namen Norah Jones, Diana Krall, Patrick Watson

Artistieke pop Kae Tempest, Wende, Charlotte Adigéry en Arca

Jonge toonaangevende gezichten: WIES, Nilüfer Yanya, Porridge Radio en Meskerem Mees

Alternative Dirty Loops en GoGo Penguin

Rotterdams Froukje, Naaz, Tramhaus, Willem, Tabitha

Soul Sampha, Michael Kiwanuka en Jorja Smith

Hiphop Willem, Kevin & The Animals, A Tribe Called Quest

R&b Mahalia, Kali Uchis

Reggae Alfa Mist, Chronixx en Toots & The Maytals

Dance/ Club Lander & Adriaan en Pretty Girls Like Trap Music

Neoklassiek Nils Frahm, William Basinski

Global Hermanos Gutiérrez, Sudan Archives en Khruangbin

jong talent: focus nieuw talent

We geven ruim baan aan de ontwikkeling van jonge musici in alle genres. Daarbij werken we waar mogelijk samen met vakopleidingen en culturele partners. Het Nieuwe Nu Young en de randprogrammering van de ROAM Nights zijn de plek voor jonge interdisciplinaire makers en de jonge vernieuwende muzikale makers van het Rizoomb lab. We bieden ruimte aan het Prinses Christina Concours en Dutch Classical Talent en zijn huis voor International Conducting Competition Rotterdam. Up-and-coming jazztalent krijgt een plek in de Eduard Flipse Zaal. We hosten de Erasmus Jazz Prijs en de Popronde en zijn een van de festivallocaties van Left of the Dial en TMC, waar veel ruimte is voor aanstormend talent. Met productiehuis FLOW bieden we in FLOW Unplugged een podium aan singer-songwriters en in Flowetry aan spoken word artiesten. In samenwerking met Epitome Entertainment krijgt de jonge generatie soul, r&b en rhymes & beats haar plek in de Monday Night Jam. In 'ontwikkelplek' de Doelen Studio bieden we plek aan jams, open podia, try-outs en cd-presentaties. Codarts is voor ons een belangrijke samenwerkingspartner. Samen organiseren we wekelijkse optredens van studenten, docenten en gastmusici. Op de woensdagmiddagen zijn er sinds twee jaar klassieke concerten in de reeks Talent Breaks en op de late donderdagavond sinds een jaar jazz- en global jamsessies in The Jazz Corner. Deze optredens maken deel uit van het curriculum van de studenten, waardoor wederzijds continuïteit geboden wordt. Op regelmatige basis organiseren we samen met Codarts een innovatief orkestproject. Als pilot maken professionele dansers en musici in samenwerking met Codarts en PRA Muziektheater samen met eerstejaars dans- en muziekstudenten en vitale senioren uit Rotterdam een voorstelling voor en met senioren en bewoners van verpleeg- en verzorgingshuizen. Ook bieden we ruimte voor de eindexamenconcerten van Codarts-studenten.

kids-programmering en schoolconcerten

Op het gebied van educatieve programma's en kinderprogrammering werken we actief aan een inclusiever aanbod voor alle leeftijden. Ons educatieve programma voor scholieren is complementair aan het educatieaanbod van het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPhO). In het kader van het Cultuurtraject bezoeken basisschoolleerlingen jaarlijks twee concertprogramma's in verschillende genres. In de komende periode breiden we dit uit naar programma's voor middelbare scholieren. We ontwikkelen voor de Doelen een educatief project i.s.m. de Musikarbeiter, waarmee wij scholen workshops bieden die gericht zijn op onderzoekend en ontwerpnd leren. Het wordt een interdisciplinaire workshop met muziektechnologie die leidt tot een betoverend visueel eindproduct.

Een keer per jaar organiseren we in samenwerking met het RPhO de Kindermuziekweek. De Kindermuziekweek is meer dan tien jaar geleden geïnitieerd door de Doelen en het RPhO in Rotterdam en inmiddels uitgegroeid tot een landelijke week met vele partners. Traditiegetrouw starten we de week met een groot openingsconcert voor basisschoolleerlingen in de Grote Zaal, waarna gedurende de rest van de week een divers aanbod aan educatieve projecten wordt geboden, zowel in schoolverband als een vrijetijdsprogramma. Denk hierbij aan kids-concerten, de Samenspeeldag in samenwerking met het Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest (RJSO) en SKVR en een aanvullend programma in de Studio. In onze schoolconcerten en kids-programma's leggen we dwarsverbanden. Voor de Kindermuziekweek maken leerlingen van het Codarts Lyceum (voorheen Havo/vwo voor Muziek en Dans) bijvoorbeeld een schoolconcert voor basisschoolleerlingen.

We bieden ook een breder programma. Een keer per maand organiseren we i.s.m. Jinc een Taaltrip, waarbij leerlingen uit groep 5 en 6 de Doelen bezoeken en moeilijke woorden, gerelateerd aan een thema, in een context kunnen zien. Afsluitend vindt een concertje plaats in de Grote Zaal. Het doel van Taaltrip is een grotere woordenschat en een bredere kennis van de wereld: twee belangrijke voorspellers van begrijpend lezen. We faciliteren bliksemstages, waarbij leerlingen van de basisschool en het vmbo in de Doelen kennismaken met een aantal beroepen in ons werkveld en een ochtend lang echt ervaring op doen binnen onze organisatie.

In de komende periode intensiveren we ons vrijetijdsprogramma met jaarlijks circa tien concerten in diverse genres voor kinderen in alle leeftijden. Een van de nieuwe ruimtes in onze plint wordt de Doelen Kidscorner, die we gaan programmeren in samenwerking met partners, zoals bijvoorbeeld het RPhO en SKVR. Hier gaan alle activiteiten met betrekking tot programma voor kinderen plaatsvinden, die niet in een

concertzaal plaatsvinden. Zoals laagdrempelige activiteiten op woensdagmiddag en in de schoolvakanties, waarbij kinderen op een actieve en creatieve manier kennis maken met muziek en met de Doelen. Denk aan een terugkerende workshop instrumenten bouwen, leren componeren, beats maken, multi-jam, een rapworkshop of een workshop rondom het Doelen-orgel met de stadsorganist. Ook bieden we in de Studio een breder creatief programma voor kinderen, zoals de wekelijkse schaakcursus met De koddige koning en workshops tekenen of posters maken. Tijdens festivals organiseren we workshops in samenwerking met festivalpartners zoals Circusstad Festival en IFFR.

