

JAARVERSLAGGEVING 2020

Stichting PRINS27

INHOUDSOPGAVE

pagina

BESTUURSVERSLAG

1. Missie, visie en doelstellingen	4
2. Activiteiten	4
3. Organisatie	7
5. Financiën	15
6. Vooruitblik 2021	18

BESTUURSVERSLAG 2020 STICHTING PRINS27

- 1. MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN**
- 2. ACTIVITEITEN**
- 3. ORGANISATIE**
- 4. FINANCIËN**
- 5. VOORUITBLIK 2021**

1. MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

Missie

PRINS27 is verantwoordelijk voor de exploitatie van het Koorenhuis, dé plek in Den Haag voor cultuurbeleving en talentontwikkeling voor jong en oud.

Visie

PRINS27 faciliteert, ondersteunt en initieert een verscheidenheid aan culturele, maatschappelijke en zakelijke activiteiten en evenementen in het Koorenhuis, waar cultuurbeleving, creatieve uitwisseling en talentontwikkeling voor jong en oud centraal staan. PRINS27 draagt zorg voor een professionele, passende en inspirerende omgeving.

Doelstellingen

De primaire doelstellingen van PRINS27 zijn:

- exploiteren van het Koorenhuis en zorg dragen voor beheer, onderhoud en ontwikkeling van gebouw en faciliteiten;
- faciliteren en ondersteunen van culturele, maatschappelijke en zakelijke activiteiten en evenementen in het Koorenhuis;
- realiseren, door te faciliteren, ondersteunen en initiëren, van een volledig en divers programma- en activiteiten aanbod in het Koorenhuis.

Daarnaast richt PRINS27 zich op het:

- bieden van een totaalconcept van voorzieningen: (les- en vergader-) ruimtes, podia, theater en horeca;
- beschikbaar stellen van ruimtes en faciliteiten aan Haagse culturele instellingen en cultureel verwante organisaties, eventueel tegen speciale tarieven en/of voorwaarden;
- positioneren, initiëren, informeren en promoten van zichzelf als culturele ontmoetingsplek;
- ondersteunen, versterken en in dienst staan van cultuureducatie en -participatie in Den Haag;
- vinden van een gezonde balans, als organisatie zonder winstoogmerk, tussen (cultureel en zakelijk) aanbod enerzijds en vraag vanuit de markt anderzijds.

Dit resulteert in de volgende activiteiten:

- verhuur kantoorruimtes
- verhuur t.b.v. lessen, workshops en repetities
- verhuur t.b.v. activiteiten en evenementen
- zakelijke verhuur
- horeca
- projecten, activiteiten en evenementen

2. ACTIVITEITEN

Het jaar stond ontegenzeggelijk in het teken van Covid-19 en de coronacrisis, zoals ongetwijfeld voor iedereen geldt. Deze situatie heeft veel gevraagd van onze wendbaarheid en weerbaarheid. De crisis

heeft zowel operationeel als financieel impact gehad, over de hele linie van de organisatie. In ons geval, met een exploitatiebegroting die voor meer dan de helft bestaat uit eigen opbrengsten, is de financiële impact van de crisis aanzienlijk. Zo goed als mogelijk was hebben we meebewogen met de maatregelen die werden opgelegd door de overheid en daarbij vooral gebruik gemaakt van de mogelijkheden die er nog wel waren. De verhuur van kantoren liep door, maar is door huurders in beperkte mate gebruik van gemaakt. Daarnaast hebben we een beroep gedaan op de verschillende compensatieregelingen die werden aangeboden vanuit de Rijksoverheid en gemeente. Tussendoor hebben we nog een aantal programma's kunnen opzetten, zoals met het *BinnenUIT Festival* en *Black Achievement Month*. Daarnaast hebben we stappen kunnen zetten in een meer concrete uitwerking van een activiteitenplan voor het *Huis voor Makers*, dat in 2021 gestalte krijgt. Over onze subsidieaanvraag voor het Meerjarenbeleidsplan Kunst & Cultuur 2021-2024 hebben we uitsluitend gekregen en zijn aan de hand van de uitkomst daarvan verder in gesprek gegaan met de gemeente.

Hieronder volgt een toelichting per activiteit.

Verhuur kantoorruimtes

Het aantal verhuurde kantoorruimtes is in 2020 iets uitgebreid, in de vorm van tijdelijke verhuur van ruimtes die niet eerder als kantoor werden gebruikt. Deze ruimtes zijn verhuurd aan cabaretier/comedian Farbod Moghaddam en Muziekcentrum 1001 Nachten. Het Haags Theaterhuis heeft het kantoor in het Koorenhuis opgezegd en deze ruimte is in gebruik genomen door CultuurSchakel. Verder is een voormalige doka in het gebouw omgebouwd tot een werkruimte voor *creative technology*. Gedurende het gehele jaar waren er 10 organisaties die 1 of meerdere kantoorruimtes in het Koorenhuis in gebruik hadden.

Verhuur t.b.v. lessen, workshops en repetities

Door Covid-19 konden deze activiteiten gedurende het jaar grotendeels niet plaatsvinden. Tijdens periodes waarin het wel kon, vonden er op kleine schaal wat activiteiten plaats. De onzekerheid en onrust over het coronavirus heeft echter veel invloed gehad en hierdoor hebben veel vaste huurders hun activiteiten opgeschort. In september is het Conservatorium met de afdeling Oude Muziek ingetrokken en door hen is intensief gebruik gemaakt van lesruimtes in het Koorenhuis. In totaal is er 2.739 keer (t.o.v. 4117 keer in 2019) een ruimte verhuurd ten behoeve van een les, workshop, etc. aan een diverse groep aanbieders, bestaande uit o.a. docenten (zelfstandige kunstprofessionals), collectieven en organisaties. Het betreft hier activiteiten wekelijks minstens een keer plaatsvinden en de groep bestaat uit ca. 310 verschillende aanbieders. Het aantal en de samenstelling van deze groep zijn redelijk constant gebleven.

Verhuur t.b.v. activiteiten en evenementen

Gedurende het jaar golden er door de Covid-19 maatregelen forse beperkingen. In het najaar waren er voor een aantal maanden wat mogelijkheden. Er zijn toen diverse activiteiten en evenementen georganiseerd in het Koorenhuis. Voor het grootste deel ging het hier om activiteiten en evenementen die toegankelijk waren voor publiek. In totaal gaat het hier om 1.037 verhuringen (t.o.v. 1.989 keer in 2019) aan 267 verschillende partijen.

Zakelijke verhuur

Ruimtes, variërend van theaterzaal tot vergaderruimtes, ten behoeve van zakelijke activiteiten zijn 181 keer verhuurd (t.o.v. 142 keer in 2019) aan 66 verschillende partijen. Het betrof hier door Covid vooral kleine activiteiten, anders dan in een normale periode waarin er vooral grotere evenementen en activiteiten worden gehouden.

Horeca

Het grootste deel van het jaar is de horeca gesloten geweest. Activiteiten die we normaal gesproken vanuit de horeca organiseren, zoals *Klub Dansant*, *Klub Soul* en *Klub Latin* zijn vanaf maart opgeschort. Deze activiteiten droegen aanzienlijk bij aan de horecaopbrengsten en trokken nieuwe publieksgroepen naar het Koorenhuis. Ook hier hebben we meebewogen met de Covid-19 maatregelen en hebben gedurende de crisis zelfs een nieuwe horecaconcept gelanceerd: *Pop-Up Kitchen*. Voor dit concept zijn we de samenwerking aangegaan met ca. 10 verschillende culinaire partijen, die we de mogelijkheid hebben gegeven om een avond per twee weken een avondmenu in het Koorenhuis te verzorgen. Uitgangspunt van de *Pop-Up Kitchen* was goed en betaalbaar eten (tenminste een daghap voor max. € 10). Dit resulteerde in een grote verscheidenheid aan avondmenu's, variërend van vegan, modern Indonesisch, Sechuan, Latin en Caribbean Soul Food. Net toen we bezig waren met de promotie en positionering van de *Pop-Up Kitchen* en toen we ook merkten dat er meer toeloop kwam, werden we helaas door maatregelen gedwongen om de horeca te sluiten. Een stijging van de horecaopbrengsten, zoals we in voorgaande jaren jaarlijks hebben kunnen realiseren en ons ook voor 2020 hadden voorgenomen, hebben we niet kunnen realiseren.

