

# JAARVERSLAGGEVING 2022

17-mei-2023

## PRINS27 (Stichting &CC)

## **INHOUDSOPGAVE**

*pagina*

### **JAARREKENING**

1. Balans per 31 december 2022	4
2. Staat van baten en lasten over 2022	5
3. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	6
4. Toelichting op de balans per 31 december 2022	9
5. Toelichting op de staat van baten en lasten over 2022	13

### **OVERIGE GEGEVENS**

19

. Controleverklaring accountant

### **BIJLAGEN**

. Staat van baten en lasten model gemeente Den Haag (OCW)	20
. Toelichting frictiekosten	22

### **BESTUURSVERSLAG 2022**

23

## **JAARREKENING 2022 PRINS27 (STICHTING &CC)**

- 1. BALANS PER 31 DECEMBER 2022**
- 2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022**
- 3. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING**
- 4. TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2022**
- 5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022**

**1. BALANS PER 31 DECEMBER 2022**  
(na resultaat bestemming)

ACTIVA		31 december 2022	31 december 2021
Vaste activa			
Verbouwingen	1	155.011	22.234
Installaties	2	0	2.565
Inventaris	3	565	3.210
Automatisering	4	11.320	15.911
		<u>166.897</u>	<u>43.920</u>
Vlottende activa			
Vorraden	5	9.156	10.459
Kortlopende vorderingen			
Debiteuren	6	101.447	105.187
Belastingen, premies sociale verzekeringen	7	19.756	14.566
Overige vorderingen	8	140.251	58.866
		<u>261.454</u>	<u>178.619</u>
Liquide middelen	9	170.405	430.259
Totaal		607.913	663.257
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	10	-441.853	-61.386
Bestemmingsreserves	11	192.333	192.333
		<u>-249.521</u>	<u>130.947</u>
Voorzieningen			
Voorzieningen	12	401.445	341.045
Egalisatiereserve	13	13.896	22.234
Kortlopende schulden			
Crediteuren	14	127.642	69.348
Belastingen, premies sociale verzekeringen	15	19.653	17.127
Overige schulden	16	294.798	82.556
		<u>442.093</u>	<u>169.031</u>
Totaal		607.913	663.257

## 2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
<b>Baten</b>				
Opbrengsten uit exploitatie	17	747.088	394.000	534.478
Subsidie gemeente Den Haag	18	1.024.881	775.000	1.163.282
Overige bedrijfsopbrengsten	19	76.660	114.000	162.014
Totaal		<u>1.848.630</u>	<u>1.283.000</u>	<u>1.859.774</u>
<b>Lasten</b>				
Personeelskosten	20	1.033.588	757.553	836.667
Gebouw gebonden materiële kosten	21	794.362	521.250	583.942
Initiële kosten / rente en afschrijvingen	22	45.187	29.000	33.936
Organisatiekosten	23	355.959	108.650	351.211
Totaal		<u>2.229.096</u>	<u>1.416.453</u>	<u>1.805.756</u>
Resultaat		-380.466	-133.453	54.018
<b>Mutatie bestemmingsreserves:</b>				
Algemene reserve	+	-380.466	+	8.903
Bestemmingsreserve COVID-19	+	0		612
Bestemmingsreserve vervanging inventaris	+	0	+	44.503

### 3. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### Algemeen

Met ingang van 11 oktober 2022 gaat Stichting PRINS27 verder onder de naam Stichting &CC. Het Koorenhuis, Concordia en Huis voor Makers zijn onderdeel van Stichting &CC. Stichting Prins27 (heden &CC) stelt zich - in overeenstemming met in elk geval het beleid van de gemeente Den Haag - ten doel het beheren en exploiteren van het gebouw aan de Prinsegracht 27 te 2512 EW Den Haag, waaronder het zorgen voor optimale bezetting, met behoud van de (culturele) identiteit van het gebouw. Stichting Prins27 (heden &CC) zal zich tevens inspannen voor renderende restverhuur.

Stichting Prins27 (heden &CC) is statutair gevestigd te Den Haag en is opgericht op 27 juni 2013 bij notariële akte.

De activiteiten van de stichting Prins27 (heden &CC) vinden plaats op de Prinsegracht 27 te Den Haag.

#### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld volgens de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving, in het bijzonder RJ 640 (organisaties zonder winststreven) aangevuld met de regels die gesteld zijn in de algemene subsidieverordening van de gemeente Den Haag.

De waardering- en resultaatbepaling geschiedt conform de regels die zijn gesteld in de Algemene Subsidieverordening van de gemeente Den Haag.

De jaarrekening is opgemaakt op basis van historische kostprijs. De waardering van activa en passiva geschiedt, voor zover niet anders is vermeld, tegen nominale waarde.

Winsten worden toegerekend aan de periode waarin ze zijn gerealiseerd. Verliezen worden verantwoord in het jaar waarin ze voorzienbaar zijn.

#### Continuïteitsveronderstellingen

De jaarrekening 2022 van Stichting Prins27 (heden &CC) is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Het exploitatieresultaat 2022 bedraagt € 380.466 negatief.

De prestatienorm die voor Stichting Prins27 (heden &CC) door de gemeente voor 2022 is gesteld, is als volgt:

- Het organiseren van de verhuur en exploitatie van het pand Prinsegracht 27 vanuit een zakelijke optiek, maar wel zodanig dat de onderliggende culturele doelstellingen optimaal gehaald kunnen worden, en dat de cultuureducatie en -participatie voor iedereen toegankelijk en betaalbaar blijven. Het daarbij zoveel mogelijk hanteren van marktconforme tarieven en streven via het zo efficiënt mogelijk aanwenden van personeel en middelen naar een sluitende begroting.

- Het uitgangspunt van het horecadeel is dat die tenminste kostendekkend is, dat wil zeggen dat de opbrengsten tenminste gelijk zijn aan "het totaal van de aan horeca gerelateerde personeelskosten, inkoop en een stuk afschrijving".

Frichtiekosten voortvloeiend uit de personele reorganisatie die in 2017 is ingezet worden door de gemeente tot een maximum van EUR 1.3 miljoen gedekt.

De Stichting heeft in het boekjaar 2022 wederom te kampen met de gevolgen van het coronavirus. Dit heeft voor de rechtspersoon geresulteerd in een forse daling van de publieksinkomsten en additionele lasten.

Uit de balans blijkt dat de kortlopende schulden groter zijn dan de kortlopende vorderingen en de beschikbare kas. Hierdoor bestaat er een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van de stichting.

Het bestuur van de stichting onderkent deze situatie en heeft maatregelen genomen om deze situatie het hoofd te bieden. Het bestuur is onder andere in overleg met de gemeente Den Haag om de financiële stabiliteit op middellange termijn te waarborgen. Deze maatregelen zijn voor de stichting reden om te vertrouwen op duurzame voortzetting van de stichtingsactiviteiten. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

## **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

### Activa

De activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

De afschrijvingen op activa worden lineair berekend en zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur per onderscheidend component, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd wijzigen, worden deze als een schattingswijziging verantwoord.

De afschrijvingen op basis van aanschafwaarde worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht als afschrijvingskosten.

### Vorraden

De voorraad heeft betrekking op Horeca Prins27 (heden &CC) en wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

### Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

### Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen, waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

De voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

### Schulden

Schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde tenzij anders is bepaald.

## **Grondslagen voor resultaatbepaling**

### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en verrichte diensten enerzijds, en anderzijds de lasten en andere lasten van het jaar, gewaardeerd tegen historische kostprijzen.

### Resultaatbepaling

De baten en lasten worden verantwoord in het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Verliezen en risico's die voor het afsluiten van het boekjaar bekend zijn, worden in het resultaat verwerkt. De subsidie van de gemeente Den Haag is in de baten verantwoord in het verslagjaar waarop de toekenning betrekking heeft.

### Opbrengsten uit exploitatie

Onder opbrengsten uit exploitatie wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen en verleende diensten onder aftrek van kortingen en de over de opbrengsten geheven belastingen.

### Opbrengsten uit exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

### Opbrengsten uit overheidssubsidies

De stichting heeft in 2022 de volgende overheidssubsidie(s) verwerkt:

\* Subsidie op basis van de NOW-regeling 3.2 ten bedrage van totaal € 41.363. De NOW 3.1 is definitief beschikt door het UWV en voor dit bedrag verantwoord in de jaarrekening.

\* Subsidie op basis van de NOW-regeling 3.3 ten bedrage van totaal € 41.363. De NOW 3.2 dient nog definitief ingediend te worden bij het UWV. Aan de hand van het werkelijk gerealiseerde omzetverlies over de gekozen meetperiode en de loonkosten van de maanden juni-september 2021 is berekend welk recht op tegemoetkoming heeft. Dit bedrag is in de jaarrekening verwerkt.

\* Subsidie op basis van de NOW-regeling 4.0 ten bedrage van totaal € 44.043. De NOW 4.0 kan nog definitief ingediend worden bij het UWV. Aan de hand van het werkelijk gerealiseerde omzetverlies over de gekozen meetperiode en de loonkosten van de maanden oktober-december 2021 is berekend welk recht op tegemoetkoming heeft. Dit bedrag is in de jaarrekening verwerkt.

\* Subsidie op basis van de NOW-regeling 5.0 ten bedrage van totaal € 24.638. De NOW 5.0 kan nog definitief ingediend worden bij het UWV. Aan de hand van het werkelijk gerealiseerde omzetverlies over de gekozen meetperiode en de loonkosten van de maanden oktober-december 2021 is berekend welk recht op tegemoetkoming heeft. Dit bedrag is in de jaarrekening verwerkt.

\* Subsidie op basis van de NOW-regeling 6.0 ten bedrage van totaal € 38.150. De NOW 6.0 kan nog definitief ingediend worden bij het UWV. Aan de hand van het werkelijk gerealiseerde omzetverlies over de gekozen meetperiode en de loonkosten van de maanden januari, februari en maart 2021 is berekend welk recht op tegemoetkoming heeft. Dit bedrag is in de jaarrekening verwerkt.



#### 4. TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

<b>ACTIVA</b>	31 december 2022	31 december 2021
<b>Vaste Activa</b>		
Als onderdeel van de Materiële Vaste Activa:		
1 Verbouwingen		
Tribune	243.269	88.523
Mutatie	<u>-88.258</u>	<u>-66.289</u>
	<u>155.011</u>	<u>22.234</u>
Het betreft een verbouwing behorend subsidiebeschikking brief ABBA/3050250/EB-2934. Na afronding van het project volgde er een aanvulling tot € 83.373. Afschrijvingskosten gaan ten laste van de gevormde egalisatiereserve.		
2 Installaties		
Diverse installaties	16.598	16.598
Mutatie	<u>-16.598</u>	<u>-14.033</u>
	<u>0</u>	<u>2.565</u>
De investeringen worden in 3 of 5 jaar afgeschreven conform verwachte economische levensduur.		
3 Inventaris		
Diverse inventarissen	63.173	63.173
Mutatie	<u>-62.608</u>	<u>-59.963</u>
	<u>565</u>	<u>3.210</u>
De investeringen worden in 3 of 5 jaar afgeschreven conform verwachte economische levensduur.		
4 Automatisering		
Diversen automatisering	45.565	43.572
Mutatie	<u>-34.245</u>	<u>-27.661</u>
	<u>11.320</u>	<u>15.911</u>

De investeringen worden in 3 jaar afgeschreven conform verwachte economische levensduur.

	Verbouwing	Installaties	Inventaris	Automatisering	Totaal
<i>Boekwaarde per 1 januari 2022</i>					
Aanschafw.	88.523	16.598	63.173	43.572	211.866
Cum. afschr.	<u>-66.289</u>	<u>-14.033</u>	<u>-59.963</u>	<u>-27.661</u>	<u>-167.946</u>
	<u>22.233</u>	<u>2.565</u>	<u>3.210</u>	<u>15.911</u>	<u>43.920</u>
<i>Mutaties</i>					
Investeringen	154.746	0	0	1.993	156.739
Afschrijvingen	<u>-21.969</u>	<u>-2.565</u>	<u>-2.645</u>	<u>-6.584</u>	<u>-33.763</u>
	<u>132.777</u>	<u>-2.565</u>	<u>-2.645</u>	<u>-4.591</u>	<u>122.976</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2022</i>					
Aanschafw.	243.269	16.598	63.173	45.565	368.605
Cum. afschr.	<u>-88.258</u>	<u>-16.598</u>	<u>-62.608</u>	<u>-34.245</u>	<u>-201.709</u>
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>155.012</u>	<u>0</u>	<u>565</u>	<u>11.320</u>	<u>166.896</u>

<b>Vlottende activa</b>	31 december 2022	31 december 2021
5 Voorraden	<u>9.156</u>	<u>10.459</u>
De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs dan wel lagere marktwaarde. Deze hebben betrekking op het "Koorenhuiscafé".		
Kortlopende vorderingen		
6 Debiteuren	<u>126.159</u>	<u>129.899</u>
	126.159	129.899
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>24.712 -</u>	<u>24.712</u>
	<u>101.447</u>	<u>105.187</u>
Voorziening dubieuze debiteuren		
Stand per 31 december 2021	24.712	2.765
Toevoeging t.l.v. resultaat 2022	0 +	21.947
Stand per 31 december 2022	<u>24.712</u>	<u>24.712</u>
Er is geen voorziening Dubieuze debiteuren opgenomen omdat het voornamelijk een administratieve achterstand vanuit 2021 en 2022 betreft. Hierdoor heeft er nog geen dotatie plaatsgevonden.		
7 Belastingen, premies sociale verzekeringen	<u>19.756</u>	<u>14.566</u>
De vordering omzetbelastingbelasting heeft betrekking op BTW die teruggevorderd wordt met betrekking tot de algemene kosten.		
8 Overige vorderingen		
Vooruitbetaalde kosten & CC	38.236	2.485
Nog te ontvangen subsidie gemeente Den Haag	0	46.495
Correctie nettolonen	11.599	166
Overige vorderingen	<u>90.416</u>	<u>9.721</u>
	<u>140.251</u>	<u>58.866</u>
De afrekening subsidie met gemeente Den Haag ad € 17.306 inzake frictiekosten wordt in 2023 verrekend. De overige vorderingen hebben voornamelijk betrekking op de nog te ontvangen NOW-regelingen. De nettolonen wordt in 2023 verrekend.		
9 Liquide middelen		
Kas	4.497	2.668
Kas Horeca	0	775
Rabobank rekening courant	50.077	180.626
Rabobank spaarrekening	<u>115.831</u>	<u>246.190</u>
	<u>170.405</u>	<u>430.259</u>