Voor jeugdig muzikalent werken we samen met onder andere het Prinses Christina Concours en het RJSO. Voor jongeren in de leeftijd van circa 16-20 jaar gaan we een keer per maand een aantrekkelijke randprogrammering ontwikkelen rondom concerten om hen met ons programma kennis te laten maken. Tenslotte zijn we ook huis voor educatieve activiteiten van partners die we actief naar ons toe halen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Passionate Bulkboek. Ook de kids- en educatie-activiteiten van het IFFR en het RPhO vinden onder ons dak plaats, waarmee wij veel kinderen en jongeren over de vloer krijgen.

inside out: open en toegankelijk, in het hart van de stad

Dwars door ons gebouw en dwars door de verschillende genres en disciplines die we ambiëren, ontwikkelen we programmering waarin we in een open samenwerking met partners aansluiten bij **belangrijke (Rotterdamse) feestdagen en herdenkingen** zoals Eid-al-Fitr, Wederopbouwday, de Rotterdamse Dakendagen, Chinees Nieuwjaar, Internationale Vrouwendag, Keti Koti en Rotterdam Pride, met muziekprogrammering, tentoonstellingen, lezingen, rondleidingen of films. Zo zijn we rondom Rotterdam Pride bezig met een uitgebreide queer programmering in diverse programma's, met bijvoorbeeld een speciaal voor ons naar meerdere genres bewerkte voorstelling van Boys Won't Be Boys, een queer Passie door barokensemble ĀRT HOUSE 17 en een recital van drag-operazanger Le Gateau Chocolat.

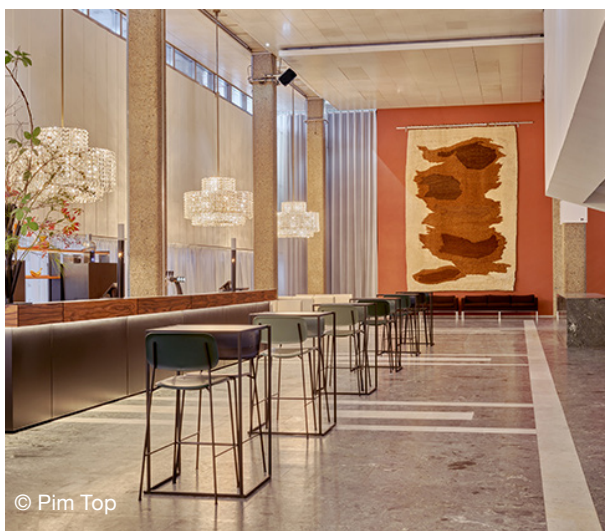
We zoeken actief de verbinding met **festivals en partners in de stad** die passen bij onze doelstellingen, gebouw en doelgroep, ook als die niet primair op muziek gericht zijn. Deze samenwerkingen breiden we steeds verder uit. Zo zijn we huis voor of werken we nauw samen met Rotterdam Circusstad, International Dance League, Poetry International, Art Rotterdam, de fashion Graduation Show van de Willem de Kooning



Academie en culturele conferenties zoals de grootste internationale urban music conferentie New Skool Rules die vanaf 2024 volledig in de Doelen plaats vindt. We zijn opnamelocatie van radioprogramma's, podcasts en filmvertoningen, al dan niet in combinatie met livemuziek, alsook opnamelocatie voor films en series, zoals recent nog voor de dramaserie Santos.

We maken dwarsverbanden met andere domeinen. We brachten het jaarlijkse **tech** event VR Days/Immersive Tech Week naar de Doelen. We programmeren en ontwikkelen daarbij een aanvullend publiek toegankelijk VR/XR performing arts programma tijdens het congres. Voor de programmering van 2024 zijn we coproducent van de nieuwe VR opera-installatie From Dust van componist/regisseur Michel van der Aa in samenwerking met Barbican Centre, Carnegie Hall, Strasbourg festival en National Taichung Theater. We werken voor de komende Cultuurplanperiode toe naar een *immersive* programmareeks door het jaar heen, die we verweven in onze verschillende genre en programma lijnen

We laten **de architectuur** van het gebouw tot haar recht komen en zetten onze bijzondere **kunstcollectie**, zoals het indrukwekkende beeld 'Curved form' van Barbara Hepworth, meer in het licht. We geven rondleidingen, maken podcasts en organiseren events rondom de bestaande en nieuwe kunstwerken. In lijn daarmee trekken we ook meer kunstevents naar ons toe, zoals bijvoorbeeld programmering tijdens Art Rotterdam. We openen in het voorjaar van 2024 de Doelen Art in de plint waar we samen met CBK Rotterdam en partners wisselende exposities organiseren. Daarnaast initiëren en presenteren we onze eigen exposities in de foyers waarmee we verbinding leggen met onze omgeving en zetten we de komende jaren kunstopdrachten voor nieuwe gebouwgebonden kunst uit.



© Pim Top

Open Doelen: interconnectie en inclusiviteit in de plint

Streven is dus in 2024/2025 de begane grond open te maken, onze binnenruimtes en zalen meer met elkaar in verbinding te brengen en een plek te creëren waar je wilt zijn en waar wat te beleven is. Zo wordt de Doelen open en toegankelijk voor de bewoners van de stad en maken we connectie met verschillende doelgroepen. We deden dit al eerder met de Doelen Studio en de Artiëstenfoyer. Nu richten we ook de voormalig winkelpanden aan de Karel Doormanstraat en de voormalige ruimte van de Stadsbrasserie in als studio's met elk een eigen bestemming en allen in verbinding met onze ruimtes op de begane grond. We lopen ze even langs:

Aan de kant van de Karel Doormanstraat zijn dat de Doelen Kidscorner, de Artiëstenfoyer, de Doelen Stadslab en de Doelen Media. De mediastudio bestaat uit een radiostudio, ruimte voor podcastopnames en wellicht in de toekomst ook muziekopnames. De Doelen Stadslab is een plek waar we voor, door en met studenten van o.a. Albeda, Zadkine, Hogeschool Rotterdam, Codarts en de Erasmus Universiteit een hub creëren om een dialoog te voeren met de stad over de toekomst van de stad en regio Rotterdam. Met als centrale vraag: in wat voor een stad willen wij leven en werken. Het programma bestaat onder andere uit talks en thematische minicursussen.

horeca en gastvrijheid

De momenten rondom de concerten worden steeds belangrijker en de focus daarop is groot tijdens de komende periode. Het aanbieden van eten en drinken is een positieve toevoeging aan een fijne avond uit. We richten ons steeds meer op het verzorgen van een complete avond of dag uit. We spelen met routes in het pand zodat mensen makkelijker terugkeren naar het hart, beneden bij de bar in de Hal Grote Zaal, de Studio of de Artiëstenfoyer, voor een drankje na met een talk, een hapje of een *late night* optreden en vooral: voor een ontmoeting met andere bezoekers.



