

## De Doelen

### Advies: positief

- ▶ Geadviseerd subsidiebedrag: niet van toepassing, RCB-instelling
- ▶ Gevraagd subsidiebedrag: € 6.868.000,-

### Samenvatting van de aanvraag

*“De Doelen is al meer dan een halve eeuw concertgebouw, poppodium, festivalhart, congresgebouw en feestlocatie. De Doelen is en blijft in beweging. We startten zelf een veranderproces en de coronamaatregelen veroorzaakten een tumultueuze periode. Dat bracht grote uitdagingen in de sector, 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. We gebruikten de situatie om onze organisatie, ons programmaprofiel en de doelgroepen waar we ons op richten, opnieuw vorm te geven.*

*In 2020 schetsen we ons droombeeld: ‘een doorlopend programma van ’s ochtends vroeg tot laat in de nacht. Met concerten in alle genres, kunst, talkshows, rondleiding en fijn eten. Waar een weerspiegeling van de stad werkt, op het podium staat en over de vloer komt.’ We zien dat dit beeld steeds weer werkelijkheid wordt. Maar onze ambities zijn nog lang niet volbracht.*

*In de komende Cultuurplanperiode scherpen we ons programma nog verder aan en werken we toe naar een toonaangevende inclusieve (inter)nationale muziekprogrammering, waarin onze hoofdgenres klassiek, pop, jazz en global gelijkwaardig vertegenwoordigd zijn en die aansprekend is voor diverse Rotterdamse en landelijke doelgroepen.*

*Innovatie in onze programma’s creëren we zowel met vernieuwend aanbod als met vernieuwende beleving. Focuspunten op het gebied van inclusiviteit zijn kansengelijkheid en gelijkwaardigheid voor iedereen. 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.*

*We verstevigen bestaande verbindingen en maken nieuwe connecties in de stad en ver daarbuiten. We ontwikkelen nieuwe businessmodellen. We bouwen verder aan onze teams richting een personeelsbestand dat in alle lagen afspiegeling vormt van de stad. We voegen nieuwe ruimtes en functies aan ons gebouw toe. We kijken uit naar 2024 en 2025 als de jaren waar we de begane grond echt openen en het grootste deel van onze plint betrekken. Zo wordt de buitenrand van de Doelen een doorwaadbare plek van buiten naar binnen en vice versa. Met plekken voor muziek, kunst, media, horeca, leerwerkplekken en een hub voor dialoog met en over de stad. En vanuit die doorwaadbare rand kom je in een Open Doelen, met op de begane grond open verbindingen tussen de zalen en foyers. Met een flexibele stazaal, expo’s, open en toegankelijke educatieprojecten en plekken voor verbinding en ontmoeting.*

*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. De verbouwing van de plint is geheel gefinancierd uit externe fondsen. In 2024/2025 zullen alle plintonderdelen actief zijn. Dit zal ons maatschappelijk bereik en onze impact verder vergroten. Wat betreft programma, personeel en exploitatie vragen we in de periode 2025-2028 nagenoeg hetzelfde subsidiebedrag aan als in de huidige cultuurperiode. Extra subsidie wordt aangevraagd voor de openstelling van de begane grond, tot een echte Open Doelen.”*

### **Artistieke en inhoudelijke kwaliteit**

De commissie beoordeelt de artistiek-inhoudelijke kwaliteit als goed. Het voorliggende plan van de Doelen getuigt van een hoge mate van vakmanschap. De Doelen kan bogen op ruim een halve eeuw ervaring als een van de grootste concertzalen van het land. Met een breed aanbod van jaarlijks circa zeshonderd concerten en activiteiten op het gebied van klassieke muziek, jazz, global, pop en meer, haalt de Doelen de – met name klassieke – wereldtop in huis. De huidige directie bouwt verder aan de reputatie door het gebouw letterlijk open te gooien voor de stad en met een in stijl en toegankelijkheid meer fluïde programma-aanbod. De commissie vindt de programmeringsplannen voor de komende periode doordacht en divers. De missie, visie en ambities van de Doelen komen daarin consequent tot uiting.