<b>PASSIVA</b>	31 december 2022	31 december 2021
<b>Eigen vermogen</b>		
10 Algemene reserve		
Eigen vermogen	-61.387	-70.289
Toevoeging uit resultaatbestemming	<u>-380.466</u>	<u>8.903</u>
	<u><u>-441.853</u></u>	<u><u>-61.386</u></u>
11 Bestemmingsreserves		
Bestemmingsreserve COVID-19	612	0
Dotatie	<u>0</u>	<u>612</u>
<i>totaal bestemmingsreserve COVID-19</i>	<u><u>612</u></u>	<u><u>612</u></u>
Bestemmingsreserve vervanging inventaris	191.721	147.218
Dotatie	<u>0</u>	<u>44.503</u>
<i>totaal bestemmingsreserve vervanging inventaris</i>	<u><u>191.721</u></u>	<u><u>191.721</u></u>
Deze voorziening is aangelegd t.b.v. onderhoud en vervanging inventaris Koorenhuis en Concordia.		
Totaal bestemmingsreserve	<u><u>192.333</u></u>	<u><u>192.333</u></u>
12 Voorzieningen		
Voorziening groot onderhoud	<u>401.445</u>	<u>341.045</u>
Stand per 31 december 2021	341.045	354.948
Onttrekking t.g.v. resultaat 2022	- 62.027	128.583
Toevoeging t.l.v. resultaat 2022	+ 122.427	114.680
Stand per 31 december 2022	<u>401.445</u>	<u>341.045</u>
Ten behoeve van het groot onderhoud heeft er in 2022 een dotatie conform subsidie- toekenning plaatsgevonden voor locatie Koorenhuis en Concordia.		
13 Egalisatiereserve		
Subsidie OCW Tribune	22.234	30.571
Mutatie	<u>8.338</u>	<u>8.337</u>
	<u><u>13.896</u></u>	<u><u>22.234</u></u>
Bij beschikking ABBA/VS/1123 d.d. 28 juni 2015 volgt de vorming van een egalisatiereserve ter grootte van het vastgestelde subsidiebedrag. Vrijval vindt plaats naar rato van de afschrijving.		
<b>Kortlopende schulden</b>		
14 Crediteuren	<u>127.642</u>	<u>69.348</u>
	127.642	145.114
De kortlopende schulden betreffen schulden met een looptijd van korte dan een jaar. Deze worden, voor zover niet anders vermeld, gewaardeerd tegen nominale waarde.		
15 Belastingen, premies sociale verzekeringen		
Loonheffing, premies volksverzekeringen	19.552	17.127
Pensioenfonds ABP / SFNP	<u>100</u>	<u>0</u>
	<u><u>19.653</u></u>	<u><u>17.127</u></u>

	31 december 2022	31 december 2021
16 Overige schulden		
Vakantiegeld, vakantiedagen	30.562	49.692
Nog te betalen facturen	73.635	8.650
Accountantskosten	17.199	10.533
Overige overlopende passiva	163.864	13.681
	<u>294.798</u>	<u>82.556</u>

Onder de overlopende passiva is o.a. de nog te besteden subsidie gemeente Den Haag inzake de projecten Koorenhuis LIVE, MKB-funding, cultureel ondernemerschap opgenomen. Er is een extra reservering opgenomen voor accountantskosten i.v.m. de kosten voor een derdenverklaring voor de afwikkeling van de NOW-subsidies is.

#### **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

##### Voorwaardelijke verplichtingen

De stichting maakt gebruik van verschillende subsidieregelingen. Voor deze regelingen gelden uiteenlopende voorwaarden. Als onderdeel van deze regelingen kan er een controle plaatsvinden op besteding van gelden onder deze regelingen. De gemeente Den Haag heeft in februari 2023 aangekondigd voornemens te zijn via de gemeentelijke accountantsdienst van de gemeente Den Haag een dergelijke controle over 2021 uit te voeren. De aard en reikwijdte van deze controle is nog nader te bepalen door de gemeente Den Haag.

Een eventuele controle door een subsidieverstrekker op de subsidies die aan ons zijn toegekend, kan leiden tot consequenties, in het uiterste geval een naheffing. Op het moment van opstellen van de jaarrekening 2022 is het onmogelijk in te schatten, indien van toepassing, wat de aard en omvang van eventuele consequenties zou kunnen zijn.

#### **Meerjarige financiële verplichtingen**

##### *Huur*

De volgende huurovereenkomst is aangegaan:

- Huurovereenkomst gemeente Den Haag inzake Prinsegracht 27
  - . Duur 4 jaar tot en met 31 december 2024
  - . Jaarlijkse verplichting: circa € 179.000
- Huurovereenkomst gemeente Den Haag inzake Hogezaand 42
  - . Duur 5 jaar tot en met 30 april 2026
  - . Jaarlijkse verplichting: circa € 64.000

## 5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Baten			
17 Opbrengsten uit exploitatie			
Zalen, leslokalen en kantoren	472.714	354.000	420.850
Middelen en dienstverlening	73.289	0	27.917
Horeca	201.086	40.000	85.711
	<u>747.088</u>	<u>394.000</u>	<u>534.478</u>
18 Subsidie gemeente Den Haag			
Exploitatiesubsidie Stichting &CC	843.143	775.000	791.140
Bijdrage huur (gemeente)	0	0	111.474
Bijdrage opstarten Concordia	0	0	49.811
Subsidie UWV Tijd. Noodm. Overbrugging '	0	0	0
Bijdrage vooronderzoek Cre.Techn.H.	0	0	7.500
Subsidie Gemeente projecten S.H.O.W	19.667	0	0
Subsidie Gemeente projecten	144.766	0	0
Herstart culturele instellingen	0	0	119.542
Black Achievement Month (BAM)	0	0	15.800
Diversiteit en inclusie in de Haagse cultuur	0	0	0
Bijdrage Huis voor Makers	0	0	22.500
Bijdrage cultureel ondernemerschap	0	0	6.111
Bijdrage MKB funding	0	0	8.400
Bijdrage Digital Futures	0	0	9.648
Bijdrage frictiekosten (gemeente)	17.306	0	21.357
	<u>1.024.881</u>	<u>775.000</u>	<u>1.163.282</u>

Onderstaande subsidiebedragen zijn beschikbaar door gemeente Den Haag middels:

Brief d.d. 11-1-2022 20211209-53719	805.697
Brief d.d. 17-2-2022 20211001-20023	47.936
Brief d.d. 29-7-2022 20220316-59205	50.000
Brief d.d. 3-8-2022 20220530-91520	52.000
Brief d.d. 12-8-2022 20220620-22676	9.640
Brief d.d. 23-8-2022 20220706-30606	10.000
Brief d.d. 23-8-2022 20220722-84223	46.498
Brief d.d. 23-8-2022 20220711-68740	10.000
Brief d.d. 5-9-2022 20220711-02149	10.000
Brief d.d. 21-9-2022 20220808-47991	10.000
Brief d.d. 9-11-2022 20220915-33856	9.000
	<u>1.060.771</u>

## 5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
<b>19 Overige bedrijfsopbrengsten</b>			
Bijdrage Black Ach. Month Fonds 1818	6.000	0	0
Bijdrage STIP loonkostensubsidie	4.141	0	3.277
Suppletie kostprijsverhogende BTW	36.000	30.000	43.424
Bijdrage NOW-regelingen	30.519	84.000	115.313
	<u>76.660</u>	<u>114.000</u>	<u>162.014</u>

De BTW suppletie komt € 20K hoger uit dan vorig jaar doordat er meer activiteiten en inkoop is geweest.

### Lasten

<b>20 Personeelskosten</b>			
Lonen en salarissen	521.387	694.703	505.827
Sociale lasten	78.993	0	68.096
Pensioenlasten	82.829	0	81.529
Inhuur personeel	322.557	55.000	157.192
Overige personeelskosten	27.823	7.850	24.023
	<u>1.033.588</u>	<u>757.553</u>	<u>836.667</u>

In 2021 is 196K meer uitgegeven aan personeelskosten waarvan extra is uitgegeven aan preventiemedewerker, administratiemedewerker, inhuur horeca en begeleiding zieke werknemer.

Door langere openstelling in 2022 t.o.v. 2021 is er € 165K meer uitgegeven aan inhuur personeel.

## 5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
<b>21 Gebouwgebonden materiële kosten</b>			
Huur	254.719	117.749	228.539
Dotatie voorziening groot onderhoud	122.427	113.000	114.680
Onderhoud gebouwen en terreinen	53.217	25.000	5.529
Schoonmaakkosten	163.446	115.500	142.366
Energie (gas, water, electra)	114.056	107.000	114.103
Heffingen inzake huur inventaris	12.740	15.000	8.916
Onderhoud ten laste van reserve	35.911	6.000	4.118
vervanging inventaris	6.267	0	13.590
Overige onderhoudskosten	6.897	6.000	3.499
Beveiliging, alarm- meldkamer	6.063	5.500	3.346
Brandbeveiliging	783	10.000	687
Op-, afbouw, geluid en transportkosten	17.383	0	17.169
Liftinstallaties	453	500	0
Bijdrage TOGS en TVL	0	0	-72.601
	<u>794.362</u>	<u>521.250</u>	<u>583.942</u>

Door een langere openstelling in 2022 t.o.v. 2021 vallen de huisvestingskosten hoger uit ad € 126K. Dit komt neer op een stijging van 25%.

### 22 Initiële kosten / rente en afschrijvingskosten (vervangings-)investeringen

Afschrijvingen	25.425	28.000	11.169
Organisatie- en transitiekosten	17.307	0	21.358
Bankkosten	2.455	1.000	1.410
	<u>45.187</u>	<u>29.000</u>	<u>33.936</u>

In 2022 is er als gevolg van de reorganisatie € 17K uitgegeven aan transitiekosten. Deze worden door de gemeente vanuit de voorziening frictiekosten (max. € 1,3 miljoen) gedekt.

### 23 Organisatiekosten

Opstartkosten Concordia	1.968	0	99.967
Algemene kantoorkosten	71.390	18.500	32.380
Telefoon- en automatiseringskosten	25.686	18.850	25.645
Accountantskosten	19.250	14.000	13.257
Advieskosten	60.673	5.000	56.188
PR/marketing & communicatie	13.496	25.000	9.938
Bestuurskosten	3.212	4.500	4.896
Overige organisatiekosten	18.136	7.800	31.863

## 5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Produktiekosten	62.660	0	44.239
Horeca inkoopkosten	79.486	14.000	32.839
	<u>355.959</u>	<u>108.650</u>	<u>351.211</u>

De organisatiekosten vallen hoger uit dan 2021 vanwege te laag begrote Algemene kantoorkosten.



## 5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

Wet Normering Topinkomens (WNT) bezoldigingsgegevens  
Conform artikel 4.a WNT

### WNT-verantwoording 2022 Stichting &CC

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting &CC van toepassing zijnde regelgeving: 4.a

Het bezoldigingsmaximum in 2022 voor Stichting &CC is € 216.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

### Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen

<b>S. Mumcuyan</b>	
<b>2022</b>	
<b>Functie(s)</b>	directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1
Dienstbetrekking	Ja

<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 95.562
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 6.394
Subtotaal[4]	€ 101.955
Individueel WNT-maximum[3]	€ 216.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>€ 101.955</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt
<b>S. Mumcuyan</b>	
<b>2021</b>	
<b>Functie(s)</b>	directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1
Dienstbetrekking	Ja

<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 85.728
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 6.170
Subtotaal[4]	€ 91.898
Individueel WNT-maximum[3]	€ 209.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>€ 91.898</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt

#### **Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen. De Raad van Toezicht leden zijn onbezoldigd.

## OVERIGE GEGEVENS

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden tot het moment van opmaken van de jaarrekening die een effect hebben op de feitelijke situatie per balansdatum.

### Bestemming van het resultaat

De bestemming van het resultaat is in overeenstemming met de statutaire bepalingen van de stichting en de subsidiegever.

### Voorstel tot resultaatsbestemming

Het exploitatieresultaat bedraagt: €	-380.466
Algemene reserve toevoeging ad €	-380.466
Algemene reserve toevoeging ad €	0
Er wordt aan de bestemmingsreserve voor vervanging inventaris een bedrag ad € toegevoegd.	0

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Afgegeven ten behoeve van de gemeente Den Haag

Aan: de Raad van Toezicht van Stichting &CC

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de in dit rapport op pagina 3 tot en met pagina 22 opgenomen jaarrekening 2022 van Stichting &CC te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting &CC op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Richtlijnen verantwoording subsidies Den Haag 2017 en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT);
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en de Richtlijnen verantwoording subsidies Den Haag 2017 (m.u.v. de genoemde controletolerantie, de gehanteerde controletolerantie is 1% van de totale baten).