Projecten, activiteiten en evenementen

Zoals in voorgaande jaren hebben wij in 2020 onze rol en functie bij de exploitatie van het Koorenhuis verder uitgebreid en verstevigd en ons in dat kader ook gericht op het coördineren en ontwikkelen van programma-aanbod, ondanks alle Covid-19 beperkingen. Een aantrekkelijk programma-aanbod is een onmisbare randvoorwaarde voor een gezonde culturele exploitatie. Een aantal lopende samenwerkingen zijn voortgezet, zoals met GUAP bij het organiseren van de maandelijkse *Jam & Juice*. Deze avonden hebben we echter v.a. maart op moeten schorten. De Regentenkamer heeft tot maart een aantal concerten georganiseerd en heeft daarna de activiteiten opgeschort.

De samenwerking met Social Club Den Haag staat on-hold en er hebben in 2020 geen edities van de *Social Breakfast Club* plaatsgevonden.

ProJazz heeft verschillende concerten georganiseerd, gedurende periodes waarin dit mogelijk was. Nieuwe projecten en samenwerkingen waren er ook, ondanks alle beperkingen als gevolg van Covid-19. Zo hebben we met cabaretier en comedian Farbod Moghaddam twee edities georganiseerd van *Frappant Comedy*, een comedy avond met een line-up van stand-up comedians die in de afgelopen negen jaar in Theater Dakota zijn georganiseerd. Wegens tegenvallende resultaten hebben we in het najaar besloten om dit programma niet door te zetten.

In samenwerking met NiNsee en Theaters Diligentia en PePijn hebben we in oktober de *Black Achievement Month* georganiseerd, met een divers en gevarieerd programma gedurende de hele maand dat plaatsvond op diverse locaties waaronder het Koorenhuis. Hiervoor is een projectteam samengesteld uit o.a. diverse Haagse programmamakers uit de Afro-Nederlandse community. Het festival is goed verlopen en positief ontvangen door publiek.

In samenwerking met Rashida Boukhizou hebben we in de zomer een buiteneditie van *Poetry & Coffee* georganiseerd, in het kader van *Kortenbos gaat LOS*. De inzet was om dit programma maandelijks in het Koorenhuis plaats te laten vinden, maar het is niet gelukt om hier fondsen en subsidies voor te vinden.

Met Stuart Kensehuis hebben we een plan ontwikkeld voor *Koorenhuis Live*, een maandelijkse talkshow over culturele, maatschappelijke en politieke thema's. Voor de financiering hiervan hebben we in twee rondes fondsen- en subsidies geworven. Desondanks is het in 2020 helaas niet gelukt om het dekkingsplan rond te krijgen. In juli hebben wij een no-budget piloteditie georganiseerd en daarmee leer- en verbeteringspunten opgedaan.

Verder hebben wij ons gericht op de aanscherping en concretisering van een programma en activiteitenplan voor het *Huis voor Makers*. Begin van het jaar is Haagse Makers door omstandigheden (aan de kant van Haagse Makers) weggevallen als vaste samenwerkingspartner. In de loop van het jaar zijn diverse andere partijen betrokken bij de doorontwikkeling van de plannen waar in de afgelopen jaren de basis voor is gelegd. Deze doorontwikkeling spitst zich toe op twee onderdelen waar het *Huis voor Makers* uit bestaat: *performance- en podiumkunst* en *creative technology*.

Voor het onderdeel *performance- en podiumkunst* is samen met een artistiek team bestaande uit Rashida Boukhizou, Elly Hajian en Farbod Moghaddam een programma/activiteitenplan voor 2021 uitgewerkt. In het najaar zijn hiermee fondsen en subsidies geworven en is er in ieder geval een subsidie van 25.000 euro toegekend vanuit de gemeentelijke regeling *Culturele Projecten 2021-1*. Tegelijkertijd is er met drie makers gewerkt aan de uitwerking van een aanvraag voor de *Makersregeling* van de gemeente Den Haag, ten behoeve van een ontwikkelingstraject.

Het onderdeel *creative technology* heeft vorm gekregen in een samenwerking met First Noble/Mind the Generations en Reblika. Deze samenwerking heeft nog niet geleid tot een concreet activiteitenplan. Wel zijn beide partijen in september in het Koorenhuis ingetrokken, in een werkruimte die in het kader van de samenwerking beschikbaar wordt gesteld.

3. ORGANISATIE

Bestuur en governance

PRINS27 hanteert een raad-van-toezicht model, waarbij de directeur-bestuurder is Belast met het besturen van de organisatie. Dit houdt onder meer in dat hij eindverantwoordelijk is voor de realisatie van de inhoudelijke en financiële doelstellingen van de organisatie, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De directeur-bestuurder legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft deze alle daarvoor benodigde informatie. De directeur-bestuurder richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de instelling en weegt daarbij de belangen af van alle interne en externe stakeholders van de organisatie. De directeur-bestuurder is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving en daarnaast o.a. voor de bedrijfsvoering en financiën, het werven van fondsen/subsidies, strategische ontwikkeling, positionering en profilering van de locaties en het personeelsbeleid.

Door de coronacrisis is de raad van toezicht het gehele jaar niet fysiek bij elkaar geweest. Alle vergaderingen zijn online gehouden. Er zijn vier online vergaderingen gehouden, waar onder meer het jaarverslag 2019 werd goedgekeurd en de voortgang op het gebied van bedrijfsvoering, projecten en activiteiten en financiën zijn besproken. Naast de leden van de raad van toezicht waren

daarbij de directeur-bestuurder en office manager (notulist) aanwezig. Raad van toezicht leden zijn benoemd voor een termijn van vier jaar en ontvangen voor hun werkzaamheden een (vrijwilligers)vergoeding.

Samenstelling Raad van Toezicht

De raad van toezicht bestond in 2020 uit de volgende leden:

Alexander Messelaar (1948), voorzitter

Voormalige bestuursadviseur gemeente Den Haag

Nevenfuncties:

- bestuurslid Stichting Den Haag & Midden-Europa (IDHEM)

Ramòn Reijpert (1969)

Riskmanager bij Medux

Geen nevenfuncties

Nicole Vrolijk (1964)

Algemeen directeur bij Nelisse Makelaarsgroep

Geen nevenfuncties

Lien Cornelissen (1983)

Jurist, singer-songwriter en coach/eigenaar Laat je Zien Coaching

Nevenfunctie:

- lid raad van toezicht Skippy Pepijn Pijnacker

Duncan Peltenburg (1973)

Gitaardocent, bandcoach en fotograaf/beeldbewerker

Nevenfunctie:

- bestuurslid Kunstenbond

Shahaila Winklaar (1968)

Beeldend kunstenaar en freelance museumdocent

Geen nevenfuncties

Samenstelling directie-bestuur

Sewan Mumcuyan (1973), directeur-bestuurder

Nevenfuncties:

- voorzitter raad van toezicht Mocca Amsterdam
- voorzitter bestuur Raymi Sambo Maakt
- penningmeester bestuur RAST Theater
- voorzitter commissie Cultuureducatie RRC Cultuurplan Rotterdam 2021-2024
- lid kerncommissie Cultuurnota 2021-2024 Gemeente Utrecht

Aftreedschema

Zoals te zien is in het navolgende aftreedschema treden drie leden, waaronder de voorzitter, af in 2021. Om die reden is er eind 2020 een werving opgezet voor een nieuwe voorzitter en lid met financieel profiel, die in eerste instantie als aspirant-leden zitting nemen en vervolgens de taken en werkzaamheden overnemen.