Rotterdam Partners Meeting © Taufan Adia Putra

publiek, communicatie en bereik

focus marketing en communicatie

Het marketingteam richt zich op de verbinding tussen de programmalijnen, de transitie naar de Open Doelen met een breed kunst, educatief en maatschappelijk aanbod, relevante consumententrends en een diversiteit aan doelgroepen. In het bijzonder richt het team zich erop om meer jongeren en nieuwe doelgroepen binnen te halen en het behouden van de huidige doelgroepen.

De focus van het marketingteam ligt op het versterken van de merkwaardering, het creëren van meer binding met de verschillende doelgroepen, het verrijken van de data en de optimalisering van de content. Naast de marketeers klassiek en pop, jazz, global is ook een marketeer brand & media en een content creator aan het team toegevoegd. Het aanscherpen van het merk is immers essentieel in het bereiken van nieuwe doelgroepen, net als het bieden van aantrekkelijke onderscheidende visuele content. Door de combinatie van doelgroepgerichte programmering en de inzet van datagedreven marketing wordt een verschuiving zichtbaar en weet een betere afspiegeling van de stad ons te vinden.

de drie i's

innovatie: datagedreven marketing

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

In de komende periode willen we focussen op klantinzichten vóór het verkoopmoment, namelijk in de oriëntatiefase. We gaan het browse gedrag op de website analyseren op ID-niveau, waardoor we interesses kunnen herkennen en profielen kunnen bouwen. Zo komen we vroegtijdig in contact met potentiële kaartkopers, nog voor zij een transactie doen. We gaan klantcommunicatie automatiseren en proactief

aanbevelingen doen op basis van deze persoonlijke interesses. Ook op het gebied van zichtbaarheid en het verzamelen van data op andere kanalen zijn we toe aan een volgende stap. Nu we onze eigen kanalen volledig benut hebben, gaan we meer ads, banners en pre-roll ads op andere kanalen uitzetten.

inclusie

De Doelen werkt aan verbreding en verjonging in haar bereik. Dit bereiken we niet alleen via marketing, maar ook voor door een intensieve samenwerking van de programma-afdeling en marketingafdeling, uitbreiding van de genres, programma's rondom een inclusieve (Rotterdamse) jaarkalender en representatie voor en achter de schermen die meer in lijn is met de afspiegeling van de stad. Door onze datagedreven marketing en *collabs* komen we beter in beeld bij mensen die we daarvoor minder goed bereikten. Tenslotte zorgen we ook dat in onze marketingcontent de diverse culturele groepen in de stad beter gerepresenteerd zijn. De Doelen wil toegankelijk zijn voor alle Rotterdammers. We ondersteunen maatschappelijke initiatieven door middel van kortingen of vrijkaarten voor mensen met een reisbeperking, voor ouderen en mensen met een kleine beurs. Uiteraard zijn onze zalen toegankelijk voor minder validen, er zijn structureel rolstoelplaatsen aanwezig in de zalen en er zijn speciale voorzieningen, zoals een ringleiding voor slechthorenden.

interconnectie

We zijn goed geworteld in de stad en werken nauw samen met collega-instellingen. We zijn een intensieve samenwerkingspartner van Rotterdam Festivals op het gebied van digitale datagedreven marketing om de digitale kanalen door te ontwikkelen, niet alleen op het gebied van communicatie maar ook op het gebied van sales. Met de andere RCB-instellingen hebben we op reguliere basis overleg met als doel het vergroten van met name de bezoekers die licht en medium gebruik maken van kunst en cultuur. De verkoop van de concerten van de programmering van de Doelen en die van het Rotterdams Philharmonisch Orkest zijn in 2022 gesplitst maar we voeren marketingactiviteiten in gezamenlijkheid uit. Alle concerten van het orkest publiceren we in de concertagenda van de Doelen en marketeers van beide organisaties overleggen regelmatig op detailniveau. Op het gebied van nieuwsbrieven werken we samen met onder andere Arminius en Luxor Theater en geven we ruimte aan elkaar in onze nieuwsbrieven.



marketingpartners

Data, analyse en onderzoek: Rotterdam Festivals, Bureau Lahaut, Just one Spot en Hendrik Beerda.

Toegankelijkheid: Trevvel, Vier het Leven, Rotterdampas en We Are Public

Communicatie en nieuwsbrieven: Rotterdams Philharmonisch Orkest, Arminius, Luxor Theater en Codarts

Online-mediapartners: Mystiek Productions, Haman Foghahazadeh, Bureau Lommer, Meta, NRC, DPG Media en Theater.nl

bereik en doelgroepen

Circa 55% van onze bezoekers komt uit de regio en 45% woont buiten regio Rijnmond. Hierbij zijn vooral de steden Delft, Den Haag, Utrecht en Amsterdam sterk vertegenwoordigd maar bezoekers komen uit heel Nederland en Vlaanderen naar de Doelen. Landelijk is onze merkbekendheid de afgelopen twee jaar gestegen maar regionaal is die wat gedaald. We intensiveren daarom onze campagnes regionaal.

doelgroepen in Rotterdam

Samen met de RCB (Rotterdamse Culturele Basis) bereiken we alle elf doelgroepen in Rotterdam volgens het model van Rotterdam Festivals. Wij weten exact waar onze huidige bezoekers zich bevinden en waar we vanuit onze ambitie moeten groeien in aantallen binnen de doelgroepen om een goede afspiegeling van de stad Rotterdam te bereiken. N.a.v. het eerdergenoemde doelgroepenonderzoek van Rotterdam Festivals zagen we een oververtegenwoordiging in de doelgroepen Stadse Alleseters, Elitaire Cultuurminnaars en Klassieke Kunst-liefhebbers en een ondervertegenwoordiging binnen de doelgroepen Randstedelijke Gemakzoekers, Digitale Kijkers en Wijkgerichte Vrijtijdsgenietters.