De jaarrekening bestaat uit:

- 1) de balans per 31 december 2022;
- 2) de staat van baten en lasten over 2022; en
- 3) de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Controlestandaarden vallen en de Regeling Controleprotocol WNT 2022. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting &CC zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Materiële onzekerheid over de continuïteit

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel 'continuïteit' in de toelichting op pagina 6 van de jaarrekening, waarin uiteengezet is dat de entiteit afhankelijk is van een positieve toekomstige resultaatontwikkeling en de bereidwilligheid van de gemeente Den Haag om de subsidie te blijven continueren. Deze condities duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling van de entiteit. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Utrechtseweg 51  
1213 TL Hilversum  
T 035 623 98 19

Jan Willem Brouwersstraat 16-1  
1071 LJ Amsterdam  
T 020 379 26 00

BTW NL8175.87.822.B.01  
KVK 32053904  
BANK NL19 RABO 0114 1665 79  
[www.kamphuisberghuizen.nl](http://www.kamphuisberghuizen.nl)



### ***Paragraaf betreffende overige aangelegenheden***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiele afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de Richtlijnen verantwoording subsidies Den Haag 2017 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiele afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de Richtlijnen verantwoording subsidies Den Haag 2017.

### **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### ***Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening***

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven, de Richtlijnen verantwoording subsidies Den Haag 2017 en de bepalingen van en krachtens de WNT. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en de Richtlijnen verantwoording subsidies Den Haag 2017.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiele fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Hilversum, 19 mei 2023

**KAMPHUIS & BERGHUIZEN**

Accountants/Belastingadviseurs

**P. Heyman-Brand Msc RA**

### **Bijlage bij de controleverklaring:**

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

**BIJLAGE**

Staat van baten en lasten model gemeente Den Haag (OCW)

Instelling Stichting Prins27 (Stichting &amp;CC) / Den Haag

Contactpersoon De heer D.A. Peltenburg

	Begroting 2022	Realisatie 2022
A Baten		
<b>EIGEN INKOMSTEN</b>		
1 <b>Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5+6)</b>	<b>40.000</b>	<b>201.086</b>
2 Kaartverkoop Den Haag	0	0
4 Horeca	40.000	201.086
5 Verkoop	0	0
6 overig	0	0
7 Publieksinkomsten buitenland	0	0
8 <b>Publieksinkomsten (1+7)</b>	<b>40.000</b>	<b>201.086</b>
9 Sponsorinkomsten	0	0
10 Overige directe inkomsten (zaalhuur)	354.000	546.002
11 <b>Totaal directe inkomsten (8+9+10)</b>	<b>394.000</b>	<b>747.088</b>
17 <b>Totaal bijdragen uit private middelen (13+14+15+16)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18 <b>Totaal indirecte inkomsten (12+17)</b>	<b>30.000</b>	<b>36.000</b>
19 <b>Totaal eigen inkomsten (11+18)</b>	<b>424.000</b>	<b>783.088</b>
<b>SUBSIDIES</b>		
20 Totaal structureel ministerie OCW / Overheidsregelingen	83.653	34.660
21 Totaal structureel Cultuurfondsen	0	0
22 Totaal structureel provincie	0	0
23 Totaal structureel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	775.932	1.024.881
24 Totaal incidenteel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	27.100	0
25 Totaal overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	0	0
26 <b>Totaal subsidies (20+21+22+23+24+25)</b>	<b>886.685</b>	<b>1.059.542</b>
27 <b>Totale baten (19+26)</b>	<b>1.310.685</b>	<b>1.842.630</b>
	Begroting 2022	Realisatie 2022
B Lasten en resultaat:		
<b>LASTEN</b>		
1a Directie	124.100	118.834
1b Secretariaat	17.450	16.668
1c Personeelszaken	5.740	5.699
1d Financiële zaken	66.328	68.759
1e facilitair / techniek	279.500	310.108
1f sales / communicatie	145.800	92.451
1g .....	108.615	421.069
1 <b>Beheerlasten personeel totaal (1a+1b+1c+1d+1e+1f)</b>	<b>747.533</b>	<b>1.033.588</b>



2a	Huisvestingskosten	418.250	671.935
2b	Organisatiekosten	94.650	342.463
2c	Onderhoud gebouw en installaties	113.000	122.427
2d	Algemene publiciteitskosten	14.000	13.496
2e	Afschrijvingskosten	28.000	42.732
2f	.....		
	<b>2 Beheerlasten materieel totaal (2a+2b+2c+2d+2e+2f)</b>	<b>667.900</b>	<b>1.193.053</b>
	<b>3 Totaal beheerlasten (1+2)</b>	<b>1.415.433</b>	<b>2.226.641</b>
	<b>4 Activiteitenlasten personeel totaal (4a+4b+4c+4d+4e+4f+4g)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>5 Activiteitenlasten materieel totaal (5a+5b+5c+5d+5e+5f+5g+5h+5i)</b>	<b>27.100</b>	<b>0</b>
	<b>6 Totaal activiteitenlasten (4+5)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>7 Totale lasten (3+6)</b>	<b>1.442.533</b>	<b>2.226.641</b>
<b>RESULTAAT</b>			
	8 Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-131.848	-384.011
	9 Saldo rentebaten / -lasten		
	10 Saldo overige buitengewone baten / lasten	1.000	-2.455
	<b>11 EXPLOITATIERESULTAAT (8+9+10)</b>	<b>-130.848</b>	<b>-386.466</b>
<b>RESUMÉ PERSONEELSKOSTEN</b>			
	<b>12 Totaal personeelslasten (1+4)</b>	<b>747.533</b>	<b>1.033.588</b>
	13 waarvan vast contract	705.533	624.919
	14 waarvan tijdelijk contract	0	114.141
	15 waarvan inhuur (zzp'ers e.d.)	42.000	294.528

## 5. Bijlage Friciekosten 2022

	Begroting 2022	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Totale subsidies			
overige subsidies gemeente Den Haag	25.000	17.307	21.358
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>25.000</b>	<b>17.307</b>	<b>21.358</b>
personeel	17.000	17.307	21.358
personeelszaken, juridisch	4.000	0	
overig	4.000	0	
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>25.000</b>	<b>17.307</b>	<b>21.358</b>
<b>SALDO / EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# Stichting & CC:

## Bestuursverslag 2022



&CC  
Prinsegracht 27  
2512 EW Den Haag

info@encc.nl  
www.encc.nl

**BTW** NL 852 940 415 B01  
**KVK** 58240160  
**IBAN** NL 23 RABO 0309 6243 20

Voorwoord	24
Organisatie	25
Naamswijziging	27
Missie, visie en beleidsspeerpunten	27
Bedrijfsvoering	29
Bekendmaking vertrek directeur-bestuurder (november 2022)	30
Verslag raad van toezicht	30
Bestuurswisseling directeur-bestuurder na balansdatum	31
Toepassing van de drie gedragscodes van de cultuursector	32
Historische wortels: De betekenisvolle gebouwen van Stichting &CC	33
Belangrijkste stakeholders en samenwerkingspartners	35
Verantwoording exploitatiesubsidie gemeente Den Haag	36
Overzicht van onze kernactiviteiten	37
Projecten, activiteiten en evenementen	38
Horeca	42
Analyse van de bedrijfsvoering 2022: Uitdagingen en inzichten	43
Toelichting op samenhangende resultaten en inzichten	44
Administratieve achterstand bemoeilijkt sturing bij budgetoverschrijdingen	45
Verbouwing van vergaderruimten in Het Koorenhuis	45
Inzicht in exploitatieresultaat en strategische herstelmaatregelen	46
Liquiditeitsprognose en voorstel risicobeheersende maatregelen	48
Ambities en uitdagingen 2023 en 2024	49
Tot slot: Aanbevelingen voor 2023 en 2024	50

## Voorwoord

---

De cultuursector heeft zwaar te lijden gehad onder de wereldwijde pandemie, waarbij veel instellingen, ook na de coronasteun (TVL en NOW), nog steeds moeite hebben om het hoofd boven water te houden. Helaas hebben we als PRINS27 (heden Stichting &CC) deze uitdagingen in onze jaarrekening 2022 laten vertalen naar een negatief exploitatieresultaat van EUR 380.563,36.

Tijdens het lezen van de jaarrekening begrijpen wij het gevoel van teleurstelling bij het zien van deze tegenvallende uitkomst. We kunnen verschillende factoren herleiden die aan dit resultaat hebben bijgedragen, waaronder een administratieve achterstand, onvoorzien hoge verbouwingkosten en onvoldoende financieel inzicht in lopende projecten.

Het bestuursverslag zal inzicht geven in het proactief handelen van de stichting na de wisseling van directeur-bestuurder in februari 2023. Een aantal van de stappen die de stichting heeft genomen om de zorgwekkende liquide situatie te beheersen en maatregelen om de stichting financieel weerbaar te maken, zullen verderop in dit bestuursverslag worden toegelicht. In de komende kwartalen zullen we onze interne processen optimaliseren en werken aan het versterken van onze positionering in de Haagse culturele infrastructuur.

Ondanks de negatieve resultaten laat het bestuursverslag ook zien hoe de stichting toch aan haar subsidievoorwaarden heeft voldaan. Het openlijk lering trekken uit de ontstane situatie en het flexibel en wendbaar inspelen op deze ontwikkeling geeft ook een licht positief perspectief voor de komende periode. Hierbij is zowel de inzet van onze medewerkers en samenwerkingspartners cruciaal geweest als ook de constructief kritische en ondersteunende houding van de gemeente Den Haag.

Deze situatie herinnert ons aan de uitdagingen waarmee de cultuursector te maken heeft en benadrukt het belang van het ondersteunen van culturele instellingen tijdens moeilijke tijden. Het is ook een herinnering aan de noodzaak van transparantie en verantwoording in de cultuursector door dezelfde culturele instellingen. De bereidheid van PRINS27 (heden Stichting &CC) om haar financiële resultaten, zowel positief als negatief, en haar strategie voor de toekomst publiekelijk te delen en uit te leggen, is onderdeel van deze transparantie en verantwoording.

*“Creativiteit, talentontwikkeling en een veilige plek om het dialoog aan te gaan over sociaal-maatschappelijke vraagstukken is een must-have in een stad die constant in beweging is. Met elkaar kunnen we dit realiseren, voor onszelf en de mensen om ons heen. Welkom in Het Koorenhuis en Concordia. Welkom bij Stichting &CC.”*

**Duncan Peltenburg**  
directeur-bestuurder

## Organisatie

---

PRINS27 (heden Stichting &CC) is een dynamische organisatie die opereert vanuit de culturele hotspots Het Koorenhuis en Concordia in Den Haag. Onze rol is die van aanjager, verbinder en facilitator binnen het culturele landschap. We bieden creatieve werkruimtes en activiteiten aan waarbij verbinding, het verleggen van artistieke grenzen en creatief ondernemerschap centraal staan.

Met een verscheidenheid aan faciliteiten, waaronder een verzamelgebouw, productiehuis, podia, horeca, expositieruimte en creatieve werkplekken, creëren we een duurzaam ecosysteem voor kunst en kunstenaars. We streven naar een betrokken en inclusieve relatie met ons publiek en inspirerende partners en we initiëren en faciliteren relevante culturele en creatieve activiteiten voor de stad. Als flexibele ontmoetingsplek, productiehuis en presentatieplek dragen we bij aan de culturele infrastructuur op lokaal, regionaal en landelijk niveau. We bedienen een gevarieerd publiek en bieden extra ruimte aan creatieve professionals met diverse achtergronden en/of ondervertegenwoordigde creatieve vormen. Onze werkwijze is gericht op ketenwerking en peer-to-peer samenwerking binnen de Haagse cultuursector.

### Bestuur en governance

PRINS27 (heden Stichting &CC) hanteert een raad-van-toezicht model, waarbij de directeur-bestuurder is belast met het besturen van de organisatie. Dit houdt onder meer in dat deze eindverantwoordelijk is voor de realisatie van beleid en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling. De directeur-bestuurder legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft deze alle daarvoor benodigde informatie.

Bij de vervulling van diens taak richt de directeur-bestuurder zich 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. Daarnaast is deze onder andere verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en financiën, het werven van fondsen/subsidies, de strategische ontwikkeling, de positionering en profilering van de locaties en het personeelsbeleid.

In 2021 is de raad van toezicht uitgebreid met vijf nieuwe leden, waaronder de voorzitter en een lid met financieel profiel. Hierdoor bestaat de raad van toezicht in 2022 uit 6 leden. De huidige raad van toezicht is divers samengesteld en zeer betrokken bij de organisatie. Zij streven ernaar om de organisatie op meerdere gebieden verder te professionaliseren, waaronder de financiële bedrijfsvoering, risicomanagement, ondernemerschap en waardegericht toezicht houden. Naast een toezichthoudende rol fungeert de raad van toezicht als klankbord en sparringpartner voor de directeur-bestuurder.

De raad van toezicht is gedurende het jaar zowel fysiek als online bij elkaar gekomen. Naast een aantal vergaderingen over specifieke thema's en aandachtsgebieden zijn er ook de vier reguliere vergaderingen gehouden. Hierin werd onder meer het jaarverslag 2021 goedgekeurd en de voortgang op het gebied van bedrijfsvoering, projecten en activiteiten en financiën besproken. Leden van de raad

van toezicht worden benoemd voor een termijn van 3 jaar en ontvangen voor hun werkzaamheden een vrijwilligersvergoeding.