Naam	In functie	Termijn	Aftreding
Alexander Messelaar	27-6-2013	2e termijn	27-6-2021
Ramòn Reijpert	27-6-2013	2e termijn	29-1-2021
Nicole Vrolijk	27-6-2013	2e termijn	27-6-2021
Lien Cornelissen	25-4-2018	1e termijn	25-4-2022
Duncan Peltenburg	25-4-2018	1e termijn	25-4-2022
Shahaila Winklaar	25-4-2018	1e termijn	25-4-2022

Governance Code Cultuur

PRINS27 onderschrijft en gebruikt de Governance Code Cultuur. Navolging van de Governance Code is vastgelegd in de 'PRINS27 Code'. Hierin komt ook tot uitdrukking dat de raad van toezicht zich naast de directeur-bestuurder mede verantwoordelijk voelt voor de uitvoering van de Governance Code Cultuur. Daarbij vindt de raad van toezicht niet enkel van belang dat de Governance Code Cultuur wordt nageleefd, maar ook dat er transparantie is over de vertaling hiervan naar de governance binnen PRINS27.

De 'PRINS27 Code' is bedoeld om de Governance Code Cultuur toegankelijker te maken en accenten te leggen, waar wij die als PRINS27 wenselijk vinden. Te beginnen met de stelling dat deze 'PRINS27 Code' nooit de individuele verantwoordelijkheid van directeur en leden van de RvT zal vervangen. De 'PRINS27 Code' ondersteunt goed bestuur en toezicht, ook bij zaken die hieronder niet expliciet beschreven worden.

PRINS27 Code

- **Belangen van stakeholders** De directeur-bestuurder (hierna directeur) voert regelmatig gesprekken met stakeholders over hun verwachtingen en behoeftes. De raad van toezicht (hierna RvT) besteedt bij besluitvorming actief aandacht aan de belangen van stakeholders, zoals de gemeente Den Haag, huurders en de medewerkers van PRINS27. Omdat het belangrijk is dat de RvT de organisatie kent, bezoeken de leden van de RvT regelmatig het Koorenhuis.
- **Geïnspireerd en veilig werken binnen PRINS27** De RvT en directeur vinden het belangrijk dat er binnen PRINS27 veilig en geïnspireerd kan worden gewerkt. En dat er een vertrouwen heerst waarbinnen medewerkers zich vrij voelen om eventuele misstanden of onregelmatigheden te melden. Uitgangspunt is dat iedereen in staat is om dit in eerste instantie te bespreken met degenen die het betreft. De directeur stelt een gedragscode/integriteitscode op en draagt er zorg voor dat instructies voor de veiligheid van de werkomgeving zowel kenbaar worden gemaakt aan de medewerkers van PRINS27 als aan extern ingehuurde krachten. Er is een externe vertrouwenspersoon voor het personeel. Ook bij het eigen functioneren van de RvT en de directeur is integriteit en het voorkomen van belangenverstremming en tegenstrijdige belangen zeer belangrijk. Medewerkers hebben de mogelijkheid om contact op te nemen met de voorzitter van de RvT, wiens gegevens nadrukkelijk onder de aandacht van de medewerkers

worden gebracht alsmede de gegevens van de vertrouwenspersoon.

- **Deskundigheid RvT** Deskundigheid binnen de RvT en reflectie op het functioneren van de RvT zijn belangrijke voorwaarden voor het adequaat kunnen blijven uitoefenen van de toezichthoudende taak. Eens per 3 jaar evalueert de RvT zijn eigen functioneren uitgebreider.
- **Werving en inwerken nieuwe leden RvT** Bij de werving van nieuwe leden wordt gezocht naar de kandidaten die qua achtergrond, expertise en persoonlijkheid een aanvulling zijn op de zittende leden in de RvT. Om continuïteit te kunnen waarborgen bespreekt de RvT jaarlijks het schema van aftreden en zet het de nodige acties in gang om tijdig aankomende vacatures te kunnen vervullen. In het kader van transparantie wordt het rooster van aftreden van de RvT op de website gepubliceerd. Nieuwe leden van de RvT ontvangen een introductiedossier. Hiervan maakt in ieder geval onderdeel het meest recente jaarverslag, de statuten, het reglement Directie en RvT, de PRINS27 Code, Governance Code Cultuur en Code Diversiteit & Inclusie. Tevens maakt hiervan onderdeel uit de beschrijving van de administratieve organisatie (AO/IB) van PRINS27.
- **Transparantie over toezicht en naleving codes** De RvT vindt transparantie over toezicht belangrijk. In het jaarverslag wordt toegelicht op welke wijze de Governance Code Cultuur evenals de Code Diversiteit & Inclusie en Fair Practice Code worden nageleefd. Wanneer PRINS27 afwijkt van de aanbevelingen van deze Codes, dan wordt dat gemotiveerd. Statuten, reglementen en jaarstukken worden gepubliceerd op de website.
- **RvT en samenwerking met directeur** De directeur verschaft de RvT gevraagd en ongevraagd alle informatie die de RvT nodig heeft voor een adequate vervulling van de toezichthoudende taak. Leden van de RvT kunnen ook zelf informatie vragen en nemen hierin een actieve rol in. Uitgangspunt binnen PRINS27 is dat de RvT vergadert in aanwezigheid van de directeur. Voorafgaand aan het jaarlijkse functioneringsgesprek dat twee afgevaardigden van de RvT voeren met de directeur, vergadert de RvT in afwezigheid van de directeur.

Personeel en medewerkers

Personeelsformatie

De personeelsformatie bedroeg over 2020 gemiddeld 11,29 fte en bestond 1-1-2020 uit 15 medewerkers, inclusief 2 medewerkers die via de STiP regeling zijn aangesteld en waarvoor loonkostensubsidie is ontvangen. In de afgelopen jaren is de bedrijfsvoering geoptimaliseerd, o.a. door middel van een reorganisatie en het terugbrengen van de personele formatie met 4,6 fte.

Inzet zzp-ers

Naast de personeelsformatie hebben wij op diverse vlakken zzp-ers ingehuurd. Zo is er voor communicatie en marketing op structurele basis gewerkt met een zzp-er, waarbij er in september een wissel heeft plaatsgevonden. Licht- en geluidstechnici zijn gezet voor de technische uitvoering van culturele en zakelijke activiteiten/evenementen en voor de horeca is er gewerkt met een pool van vaste zzp-ers aan wie opdrachten rechtstreeks zijn verstrekt, aangevuld met wisselende zzp-ers die via intermediair Temper zijn ingehuurd. Daarnaast zijn er diverse zzp-ers ingehuurd voor specifieke projecten.

Stagiairs en vrijwilligers

In 2020 heeft een stagiair de organisatie ondersteund bij lopende taken en werkzaamheden op het gebied van communicatie en marketing.

De pool van ca. 10 vrijwilligers is tijdelijk opgeschort, gezien het geringe aantal activiteiten en evenementen dat heeft plaatsgevonden waarvoor zij zich kunnen inzetten.