We bepaalden onderstaande focusgroepen uit het Rotterdam Festival doelgroepenmodel en kozen uit de

groepen lichte, medium en intensieve gebruikers voor die doelgroepen waar zich jongeren bevonden die een voorkeur hebben voor onze gekozen focusgenres:

- **Intensief:** Culturele Alleseters en Kinderrijke Cultuurvreter
- **Medium:** Startende Cultuurspeurders en Actieve Vermaakvangers
- **Licht:** Nieuwsgierige Toekomstgrijpers en Flanerende Plezierzoekers

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

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

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

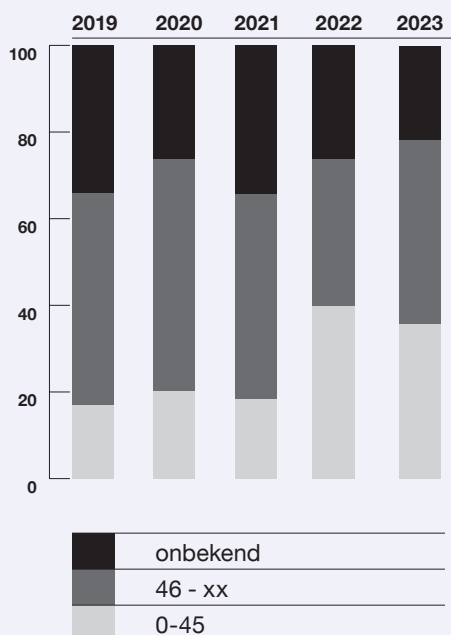
- **Weelderige Cultuurminnaars**
- **Klassieke Cultuurliefhebbers**

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

We zien dat we met de nieuw ingezette koers vooruitgang boeken. We hebben een klein verlies aan oudere gasten, waarvan het wat langer duurde na de pandemie voor ze weer terugkwamen. We zien in 2023 weer een langzame groei in die groep. We hebben een groter bereik in de doelgroepen met de leeftijd 18 – 44 jaar, deze groep is significant gegroeid sinds 2019.

Met betrekking tot verschuivingen in het bereik van doelgroepen, zien we ook dat we steeds beter in staat zijn de groep 'Lichte gebruikers Kunst en Cultuur' aan te trekken, met een groei van 60%, van 14% in 2019 naar 23% in 2023.

leeftijd / percentage



doelgroep in % van het totaal

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

leeftijdsgroep in % van het totaal

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

merk en zichtbaarheid

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

publieksonderzoek

We voeren jaarlijks vier publieksonderzoeken uit met de onderwerpen communicatie, beleving, programmering en het geefprogramma van de Doelen. Dit houdt ons goed op de hoogte van de ervaringen en wensen van onze bezoekers, zodat we daarop bij kunnen sturen en relevant kunnen blijven voor onze bezoekers.

content

Met de toevoeging van een *content creator* zijn wij in staat om meer eigen content te maken en te delen voor al onze activiteiten. Het geeft ons veel meer mogelijkheden voor goede storytelling over al onze activiteiten: van concerten, workshops en congressen tot ons blauwgroene dak, onze kunstcollectie en bijvoorbeeld onze locatie als stemlokaal. Ook m.b.t. onze online content is gekozen voor een duidelijk

eenheid van stijl en representatie van de doelgroepen die we willen bereiken. Op concertniveau is de kwaliteit van de content bepalend voor de verkoop, net als relevant zijn voor de doelgroep. We maken daarom verschillende contentpakketten voor verschillende doelgroepen voor hetzelfde concert en we monitoren de effecten hiervan via onze rapportage tool.

communicatie

Vrijwel alle communicatie is inmiddels digitaal. Minder printen is een overweging vanuit duurzaamheid. Het onnodig printen en distribueren van communicatie wordt tot het minimum beperkt. Voor een aantal uitingen maken we een uitzondering. Zo blijkt er met name onder de bezoekers van klassieke series behoefte aan een papieren programmaoverzicht. Sinds 2023 maken we daarom voor de klassieke series een programmabrochure, in kleiner formaat in verband met duurzaamheid. Daarnaast is zichtbaarheid in de stad van belang om nieuw publiek te blijven bereiken, dit gebeurt met posters en digitale uitingen in de stad en het land. Digitaal focussen we ons met name op *owned media* zoals onze website, Facebook en Instagram voor de culturele sector en LinkedIn voor de zakelijke markt. Daarnaast blijven de Uitagenda en onze onlinekanalen belangrijk voor mensen die vrijblijvend op zoek zijn naar evenementen.

Van alle communicatiemiddelen is de respons op nieuwsbrieven veruit het hoogst, zowel waar het de opening rate als de conversie betreft. De plannen om verder te groeien in e-mail en data hebben een hoge prioriteit.



Wij gaan nieuwe samenwerkingen aan, waarmee we het browse gedrag op de website van potentiële kaartkopers, die we in het verleden niet konden bereiken, kunnen analyseren.

Op basis daarvan kunnen we persoonlijk, relevant en op basis van daadwerkelijk gedrag reageren en communiceren via nieuwsbrieven. Iedere bezoeker krijgt de keuze zich aan te melden voor algemene nieuwsbrieven, specials, acties en voorgestelde concerten op basis van (koop)gedrag.