## Personeel en medewerkers

### Personeelsformatie

Binnen PRINS27 (heden Stichting &CC) werken we met een personeelsformatie in dienstverband van 9,6 FTE. Dit komt in de praktijk neer op 11 medewerkers (peildatum 1-nov-2022) met een dienstverband. Hieronder volgt een overzicht:

	FTE
Directeur-bestuurder	1,0
Hoofd Sales en Facilitair Beheer	1,0
Hoofd Productie en Techniek	1,0
Hoofd Communicatie en Marketing	0,6
Hoofd Administratie	0,9
Officemanager/mw. Sales	0,6
Medewerkers Facilitair Beheer (4x)	4,0
Medewerker Servicepunt	0,5
Totaal	9,6

Naast medewerkers in dienstverband maken we ook gebruik van zzp'ers op structurele basis.

De horeca wordt momenteel volledig bemand door freelance medewerkers, met een structurele bezetting van 1,3 FTE voor horeca-coördinatie.

Voor ondersteuning op het gebied van marketing & communicatie zetten we structureel 0,2 FTE per week een medewerker in.

Daarnaast zijn we grotendeels afhankelijk van de inzet van flexibele krachten op zzp-basis. Met Concordia als tweede locatie en de bijkomende operationele vereisten is deze afhankelijkheid toegenomen. We werken op verschillende gebieden en afdelingen structureel met zzp'ers, waaronder horeca, theatertechniek, productie, financiën/control, HRM en websitebeheer en -onderhoud.

Voor specifieke projecten huren we ook zzp'ers in die worden gefinancierd vanuit projectmiddelen. Deze werkwijze zullen we in 2023 voortzetten. We stemmen de flexibele inzet van zzp'ers af op de activiteiten en projecten waarvoor ze worden ingezet om onze bedrijfsvoering zo optimaal mogelijk te maken.

## Naamswijziging

---

Met ingang van 11 oktober 2022 gaat Stichting PRINS27 verder onder de naam **Stichting &CC**. Het Koorenhuis, Concordia en Huis voor Makers zijn onderdeel van Stichting &CC. De nieuwe naam geeft meer ruimte en betekenis aan de kernactiviteiten van de stichting: *een overkoepelende organisatie die plaats biedt aan een verscheidenheid aan culturele, maatschappelijke en zakelijke activiteiten en evenementen*.

&CC kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Het &-teken staat voor verbinding en de manier waarop wij werken: complementair, faciliterend en in samenwerking met anderen. De afkorting “CC” staat onder andere voor ‘co-creatie’, ‘cultuurcentra’ en ‘cultuurcreatie’.

Met deze naamswijziging kan Stichting &CC zich in de komende periode sterker positioneren in het veranderende culturele landschap in Den Haag én de groeiende vraag naar organisaties die flexibel op de behoeften van culturele en commerciële stakeholders kunnen inspelen.

Hieronder zetten wij de bedrijfsgegevens van **Stichting &CC** nog een keer overzichtelijk op een rij:

*Bezoek- en correspondentieadres:*

**Stichting &CC**

Prinsegracht 27

2512 EW Den Haag

Telefoon: 070 - 707 17 44

Email: [info@encc.nl](mailto:info@encc.nl)

BSN/RISN: 8529 40415

BTW-nummer: NL 8529 40 415 B01

KvK-nummer: 5824 0160

Banknummer: NL23 RABO 0309 6243 20

## Missie, visie en beleidsspeerpunten

---

### Visie

Wij geloven in de kracht van creativiteit en cultuur als middel voor persoonlijke en maatschappelijke groei. Onze visie is gebaseerd op het belang van voortdurende ontmoetingen en het ontdekken van zowel oude als nieuwe verhalen. We streven naar kwalitatieve, maar toegankelijke ruimtes waar eigenaarschap, co-creatie en betekenisvolle ontmoetingen kunnen floreren. Door inclusieve kunst- en cultuuruitingen te bevorderen en een platform te bieden voor diverse stedelijke perspectieven, willen we kunst en cultuur als verbindende kracht inzetten voor sociale cohesie en interculturele verrijking in de stad.

## Missie

Onze missie is actief bij te dragen aan een inclusieve stad waarin diverse grootstedelijke perspectieven, kunstvormen en ambities worden omarmd. We streven naar artistieke kwaliteit, maatschappelijke betrokkenheid en een diverse representatie om het draagvlak voor kunst en cultuur te versterken. Door interdisciplinaire, interculturele en interpersoonlijke ontmoetingen tussen makers, bezoekers en de stad zelf te initiëren en faciliteren, creëren we ruimte voor uitwisseling, dialoog en sociale betrokkenheid. We willen een platform bieden voor artistieke expressie, verbinding en waardering.

## Beleidspeerpunten

Onze activiteiten zijn gebaseerd op drie beleidspeerpunten: **Faciliteren & Exploiteren, Ontwikkelen & Produceren** en **Presenteren & Programmeren**. Als onderdeel van de culturele infrastructuur van Den Haag opereren we in een dynamische omgeving die bekendstaat om haar toegankelijkheid en diversiteit. We richten ons ook op de commerciële en zakelijke aspecten van een duurzame exploitatie.

### Faciliteren & Exploiteren

- Aanbieden van een totaalconcept aan voorzieningen: les- en vergaderruimtes, podia, theater en horeca, voor huurders, samenwerkingspartners en initiatieven.
- Faciliteren, ondersteunen en (vaak in samenwerking) ontwikkelen van creatieve projecten, activiteiten en evenementen.

### Ontwikkelen & Produceren

- Bouwen aan een divers en grootstedelijk culturele broedplaats en productiehuis (Huis voor Makers) met een sterke verankering en verantwoordelijkheid voor de culturele infrastructuur van Den Haag.
- Ondersteunen, versterken en in dienst staan van cultuureducatie en -participatie in Den Haag.
- Aanjagen en initiëren van talentontwikkeling en co-creaties tussen makers.

### Presenteren & Programmeren

- Realiseren, door faciliteren, ondersteunen en initiëren, van een volledig en divers programma- en activiteiten aanbod in het Koorenhuis en Concordia.
- Positief bijdragen aan stedelijke diversiteit en inclusie.
- Bij het presenteren en bij contextprogrammering wordt expliciet gezocht naar sociaal-maatschappelijke thema's en worden verbanden gelegd tussen bezoekers, kunst en de stedelijke actualiteiten.



# Bedrijfsvoering

---

## Interne organisatie

In ons beleidsplan voor de periode 2021-2024 streven we ernaar om de organisatie verder te ontwikkelen met een stabiele vaste formatie, aangevuld met flexibele krachten, stagiairs en vrijwilligers. In 2022 hebben er verschillende wijzigingen plaatsgevonden in de formatie, wat enige onzekerheid met zich meebracht. Onze focus lag vooral op het adequaat omgaan met deze veranderingen en onzekerheden. Tijdens het schrijven van het bestuursverslag hebben deze veranderingen en onzekerheden zich vertaald naar het niet continueren van sommige externe inhuur op plekken zoals horeca en kort en langlopende projecten. In 2023 streven we ernaar om de interne organisatie verder te stabiliseren en hiermee onze positionering te verduidelijken.

### *Overgang van een faciliterende naar een proactieve, organiserende en producerende organisatie*

Zoals beschreven in eerdere bestuursverslagen en -rapportages, evolueren we steeds meer naar een organisatie die zelf initiatieven onderneemt en projecten realiseert. Onze interne organisatie en bedrijfsvoering groeien en ontwikkelen mee met deze veranderingen. Dit wordt ook weerspiegeld in onze financieringsmix, die diverser is geworden door de verschillende projecten die we hebben uitgevoerd met aanvullende fondsen en subsidies. Onze (financiële) administratie moet een digitaliseringsslag maken om deze vorm van projectmanagement aan te kunnen.

### *Vergroten van de opbrengsten uit exploitatie*

Voor de coronacrisis lieten de opbrengsten uit verhuur en horeca elk jaar opnieuw een stijgende lijn zien. In 2021 heeft de coronacrisis helaas een negatieve invloed gehad op deze trend en is dit in 2022 onvoldoende verbeterd.

### *Onderhoud en verbetering van het gebouw en de faciliteiten*

Het Koorenhuis is de afgelopen jaren zowel door de gemeente als door ons goed onderhouden. De gemeente is verantwoordelijk voor het groot onderhoud, terwijl wij zorgen voor het gebruiksonderhoud dat grotendeels wordt gefinancierd via ons meerjarenonderhoudsplan (MJOP), waarvoor we jaarlijks een vastgesteld bedrag reserveren. In de zomer hebben we enkele renovaties uitgevoerd, waardoor bepaalde ruimtes effectiever kunnen worden verhuurd voor educatieve en culturele activiteiten. Daarnaast zijn er diverse werkzaamheden verricht in het kader van regulier beheer en onderhoud. Sommige onderhouds- en renovatieprojecten laten ook een onverwacht hoge investering zien. Dit heeft de nodige aandacht in de bedrijfsvoering in 2023 en in de gesprekken met de gemeente Den Haag.

Onderhoud en investeringen in Concordia blijven een uitdaging. Naast de verbouwings- en onderhoudswerkzaamheden vanuit de gemeente Den Haag hebben we zelf aanvullende verbouwingen laten uitvoeren. Hierbij zijn verschillende ruimtes aangepast voor verhuur als

kantoorruimte. Ook zijn de voorbereide en uitvoerende werkzaamheden uitgevoerd voor de grote akoestische verbouwing.

## Externe organisatie

Wij zijn actief betrokken bij verschillende stedelijke, en landelijke, netwerken en overlegorganen. Dit zijn onder andere het Haags Cultuuroverleg (Directieoverleg Podiumkunsten), MKB Den Haag, Social Club Den Haag, Divers Den Haag, Netwerk Erfgoed Haagse Migranten en SPREEK. Daarnaast zijn we lid van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD), Kring Werkgeverszaken en Kunsten '92. We onderhouden frequente contacten met de gemeente op verschillende niveaus, onder andere om de voortgang van de bedrijfsvoering als ook onze activiteiten te bespreken. Deze samenwerking zal in het komende jaar worden voortgezet en verder verstevigd.

## Bekendmaking vertrek directeur-bestuurder (november 2022)

---

In het verslagjaar 2022 kreeg PRINS27 (heden Stichting &CC) te maken met diverse uitdagingen. Naast de gebruikelijke uitdagingen in de cultuursector, zoals de wereldwijde pandemie, waren er ook interne uitdagingen. Zo kondigde directeur-bestuurder Sewan Mumcuyan in november 2022 zijn vertrek aan, om per 1 februari 2023 aan de slag te gaan als directeur-bestuurder van de Stadsschouwburg Utrecht. Het vinden van een geschikte opvolger was een nieuwe uitdaging voor de organisatie.

De afgelopen jaren heeft Sewan Mumcuyan zich ingezet voor een vernieuwende aanpak om meer divers en inclusief aanbod te realiseren in de Haagse cultuursector en de positie van Het Koorenhuis en Concordia te versterken. Om deze route te kunnen voortzetten, wordt de komende periode gebruikt om dit te concretiseren en samen met alle betrokken partijen vorm te geven.

## Verslag raad van toezicht

---

In 2022 is de raad van toezicht van stichting &CC met een volledige bezetting van zes leden gestart. Twee leden zijn in juli 2021 toetreden, gevolgd door twee leden in november 2021 en één lid in december 2021. In de maand december 2022 is 1 lid uitgetreden uit de raad van toezicht.

De leden zijn geselecteerd vanwege hun vermogen om mee te denken en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de missie en visie van &CC. Ze kijken met kennis van zaken en een frisse blik naar zowel de bedrijfsvoering als de programmering en activiteiten van &CC.

Bij het samenstellen van de raad van toezicht is er expliciet aandacht besteed aan diversiteit in achtergronden van de leden, naast de kernkwaliteiten en inhoudelijke behoeften van &CC. Op deze manier vullen de leden elkaar aan en versterken ze de impact van de Raad van Toezicht.

Aan het begin van het jaar heeft de raad van toezicht tijd besteed aan kennismaking, gezien de recente volledige bezetting. We hebben onze visie op goed toezicht besproken en onze rollen binnen de raad. Ook hebben we externe input gezocht en gereflecteerd op deze onderwerpen.

In 2022 lag de focus op het verhogen van de rentabiliteit door het verbeteren van de interne bedrijfsvoering en bijbehorende processen en het voorbereiden van de organisatie op de toekomst, mede vanwege de impact van de pandemie op stichting &CC. Daarnaast is er gewerkt aan verbeteringen rondom tijdige en betrouwbare financiële rapportages.

Duurzaamheid is een belangrijk onderwerp voor de raad van toezicht, en het heeft een hogere prioriteit gekregen als strategisch aandachtspunt.

Het rendabel maken van Concordia als nieuwe locatie, die nog geheel moest worden opgestart, vroeg veel aandacht.

Aan het einde van 2022 zijn de voorbereidingen getroffen voor een bestuurswissel, omdat de directeur-bestuurder een nieuwe functie heeft aanvaard.

Sinds 2021 neemt &CC deel aan het programma "Inclusief aan de Top" van Binoq Atana. Dit programma biedt &CC gedurende een jaar een leerplek binnen de Raad van Toezicht aan een toezichthouder van de toekomst. Dit traject is succesvol afgerond in 2022.

De raad van toezicht van Stichting &CC heeft in 2022 negen keer vergaderd, waarvan enkele online. Daarnaast hebben we speciale raad van toezicht vergaderingen gehouden waarbij we meer tijd namen om na te denken over bepaalde thema's. De ontstane vacature voor de positie van directeur-bestuurder en het daaropvolgende overleg hebben ervoor gezorgd dat we meer bijeenkwamen dan aanvankelijk gepland aan het begin van het jaar.

## Bestuurswisseling directeur-bestuurder na balansdatum

---

Tijdens de accountantscontrole en het voorbereiden van de jaarrekening heeft er een bestuurswisseling plaatsgevonden. Met ingang van 1 februari 2023 is Duncan Peltenburg aangesteld als directeur-bestuurder van Stichting &CC (voorheen PRINS27). Na de wisseling werd het duidelijk dat de stichting zich in een uitdagende tijd bevond, waarbij de financiële kwetsbaarheid van de stichting na de coronacrisis en het terugbrengen van de bedrijfsvoering naar de kernactiviteiten extra aandacht vereiste.