Bedrijfsvoering

Interne organisatie

Met het optimaliseren van de interne organisatie zijn we verder gegaan en dit heeft o.a. vorm gekregen door aanpassingen in de personele formatie. Zo is de functie van teamleider Sales en Horeca gewijzigd in die van teamleider Sales en Facilitair Beheer. Een van de medewerkers Horeca is doorgestroomd als teamleider Horeca en de functie van medewerker techniek/productie is gewijzigd in die van teamleider Productie en Techniek. Het team facilitair beheer/servicepunt is medio 2020 tijdelijk versterkt met een medewerker die door een collega-instelling is uitgeleend. Van een medewerker is het dienstverband beëindigd middels een ontslag en van drie medewerkers is het dienstverband niet verlengd.

Het team facilitair beheer/servicepunt (5 medewerkers) heeft een traject doorlopen, met als doel het meer zelfsturing en het verbeteren van de interne communicatie en dienstverlening. Vanwege de verschillende taken en werkzaamheden op het gebied van facilitair beheer en servicepunt waarvoor het team sinds de reorganisatie verantwoordelijk is geworden. Sinds medio 2020 zijn we echter dit proces ook weer terug aan het draaien en richten we ons op het ontvlechten van de werkzaamheden/taken van facilitair beheer en servicepunt, met het oog op een nieuw op te zetten *hospitality desk*.

Administratie / HRM

Voor wat betreft de administratie zijn de inspanningen vooral gericht geweest op lopende zaken en waren er geen relevante aanpassingen.

Eind van het jaar (31 december) hebben we de deelname aan de car uwo afgesloten en zijn we overgestapt naar de cao Nederlandse Podia. Ter compensatie van negatieve verschillen is een overgangsregeling ingesteld die twee jaar van kracht is. Deze overgang hebben we zo zorgvuldig mogelijk voorbereid en uitgevoerd, waarbij we alles goed hebben afgestemd met medewerkers en hen goed hebben geïnformeerd over alle stappen die zijn gezet, de verschillen tussen de oude en nieuwe cao en de consequenties van deze verschillen voor hun persoonlijke situatie. Met de overgang zijn ook alle functies ingepast en ingeschaald in de nieuwe cao.

Verhuur en tarieven

De tarieven van verhuur t.b.v. educatieve, culturele en zakelijke verhuur zijn in 2020 verder verhoogd en de staffelkorting is afgebouwd en wordt in 2021 volledig afgeschaft. De online reserveringstool, die in 2019 is opgezet en waarmee online op de website vergader- en lesruimtes op basis van realtime beschikbaarheid kunnen worden geboekt, is doorontwikkeld. Door de coronacrisis is deze boekingstool echter weinig gebruikt.

Horeca

Medio 2020 is het assortiment van de horeca geheel vernieuwd zijn de verkoopprijzen verhoogd. Vanaf maart zijn alle activiteiten die we normaal gesproken vanuit de horeca organiseren, zoals *Klub Dansant*, opgeschort. Dit heeft de horecaopbrengsten aanzienlijk beperkt, ondanks dat de horeca gedurende het jaar wisselend nog wel (kleinschalig) open is geweest.

Zoals hiervoor beschreven, het nieuwe horecaconcept *Pop-Up Kitchen* geïntroduceerd. Zakelijk is dit zo ingericht dat de partijen waarmee we samenwerken zelf geheel verantwoordelijk zijn voor de inkoop -en daarmee ook voor het risico- en er een bescheiden commissie wordt afgedragen over de opbrengsten van de verkochte maaltijden.

Beheer en onderhoud gebouw / ICT

In afstemming met en ondersteuning van de gemeente zijn er diverse akoestische maatregelen getroffen, in de zaal en verschillende ruimtes in het gebouw. Dit om de geluidshinder richting bewoners, die er in de afgelopen jaren was, aan te pakken. Geluidsmetingen hebben uitgewezen dat de genomen maatregelen effect hebben.

De omvangrijke operatie van het vervangen van de luchtbehandelingskasten op het dak en alle daarmee samenhangende werkzaamheden, zoals vervanging luchtbehandelingssysteem, aanleggen nieuwe kanalen, etc. die in eerste instantie in 2020 en vervolgens in 2021 gepland stond, is verplaatst naar 2022.

Een ruimte die in het verleden in gebruik was als doka is volledig aangepakt en vernieuwd, waarmee er een eigentijdse werkruimte is gecreëerd. Onze *creative technology* partners hebben daarin hun intrek genomen.

Verder zijn er lopende werkzaamheden uitgevoerd in het kader van regulier beheer en onderhoud. Door de coronacrisis hebben we een aantal achterstallige zaken in het onderhoud op kunnen pakken

Externe organisatie

Er is deelgenomen aan verschillende netwerken: MKB Den Haag, Directieoverleg Podiumkunsten, Divers Den Haag en het Netwerk Erfgoed Haagse Migranten. Contact met de gemeente is er op verschillende niveaus veelvuldig geweest, o.a. voor het bespreken van de voortgang.

Overig

De aanvraag die is ingediend voor het Meerjarenbeleidsplan Kunst & Cultuur 2021-2024 (MJB) van de gemeente Den Haag is afgewezen. De adviescommissie was overwegend positief over PRINS27, echter vond het MJB niet het geëigende budget voor ons om meerjarensubsidie voor de exploitatie van het Koorenhuis uit te ontvangen. Het College heeft dit advies opgevolgd en als apart besluit een bedrag van 755.000 euro per jaar uit de algemene middelen OCW gereserveerd. Na gesprekken met de gemeente over dit besluit is duidelijk dat er een intentie is tot een jaarlijkse afbouw van de subsidie.

Code Diversiteit & Inclusie

Als grootstedelijke culturele locatie verhoudt het Koorenhuis zich sterk tot de diversiteit van Den Haag en omgeving, waarbij het vanzelfsprekend is om in alles wat je locatie ontplooit, uitstraalt en presenteert zo divers en inclusief mogelijk te zijn. Dit betekent niet dat je je als locatie en plek altijd op iedereen moet (én kunt) richten. Het betekent echter wel dat je binnen de context waarin je je als plek/locatie in de stad manifesteert en positioneert, je als organisatie divers en inclusief bent. Het

betekent ook dat je sensitief bent ten aanzien van achtergronden van en verschillen tussen mensen, een veilig huis biedt aan hen die op zoek zijn daarnaar en in zowel je aanbod (organisaties, makers, kunstenaars, etc.) als je publiek, stakeholders, etc. het belang van representatie en eigenaarschap onderkent.

Wij onderschrijven de Code Diversiteit & Inclusie en leven deze op een vanzelfsprekende en organische manier na. Er is veel kennis en ervaring beschikbaar over diversiteit en inclusie binnen de cultuursector en het werkveld van een culturele instelling in een grootstedelijke context. Ook in 2020 hebben wij sterk ingezet op diversiteit en inclusie. Aan de hand van de 4 P's uit de Code lichten we toe hoe we dit hebben gedaan:

Personeel

Het personeelsverloop bij PRINS27 was in 2020 nihil, maar waar mogelijk heeft diversiteit een belangrijke afweging gevormd bij de aanname van nieuw personeel en de aanstelling van zzp-ers. De raad van toezicht is divers samengesteld, vooral voor wat betreft leeftijd en gender. Diversiteit en inclusie zijn ook voor de raad van toezicht belangrijke aandachtspunten, waarop o.a. bij de werving van nieuwe leden op wordt gelet.