Daarnaast zetten we sterk in op een steeds specifieker afgestemd socialmedia-aanbod via Facebook en Instagram, zodat we concerten daadwerkelijk promoten en verkopen aan de doelgroepen die we willen bereiken, door continue de resultaten te monitoren en campagnes daarop aan te passen. Door in samenwerkingen met partners hun socialmediakanalen in te zetten (kruisbestuiving), kunnen we nieuwe data verzamelen en nieuwe doelgroepen direct bereiken.

vrienden en partners

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

We gaven in 2023 ons geefprogramma voor particulieren een opfrisbeurt, zodat dit meer aansluit bij onze vernieuwde doelstellingen en aantrekkelijker is voor

diverse en jongere doelgroepen. We veranderden de naam van Schutters en Patronen naar Vrienden, creëerden vijf lagen in plaats van twee en breidden de tegenprestaties uit met activiteiten die betrokkenheid bij de Doelen stimuleren, zoals rondleidingen en repetitiebezoeken. We lanceerden een wervingscampagne met actieve inzet van huidige vrienden. Met de nieuwe doelstellingen van de Doelen ziet het Steunfonds kansen om nieuwe sponsors en vrienden te werven, die zich verbinden aan onze doelstellingen. Zo willen we een bredere groep begunstigers en bedrijven aan ons binden. Daarnaast gaan we meer dwarsverbanden maken, bijvoorbeeld tussen begunstigers en veelkopers (loyaliteit) en jongeren die we op verschillende manieren aan ons willen binden, bijvoorbeeld via een Young Professional businessclub. Uitwerking daarvan staat voor de komende periode op het programma.

prestaties

In de periode 2025 – 2028 beogen we jaarlijks 660 culturele evenementen te organiseren. Hierin zijn circa 65 concerten per jaar van het Rotterdams Philharmonisch Orkest meegenomen, alsook het educatie- en vrijetijdsaanbod voor kids. Op zakelijk gebied vinden er circa zestig activiteiten per jaar plaats.

Jaarlijks verwachten we gemiddeld ruim 323.000 bezoekers te bereiken voor onze culturele evenementen, waarin we groeien van 250.000 culturele bezoekers in 2022 naar 329.000 bezoekers in 2028. In schoolverband verwachten we jaarlijks zo'n 2.300 bezoeken. Daarnaast verwachten we 90.000 à 100.000 deelnemers aan zakelijke activiteiten.

de zakelijke kant

De Doelen is een concert- én congresgebouw en dat benoemen we niet voor niets zo. Onze sterke congres-tak is gunstig voor de stad en heeft een niet te onderschatten aandeel in de aantrekkelijkheid van Rotterdam als toeristische en zakelijke bestemming. Met name bij de internationale topcongressen trekt de Doelen veel bezoekers van over de grens. De congres-tak is ook een essentieel onderdeel van ons eigen verdienvermogen en de hoofdreden waarom de Doelen een hoog percentage eigen inkomsten heeft (60%), die voor het grootste deel gerealiseerd worden uit onze zakelijke events. Deze inkomsten zetten we in om de culturele activiteiten van de Doelen mede mogelijk te maken.

innovatie en interconnectie

We kijken nog sterker vanuit de identiteit van de Doelen welke zakelijke events we aan ons en aan Rotterdam willen binden. **Nieuw is dat we kennis vanuit de zakelijke evenementen gaan delen met algemeen publiek, bijvoorbeeld middels lezingen of de opname van een podcast in een van de Studio's in de plint. Onze zakelijke partners reageren daar enthousiast op.** Zo krijgt ook de Rotterdammer meer mee van wat er op zakelijk gebied allemaal in de Doelen plaatsvindt.

Andersom zetten we de culturele functie van de Doelen nadrukkelijker in richting onze zakelijke bezoekers. Zij ervaren de bijzondere ambiance die bij een toonaangevend concertpodium en cultuurhuis hoort en die de 'Rotterdam'-beleving versterkt. In samenwerking met Rotterdam Partners en Rotterdam Festivals wordt ons concertaanbod zo goed mogelijk onder de aandacht gebracht van potentiële bezoekers van Rotterdam en expats. De Doelen is actief lid van VNO-NCW Rotterdam, waarmee we o.a. samenwerken met het jaarlijks Rotterdamse Miljoenenontbijt in de Doelen. We zoeken naar langdurige samenwerkingen die passen bij de identiteit van de Doelen, zoals onze samenwerkingen met IFFR, Passionate Bulkboek, Immersive Tech Week Rotterdam (ITWR)/VRDays en vanaf dit jaar de hiphopconferentie New Skool Rules.

partners en sectoren

Zakelijke evenementen en congressen die in de Doelen plaatsvinden stimuleren (inter)nationale kennisoverdracht en innovatie. Als congresgebouw zijn we voornamelijk actief in het bedrijfsleven, de overheid en de associatiemarkt (verenigingen). Om succesvol te zijn in de strategische acquisitie hebben we een aantal sectoren bepaald waar de focus voor 2024 ligt voor het aantrekken van beurzen/congressen en overige zakelijke evenementen. Hierbij werken wij nauw samen met Rotterdam Partners en richten wij ons op de sectoren die aansluiten bij het DNA van de Doelen, waaronder Life Science & Health, Energy transition, IT & Tech, Architecture, Fashion, Education en Gaming. Binnen de congresmarkt is zeventig procent van de congressen gerelateerd aan de sector Life Sciences & Health, dit vormt het grootste deel van de strategische acquisitie van de Doelen. Door het faciliteren van deze congressen draagt de Doelen bij aan een wereldwijde vooruitgang binnen de medische wetenschap en gezondheidszorg.

Naast de associatiemarkt zal er extra aandacht gaan naar de corporate markt voor die bijeenkomsten die op relatief korte termijn worden georganiseerd en daarbij ook weer passend zijn bij het DNA van de Doelen. We willen meer regionale en Rotterdamse partners aan ons binden, voor wie we de thuisbasis kunnen vormen voor zakelijke events. Daarnaast kijken we naar eendaagse bijeenkomsten en andersoortige events die op kortere termijn te plannen zijn en de verhuur van ruimtes die we aan het gebouw toegevoegd hebben, zoals de Artiestenfoyer en het Doelen Stadslab.