Deze verandering heeft niet alleen impact gehad op de interne organisatie, kernactiviteiten en lopende projecten, maar ook op het opstellen van het bestuursverslag en de jaarrekening. In het voorwoord werd al op hoofdlijnen inzicht gegeven in een aantal factoren die hebben bijgedragen aan het negatieve exploitatieresultaat.

In de paragraaf "Inzicht in exploitatieresultaat en strategische herstelmaatregelen" wordt meer inhoudelijke toelichting gegeven op de impact, ontwikkelingen, analyse en beheersing van de uitkomsten van de jaarrekening, en het inzicht in de financiële situatie van de stichting in februari 2023.

Samen met de nieuwe leden van de raad van toezicht, medewerkers, samenwerkingspartners en freelancers zijn we vastberaden om deze uitdagingen aan te gaan. We zullen onszelf en onze financiële positie evalueren en versterken, onze bedrijfsvoering en administratieve processen optimaliseren en ons blijvend inzetten voor het realiseren van onze doelstellingen. Alleen met deze gezamenlijke inzet kunnen we de impact van onze kernactiviteiten en financiële weerbaarheid vergroten.

## **Toepassing van de drie gedragscodes van de cultuursector**

---

### **Governance Code Cultuur**

Stichting &CC hanteert de Governance Code Cultuur als richtlijn voor goed bestuur. Dit komt tot uiting in de PRINS27 Code, waarin wordt benadrukt dat zowel de directeur-bestuurder als de raad van toezicht medeverantwoordelijkheid dragen voor de naleving van de Governance Code Cultuur. Naast het belang van naleving, hecht de raad van toezicht ook waarde aan transparantie omtrent de implementatie van de code in de governance van Stichting &CC.

In 2021 heeft de raad van toezicht gesprekken gevoerd over de toekomstige invulling van governance en de rol van toezichthouderschap. Hierbij blijft de Governance Code Cultuur vanzelfsprekend als leidraad gebruikt worden. Deze inspirerende gesprekken en toepassing ervan zijn in 2022 voortgezet.

### **Code Diversiteit & Inclusie**

Als exploitant van twee levendige cultuurgebouwen in het centrum van de stad, staan we in nauwe verbinding met de diverse en inclusieve grootstedelijke gemeenschap. Het is voor ons vanzelfsprekend om ons maximaal in te zetten voor diversiteit en inclusie in alles wat er binnen en buiten onze locaties gebeurt. Hoewel onze mogelijkheden als faciliterende partij soms beperkt zijn, benutten we elke gelegenheid om impact te maken. We streven bijvoorbeeld naar het aantrekken van een diversiteit aan gebruikers en huurders, het ondersteunen van interessante initiatieven in de stad en het bevorderen van diversiteit in onze samenwerkingsverbanden. Onze rol als faciliterende partij gaat verder dan passief gebouwbeheer. De afgelopen jaren hebben we een duidelijke en uitgesproken visie op diversiteit en inclusie ontwikkeld, die volledig is geïntegreerd in onze huidige merken: het Koorenhuis, Concordia en Huis voor Makers.

Deze visie omvat onder andere de identiteit en uitstraling van onze locaties, onze verbinding met de stad en de gemeenschap, ons publiek, makers, professionals, samenwerkingsorganisaties, netwerken, ondernemers en andere belanghebbenden, evenals onze bijdrage aan de culturele infrastructuur van Den Haag. Als exploitant streven we naar flexibiliteit en wendbaarheid, tonen we respect voor de achtergronden en verschillen van mensen, bieden we een veilige omgeving voor makers, kunstprofessionals en organisaties die daarnaar op zoek zijn. Daarbij erkennen we het belang van representatie en eigenaarschap.

## Fair Practice Code

Stichting &CC is lid van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) en Kring Werkgeverszaken en volgen de CAO Nederlandse Podia.

Voor zzp'ers en freelancers hanteren wij diverse tarieven. Het uurtarief voor freelance theatertechnici is in 2022 verhoogd naar € 32,50, onder andere vanwege personeelstekorten en het behoud van een competitieve positie als opdrachtgever. Flexwerkers in de horeca ontvangen een uurtarief van € 17,50, met incidentele uitschieters naar € 20,- per uur voor last-minute inzet van zzp'ers. De uurtarieven voor andere flexwerkers variëren tussen € 25,- en € 50,-, afhankelijk van de aard en duur van de opdracht en de vereiste vaardigheden.

Financiële afspraken die wij maken met uitvoerende artiesten, kunstenaars en anderen voor onze programmering zijn marktconform.

Wij blijven ons inspannen om de richtlijnen van de Fair Practice Code toe te passen en waar nodig te verbeteren. In 2023 streven we naar een verdiepingsslag om ons beleid voor eerlijke beloning steviger te verankeren.

## Historische wortels: De betekenisvolle gebouwen van Stichting &CC

---

### Het Koorenhuis

#### Geschiedenis

Het Koorenhuis werd gebouwd als korenbeurs in 1662-1663. Het was een gebouw waar koren werd opgeslagen en verhandeld. Het gebouw werd gebouwd in classicistische stijl en waarschijnlijk ontworpen door Urbanus Talibert van Yperen. Naast architect was hij ook kunstschilder en een van de oprichters van de Confrérie Pictura. Dit was een genootschap van kunstenaars (1656-1849) die het Koorenhuis gebruikten om te vergaderen en elkaars kunst te beoordelen. In 1682 richtten enkele leden de Haagsche Tekenacademie op, die later de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten zou worden. De academie bleef tot 1839 in het Koorenhuis gevestigd.

## Het Koorenhuis vroeger

Het complex van Het Koorenhuis bestond oorspronkelijk uit vier verschillende gebouwen: een open markthal en drie woonhuizen. Binnen deze gebouwen vonden handel, kunst, cultuur en onderwijs gelijktijdig plaats. In 1967 werden de 4 gebouwen aangemerkt als Rijksmonument.

## Het Koorenhuis nu

Het Koorenhuis ondersteunt en initieert een verscheidenheid aan culturele, maatschappelijke en zakelijke activiteiten en evenementen. Bij deze activiteiten staan cultuurbeleving, creatieve uitwisseling en talentontwikkeling voor jong en oud centraal.

Ondersteuning omvat geschikte ruimtes en de daarbij behorende materialen. We denken graag met je mee en adviseren waar nodig over de rol van jouw activiteit in Het Koorenhuis. Samen dragen we bij aan een levendig Den Haag waar cultuur, creativiteit en talent tot bloei komen.

Kortom, Het Koorenhuis is in de loop der jaren veranderd van een centrum voor amateurkunst en cultuureducatie naar een breder cultureel centrum. Het richt zich nu op zowel amateurs als professionals. Door de nieuwe locatie en faciliteiten heeft Het Koorenhuis zichzelf opnieuw uitgevonden en is het een belangrijke speler geworden in het culturele leven van Den Haag.

## Concordia

### Geschiedenis

Het historische pand waar Concordia zich bevindt, werd oorspronkelijk gebouwd in 1887 als een katholieke school. Na verschillende renovaties en restauraties behoudt het pand nog steeds zijn historische karakter. In de jaren '70 werd het omgebouwd tot een cultureel centrum en kreeg het de naam Concordia. Sindsdien speelt Concordia een belangrijke rol in de culturele scene van Den Haag.

### Concordia vroeger

In 1998 werd het pand volledig gerenoveerd en heropend als het nieuwe Concordia Den Haag. Het pand kent een veelzijdige geschiedenis als theater, museum, congreslocatie en vestigde lange tijd de redactie van de Nieuwe Haagsche Courant. In 1995 kocht de gemeente het monumentale pand en deed het dienst als zalencentrum. De theaterzaal van Concordia met de balkons biedt plaats aan zo'n 300 bezoekers. Op de locatie Concordia werden door de gemeente Den Haag al ateliers verhuurd.

### Concordia nu

Concordia wordt momenteel ontwikkeld tot een culturele hotspot om ruimte te bieden aan culturele instellingen en makers voor hun zakelijke activiteiten. Daarnaast ontwikkelt Concordia zich als

ontmoetingsplek en podium voor diverse kunstvormen, waaronder theater, muziek, dans, film en exposities.

## Belangrijkste stakeholders en samenwerkingspartners

---

Voor Stichting &CC zijn stakeholders en samenwerkingspartners van essentieel belang voor het realiseren van onze missie en die van onze samenwerkingspartners. We streven ernaar om een breed netwerk van betrokken en diverse partners op te bouwen en te onderhouden. Deze stakeholders en samenwerkingspartners spelen een cruciale rol in het verder ontwikkelen van onze activiteiten en het vergroten van onze gezamenlijke inspanningen en impact op ons publiek. Hiermee willen we een positieve bijdrage leveren aan een weerbare en inclusieve culturele sector.

In onderstaand overzicht geven we inzicht in enkele categorieën en voorbeelden van deze samenwerkingsverbanden waar onze huidige en toekomstige samenwerkingspartners en stakeholders zich bevinden.

- **Gemeente Den Haag:** We ontvangen subsidie van de gemeente Den Haag en werken nauw samen als een van de belangrijke partners in het culturele landschap van de stad.
- **Brancheverenigingen en belangenorganisaties:** We zijn lid van gerelateerde organisaties die ons de mogelijkheid bieden om te netwerken en kennis en ervaringen te delen met andere culturele instellingen. We werken samen aan het verbeteren van arbeidsvoorwaarden en cao's voor werkende in de culturele sector.
- **Fondsen:** We ontvangen financiële ondersteuning van verschillende culturele fondsen voor specifieke projecten en activiteiten.
- **Culturele instellingen:** We werken samen met andere theaters, schouwburgen, culturele centra en gezelschappen voor coproducties, programmering en uitwisseling van voorstellingen en tentoonstellingen. We zullen ons ook meer gaan inzetten voor het faciliteren van culturele broedplaatsen en hubs.
- **Onderwijsinstellingen:** We werken samen met scholen en academies voor educatieve programma's en bieden werkervaringsplekken aan studenten.
- **Makers, creatieven, artiesten en kunstenaars:** We werken samen met professionele makers en kunstenaars voor het creëren en uitvoeren van artistieke producties en projecten. Tevens bieden we zakelijke ondersteuning en talentontwikkelingstrajecten voor makers.
- **Publiek:** We betrekken en trekken verschillende groepen bezoekers en publiek aan bij onze activiteiten en programma's. We richten ons op een afspiegeling van de sector als ook van de stad.



- **Bedrijven en sponsors:** We werken samen met lokale bedrijven en organisaties die de culturele sector ondersteunen en hiervoor middelen bijdragen of beschikbaar stellen.
- **Vrijwilligers:** We zijn afhankelijk van de inzet van vrijwilligers die hun tijd en vaardigheden vrijwillig aanbieden om ons te ondersteunen bij diverse taken en activiteiten.
- **Private fondsen:** Naast de culturele fondsen willen we een gezonde financieringsmix creëren voor de toekomstbestendigheid van culturele instellingen. We gaan hierover in gesprek met fondsenwerfers die het culturele ecosysteem helpen diversifiëren.

Dit overzicht geeft een algemeen beeld van de belangrijkste samenwerkingspartners en stakeholders die relevant zijn voor Stichting &CC nu en in de toekomst.

## Verantwoording exploitatiesubsidie gemeente Den Haag

---

### Besteding exploitatiesubsidie van de gemeente Den Haag

Dankzij de exploitatiesubsidie van de gemeente Den Haag hebben we onze kernactiviteiten op diverse gebieden kunnen verwezenlijken. We hebben bijvoorbeeld betaalbare kantoorruimte kunnen bieden aan startende ondernemers en culturele organisaties, waardoor we bijdragen aan een afspiegeling van een inclusieve en diverse stad. Daarnaast hebben we lesruimtes en zalen beschikbaar gesteld voor culturele en zakelijke activiteiten, waarbij we hebben gestreefd naar artistieke kwaliteit en een diverse representatie. Met een gevarieerd programma van evenementen, concerten, workshops en overig cultureel aanbod hebben we betekenisvolle ontmoetingen en sociale betrokkenheid bevorderd. Bovendien hebben we met de subsidie de exploitatie en het onderhoud van de gebouwen Het Koorenhuis en Concordia kunnen waarborgen, waardoor we een begin hebben gemaakt met het creëren van een bruisend cultureel platform dat cultuur als verbindende kracht omarmt.

### Resultaten en impact

De financiële steun van de gemeente Den Haag heeft geleid tot concrete resultaten en een merkbare impact op onze gemeenschap en de bredere samenleving. We hebben startende ondernemers en creatieve bedrijven ondersteund bij hun professionele ontwikkeling en bijgedragen aan de sociale cohesie in de stad. Onze lesruimtes en theaterzalen hebben bijgedragen aan een bloeiende culturele en zakelijke dynamiek, waarbij we een platform hebben geboden voor diverse grootstedelijke perspectieven. Met ons gevarieerde programma hebben we inspirerende evenementen en betekenisvolle uitwisselingen mogelijk gemaakt, waarbij cultuur als krachtig middel is ingezet om de samenleving te verrijken en te verbinden. We kijken positief terug op de behaalde resultaten en zullen ons blijven inzetten om onze visie en missie te realiseren met onder andere met de financiële steun van de gemeente Den Haag.