Programma en Partners

Deze twee P's voegen we samen, omdat deze bij PRINS27 en in het Koorenhuis nauw verweven zijn. In het programma-aanbod op basis van verhuur spelen diversiteit en inclusie ook een belangrijke rol, al kunnen wij dit maar deels beïnvloeden. In 2020 is er samengewerkt met verschillende makers, cultuurprofessionals en organisaties die een positieve bijdrage hebben geleverd aan de diversiteit en inclusie van projecten, evenementen en activiteiten in het Koorenhuis. Samenwerkingen zijn tot stand gekomen door ons open en toegankelijk op te stellen, met een proactieve benadering van relevante initiatieven, organisaties, makers, etc., nieuwe culturele en maatschappelijke ontwikkelingen te volgen en daarop in te spelen, en een veilige omgeving te bieden waarin nieuwe verhalen, representatie, eigenaarschap en wederkerigheid centraal staan. Moeilijke gesprekken zijn we niet uit de weg gegaan en hebben ons uitgesproken op momenten waarop we dat nodig vonden. Acties hebben we ondernomen door een actieve aanjager, facilitator en organisator te zijn, bijv. met initiatieven zoals *Black Achievement Month Den Haag* (okt-2020, i.s.m. Diligentia) en *Koorenhuis Live*. Inmiddels hebben we een stevig en toegewijd netwerk opgebouwd van verschillende organisaties en kunst- en cultuurprofessionals.

De werkgroep Diversiteit en Inclusie in de Haagse Cultuursector, die in 2019 op ons initiatief is gevormd, heeft door de coronacrisis in 2020 geen meet-ups of andere bijeenkomsten kunnen organiseren. De meet-up die gepland stond in april in Theater Diligentia hebben we moeten afzeggen. Aan de werkgroep hebben, in een wisselende samenstelling en combinatie, ca. 15 instellingen en cultuurprofessionals deelgenomen. De werkgroep is twee keer bij elkaar gekomen en diverse keren in deelgroepen. Er is gewerkt aan een community-opzet, waarmee de werkgroep inzet op een duurzame borging in de cultuursector. Verder hebben wij deelgenomen aan relevante diversiteitsnetwerken, zoals het Netwerk Erfgoed Haagse Migranten en Divers Den Haag.

Publiek

Dat de invloed die wij kunnen uitoefenen op het publiek dat het Koorenhuis bezoekt best beperkt is, realiseren we ons. Aangezien veel van de activiteiten die in het Koorenhuis plaatsvinden niet door ons worden georganiseerd en wij geen directe invloed kunnen uitoefenen op de communicatie en

publiekswerving. Daarentegen, als exploitant hoeven we ons daarin niet geheel passief op te stellen. Integendeel; met een proactieve houding bijv. en een duidelijk beleid voor o.a. positionering/profilering, communicatie, het bouwen en onderhouden van een netwerk en contacten met relevante stakeholders is het mogelijk (gebleken) om specifieke en relevante aanbieders en stakeholders aan ons te binden en daarmee ook nieuwe publieksgroepen. Door het aangaan van gesprekken en expliciet te zijn in ons beleid en doelstellingen, is het ook mogelijk om bewustzijn over diversiteit en inclusie bij partners en huurders te creëren.

Fair Practice Code

De car uwo, onze cao in 2020, hebben wij op alle punten toegepast. Deze cao was echter eind 2019 afgeschaft, waardoor er geen updates zijn geweest. Met de freelancers theatertechniek werken wij volgens een overeenkomst van opdracht en hanteren we een uurtarief van 25 euro p/uur excl. btw. Flexkrachten voor de horeca huren wij op freelance basis, op basis van een overeenkomst van opdracht en tegen uurtarieven die variëren tussen 16 en 20 euro per uur. Bij andere inhuur-/flexkrachten werken wij eveneens met een overeenkomst van opdracht en variëren de uurtarieven tussen 25 en 50 euro p/uur, afhankelijk van de aard en duur van de opdracht en de vereiste competenties. Stagiairs communicatie (HBO) ontvangen een stagevergoeding van 250 euro p/maand. Stagiairs in het kader van leer/werk (MBO/BOL) ontvangen geen vergoeding. Met vrijwilligers wordt een vrijwilligerscontract afgesloten en zij ontvangen in beginsel geen vergoeding, met uitzondering van een reiskostenvergoeding indien van toepassing. Financiële afspraken met uitvoerende artiesten, kunstenaars, etc. die wij maken ten behoeve van programmering zijn marktconform. Wij blijven ons inzetten, nu en in de toekomst, om de richtlijnen van de Fair Practice Code toe te passen en waar nodig te optimaliseren.

Overig

Communicatie/marketing

De communicatie en marketing is uitgevoerd in lijn met de reeds ingezette positionering en profilering en een eerder opgesteld communicatieplan. Onze activiteit op sociale media is vergroot en sinds medio 2020 is er gewerkt aan het creëren van meer content, o.a. met het terugkerende item “Koffie drinken met...”, waarbij een kort interview wordt gehouden met partners, aanbieders, etc. Ook zijn activiteiten van aanbieders en partners actiever gecommuniceerd en gepromoot en zijn er veel communicatie-inspanningen gepleegd voor de eigen projecten.

De online boekingstool, die in 2019 is geïntroduceerd, is verder gefinetuned en uitgebreid. Ook is de website doorontwikkeld en verbeterd.

In september hebben wij met een divers programma deelgenomen aan het *UIT Festival*, dat in verband met de coronacrisis een aangepaste opzet had waarbij de programma's op de eigen locaties plaatsvonden, in plaats van de gebruikelijke cultuurmarkt op Lange Voorhout. Het programma in het Koorenhuis was succesvol en goed bezocht, ondanks de beperking op de capaciteit in verband met Covid.

Risico's en onzekerheden

Voor wat betreft de continuïteit van de exploitatie van het Koorenhuis zijn wij grotendeels afhankelijk van de gemeentelijke subsidie die voor dit doel wordt ontvangen. De verhouding eigen inkomsten en structurele subsidie is ca. 50/50. De subsidie die voor de periode 2018-2020 is

toegekend voor een jaarlijks bedrag van 755.000 euro (excl. jaarlijkse indexatie) uit de algemene middelen OCW. Deze subsidie bedroeg in 2020 826.015 euro. Ten tijde van het schrijven van dit verslag is duidelijk dat de subsidie uit de algemene middelen ook in 2021-2024 voortgezet zal worden, maar dat wij wel rekening moeten houden met een subsidiekorting die jaarlijks wordt doorgevoerd.

Naast de subsidie genereren wij exploitatie-opbrengsten uit ruimteverhuur en horeca. Het terugvallen van deze opbrengsten vormt een risico. In dat kader is het van belang dat wij blijven vernieuwen en op zoek blijven gaan naar nieuwe initiatieven, activiteiten, projecten, etc. en die - bij voorkeur op vaste/structurele basis - verbinden aan het Koorenhuis. Het wegvallen van de stabiele huurinkomsten en contracten met een looptijd van 1 tot 4 jaar van kantoorhuurders vormt een risico. Van verloop op grote schaal is vooralsnog geen sprake en het Koorenhuis blijft een aantrekkelijke locatie voor organisaties om er kantoorruimte te houden. De periode na de coronacrisis zal nog moeten uitwijzen hoe de markt voor kantoren er uit zal zien, echter we blijven positief gestemd dat er voldoende (culturele) organisaties te vinden zullen zijn die hun intrek willen nemen in het Koorenhuis, wanneer kantoorruimtes beschikbaar komen.

Ondanks de moeilijke omstandigheden door Covid in 2020, hebben we het jaar kunnen afsluiten met een bescheiden positief resultaat. Voor een deel wordt hiermee het negatief eigen vermogen aangevuld. Op dit moment vormt het negatief eigen vermogen dat er nog steeds is geen direct gevaar voor de liquiditeit en bedrijfsvoering, door de aanwezigheid van verschillende financiële buffers. Deze reserves zijn hier echter niet voor bestemd en dienen zo spoedig mogelijk te worden aangevuld. Het afgenomen weerstandsvermogen vormt desondanks een risicofactor.