Promoten van de Doelen als zakelijke locatie doen we aan de hand van deelname aan (inter)nationale beurzen, sales missies en het bezoeken van congressen waar we betrokken zijn in het bidproces en het proactief benaderen van stakeholders, partners en organisatoren van congressen en events.



duurzaamheid en het gebouw

interconnectie voor een duurzame omgeving

De Doelen is een van de initiatiefnemers van het publiek-private samenwerkings- en verduurzamingsproject 7Square Endeavour, dat gericht is op verduurzaming van het Schouwburgplein en directe omgeving. We werken daarin samen met Dura Vermeer, Arcadis, Eneco, Amvest, Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard, Gemeente Rotterdam, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, TNO en mede-initiatiefnemer Theater Rotterdam. Het Schouwburgplein fungeert hierbij als proeftuin voor nieuwe innovatieve technologieën, cyclische processen en businessmodellen als eerste plein in een reeks van zeven wereldwijd. Als lid van de RCB tekenden we samen met ruim twintig andere partijen het 'Stadsakkoord Rotterdam, sterker door 7 stadsprojecten'. De intentie is dat deze partijen de komende jaren samen gaan optrekken om de groene longen van Rotterdam te realiseren. Binnen de Doelen pakken we ons energie- en waterverbruik aan, bijvoorbeeld op het gebied van horeca en verlichting.

planten, water en bijen op het dak

Sinds 2010 is de Doelen in het bezit van een gouden Green Key milieucertificaat, waarvoor elke twee jaar een keuring plaatsvindt. We openden ons blauwgroene dak tijdens de Rotterdamse Dakendagen. Het dak van de Doelen is nu bedekt met 2.581m² groen en de waterberging op het dak heeft een capaciteit van 2000 badkuipen (300m³). Het is de eerste keer dat een groot gemeentelijk gebouw en rijksmonument in het hart van de stad een multifunctioneel dak van deze omvang krijgt. Het duurzame dak op de Doelen is één van de projecten van Life@Urban Roofs, onderdeel van het Europese LIFE-programma voor milieu- en klimaatactie. Het dak draagt bij aan de ambities van het college op het gebied van duurzaamheid, klimaatadaptatie en herstel van biodiversiteit in de stad. De aanleg van het dak is gerealiseerd door de gemeente in samenwerking met de Doelen, het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, 7 Square Endeavour, het Rotterdams WeerWoord en Rotterdam gaat voor groen. Een grote droom is het dak toegankelijk te maken voor bezoekers. Voor nu organiseren we samen met partners rondleidingen op het dak en kijken we ernaar uit dat het in de komende periode in volle omvang ook cultureel tot bloei mag komen.

het hart en de longen van de Doelen

De luchtbehandeling en de elektra-aansluitingen worden in de gehele Doelen vervangen. Het afgelopen jaar rondde we de werkzaamheden af in het Jurriaanse Kwartier. Een ingrijpende gebeurtenis; zie het als het hart en de longen van de Doelen die zijn vervangen.

Geen zichtbare verbouwing, maar wel een met veel impact op het gebouw en de duurzaamheid waarmee we het gebouw kunnen inzetten. Ook kijken we uit naar de WarmteKoudeOpslag (WKO)-installatie, waarvoor de werkzaamheden in de zomer van 2023 werden uitgevoerd. De WKO-installatie is naar wij hopen werkzaam in de loop van 2024. Daarna duurt het ongeveer twee jaar voordat deze optimaal in balans is. We heronderzoeken samen met de gemeente de inzet van zonnepanelen op het dak.

energiezuinige techniek

We investeerden in duurzame energiezuinige techniek. In de lopende periode ging alle podiumverlichting van halogeen naar led en bevat deze waar mogelijk minder onderdelen die vervangen hoeven te worden. In samenwerking met de gemeente pasten we de zaalverlichting aan naar led en voor dit jaar staat de verlichting in de foyers op de planning.

bewust naar een duurzame toekomst

We sturen op het vergroten van de intrinsieke bewustwording in de organisatie, waarbij duurzaamheid meegenomen wordt in de keuzes op alle vlakken: van het eten dat we bieden, tot het materiaal dat we gebruiken, de energie die we verbruiken en de partners met wie we werken. Zo hebben we ons drukwerk in de lopende periode sterk teruggebracht en laten we alleen nog maar FSC-gecertificeerd drukken. We werken steeds meer met lokale en biologische catering en willen we dat nog verder doorzetten in de komende periode. Waar mogelijk stimuleren we reizen met het openbaar vervoer, geven we geen gratis parkeerkaarten meer uit en vergoeden we artiestenvervoer op basis van treinvervoer i.p.v. vliegtuig. Op dit moment komt 52% van onze bezoekers met het openbaar vervoer en 30% fietst of loopt. We werken met alle afdelingen en MT-leden aan een overkoepelende groene visie en duurzaam meerjarenplan. Deze visie zal de road map zijn voor de komende jaren om naar een Groene Doelen te gaan. We baseren ons daarbij op de uitgangspunten van het *Greenbook* van de EU.



organisatie en de codes

team Doelen - bestuur en medewerkers

De Doelen telt eind 2023 91 medewerkers in loondienst (84,5 fte) waarvan 44% hij, 55% zij en 1% hen. De gemiddelde leeftijd is 40 jaar. Het aantal medewerkers met een bi-culturele achtergrond is gegroeid van 17% (2021) naar 24% (januari 2024). Het bestuur en management telt in 2024 vier vrouwen en drie mannen. De Raad van Toezicht bestaat in 2024 uit twee mannen en drie vrouwen en er zijn twee vacatures.

de Governance Code Cultuur

Stichting concert- en congresgebouw de Doelen wordt bestuurd volgens het Raad van Toezicht-model. Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in verschillende documenten zoals de statuten, het auditreglement, een aftreedschema en profielen. De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en volgt de daar bijbehorende aanbevelingen op. De RvT bespreekt de toepassing van de code tegelijkertijd met de jaarrekening. Er is een personeelsreglement (met gedrags- en integriteitseisen, een klachtenprocedure en een klokkenluidersreglement). Er zijn twee interne vertrouwenspersonen en een externe vertrouwenspersoon waarvan de taken en bevoegdheden vastgelegd zijn. De Doelen is voortrekker binnen de RCB in het onderzoek naar het instellen van een ombudsman voor de RCB en uiteindelijk mogelijk voor de gehele culturele sector. In gevallen van sociale onveiligheid binnen instellingen is behoefte aan een onafhankelijk advies waarbij alle partijen zich gehoord en veilig weten. Vanaf 2023 vindt jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaats. De resultaten uit het MTO worden per team besproken en in het kader van het verbeteren van de sociale veiligheid begeleid door het bureau van expert Joriene Beks, zodat we sociale veiligheid borgen binnen onze organisatie. We passen de codes diversiteit en inclusie en de code fair practice toe, die we hieronder toelichten.