## Overzicht van onze kernactiviteiten

---

### Verhuur kantoor- en werkruimtes

De vraag naar betaalbare kantoor- en werkruimtes in Den Haag blijft hoog. Beschikbare ruimtes in Het Koorenhuis en Concordia kunnen hierdoor relatief snel verhuurd worden aan geïnteresseerde partijen. Er is een voorkeur voor huurders die in de culturele sector van meerwaarde zijn of van toegevoegde waarde zijn aan onder andere het programma-aanbod.

### Verhuur ruimtes voor lessen, workshops en repetities

We streven ernaar om de huidige groep vaste educatieve huurders stabiel te houden. We willen meer huurders aantrekken voor activiteiten overdag, maar dit vereist daarmee ook een intensivering van de acquisitie-inspanningen. Concordia beschikt ook over een studio die geschikt is voor activiteiten die minder geluid produceren.

### Zakelijke verhuur

Zakelijke verhuur is een belangrijk onderdeel van onze exploitatie. Het Koorenhuis is altijd een aantrekkelijke plek geweest voor zakelijke evenementen en activiteiten. Met Concordia als extra locatie hebben we meer mogelijkheden gekregen om zakelijke evenementen te accommoderen. We blijven werken aan het verbeteren van de uitstraling, inrichting, sfeer, faciliteiten en dienstverlening van onze ruimten en locaties.

### Zaalverhuur voor activiteiten en evenementen

Zowel het Koorenhuis als Concordia zijn beschikbaar voor diverse culturele en maatschappelijke partijen voor (publiekstoegankelijke) activiteiten en evenementen. We bieden uitgebreide ondersteuning op het gebied van productie, techniek en promotie om ervoor te zorgen dat evenementen succesvol kunnen plaatsvinden. Daarnaast werken we nauw samen met verschillende partners om programma's te realiseren en initiëren we zelf ook projecten en activiteiten.

We zijn er trots op dat we bekende evenementen zoals het *Mondriaan Jazz Festival* en *Rewire* zullen blijven hosten in onze locaties. Deze samenwerkingen dragen bij aan de diversiteit en aantrekkingskracht van onze programmering. Daarnaast blijven we openstaan voor nieuwe samenwerkingen en partnerschappen, zodat we nog meer producties en evenementen kunnen faciliteren en onze locaties optimaal kunnen benutten. We streven ernaar om een bruisende en inspirerende omgeving te creëren waarin verschillende culturele en maatschappelijke initiatieven tot uiting kunnen komen.

# Projecten, activiteiten en evenementen

---

## Huis voor Makers

In 2022 heeft Huis voor Makers verschillende activiteiten georganiseerd om de ontwikkeling van de Haagsche makers te stimuleren. Het Makersfestival vond in mei en november plaats, waarbij makers de mogelijkheid kregen om hun werk te presenteren en ervaringen uit te wisselen. Gedurende het hele jaar zijn de Makersacademie en de Makersgarage actief, waar makers toegang hebben tot ondersteuning, faciliteiten en kennis. Daarnaast is er maandelijks de mogelijkheid geboden aan makers om tijdens een Makersstudio-evenement samen te komen en te werken aan projecten. Door middel van deze doorlopende activiteiten biedt Huis voor Makers een stimulerende omgeving waar makers kunnen groeien en hun creatieve ambities kunnen verwezenlijken.

Huis voor Makers is een productiehuis en ontwikkelplek voor onafhankelijke creatieve makers en collectieven in Den Haag. Het is een initiatief van Stichting &CC en Theaters Dilligentia & PePijn en oorspronkelijk opgericht in 2020. Het doel van Huis voor Makers is om makers te ondersteunen die buiten de traditionele kaders denken en de waarden en vaardigheden van de 21e eeuw omarmen.

In het hart van de Den Haag zijn het Koorenhuis en Concordia de thuisbasis van Huis voor Makers. Hier vinden ontmoetingen, ontwikkeling en kennisdeling plaats. Het productiehuis biedt zakelijke, artistieke en technische ondersteuning aan makers en geeft hen toegang tot diverse podia, repetitieruimtes, netwerken en kennis.

Huis voor Makers is opgericht als reactie op de groeiende vraag van interdisciplinaire makers in en rond Den Haag om zich in een minder prestatiegerichte omgeving te kunnen ontwikkelen. Deze makers hebben vaak moeite om aansluiting te vinden bij gevestigde instellingen of bevinden zich nog in een vroeg stadium van hun carrière. Ze beschikken over veel talent en vindingrijkheid, maar missen vaak de juiste netwerken, kennis, faciliteiten en mogelijkheden. Huis voor Makers biedt hen een plek waar hun ontwikkeling en ambities centraal staan en waar ze kunnen werken aan hun creatieve projecten zonder belemmeringen.

De hieronder genoemde projecten en activiteiten werden in 2022 georganiseerd en ontwikkeld vanuit de paraplu *Huis voor Makers*. Voor alle activiteiten is zowel bij de gemeente Den Haag als bij landelijk fondsen aanvullende financiering aangevraagd en toegekend. Voor een deel van deze activiteiten is de financiering rond tot begin 2023. Het overige deel van het eerder opgestelde activiteitenplan is afhankelijk van nog te werven financiering.

## Makers in huis

Met ondersteuning vanuit de *Makersregeling Den Haag* en de *Urban Arts Talent* van Fonds voor Cultuurparticipatie werken we samen met diverse makers. Deze makers doorlopen een gezamenlijk vormgegeven ontwikkelingstraject en biedt mogelijkheden voor talentontwikkeling en zakelijke ondersteuning. In 2022 hebben we op deze manier 6 makers begeleid en gefaciliteerd. In 2023 krijgt

Huis voor Makers een nieuwe positionering en propositie en zullen we meer makers en culturele instellingen met elkaar verbinden. Hiermee zal Huis voor Makers veel meer onderdeel van de Haagse culturele infrastructuur worden.

## Makers events

In 2022 zijn de voorbereidingen gestart voor drie edities van *Makers Studio*, waarbij verschillende makers hun werk kunnen presenteren. Deze edities zijn onderdeel van onder andere het *Makers Festival* wat in juni plaatsvond, een XL-editie van de *Makers Studio* met een presentatie van diverse makers, programma's en activiteiten.

## Shared History Of the World (SHOW)

In samenwerking met First Noble hebben wij het mediaproject *Shared History Of the World (SHOW)* geïnitieerd en zijn we verantwoordelijk voor de coördinatie ervan. Dit ambitieuze project heeft in 2021/2022 een voorbereidende fase doorgemaakt en zal eind 2023 worden geproduceerd en klaargemaakt voor een tournee in 2024. We zijn verheugd om aan te kondigen dat we voor een aanzienlijk deel van de financiering van dit project kunnen rekenen op steun van Creative Europe, een Europese subsidieregeling. Voor het overige deel wordt financiering vanuit diverse fondsen en subsidies aangevraagd.

Het project omvat een Afrofuturistische virtual reality (VR) productie, een divers samengesteld randprogramma en een Europees platform. De VR-voorstelling zal te zien zijn op 12 locaties in Nederland en 8 locaties in andere Europese landen. Als kick-off van het platform zullen we een congres organiseren in Duitsland. Om het project breed onder de aandacht te brengen, zal er een uitgebreide marketingcampagne opgezet worden. Hiervoor werken we samen met diverse Nederlandse en Europese partners. Met deze samenwerkingspartners streven we gezamenlijk naar het succes van het project en het bereiken van een breed publiek.

Met *Shared History Of the World (SHOW)* willen we een innovatieve en inspirerende ervaring bieden die de diversiteit van Europa belicht en nieuwe perspectieven op de geschiedenis en cultuur van ons continent presenteert. We zijn erg enthousiast over de samenwerkingen en kijken ernaar uit om dit bijzondere project tot leven te brengen en het publiek te betrekken bij een gedeelde ontdekkingsreis door de geschiedenis van de wereld.

## Creative Technology Studio

Digital Creation is een intensief productieproject waarin 10 Haagse jongeren (van 16 t/m 25 jaar) in een reeks masterclass sessies aan de slag gaan in co-creatie met coaches tot het creëren van digitale content of kunstproducties. Het project wordt geïnitieerd en georganiseerd door de Creative Technology Studio in het Koorenhuis.



Creative Technology Studio (CTS) is een samenwerkingsverband tussen Stichting &CC, First Noble en Reblika, met als drijvende kracht de oprichting van een fysieke studio en digitaal platform. Het

belangrijkste doel van CTS is om alle facetten van Creative Technology zichtbaar en toegankelijk te maken voor de inwoners van Den Haag en het Haagse culturele veld. Dit wordt bereikt door het aanjagen en initiëren van inter- en transdisciplinaire projecten, scholingstrajecten en masterclasses in samenwerking met diverse culturele instellingen, Haagse bewoners, makers en andere creatieve professionals.

First Noble richt zich op onderzoek naar technologieën en de ontwikkeling van culturele inhoud, en is tevens betrokken bij de bouw van digitale archieven. Hun community bestaat uit diverse docenten, onderzoekers, ontwerpers, schrijvers en ontwikkelaars uit Nederland.

Reblika, een prijswinnend Creative Technology bedrijf, is gespecialiseerd in ultramoderne digitale mensen, 3D-scans en digitale dubbelspel voor de mode-, gaming- en filmindustrie. Ze hebben ook expertise in special effects voor digitale videoproductie.

Door de samenwerking tussen Stichting &CC, First Noble en Reblika wil CTS een stimulerende en vernieuwende omgeving creëren waar liefhebbers en professionals hun 21st century skills en digitale kennis kunnen ontwikkelen en waar creatieve technologie voor iedereen toegankelijk wordt gemaakt.

In 2022 heeft CTS een bijdrage ontvangen uit de regeling Stimulering Cultureel Ondernemerschap om het project te realiseren. In 2023 zetten we de volgende stappen, waaronder het werven van aanvullende financiële middelen. Daarnaast kunnen we aan de slag met de verbouwing van de studio en werken we aan de ontwikkeling van een duurzaam exploitatiemodel.

## **Digital Futures II: stimuleren van talentontwikkeling jongeren in Creative Technology**

Digital Futures II is een initiatief van Creative Technology Studio (CTS) in het Koorenhuis en wordt georganiseerd door Stichting &CC, First Noble Institute en Reblika. Het project is gericht op talentontwikkeling van 8 jongeren uit Den Haag in de leeftijd van 16 t/m 25 jaar op het gebied van Creative Technology. Het traject bestaat uit een 10-weeks educatietraject waarin de jongeren leren hoe ze van a tot z een digitaal personage kunnen bedenken, ontwikkelen en uitwerken. Naast het educatietraject worden er 4 workshops georganiseerd waarin jongeren kennis maken met de software, de begrippen en de mogelijkheden van character creation. De workshops zijn online toegankelijk voor een groep van maximaal 20 jongeren.

Digital Futures II is de tweede editie van een intensief leertraject waarin jongeren leren hoe zij digitale karakters kunnen creëren. Na de eerste editie, waar jongeren in twaalf zaterdagen digitale kamers, kastelen en landschappen leerden bouwen, ligt de focus nu op het creëren van digitale karakters die zich door die ruimte kunnen verplaatsen. Hiervoor gaan ze werken met programma's als Maya en ZBrush. Het project overstijgt daarmee het technische en is een project waarin de jongeren op verschillende manieren hun eigen identiteit, cultuur en tradities kunnen vormgeven. Het zal hen uitdagen na te denken over representatie, diversiteit, cultureel erfgoed, gender en maatschappelijke positionering.

Het traject wordt begeleid door professionals uit het werkveld die eerder samenwerkten met First Noble & Reblika. Gedurende het traject werken de jongeren in kleine groepjes aan hun digitale karakters en leren zij om digitaal samen te werken en gezamenlijke artistieke en technische keuzes te maken. Aan het eind van het traject hebben zij met elkaar een ensemble van digitale karakters gemaakt die een vertaling zijn van hun offline identiteit.

Digital Futures II is een voorbeeldproject voor toekomstige projecten van CTS en krijgt daarmee een identiteit versterkend effect. Het is in lijn met de duurzame samenwerking die Stichting &CC en First Noble in het najaar 2020 met elkaar zijn aangegaan. Met dit project zetten we de eerste stappen in het zichtbaar worden voor de Haagse Creative Technology gemeenschap.

Digital Futures II is een volledig digitaal project en kan vanuit huis achter de computer worden gevolgd. Het project is mede mogelijk gemaakt door de financiële ondersteuning van de gemeente Den Haag.

### **Sounds on Saturday (SOS)**

Vanaf het najaar 2022 presenteert Stichting &CC in het Koorenhuis een nieuw muziekconcept genaamd SOS | Sounds on Saturday. Dit initiatief heeft als doel een toegankelijk podium te bieden en een ontmoetingsplaats te creëren voor Haagse muziktalenten en makers. In samenwerking met diverse cultuurprofessionals wordt SOS gelanceerd onder het motto 'discover & create new music'.

In 2022 zijn we begonnen met de wekelijkse programmering van SOS | Sounds on Saturday in het Koorenhuis. Dit nieuwe initiatief werd snel opgemerkt in de stad en heeft veel waardering gekregen. We werden genomineerd als beste Haagse initiatief door 3voor12 en hebben deelgenomen aan de Haagse Popweek en de Popronde. In 2023 zetten we het succes voort met SOS, maar hebben de frequentie aangepast naar 2 edities per maand. Om SOS | Sounds on Saturday een vaste plek in Den Haag te bieden, zullen we samenwerkingen opzoeken en fondsen werven in de tweede helft van 2023. We blijven ons inzetten om een inspirerend podium te bieden voor opkomend muziktalent in Den Haag.