4. FINANCIËN

Algemene toelichting

Vanwege de financiële impact en onzekerheden als gevolg van de coronacrisis, was de inzet in 2020 om de bedrijfsvoering zoveel mogelijk operationeel te houden, kosten te minimaliseren en maximaal gebruik te maken van compensatieregelingen die beschikbaar gesteld werden door de overheid. In dat kader hebben we de variabele personele inzet grotendeels opgeschort, bezuinigd op materiële kosten waar mogelijk en gebruik gemaakt van corona regelingen zoals de TOGS, TVL en NOW. Van de gemeente is een huurcompensatie van de kale huur van 8 maanden ontvangen, die deels is doorgegeven aan vaste kantoorhuurders.

Het jaar is afgesloten met een positief exploitatieresultaat van 60.507 euro. Dit resultaat vloeit deels naar de algemene reserve en deels naar de bestemmingsreserve vervanging inventaris. Dit positieve resultaat hebben we, ondanks het slechte jaar door de coronacrisis en tegenvallende exploitatieopbrengsten, kunnen realiseren dankzij een aantal meevallers en diverse compensatiemaatregelen van de overheid. De coronacrisis is echter nog niet voorbij en ook in de komende tijd zijn er voldoende onzekerheden. Daarbij is nu nog niet duidelijk wat de impact de crisis op lange termijn zal hebben en hoe lang het zal duren tot we weer op het oude exploitatieniveau kunnen komen. Veronderstellende dat de crisis geen blijvende effecten heeft, wat naar alle waarschijnlijkheid op een aantal vlakken wel het geval zal zijn. Het opbouwen van een weerstandsvermogen is derhalve cruciaal voor de continuïteit van de organisatie.

Reserves

De bestemmingsreserve horeca ad. 2.770 euro valt volledig vrij. De dotatie aan de bestemmingsreserve vervanging inventaris ad. 15.214 euro is conform vervangingsplan. Dotatie aan de algemene reserve bedraagt 48.063 euro en komt hiermee uit op 70.289 euro negatief.

Op de voorziening groot onderhoud, het meerjarig onderhoudsplan (MJOP), heeft een aantal mutaties plaatsgevonden. Naast de jaarlijkse dotatie, volgens een in de subsidiebeschikking vastgesteld bedrag, is er een onttrekking geweest ad. 135.460 euro. Dit is besteed aan diverse onderhoudswerkzaamheden en een eigen bijdrage die wij hebben geleverd aan de akoestische verbouwingen en aanpassingen die zijn uitgevoerd in het gebouw.

Subsidies

Van de gemeente Den Haag is in totaal 873.452 euro aan subsidie ontvangen. Dit bestaat uit een exploitatiesubsidie, die in verband met een ontvangen huurcompensatie van 117.726 euro waarvan 58.846 euro is doorgegeven aan vaste huurders, uitkomt op 767.135 euro. Dit bedrag is inclusief een dotatie van 97.328 euro aan het meerjarig onderhoudsplan (MJOP). Daarnaast is, conform werkelijke kosten, een bijdrage van 25.140 euro ontvangen ten behoeve van de frictiekosten, een bijdrage van 4.295 euro uit de in verband met corona ingestelde subsidieregeling 'Herstart culturele instellingen' en eenmalige bijdragen voor projecten van 18.001 euro. Op de volgende pagina's zijn een verkorte balans en een staat van de baten en lasten te zien.

Balans per 31 december 2020

(na resultaatbestemming)

	31 december 2020	31 december 2019
ACTIVA		
Vaste Activa		
Verbouwingen	30.570	38.908
Installaties	5.807	9.629
Inventaris	8.160	14.221
Automatisering	2.373	1.012
Totaal vaste activa	46.910	63.770
Vlottende Activa		
Voorraden	7.130	7.462
Kortlopende vorderingen		
Debiteuren	22.806	51.970
Belastingen, premies sociale verzekeringen	13.286	19.232
Overige vorderingen	154.268	57.178
Totaal kortlopende vorderingen	190.360	128.380
Liquide middelen	489.895	468.208
Totaal ACTIVA	734.295	667.820
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	-70.289	-118.352
Bestemmingsreserves	147.218	134.772
Totaal reserves	76.929	16.419
Voorzieningen	354.948	393.081
Egalisatiereserve	30.571	38.908
Kortlopende schulden		
Crediteuren	145.114	44.158
Belastingen, premies sociale verzekeringen	34.160	108.771
Overige schulden	92.573	66.480
Totaal kortlopende schulden	271.847	219.412
Totaal PASSIVA	734.295	667.820

Staat van baten en lasten over 2020

	realisatie 2020	begroting 2020	realisatie 2019
BATEN			
Opbrengsten uit exploitatie	386.846	573.025	668.523
Subsidie gemeente Den Haag	873.452	755.000	1.109.624
Overige bedrijfsopbrengsten	223.465	30.000	115.676
Totaal BATEN	1.483.764	1.358.025	1.893.823
LASTEN			
Personeelskosten	786.270	582.298	1.086.432
Gebouw gebonden materiële kosten	413.540	555.112	610.853
Initiële kosten / rente en afschrijvingskosten	39.573	101.158	51.727
Organisatiekosten	183.874	119.458	275.067
Totaal LASTEN	1.423.256	1.358.025	2.024.079
Resultaat	60.507	0	-130.256
Mutaties reserves:			
Algemene reserve	+ 48.063		- 122.365
Bestemmingsreserve horeca	- 2.770		- 10.106
Bestemmingsreserve vervanging inventaris	+ 15.214		+ 2.217

Toelichting, enkele bijzonderheden

Opbrengsten uit exploitatie bestaan hoofdzakelijk uit opbrengsten verhuur en horeca. In 2020 zijn de opbrengsten aanzienlijk lager uitgevallen door de coronacrisis. De overige bedrijfsopbrengsten bestaan o.a. uit verschillende compensaties die zijn ontvangen in verband met corona, loonkostensubsidie en bijdragen aan projecten vanuit private fondsen.

De personeelskosten vallen hoger uit dan de begroting, o.a. doordat in de begroting, die in 2017 is opgesteld, loonindexaties en sociale lasten te laag zijn begroot. Verder is er in deze begroting geen rekening gehouden met structurele inzet van zzp-er voor doorlopende werkzaamheden zoals communicatie en marketing.

Organisatiekosten vallen hoger uit t.o.v. begroting, o.a. door de activiteitenkosten van projecten. Deze worden gedekt vanuit bijdragen uit gemeentesubsidie en bijdragen private fondsen.

5. VOORUITBLIK 2021

In 2021 gaan we een nieuwe beleidsplanperiode in. In de afgelopen jaren is onze exploitatie erop gericht geweest om het Koorenhuis als culturele plek voor talentontwikkeling en cultuurbeleving van waarde voor de stad te ontwikkelen en vorm te geven. Eveneens als een inclusieve plek waar representatie en eigenaarschap centraal staan.