Met het ‘openen’ van een iconisch en hermetisch gebouw laat de organisatie zien gedurfde keuzes te maken voor de toekomst. Allianties met een nieuwe lichter samenwerkingspartners die er hun programmering onderbrengen, sluiten goed aan op de toekomstvisie van de Doelen. Met de jaarcyclus en het ritme van de stad als rode draad geeft de Doelen vorm aan een nieuwe identiteit die past bij het hedendaagse Rotterdam. Daarbij merkt de commissie op dat de investering aanzienlijk is, terwijl de impact van deze ruimtes vooralsnog bescheiden lijkt. Zij mist in dat licht een doelgroep-marktanalyse van beoogde gebruikers van de plint.

De Doelen heeft veel ballen in de lucht te houden en bedient een waaier aan publieksgroepen. De aanvraag wekt vertrouwen dat samen met genoemde partners een aansprekend aanbod tot stand komt waarmee deze publieksgroepen worden aangesproken. Dat wordt mede ondersteund door de – overigens uitstekend toegelichte – werkwijze op het gebied van datamarketing. De ontwikkeling van de plint draagt daaraan bij. Daarnaast vindt de commissie de beoogde flexibele sta-zaal een waardevolle toevoeging aan de zaalcapaciteit in de stad en een kans jonger en breder publiek naar de Doelen te halen.

Uit het plan komt naar voren dat de Doelen sterk in beweging is en vooruit wil lopen op de ontwikkelingen van de stad. De eigen signatuur van de Doelen spreekt met name uit de wijze waarop het zich als concertzaal openstelt voor initiatieven en bewoners, en de wijze

waarop het samenwerken invult. Meer dan uit de eigen programmering zelf. Ondanks dat de contouren worden geschetst, komt de eigen programmatische stempel van de Doelen minder over het voetlicht. De klassieke- en hedendaagse programmering heeft grote kwaliteit en staat als een huis. De jazz, pop- en global programmering daarentegen heeft een (nog) weinig uitgesproken visie. Dat vindt de commissie van belang voor een goede verhouding met andere aanbieders van jazz- en popaanbod in de stad. Daarmee loopt de artistieke signatuur van de Doelen ten aanzien van de programmering nog niet volledig in de pas met de beoogde nieuwe identiteit van het gebouw.

### **Waarde voor de stad, de bewoner en de discipline**

De commissie beoordeelt de waarde voor de stad, haar bewoners en de discipline als voldoende. Op allerlei vlakken en niveaus in de aanvraag is het streven naar interconnectiviteit terug te vinden. De transitie naar een open huis voor de hele stad vormt daarvoor de basis en de aanvraag noemt concrete voorbeelden die daarop verder bouwen, zoals het vernieuwde programmaprofiel, het ‘openen’ van de plint met onder andere het Stadslab en een nieuwe aanpak van de congresfunctie. De lijst met samenwerkingspartners is lang, maar betreft voor een groot deel organisaties die in de Doelen (mede) programmeren en partners uit het culturele domein. Daarbuiten wordt samengewerkt met het onderwijs. Van samenwerkingen op andere vlakken, zoals het sociaal maatschappelijk domein, lijkt nauwelijks sprake; ze worden in de aanvraag in ieder geval niet nader toegelicht. De congresfunctie van het gebouw zorgt voor ‘natuurlijke’ samenwerking met het bedrijfsleven en de wetenschap. De commissie is positief over het voornemen de kennis vanuit de zakelijke evenementen te delen met het publiek. Het is een interessante manier om wat zich in het gebouw afspeelt te ontsluiten voor Rotterdammers.

De Doelen programmeert muziek van absolute wereldklasse, vaak exclusief in Rotterdam te horen. Daarnaast speelt de organisatie een rol bij grote internationale evenementen en congressen in de stad. De Doelen draagt daarom in hoge mate bij aan de internationale positionering van de stad Rotterdam. De wijze waarop de Doelen de deuren opent en het concept ‘peoples palace’ uitdraagt, toont naast moed en doorzettingsvermogen een innovatieve manier van denken.