### **Synergy Sessions**

Synergy Sessions is een nieuw muziekconcept dat in het teken staat van het bieden van een toegankelijk podium en een ontmoetingsplaats voor Haagse muziktalenten en makers. Dit initiatief is ontstaan uit een samenwerking tussen Stichting &CC, het Koninklijk Conservatorium en ProJazz. Door deze krachtenbundeling hebben we een podium gecreëerd waar lokaal talent de kans krijgt om zich te presenteren en te ontwikkelen. Synergy Sessions biedt een inspirerende omgeving waar muzikanten en artiesten elkaar kunnen ontmoeten, samenwerken en hun creativiteit kunnen laten zien en horen. Er hebben in 2022 / 2023 in het Koorenhuis 10 sessies plaatsgevonden. De kosten voor de Synergy Sessies waren te laag begroot. Hierdoor hebben we helaas niet de beoogde 18 sessies kunnen laten plaatsvinden. We willen in het najaar van 2023 opnieuw een podium bieden aan deze grensverleggende improvisatiesessies samen met Koninklijk Conservatorium en ProJazz.

## Jam & Juice

Jam & Juice is het muziekconcept dat een toegankelijk podium en ontmoetingsplaats biedt voor Haagse muzikanten en makers en culturele aanbieders in het Koorenhuis. Dit initiatief is een samenwerking tussen Stichting &CC, GUAP en JKG Producties met als doel live urban-muziek centraal te stellen en een diversiteit aan Haagse artiesten, muzikanten en performers aan te trekken. Het project draagt bij aan de veelzijdigheid, ontwikkeling en professionalisering van de urban-cultuur in Den Haag.

Jam & Juice richt zich op het bieden van een podium aan zowel jonge als ervaren urban muzikanten en artiesten, het stimuleren van samenwerking en uitwisseling tussen urban artiesten en artiesten uit andere disciplines en genres, het aantrekken van een breed en divers publiek, en het bevorderen van talentontwikkeling van zowel amateurs als professionals. Deze urban jamsessie heeft maandelijks op donderdag een vaste plek en voegt iets bijzonders toe aan het programma-aanbod in het Koorenhuis.

Het muziekconcept heeft al plaatsgevonden in het Koorenhuis, met edities in 2019, 2020 en 2022. Het biedt een mix van verschillende artiesten, genres en disciplines op het foyerpodium, met een aanzuigende werking op muzikanten en artiesten uit jazz, pop en andere disciplines. Het project heeft financiële ondersteuning ontvangen van de regeling Investeren in Cultuur.

Er hebben diverse edities plaatsgevonden in de periode van oktober 2022 tot en met februari 2023. We hebben gemiddeld een publieksbereik van ongeveer 40 bezoekers per avond. Dankzij het brede netwerk en bereik van GUAP binnen Den Haag, heeft het project een solide basis om op voort te bouwen en de impact verder uit te breiden.

Samen met Sherwin Blijd van GUAP zetten we ons in om de samenwerking in 2023 te verstevigen en Jam & Juice een vast podium te bieden in het Koorenhuis.

## Horeca

In 2022 hebben we gewerkt aan een nieuw horecaconcept voor overdag, genaamd CCUP, met als doel een opleidingstraject aan te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met speciale aandacht voor verslaafden in herstel. Dit concept werd ontwikkeld in samenwerking met Brasserie UP. In oktober is er gestart met een groep van 9 deelnemers. De werving voor meer deelnemers bleef aandachtspunt. Het doel om uiteindelijk 20 deelnemers te betrekken, die kunnen deelnemen aan het volledige opleidingstraject of aan een korter traject waarbij ze een praktijkverklaring ontvangen, is helaas niet gehaald. CCUP heeft in het Koorenhuis e Concordia niet de positieve impact gehad die door partijen was beoogd.

Ook de vele personeelwisselingen binnen de horeca hebben geen positief effect gehad op de communicatie en aansturing van horecamedewerkers en daarmee de continuïteit van het horecaconcept CCUP.

Binnen de organisatie hebben we echter moeten constateren dat CCUP niet heeft kunnen bieden wat we ervan verwacht hadden en dat het opzetten en in stand houden ervan te veel financiële middelen



heeft gekost. Mede hierom zijn er in februari 2023 gesprekken gestart met Brasserie UP om de eerder genoemde knelpunten te verbeteren. Dit heeft helaas niet geleid tot een verscherpte focus binnen de horeca en het verbeteren van onze producten en diensten binnen onze horecavoorzieningen.

## Analyse van de bedrijfsvoering 2022: Uitdagingen en inzichten

---

Het negatieve exploitatieresultaat kan in de verantwoording niet onopgemerkt blijven. Sinds het moment, februari 2023, dat de omvang van het negatieve exploitatieresultaat duidelijk werd, zijn we in gesprek gegaan met de gemeente Den Haag. Deze gesprekken zijn gevoerd op het gebied van financiën, bedrijfsvoering en beleid. Hierbij is gekeken naar oorzaak, gevolg en maatregelen om de ontstane risico's te beheersen. We benadrukken de constructief kritische en ondersteunende houding van zowel de raad van toezicht als van de gemeente Den Haag in deze.

We gaan dieper in op de specifieke factoren die hebben bijgedragen aan dit resultaat en belichten de maatregelen die zijn genomen om deze uitdagingen aan te pakken en de financiële positie te verbeteren.

### Analyse op hoofdlijnen

De jaarrekening 2022 laat een negatief exploitatieresultaat zien van EUR 380.563,36. Dit is onder andere het gevolg van een "opschoning" van de administratie en daarmee het boeken van in- en verkoopfacturen op de correcte grootboekrekeningen. Hierbij hebben we onderscheid gemaakt tussen projectkosten die gedekt zijn door subsidies, of juist niet, onderhoud zoveel mogelijk op voorziening groot onderhoud te boeken en onderscheid te maken in vervanging inventaris.

- Door onvoldoende inzicht in projectkosten en gebrek aan budgetbewaking is er onbedoeld op voorzieningen ingeteerd. Er zijn in 2021 en 2022 veel projecten en activiteiten gestart die een toegevoegde waarde hebben voor de Haagse cultuursector. Tegelijk zijn voor deze projecten meer kosten gemaakt dan begroot en zijn er projecten gestart zonder dat de financiering ervan rond was.
- In de horeca hebben de vele personeelwisselingen en introductie van een nieuw horecaconcept geleid tot onvoldoende inzicht in actuele sturingsinformatie. Opbrengsten uit de horeca waren aanzienlijk lager dan inkoop en inhuur van personeel.
- De opbrengsten uit verhuur van ruimten laat zien dat er bovengemiddeld veel kortingen zijn toegepast om huurders aan te trekken. Deze werkwijze heeft geleid tot een niet-kostendekkende verhuur en een lage bezettingsgraad.

Om deze uitdagingen aan te pakken is het monitoren en sturen van ingezette middelen een essentiële stap. Voor de genoemde aandachtspunten biedt een project managementtool de nodige ondersteuning en mogelijkheden om tijdig bij te sturen en potentiële budgetoverschrijdingen te voorkomen.

## Toelichting op samenhangende resultaten en inzichten

---

In 2022 zijn de kosten hoger uitgevallen dan de opbrengsten doordat er onvoldoende aandacht is besteed aan budgetbewaking en het beheer van geormerkte bedragen en voorzieningen. Dit is een trend die we met de huidige informatie en inzichten kunnen vertalen naar voorgaande jaren. Om een duidelijk onderscheid te maken tussen kernactiviteiten en projecten is het noodzakelijk om de exploitatie te ontvlechten. Het opzetten van een efficiënte projectmanagementadministratie en het beschikbaar stellen van geschikte tools aan de organisatie zullen ervoor zorgen dat deze trend zich niet herhaalt in de komende jaren.

Bij “Crediteuren (kortlopende schulden)” zien we een administratieve achterstand die zich vertaalt in een verdubbeling ten opzichte van het jaar daarvoor. Deze achterstand is in februari 2023 zo goed als volledig teruggebracht naar een beheersbaar bedrag onder de EUR 10.000,-.

In de jaarrekening zien we onder “Overige schulden” een bedrag terugkomen welke was “gereserveerd” voor het project SHOW. Het ontbreken van de mogelijkheden om deze middelen voor de start van het project beschikbaar te stellen, is ook meegenomen in de risicobeheersende maatregelen. Het risico blijft echter beperkt omdat SHOW een meerjarig project is en de meeste werkzaamheden hiervoor pas eind 2023 zullen beginnen.

Er is in 2022 geen opvolging geweest met betrekking tot “Dubieuze debiteuren”, waardoor het bedrag ongewijzigd is gebleven ten opzichte van 2021. De opvolging van dubieuze debiteuren zal naar verwachting plaatsvinden medio 2023. Het gaat hierbij om een administratieve achterstand uit 2021 waardoor er geen voorziening is opgenomen en ook geen dotatie heeft plaatsgevonden.

Het negatieve exploitatieresultaat en de budgetoverschrijdingen op begrotingen zijn aanleiding geweest om een aantal projecten en activiteiten vroegtijdig te evalueren of te beëindigen dan aanvankelijk gepland.

We erkennen de meerwaarde van verschillende van de eerder genoemde projecten en activiteiten voor de Haagsche cultuursector. De toegevoegde waarde van Huis voor Makers is overduidelijk en zal dan ook met een verbeterde en sterkere positionering als onderdeel van de kernactiviteiten van Stichting &CC worden opgenomen in de tweede helft van 2023.



## Administratieve achterstand bemoeilijkt sturing bij budgetoverschrijdingen

---

De administratieve achterstand maakt het voor de interne organisatie moeilijk tijdig te handelen of bij te sturen in het geval van budgetoverschrijdingen.

De administratieve achterstand vormt in 2022 een uitdaging voor de interne organisatie omdat het tijdige reacties en sturing in geval van budgetoverschrijdingen bemoeilijkt heeft. Om deze reden heeft de stichting in 2022 besloten een externe controller in te huren die zich onder andere heeft gericht op het verbeteren van de administratieve processen. Het identificeren van knelpunten en het ontwikkelen van verbeteringsstrategieën om de efficiëntie van de administratieve processen te vergroten was onderdeel van deze opdracht. Hierbij zouden voorstellen tot het gebruik van nieuwe technologieën, zoals automatisering van bepaalde processen, de administratieve last verminderen en de nauwkeurigheid van de financiële gegevens verbeteren een uitkomst kunnen zijn.

Verschillende van deze processen zijn verbeterd en efficiënter ingericht, maar helaas heeft dit onvoldoende geleid tot een volledige wegwerking van de administratieve achterstand. Zonder hierbij een oordeel te geven over het succes van de opdracht kan er wel gezegd worden dat er aan het einde van 2022 niet tijdig inzicht is verkregen in de financiële status van lopende projecten. Interne communicatie en overlappende verantwoordelijkheden in de organisatie hebben invloed gehad op de voortgang hiervan.

## Verbouwing van vergaderruimten in Het Koorenhuis

---

De stijkkamer is een mooie ruimte met een monumentaal plafond en een rustieke schouw. Dit zou het pronkstuk van de vergaderruimtes moeten zijn, maar kon niet aan de verwachtingen voldoen vanwege de slechte staat waarin de stijkkamer zich bevond. De oorzaken waren onder andere achterstallig onderhoud en de verbouwing van de stijkkamer in 2004 welke een negatief effect op de akoestiek heeft gehad.

Het was de intentie om beide stijkkamers op te knappen zodat deze weer optimaal verhuurbaar zouden zijn. Hiermee zou ook het zakelijke tarief van de stijkkamers verhoogd kunnen worden. De verwachting was dat de stijkkamers meer gebruikt zouden gaan worden voor vergaderingen, kleinere symposia en kamerconcerten.

Hiermee was een basis gelegd om in 2022 te starten met een plan om beide stijkkamers in het Koorenhuis te renoveren. Uit de eerder ingediende plannen en begrotingen blijkt de kostenraming voor elke kamer afzonderlijk iets minder dan EUR 10.000,- te bedragen.

Aan het einde van de renovatie bleken de uiteindelijke kosten eind 2022 en begin 2023 opgelopen te zijn tot een totaalbedrag van EUR 70.000,-. Deze overschrijding van de begrote kosten heeft geleid tot het onttrekken van een aanzienlijk bedrag uit de Voorziening groot onderhoud. Hierdoor zijn er nieuwe uitdagingen ontstaan met betrekking tot onderhoud en renovatie van de overige ruimten.

De keuze om kosten over de voorziening of over de exploitatie te laten lopen is een alternatief in benaderingsaanpak. Beide opties hebben valide argumenten en interpretatie uitleg. Op advies van de accountant is er bij het opstellen van de jaarrekening gekozen om de kosten in de voorziening op te nemen.

## Inzicht in exploitatieresultaat en strategische herstelmaatregelen

---

De verontrustende inzichten die in februari 2023 werden opgedaan, waren reden om versneld te handelen op een aantal openstaande zaken. In de tussentijd is een uitgebreide risicoanalyse opgesteld en voortdurend gemonitord op kasstroom, liquide middelen, kort en langlopende schulden.

Het negatieve exploitatieresultaat en de budgetoverschrijdingen op begrotingen waren aanleiding om een aantal projecten en activiteiten vroegtijdig te evalueren of te beëindigen dan aanvankelijk gepland. In dit onderdeel van het bestuursverslag zullen we dieper ingaan op wat deze maatregelen concreet betekenen en welke er nog volgen.

### Openstaande debiteuren

De debiteurenadministratie laat in januari 2023 een achterstand van ruim 3 maanden zien. Verkoopfacturen van december 2022 waren in januari 2023 nog niet digitaal verwerkt. Het lijkt erop dat er onvoldoende tot geen opvolging van openstaande debiteuren in 2022 heeft plaatsgevonden. Een toelichting op deze administratieve achterstand hebben we eerder in het bestuursverslag gegeven.