Voor het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 van de gemeente Den Haag hebben wij met ons meerjarenplan een aanvraag ingediend. Daarin staan onze visie op en plannen voor de

exploitatie van het Koorenhuis beschreven. Wij merken soms op dat er onder collega-instellingen in de cultuursector en bij de gemeente onduidelijkheid bestaat over de rol van PRINS27 ten aanzien van het Koorenhuis, en dat PRINS27 in de eerste plaats beschouwd wordt als een gebouwbeheerder die beleidsarm en opereert zonder een inhoudelijke visie. Voor ons is het evident dat exploitatie wezenlijk iets anders is dan gebouwbeheer. Voor een gezonde culturele exploitatie is het essentieel om een visie te hebben op de identiteit en uitstraling van je locatie, op hoe je als locatie in verhouding tot en verbinding met de stad en omgeving staat, met potentieel publiek, makers, professionals, organisaties, netwerken, ondernemers en andere stakeholders. Het vergt een heldere visie en beleid op wat je als locatie wilt betekenen binnen de (culturele) infrastructuur van de stad en op wat voor manier je daar een positieve bijdrage aan kunt leveren. Als exploitant moet je wendbaar en flexibel zijn, partijen aan elkaar kunnen verbinden, oog hebben voor actuele en urgente culturele en maatschappelijke thema's en ontwikkelingen, naar voren treden en je durven uit te spreken wanneer nodig, maar ook een stap terugzetten indien dat verstandiger is. Kansen en mogelijkheden zien en benutten, ondernemend en proactief zijn, en voortdurend streven naar een evenwichtige balans tussen het realiseren van culturele en maatschappelijke doelen en de commerciële en zakelijke aspecten van een gezonde exploitatie en bedrijfsvoering. Eigen belangen altijd afwegen tegen en indien nodig ondergeschikt maken aan een groter geheel en belang, én toegewijd en integer zijn ten aanzien van de omgang met relaties en interne en externe stakeholders en het bouwen en onderhouden van duurzame relaties.

In ons meerjarenplan hebben we eveneens de plannen voor het *Huis voor Makers* opgenomen, als separaat onderdeel, en de gemeente gevraagd om een bijdrage van ca. 70.000 euro per jaar uit het Meerjarenbeleidsplan voor een financiële basis om dit verder te kunnen ontwikkelen.

Onze aanvraag voor het Meerjarenbeleidsplan is afgewezen. Niet omdat de adviescommissie negatief was over PRINS27. Integendeel; het advies van de commissie over de exploitatie was overwegend positief. Echter, zij zag geen aanleiding voor verandering van de situatie zoals die in 2017-2020 was en waarbij PRINS27 uit de algemene middelen OCW is ondersteund. De commissie adviseerde om ons niet op te nemen in het Meerjarenbeleidsplan. De aanvraag voor een programmeringsbudget voor het *Huis voor Makers* vond de commissie sympathiek, maar nog onvoldoende uitgewerkt. Het College heeft het advies van de commissie overgenomen en een bijdrage aan PRINS27 gereserveerd uit de algemene middelen. Verder geeft het College in haar besluit een breder mandaat mee aan PRINS27 voor de exploitatie en stelt "... voor de borging van de toekomst van cultuur in het Koorenhuis dat de culturele invulling wordt verruimd naar een locatie voor alle cultuurdisciplines van educatie, talentontwikkeling via productie tot presentatie en performance."

Dit collegebesluit sluit naadloos aan op onze plannen voor de komende jaren voor de exploitatie van het Koorenhuis en het *Huis voor Makers*. In de kanttekeningen die de adviescommissie heeft geplaatst bij de aanvraag voor een programmeringsbudget herkennen wij ons. De aanvraag voor het Meerjarenbeleidsplan kwam voor het *Huis voor Makers* eigenlijk te vroeg. De plannen hiervoor waren in het najaar 2019 inderdaad nog niet voldoende uitgewerkt en geconcretiseerd. Daar zijn vooral in 2020 stappen in gezet en het *Huis voor Makers* krijgt v.a. 2021 meer en meer gestalte. De gesprekken die met de gemeente zijn gevoerd naar aanleiding van het collegebesluit en de intenties die daarin door de gemeente zijn afgegeven om de subsidie in de komende jaren af te bouwen, gaven aanleiding om goed na te denken over hoe de organisatie toekomstbestendig gemaakt kan worden en wat daarvoor nodig is. Het aangepaste meerjarenplan dat wij in oktober 2020 hebben ingediend bij de gemeente, dient hiervoor als basis. De exploitatie zetten wij op

dezelfde wijze voort, echter aanpassingen over de hele linie van de organisatie zullen noodzakelijk zijn. De bedrijfsvoering wordt in dat kader nog meer gestroomlijnd. Daarnaast zullen we op zoek moeten naar nieuwe verdienmodellen en nieuwe financieringsbronnen en –mogelijkheden, aangezien we de stapsgewijze vermindering van subsidie in de komende jaren niet kunnen opvangen enkel door op dezelfde wijze door te gaan. Zelfs ondanks dat we in de afgelopen jaren, m.u.v. 2020, jaarlijks een stijging in onze exploitatieopbrengsten hebben kunnen realiseren. In 2021 zullen wij ons hierop richten, om uiteindelijk uit te komen tot een financieringsmix die minder afhankelijk is van structurele subsidie van de gemeente.

De toekomst zien wij met vertrouwen tegemoet. Meer en meer zien wij dat het Koorenhuis door veel partijen als aantrekkelijke plek wordt gezien om hun activiteit of evenement te organiseren. Ook zien wij de openheid en intenties van partijen toenemen om daarbij een partnerschap met ons aan te gaan. Tegelijkertijd zijn wij als organisatie ondernemender geworden en zien dat dit resultaten oplevert. De wijze waarop wij het Koorenhuis in de afgelopen jaren tot een culturele *hotspot* in de stad hebben omgevormd is succesvol; het is een plek is geworden die toegankelijk en bruisend is, een aantrekkelijke locatie om te zijn en anderen te ontmoeten, er iets te organiseren en een veilige plek om er als maker te werken en geïnspireerd te raken.

In 2020 zijn er gesprekken met de gemeente gevoerd over het overnemen van een tweede locatie in 2021, die wij op dezelfde wijze zouden kunnen exploiteren. Ten tijde van schrijven bevindt dit proces zich in een afrondende fase en per 1 mei 2021 betrekken wij een tweede locatie in het centrum. Deze locatie zullen wij in de komende jaren eveneens omvormen tot een culturele *hotspot*, los van het Koorenhuis, met een eigen uitstraling en identiteit

De continuïteit van de organisatie komt door de coronacrisis niet in gevaar, ook al bevinden ons ten tijde van schrijven in een lockdown en zijn er nog steeds veel onzekerheden. Er is echter ook perspectief en wij verwachten in het najaar 2021 dingen weer op te kunnen starten, weliswaar in eerste instantie kleinschalig.

Succesbepalende factoren voor 2021 zijn als volgt:

- Algemene reserve aanvullen.
- Nieuwe financieringsvormen vinden.
- Verscheidenheid van culturele, maatschappelijke en educatieve huurders.
- Stevige positionering en profilering als “creatieve en culturele *hotspot*” in stad en regio.
- Vergroten van de opbrengsten uit exploitatie en programmering.
- Aanpassingen doorvoeren in de interne organisatie die bijdragen aan toekomstbestendigheid.
- Verder professionaliseren van de faciliteiten en dienstverlening.

Onderstaand een vooruitblik op de werkzaamheden die wij in 2021 gaan uitvoeren en doelen die wij ons daarbij stellen aan de hand van drie aandachtsgebieden: *strategie en beleid, management van medewerkers, processen en middelen en klanten en partners.*

Strategie en beleid

Het traject ‘Diversiteit en Inclusie in de Haagse Cultuursector’ zetten wij voort en gaan door met het vervullen van een aanjagers- en voortrekkersrol. Met de community-opzet die er nu ligt, voor een betere borging in de cultuursector, gaan wij vanuit deze rol aan werken. Dit betekent o.a. dat wij ons

binnen het Directieoverleg Podiumkunsten hiervoor gaan inzetten en dat wij aanjager vanuit de werkgroep zullen begeleiden en ondersteunen.