Hoewel beide activiteiten zich nog moeten bewijzen, kunnen de ontwikkeling van het Stadslab en de integratie van de congres- en culturele functie als innovatief worden aangemerkt. Ook in het kader van duurzaamheid ontwikkelt de Doelen, samen met de gemeente en andere partners, innovatieve ideeën. Voorbeelden zijn het duurzame dak met de waterberging en energiebesparende oplossingen in het gebouw. De datagedreven marketing, door de aanvrager zelf als innovatie opgevoerd, is volgens de commissie vooral een uitstekende vorm van marketing, en niet per definitie innovatief. Bovendien wordt niet duidelijk of en hoe de opgedane inzichten met de sector worden gedeeld en deze verder helpen.

De Doelen richt zich naar eigen zeggen in de komende cultuurplanperiode nadrukkelijk op het bevorderen van inclusief publiek. Het streven naar een inclusieve cultuur wordt

weerspiegeld in de 'toekomstdroom' die het plan beschrijft en vervat in verschillende korte- en lange termijnambities. De werkgroep die sinds 2019 intern beleid op diversiteit en inclusie formuleert is hier een exponent van. Maar ook het streven naar een 'open Doelen', grotere representatie van Rotterdam en inzet op specifieke muziekgenres met een eigen zaal zijn voorbeelden. De commissie verwacht dat met de programmering van urban- en popcultuur in de flexibele sta-zaal daadwerkelijk een jonger publiek met een betere afspiegeling van de stad kan worden bereikt. Of dat voor alle Rotterdammers gaat gelden, zal moeten blijken. Het openzetten van de Doelen voor alle inwoners is een omvangrijke en belangrijke stap die volgens de commissie gepaard had kunnen gaan van meer concrete doelstellingen, ook ten aanzien van personeel, programma en publiek.

### **Zakelijke kwaliteit**

De commissie beoordeelt de zakelijke kwaliteit als goed. De Doelen beschikt over een professionele organisatie passend bij de grootte en statuus van de instelling. Dat voorziet in de benodigde capaciteit ten behoeve van een effectieve strategische planning en implementatie van operationele procedures, de ontwikkeling van de plint, programmeringsambities en versterken van zakelijke en culturele activiteiten en verhuur. De wijze waarop de Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code worden toegepast is goed toegelicht. Er is beleid voor het aantrekken van personeel dat de Rotterdamse samenleving weerspiegelt in alle niveaus van de organisatie. En ook op het gebied van duurzaamheid wordt de visie in de praktijk gebracht.

De verbouwing van de plint is geheel gefinancierd uit externe fondsen. De ingecalculeerde verliezen van € 239.000,- gedurende de eerste jaren van de nieuwe activiteiten in de plint zijn wel meegenomen in de begroting. De commissie mist een toelichting op de omzetten en verliezen. Ook de aanpassing in het gebouw zelf, het openen van de begane grond, vergt een investering van € 630.000,- die is meegenomen in deze subsidieaanvraag. Op basis van de begroting en toelichting lijken de huisvestingslasten voor de komende jaren lager te zijn ingeschat dan de huidige kosten, terwijl er sprake is van uitbreiding, noodzakelijke onderhoudskosten en herinvesteringen (waarover de Doelen afstemt met de gemeente). De commissie constateert een inconsistente aansluiting tussen de plannen en de begroting die wordt veroorzaakt door een dotatie onderhoudsvoorziening en een separatie becijfering van 'de plint'. Dit had door de aanvrager beter toegelicht kunnen worden. De continuïteit en kwaliteit van de financieringsmix is goed. Ten opzichte van 2022 gaat de begroting uit van een stijging van eigen inkomsten en cultuurplansubsidie met respectievelijk 30 en 28 procent. De Doelen spant zich geloofwaardig in om cofinanciering te vinden en de afhankelijkheid van subsidie blijft daardoor nagenoeg gelijk. Cijfermatig is de begroting sluitend, en bij het realiseren ervan kan de Doelen aan haar verplichtingen voldoen. Een veiligheidsmarge bij financiële tegenvallers ontbreekt. In combinatie met de zwakke eigen vermogenspositie van de Doelen kan dat onzekere gevolgen hebben voor de continuïteit.