In februari en maart 2023 is hoge prioriteit gegeven aan het versturen van verkoopfacturen. Met de interne organisatie is een procesbeschrijving besproken en gedeeld voor inkoop- en verkoopfacturen. Deze processen zullen in de loop van 2023 verder worden verscherpt en geactualiseerd.

### Beperken van inhuur personeel

In februari 2023 hebben we gesproken met betrokkenen en ingehuurd personeel. Deze gesprekken gingen over efficiëntie van de geformuleerde opdracht, haalbaarheid, verwachtingen en hoe de samenwerking of overeenkomst bijdraagt aan de kernactiviteiten van de stichting. Helaas hebben we

moeten besluiten om een aantal ambitieuze en abstracte projecten te stoppen. Hierdoor zullen we niet langer interen op reserves of verdere budgetoverschrijdingen toestaan.

Door het beëindigen van deze overeenkomsten hebben we de externe inhuur en personeelskosten verlaagd. Om inhuur personeel verder te ontvlechten, dienen we onderscheid maken tussen inhuur voor kernactiviteiten, projecten of advieskosten.

We willen benadrukken dat we blijvend in onze vaste medewerkers investeren en in het aantrekken van nieuwe medewerkers. Het beperken van de flexibele schil en inzet zzp'ers betekent dat we ons verbinden aan duurzame relaties met ons ingehuurd personeel.

## **Interne communicatie**

Om zowel transparantie als vertrouwen in elkaar te bevorderen, hebben we in februari en maart 2023 verschillende stappen ondernomen. We begonnen met individuele gesprekken met medewerkers om inzicht te krijgen in hun ideeën en feedback te verzamelen. Vervolgens hebben we meerdere medewerkersbijeenkomsten gepland, waarbij we ons vooral hebben gericht op het verbeteren van de interne communicatie. Tijdens deze bijeenkomsten hebben we elkaar bijgepraat over de laatste ontwikkelingen binnen de organisatie, besproken waar we nu staan en waar we naartoe willen.

## **Positionering Koorenhuis, Concordia en Huis voor Makers**

De positionering, en daarmee de propositie, van de gebouwen Koorenhuis en Concordia is voor onze stakeholders onduidelijk en soms onrealistisch. In het komende jaar gaan we de positionering van onze gebouwen verduidelijken, versterken en communiceren. Huis voor Makers verdient een structurele plek in de Haagsche cultuursector, maar mist scherpheid en een duidelijke propositie die zowel intern als extern gedragen wordt. Tijdens het schrijven van het bestuursverslag vinden er meerdere gesprekken plaats over het verscherpen van de meerwaarde en duurzame inzetbaarheid van de drie pijlers van Stichting &CC.

## **Ontvlechten exploitatie**

Het ontvlechten van de exploitatie is nodig om de financiële stromen en verantwoordelijkheden van verschillende activiteiten en projecten binnen de organisatie gescheiden te houden. Deze noodzakelijke ontvlechting zal leiden tot betere sturing en besluitvorming. Hierdoor wordt de verantwoording en impact van onze kernactiviteiten en projecten verbeterd en geeft ons meer inzicht in waar we kunnen verbeteren en zelfs excelleren.

We zullen ons richten op de volgende aandachtsgebieden voor verbetering:

- **Duidelijke kostenallocatie:** Door kosten zorgvuldig toe te wijzen aan specifieke projecten en activiteiten, vergroten we het inzicht in financiële prestaties en kunnen we de financiële impact analyseren en vergelijken. Het opzetten van een gedetailleerd budget en

rapportagesysteem per project biedt inzicht in de kosten, opbrengsten en resultaten en maakt projecten volgbaar en beheersbaar.

- Prestatie-indicatoren en evaluatie: Het formuleren en bijhouden van specifieke prestatie-indicatoren per activiteit en project stelt ons in staat om effectiviteit en efficiëntie te meten en verbeterpunten inzichtelijk te krijgen. Door periodieke evaluaties van kernactiviteiten en projecten kunnen we relevantie en impact beoordelen, waardoor er beslissingen kunnen worden genomen over voortgang, aanpassing of beëindiging.
- Strategische focus: Door ons te richten op kernactiviteiten en projecten die onze missie en positionering versterken, kunnen we middelen en inspanningen effectiever inzetten en onze relevantie en toekomstbestendigheid verbeteren.

## Liquiditeitsprognose en voorstel risicobeheersende maatregelen

---

De grootste en tevens meest zorgwekkende uitdaging was de liquiditeitspositie van Stichting &CC. Deze werd in combinatie met de inzichten vanuit de jaarrekening – zoals het negatieve exploitatieresultaat – en de banksaldi pijnlijk duidelijk. Een blik op de verplichtingen, openstaande debiteuren, omzet en nog te vorderen bedragen liet zien dat Stichting &CC bij ongewijzigd beleid een mogelijk continuïteitsprobleem zou hebben.

Hoewel de daadwerkelijke liquiditeitspositie pas in februari 2023 werd ontdekt, moet worden benadrukt dat er voor die tijd herhaaldelijk aandacht is gevraagd voor betrouwbare financiële informatie en inzicht in liquiditeit. Er zijn vooraf geen signalen afgegeven dat er een probleem zou kunnen zijn of ontstaan met betrekking tot de liquide positie van Stichting &CC.

De in februari 2023 genomen maatregelen waren geen garantie voor het kunnen voortzetten van onze kernactiviteiten na de zomer van 2023. Zowel de directeur-bestuurder als de raad van toezicht hebben daarom een proactieve houding aangenomen onder andere richting de gemeente Den Haag. In februari en maart hebben er een aantal gesprekken plaatsgevonden over urgentie, scenario's en vooruitzichten.

Stichting &CC heeft een uitgebreide risicoanalyse en -beheersing opgesteld, waarin een herstelplan is verwerkt tot het einde van het kalenderjaar 2023. Uit een uitgebreide liquiditeitsprognose bleek hetzelfde beeld als wat eerder al was gebleken uit de snelle berekening op basis van het exploitatieresultaat, reserves en verplichtingen.

Deze informatie is in een vroeg stadium gedeeld met de raad van toezicht en de gemeente Den Haag, zodat de competenties van beide partijen hebben geleid tot een scherper voorstel en verzoek richting de gemeente Den Haag om de liquiditeitspositie van Stichting &CC veilig te stellen.

De basis van het "verzoek ondersteuning verbetering liquiditeitspositie 2023" is een liquiditeitsprognose met een doorrekening van voorgestelde maatregelen vanuit Stichting &CC, het aanpassen van het schema van de bevoorschotting van de subsidie van de gemeente Den Haag en de vraag om een flexibele houding van de gemeente bij het innen van de huur van de gebouwen.

Eind april 2023 heeft de gemeente Den Haag in een schriftelijke reactie aangegeven akkoord te gaan met de meeste voorstellen van Stichting &CC, waaronder alle hierboven genoemde, en te onderschrijven dat een continue inspanning voor het herstel van de liquiditeitspositie van Stichting &CC wordt verwacht.

Alle voorgestelde herstelmaatregelen, zoals ontvlechting van de exploitatie, het verbeteren en optimaliseren van interne processen, het hanteren van kostendekkende tarieven, het doorberekenen van faciliteiten en producten van Stichting &CC aan derden, en het harmoniseren van huurovereenkomsten, worden door beide partijen genoemd als voorwaarden voor de ondersteuning van de gemeente Den Haag.

Deze situatie benadrukt de kwetsbaarheid van culturele instellingen en onderstreept de noodzaak om kritisch naar eigen strategie en bedrijfsvoering te kijken. We kunnen niet meer volstaan met de gedachte dat een culturele instelling alleen hoeft te vertrouwen op financiële steun van de gemeente, fondsen en subsidies.

Het versterken van de culturele sector, zowel landelijk als op regionaal niveau, vraagt om een gezamenlijke inspanning en visie. Dit bereiken we alleen door onze verantwoordelijkheid te nemen en actief deel te nemen aan deze dialogen en de daadwerkelijke uitvoering ervan.

## Ambities en uitdagingen 2023 en 2024

---

In 2023 hebben we verschillende maatregelen genomen om het exploitatieresultaat te beïnvloeden, ontwikkelingen te analyseren en risico's te beheersen. Hieronder volgt een toelichting op deze deelgebieden en aspecten gebaseerd op de relevante informatie uit de verkregen inzichten en uitdagingen.

- **Impact en ontwikkelingen:** We hebben de impact van externe factoren zoals economische trends, veranderende behoeften van huurders en concurrentie geanalyseerd. Daarnaast hebben we gekeken naar interne factoren zoals operationele kosten, projectkosten, bezettingsgraad en programmabeheer. Op basis hiervan hebben we inzicht gekregen in de ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het exploitatieresultaat van Stichting &CC in 2023 en 2024. Zowel de financiële steun als de ondersteunende rol van de gemeente Den Haag heeft ons geholpen om deze ontwikkelingen beter te kunnen analyseren en ernaar te handelen.
- **Analyse van het exploitatieresultaat:** We hebben een uitgebreide analyse uitgevoerd van het exploitatieresultaat, waarbij we hebben gekeken naar inkomsten en uitgaven op verschillende

gebieden, zoals kantoorverhuur, lesruimte- en zaalverhuur, zakelijke activiteiten en culturele evenementen. Deze analyse heeft ons geholpen om inzicht te krijgen in de financiële prestaties van Stichting &CC en om gebieden te identificeren waar verbetering mogelijk is.

- **Maatregelen en beheersing:** Op basis van de analyses hebben we maatregelen genomen om het resultaat te beïnvloeden en risico's te beheersen. We hebben bijvoorbeeld ingezet op het verhogen van de bezettingsgraad van onze ruimtes, het aantrekken van nieuwe huurders en het optimaliseren van operationele kosten. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in het verbeteren van de dienstverlening aan zakelijke klanten en het diversifiëren en promoten van onze activiteiten en evenementen. Deze maatregelen zullen bijgedragen aan het versterken van onze financiële positie en het verminderen van risico's.

Door het uitvoeren van deze maatregelen en het actief monitoren van de ontwikkelingen en financiële prestaties, streven we ernaar om een positief exploitatieresultaat te behalen en de risico's te beheersen. We blijven ons aanpassen aan veranderende omstandigheden en spannen ons in voor een gezonde en duurzame exploitatie van de gebouwen Het Koorenhuis en Concordia. We zijn dankbaar voor de voortdurende steun van de gemeente Den Haag om dit als Stichting &CC mogelijk te mogen maken.

## Tot slot: Aanbevelingen voor 2023 en 2024

---

Ondanks de inzichten en maatregelen die nodig zijn om de liquiditeitspositie van Stichting &CC te verbeteren, willen we in het bestuursverslag ook een aantal aanbevelingen opnemen op basis van best practices en strategieën die relevant zijn voor culturele instellingen:

1. **Verbreiding van het bereik:** Ondanks de behaalde resultaten en impact, is het belangrijk om te streven naar een nog bredere betrokkenheid van de gemeenschap. Ontwikkel strategieën om een nog diverser publiek aan te trekken en ervoor te zorgen dat alle lagen van de samenleving kunnen profiteren van de geboden activiteiten en faciliteiten.
2. **Samenwerkingen en partnerschappen:** Verken mogelijkheden voor samenwerkingen en partnerschappen met andere culturele instellingen, lokale bedrijven en maatschappelijke organisaties in Den Haag. Door synergieën te creëren en gezamenlijke projecten op te zetten, kunnen de impact en het bereik van Stichting &CC verder worden vergroot.
3. **Duurzaamheid en toekomstbestendigheid:** Investeer in duurzaamheidsmaatregelen en zoek naar manieren om de exploitatiekosten te verlagen. Het verduurzamen van de gebouwen en het implementeren van energiebesparende maatregelen kan niet alleen de milieuvriendelijkheid bevorderen, maar ook de financiële stabiliteit op de lange termijn verbeteren.
4. **Monitoring en evaluatie:** Implementeer een systematisch monitoring- en evaluatieproces om de resultaten en impact van de activiteiten van Stichting &CC nauwlettend te volgen. Dit stelt

de organisatie in staat om bij te sturen waar nodig en om de effectiviteit van de subsidiebesteding te meten, waardoor de verantwoording naar de gemeente Den Haag verder wordt versterkt.

5. Communicatie en zichtbaarheid: Zorg voor een actieve en transparante communicatie met zowel de gemeente Den Haag als het publiek. Versterk de zichtbaarheid van Stichting &CC door middel van effectieve communicatiekanalen, zoals sociale media, nieuwsbrieven en evenementpromotie. Hierdoor kunnen stakeholders op de hoogte blijven van de activiteiten en resultaten, en kan er een bredere steun en betrokkenheid worden gecreëerd.
6. Publieksbereik en impactmeting: Het meten van publieksbereik en de impact van culturele activiteiten is van groot belang. We streven ernaar om de effecten van onze programma's en evenementen in kaart te brengen en te begrijpen hoe ze het publiek beïnvloeden. Om dit te realiseren, moet er actief op zoek gegaan worden naar de juiste partijen die kunnen voorzien in de nodige tools en expertise op het gebied van impactmeting voor culturele instellingen.

Het implementeren van deze aanbevelingen kan Stichting &CC helpen om de impact van de exploitatiesubsidie verder te vergroten, de duurzaamheid van de organisatie te garanderen en de betrokkenheid van de gemeenschap te versterken.

## Ondertekening bestuursverslag 2022

---

Directeur-bestuurder en Raad van Toezicht van Stichting &CC verklaren hierbij getrouw verslag te hebben gedaan van de activiteiten en financiën in 2022.

te Den Haag

te Den Haag

op 30-mei-2023

op 30-mei-2023

Duncan Peltenburg  
(directeur-bestuurder)

Jan Booij  
(voorzitter Raad van Toezicht)