Daarnaast zetten wij intern een traject ten behoeve van diversiteit en inclusie op, met als doel deze beter te borgen in ons beleid en interne organisatie. Het Koorenhuis moet in alle opzichten een goede afspiegeling zijn van de diversiteit van de stad en inclusief zijn voor iedereen.

De Code Diversiteit & Inclusie gebruiken wij hiervoor als leidraad en uitgangspunten zijn o.a. om te komen tot een helder beleid ten aanzien van hoe wij de Code volgen, het vergroten van inzicht en draagvlak van/onder medewerkers en vaste inhuurkrachten en borging van de Code in alle aspecten van het beleid en de interne organisatie. Hiervoor zoeken wij ondersteuning en advies van een gespecialiseerde externe partij.

Het beter borgen van de Fair Practice Code en het vastleggen en optimaliseren van onze toepassing ervan is in 2020 niet goed van de grond gekomen. Dit neemt niet weg dat wij de Code hebben gevolgd. De cao volgen wij tot in detail en vergoedingen die we hanteren voor inhuurkrachten, professionals, makers, artiesten, etc. ten behoeve van projecten, activiteiten en programmering zijn marktconform. Een verbeter slag kunnen wij echter best nog maken en met het beter borgen van de Fair Practice Code, hopen we ook eventuele knelpunten beter in beeld te krijgen.

In 2021 staan diverse eigen projecten op stapel: *Koorenhuis Live*, *Black Achievement Month* en *Young Talkzz*. Hiervoor worden aanvullende fondsen en subsidies voor geworven. De meeste aandacht zal uitgaan naar het verder ontwikkelen van het *Huis voor Makers*. In 2020 hebben wij de plannen hiervoor verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Dit heeft geresulteerd in de twee onderdelen *performance- en podiumkunst* en *creative technology*.

Het onderdeel voor *performance- en podiumkunst* krijgt in 2021 vorm o.a. door een samenwerking met drie makers, die een ontwikkelings- en maaktraject in het Koorenhuis doorlopen. Daarin vervullen wij de rol van procesbewaker en begeleider/coach (artistiek en zakelijk). Met diverse andere makers zijn wij in gesprek over mogelijkheden voor een dergelijk traject en hoe we deze kunnen invullen en op welke fondsen/subsidies wij hiervoor een beroep kunnen doen en welke samenwerkingsverbanden er evt. nodig en van toegevoegde waarde zijn. Naast deze makertrajecten zijn wij bezig met een programma dat in het bijzonder gericht is op makers en o.a. op onderlinge deskundigheidsbevordering en uitwisseling van kennis en ervaringen. Tegelijkertijd zijn we bezig met een plan voor de strategie en ontwikkeling van het Huis voor Makers vanaf 2022. Het positioneren en profileren van het Huis, spreiding in de stad en landelijk en samenwerking met andere relevante instellingen en organisaties spelen zijn in dat kader belangrijke aandachtspunten.

Met het onderdeel *creative technology* is in 2020 al een begin gemaakt met de intrek van partners Mind the Generations/First Noble en Reblika. Aan een concreet activiteitenplan en programmering wordt in 2021 gewerkt.

In dat kader kijken we ook naar overlappingen en verbindingen tussen de twee onderdelen binnen het *Huis voor Makers*, aangezien volgens onze visie deze onderdelen deel uitmaken van eenzelfde groter geheel.

Met de communicatie en marketing zijn we nu op een goede koers. In 2021 staan verdere verbeteringen op de agenda, o.a. het verder verbeteren van de website, effectiever en actiever gebruik van de sociale media kanalen. Daarnaast gaan we ons richten op het uitwerken van een nieuwe huisstijl, positionering en profilering voor de tweede locatie en hoe we dit kunnen inpassen in het algehele communicatie- en marketingbeleid.

Management van medewerkers, processen en middelen

De organisatie staat nu stevig. Er zijn in de afgelopen jaren diverse aanpassingen geweest in de interne organisatie, waarbij verschillende medewerkers in andere functies zijn gezet. Uitgangspunten daarbij waren vooral hoe we interne processen en daarmee samenhangende taken en werkzaamheden het beste konden inrichten en stroomlijnen en tegelijkertijd mensen het best in hun kracht konden zetten. Het team facilitair beheer is verkleind, door een gedwongen ontslag van een medewerker (1 fte). Dit wordt opgevangen met een tijdelijke kracht.

Begin 2021 staat er een stevige organisatie, waarin wij in het kader van verdere stroomlijning en toekomstbestendigheid, nog een aantal aanpassingen in zullen doorvoeren.

Daarnaast staat er medio 2021 een traject gepland waarin we gaan werken aan het vergroten van het ondernemerschap van de organisatie, zodat ideeën en plannen effectiever opgepakt en uitgevoerd kunnen worden. Dit o.a. met het oog op het optimaal gebruik maken van kansen en mogelijkheden om onze opbrengsten te vergroten en het vinden van nieuwe financieringsbronnen. Een nieuwe uitdaging vormt eveneens de ontwikkeling als leer-/werkbedrijf. In 2021 gaan wij dit op een schaal toepassen waarop we dit nog niet eerder hebben gedaan en wordt dit ingezet vanuit diverse afdelingen en onderdelen binnen de organisatie. In 2020 zijn hiervoor al de nodige stappen gezet en hier gaan wij in 2021 mee verder.

De inzet van vrijwilligers ligt nu stil, o.a. doordat er door de coronacrisis geen activiteiten waren waarvoor vrijwilligers zich konden inzetten. Maar ook doordat de medewerker die verantwoordelijk was voor de werving en coördinatie en het structureel onderhouden van de contacten met vrijwilligers in september 2020 is afgevoerd. Dit is nu nog nergens anders in de organisatie belegd. Daarbij stellen we vast dat voordat we dit weer oppakken er eerst een frisse blik nodig is, onder andere op het gewenste profiel van vrijwilligers en de taken/werkzaamheden waarvoor zij zich kunnen inzetten die van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie.

Medio 2021 staan er diverse aanpassingen in het gebouw op stapel, die gaan zorgen voor een meer effectief gebruik van ruimtes.

Voor wat betreft de coronacrisis is het ten tijde van schrijven nog niet duidelijk hoe deze zich verder gaat ontwikkelen, ondanks dat er positieve vooruitzichten zijn op versoepeling van maatregelen en vaccinaties. Belangrijker nog is de vraag hoe snel wij de exploitatie weer kunnen opstarten na de crisis, maar vooral ook hoe deze er na de crisis uit zal zien. Hoe ziet de markt voor zakelijke verhuur er uit? Is er nog evenveel behoefte aan vergader- en kantoorruimtes, nu iedereen gewend is geraakt aan thuiswerken, online vergaderen, etc.? De horeca in het Koorenhuis liep voor de coronacrisis beter dan ooit tevoren. Hoe kunnen we deze weer opstarten en hoe staat het ervoor met de structurele activiteiten die wij zelf of in samenwerking met anderen organiseerden en die aanzienlijk bijdroegen aan de horecaopbrengsten? We sluiten niet uit dat we in de komende jaren weer extra inspanningen moeten plegen om alles weer op te bouwen en dat we daarbij ook wendbaar, flexibel en inventief moeten zijn. In ieder geval houden we er rekening mee dat we een aantal jaar nodig zullen hebben tot we, in welke vorm dan ook, financieel gezien weer op het niveau van voor de crisis zitten.

Klanten en partners

Onze belangrijkste klanten en partners zijn de partijen en organisaties die in het Koorenhuis zijn gehuisvest en/of er op structurele basis activiteiten ontplooiën. Aan een goede afstemming met hen en het onderhouden van contact en goede relaties gaan we ook in 2021 aandachtspunten. Ook