Code Culturele Diversiteit & Inclusie

personeel

De Doelen streeft naar een inclusieve cultuur. Verschillende zienswijzen, culturen, kennis en ervaringen dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen van de Doelen als RCB-instelling en als cultureel icoon van de stad. We hebben hier de afgelopen jaren volop focus op gehad en dit blijft een aandachtspunt met name in een periode waarin we weer flink zijn gegroeid als organisatie. We blijven verder toewerken naar een optimale situatie waarin we in ons personeelsbestand

in alle lagen een afspiegeling vormen van de stad. Als we kijken naar de ontwikkeling van de afgelopen jaren zien we dat t.o.v. vijf jaar geleden een duidelijke verschuiving dankzij onze focus op diversiteit en inclusie. Waar in 2018 bi-culturele medewerkers voornamelijk te vinden waren bij de publieksservicefuncties, is dat nu in alle lagen en teams het geval.

beleid en aanpak

De ambitie blijft om een inspirerende en inclusieve plek te zijn voor zowel ons publiek alsook ons personeel. Dit is integraal opgenomen in een aantal vaste programma's gekoppeld aan de MTO-cyclus: *onboarding* op maat, persoonlijk leiderschap, leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling, vitaliteitsprogramma's, duurzame inzetbaarheid (waaronder individuele coaching) en de mogelijkheid om vakgerichte trainingen en workshops te volgen, bijvoorbeeld '*unconscious bias*'.

Met een aantal managers en medewerkers is er sinds december 2019 een werkgroep gevormd voor het formuleren van beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. We bespreken acties op het gebied van Personeel, Programma, Partners en Publiek. Het vormen van intern beleid rondom diversiteit en inclusie staat bij ons met stip op de agenda en daarom tekenden we in het najaar 2021 het Charter Diversiteit. Hiermee vormen we een nog concreter plan van aanpak op het gebied van inclusie en diversiteit op de werkvloer.

Onze Werving en Selectie (hoe, waar en wie we werven) is aangescherpt. Via verschillende kanalen laten we zien wie we zijn en dat iedereen welkom bij ons is, bieden we kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierin zoeken we nauwe samenwerking met o.a. Werkgeversservicepunt Rijnmond en het UWV en werken we samen met o.a. Heilige Boontjes. We bieden ruimte aan tachtig vrijwilligers op het gebied van gastvrijheid en groenverzorging. Bij de vrijwilligerswerving werken we onder andere samen met de Unie voor Vrijwilligers en Rotterdammers voor Elkaar.

doing diversity

We werken mee aan het onderzoek van de Erasmus Universiteit over hoe er in de praktijk wordt omgegaan met diversiteit bij twee middelbare scholen, twee theaters/concertzalen en twee sportclubs in Rotterdam-Noord en Zuid. Onderzocht wordt hoe het thema diversiteit speelt in de dagelijkse praktijk van organisaties in het onderwijs, de cultuur- en sportsector in een superdiverse stad als Rotterdam. Het betreft onderzoek naar diversiteit in de breedste zin van het woord, bedoeld: op het gebied van gender, socio-economische

status, leeftijd, seksualiteit, etnische of culturele achtergrond, religie, mentale of fysieke gesteldheid etc. Het onderzoek heeft een looptijd van twee jaar.

leren en werken

We werken nauw samen met de Rotterdamse mbo, hbo en universitaire onderwijsinstellingen en bieden structureel ruimte voor meewerkstages, afstudeeronderzoeken en kortere bliksem- en snuffelstages. We zijn mede-initiatiefnemer van het Hospitality Pact, een samenwerking van Rotterdamse mbo's, MKB-Nederland, KHN-regio Rijnmond, de Rotterdamse Hotelcombinatie, de instellingen uit de Rotterdamse Culturele Basis (RCB) en de gemeente Rotterdam. Dit pact genereert meer aandacht en impact voor hospitality in Rotterdam. Een eerste resultaat hiervan was de Dag van de Hospitality in 2023 in de Doelen, waar meer dan vierhonderd studenten en werkzoekenden kennismaken met de Rotterdamse hospitality branche. In samenwerking met Zadkine creëren we in de Doelen Keuken leerwerkplekken voor leerlingen.

partners

Aandacht voor partners met een diverse achtergrond en signatuur vindt op dit moment met name plaats binnen de afdelingen programmering en marketing, zoals in de desbetreffende hoofdstukken is toegelicht hierboven ook is toegelicht. Partners op facilitair gebied, zoals schoonmaak, beveiliging en horeca, worden middels aanbestedingen gekozen. Daarbij worden gesprekken over inclusiviteit actief gevoerd.

Fair Practice Code

personeel vast en zzp, vrijwilligers, stagiaires en leerwerkplekken

In de Fair Practice Code wordt verwezen naar cao's en honorariumrichtlijnen. De Doelen hanteert de cao Nederlandse Podia m.b.t. salarissen voor werknemers. Wanneer een nieuw functieprofiel ontstaat, dat niet een op een uit de cao is te herleiden, toetsen we dit via een extern bureau dat ons voorziet van advies m.b.t. de inschaling in de cao (d.m.v. de cao en benchmark). We hebben een pool van vrijwilligers. Zij worden vanuit de Doelen begeleid door een vrijwilligerscoördinator, die samen met de HR-afdeling verantwoordelijk is voor de werving en selectie, waarbij aandacht is voor culturele diversiteit. Ze zijn actief op het gebied van hospitality en verzorging van het groen in de Doelen. Ze krijgen geen vergoeding in geld, wel mogen zij gratis en naar keuze naar concerten. Stagiaires krijgen een stagevergoeding conform de richtlijnen in de cao. BB-leerlingen worden tenminste volgens de wettelijke normen beloond. ZZP-tarieven worden getoetst aan de hand van de rekentool van Digipacct en/of de Kunstenbond.

gages en honoraria

De meeste orkesten hebben een eigen cao en zullen deze hanteren. Voor componisten is de honorarium-

richtlijn van Fonds Podiumkunsten leidend. Voor alle musici buiten de orkesten zijn er dus geen formele regels of richtlijnen. Hier geldt nu het vrije spel van onderhandeling en vraag en aanbod. Informeel zijn er echter wel richtlijnen. Bijvoorbeeld de gagenorm van rechtenorganisaties Sena en de rekentool van PACCT, welke we volgen. Wij streven naar een redelijke vergoeding voor alle opdrachtnemers. Voor professionele (conservatorium afgestudeerde) musici conformeren we ons aan de minimum gage zoals deze als richtlijn wordt gegeven door NORMA en Sena, behoudens bij grote bezettingen, zoals de Sena ook aangeeft. Op ons podium treden af en toe ook niet-professionele musici op, soms omdat zij nog studeren aan een conservatorium en soms omdat het amateurs zijn. De echte amateurs laten wij hier buiten beschouwing.

Studenten die op ons podium spelen als onderdeel van hun studie c.q. curriculum ontvangen geen gage. Zij spelen om podiumervaring op te doen en krijgen daarvoor studiepunten. In de regel worden zij aangedragen door de conservatoria, in het geval van de Doelen zijn dat met name Codarts en het Koninklijk Conservatorium Den Haag. Dit zijn vaak orkestprojecten, projecten met de dansafdeling en de Talent Breaks en The Jazz Corner. Ons podium speelt zo een belangrijke rol in de talentontwikkeling voor de volgende generatie. Wanneer deze studenten buiten het curriculum om op uitnodiging van de Doelen binnen een ensemble of solo komen spelen, ontvangen zij wel een vergoeding. In de regel ligt deze lager dan de minimum gage voor professionele musici. Over het algemeen betreft het hier geen volledige concertprogramma's, maar kleinere bijdragen als bijvoorbeeld randprogrammering en jamsessies. Aandachtspunt is de vergoedingen voor jazz-, pop- en klassiekstudenten op één lijn brengen.

Professionele musici, die zich bij ons melden omdat zij een openbare repetitie of een promotieconcert in de Doelen willen organiseren, ontvangen van ons geen gage. Wanneer wij de musici zelf uitnodigen en contracteren voor een openbare repetitie of promotieconcert, dan betalen wij wel een gage. In het geval dat een musicus of ensemble de zaal wil huren, ontstaat een verhuurovereenkomst en is het podium geen opdrachtgever en musicus geen opdrachtnemer. Wanneer wij werken met externe partners zoals festivals of evenementenorganisaties die een evenement organiseren en een de zaal in de Doelen huren, dan zijn deze zelf verantwoordelijk voor de gages aan de musici. Bij educatieve projecten wordt voor workshopleiders gerekend met prijzen voor een halve dag, waarvoor zij doorgaans twee workshops van ca. 45 minuten geven. Daar ontvangen zij dan een vergoeding voor van € 250.

De Doelen heeft een goed verdienvermogen en een hoog percentage eigen inkomsten. Met de huidige acquisitie en vooruitzichten gaan de inkomsten vanuit de zakelijke markt een positieve bijdrage leveren aan een gezonde Doelen-exploitatie in de toekomst. We verwachten hier een substantiële stijging in de omzet, wat zoals altijd ten goede komt aan onze culturele en maatschappelijke functie. Daarom vragen we voor de plannen zoals die voor ons liggen waar het ons programma, personeel en exploitatie betreft voor de periode 2025 – 2028 nagenoeg hetzelfde subsidie-bedrag aan als de Doelen in de huidige cultuur-notaperiode. We hebben zoals door de gemeente verzocht het Doelen-bedrag dat we nu via het jazz-budget krijgen en dat beheerd en verdeeld wordt via LantarenVenster zelf meegenomen.

Het vasthouden van het huidige subsidieniveau waar het onze huidige kosten én de programmering van de plint betreft is ook precies wat de wethouder van ons vroeg. Maar het moet gezegd worden, het vasthouden van het huidige subsidieniveau is gezien alle ambities geen sinecure. We komen uit een periode van grote onzekerheid, waardoor herstel naar een kostendekkende exploitatie langer duurt. De oorzaken zijn bekend: corona, de energiecrisis, inflatie, beschikbaarheid van personeel en middelen en het achterblijven van bezoekersaantallen. De gevolgen hiervan werken nog steeds door.

Naast de investeringen in programma, de bedrijfsvoering, hospitality en organisatiestructuur, zijn we volop bezig met onze gebouwtransitie richting de in het stuk beschreven Open Doelen. De verbouwing van

de plint is geheel gefinancierd uit externe fondsen zoals ons eigen Doelen Steunfonds, Stichting Droom en Daad en de Herstel- en Vernieuwingsagenda van de gemeente Rotterdam. De eerste stappen daartoe zijn op alle bedrijfsonderdelen gezet. In 2024/2025 zullen ook alle plintonderdelen actief zijn. We verwachten in de nieuwe Cultuurplanperiode de vruchten te plukken van de hele transitie. Dit zal ons maatschappelijk bereik en onze impact verder vergroten. Na de aanloopkosten die we maken met het starten van de nieuwe onderdelen, verwachten we vanaf medio 2026 een dekkende exploitatie en vanaf 2027 een positief exploitatieresultaat te behalen.

Na de realisatie van de plintonderdelen, waarvan de kosten in de algemene begroting zijn verwerkt, is de vervolgfase in onze gebouwtransitie: het openen van de begane grond, tot een echte Open Doelen. Voor deze openstelling van de begane grond dat een nieuw plein voor Rotterdam vormt, vragen we extra subsidie aan voor een eenmalige investering in het gebouw. Dit gaat om aanpassingen aan deuren, muren en gebouwveiligheid.

Los daarvan vragen we een bijdrage in de jaarlijkse exploitatiekosten voor het beheer van het nieuwe stadsplein Open Doelen. We hopen met onze aanvraag en begroting te laten zien dat we vreselijk ambitieus zijn en daarnaast de financiële realiteit van de gemeente Rotterdam respecteren. Om die reden houden we onze aanvraag voor hetgeen we al deden op het gebied van programma en publiek nagenoeg gelijk en betreft de verhoging van het aanvraagbedrag puur de nieuw toe te voegen functie om het openen van de begane grond te kunnen realiseren.