

NATIONALE
OPERA &
BALLET

VERSLAGEN
JAARREKENING 2019
VAN STICHTING
NATIONALE
OPERA & BALLET



MISSIE EN VISIE NATIONALE OPERA & BALLET

Missie

Nationale Opera & Ballet creëert, produceert en presenteert opera en ballet van topkwaliteit op internationaal niveau voor een zo breed mogelijk publiek. Daarbij spelen ontwikkeling en onderzoek, vakmanschap en diversiteit een cruciale rol.

Nationale Opera & Ballet werkt met de beste, meest verrassende zangers, dansers, musici én kunstenaars, makers en professionals en stelt zich actief open voor een publiek van alle leeftijden en diverse achtergronden.

Voor Nationale Opera & Ballet zijn openheid, respect, transparantie, vertrouwen en saamhorigheid de leidende waarden voor en achter de schermen. Samen met de principes van good governance worden zij in- en extern uitgedragen.

Als grootste podiumkunstinstituut van Nederland met een stedelijke, regionale, landelijke en internationale uitstraling, deelt Nationale Opera & Ballet haar expertise en organisatie met talrijke partners in het brede en diverse culturele veld. De ontwikkeling en ondersteuning van jong talent maakt deel uit van haar core business.

Visie

De kracht van opera en ballet en hun betekenis en relevantie voor de samenleving zijn het startpunt voor alle activiteiten van Nationale Opera & Ballet. Nationale Opera & Ballet stelt zich daarbij open voor alle kunst disciplines en voor iedereen die hiervan wil genieten. Opera en ballet hebben muziek, dans, beweging en vertelling als basis en verbinden deze tot een intense zintuiglijke ervaring die een diepe indruk nalaat. De sterke beleving en de reflectie waartoe de voorstellingen uitnodigen, stimuleren en verrijken individu en maatschappij. De kracht van die ervaring is een verbindende factor op het podium en daarbuiten: opera en ballet openen hart en geest.

Geen voorstelling is twee keer hetzelfde. De directe band met de dansers, zangers en musici op het toneel is bijzonder en van grote waarde voor de ervaring. Het bijwonen van een voorstelling is bovendien een collectieve ervaring: samen worden de toeschouwers aangesproken door het kunstwerk op het toneel. In een samenleving waarin individuen steeds verder

van elkaar dreigen te worden verwijderd, bieden opera en ballet een uitzonderlijke en unieke, verbindende beleving.

Nationale Opera & Ballet is een productiehuis. De artistieke teams ontwerpen alle producties in nauwe samenwerking met de eigen medewerkers in de ateliers en op het toneel. Nationale Opera & Ballet is trots op het vakmanschap dat zij in huis heeft en zal ook in de toekomst deze ambachten beschermen, stimuleren en verder ontwikkelen. Nationale Opera & Ballet toont ook dit werk achter de schermen aan het publiek.

Met het oog op de toekomst is het beheer van het erfgoed van ballet en opera van groot belang. Het onderzoek naar en de dialoog met het verleden gaat hand in hand met ontwikkeling, innovatie en experiment. Nationale Opera & Ballet verlevendigt het culturele erfgoed door het opnieuw te interpreteren en op te voeren met kunstenaars in directe relatie tot de wereld van nu: verleden, heden en toekomst in één.

Nationale Opera & Ballet loopt op het gebied van talentontwikkeling voorop. De Junior Company, De Nationale Opera Studio en de in eigen huis opgerichte Meesteropleiding Coupeur bieden naast het Opera Forward Festival en New Moves ruime kansen aan jong talent. Samen met haar talrijke educatieve programma's levert Nationale Opera & Ballet een serieuze bijdrage aan het onderwijs en de culturele vorming van huidige en toekomstige generaties.

Nationale Opera & Ballet presenteert opera en ballet niet alleen live op toneel, maar betreft met opnames van producties, met streaming en speciale online films een internationaal miljoenenpubliek bij haar kunstvormen.



INHOUD

Missie en visie Nationale Opera & Ballet

I. BESTUURSVERSLAG	
1. Verslag van de directie	3
2. A place to be	7
2.1 Artistiek beleid	7
2.1.1 Artistiek beleid De Nationale Opera	7
2.1.2 Artistiek beleid Het Nationale Ballet	20
2.1.3 Onderscheidingen en prijzen	27
2.2 Talentontwikkeling en opleiding	30
2.3 Educatie, publieksbereik en diversiteit	37
2.3.1 Educatie en programmering	37
2.3.2 Publieksbereik, samenstelling en marketing	40
2.3.3 Diversiteit	46
3. A place to work	51
3.1 Producerend huis	51
3.2 Personeel en organisatie	52
3.3 Codes	54
3.3.1 Governance Code Cultuur	54
3.3.2 Code Diversiteit en Inclusie	54
3.3.3 Fair Practice	54
3.4 Theater en duurzaamheid	57
4. Financiële duurzaamheid	60
4.1 Fondsenwerving en derde geldstroom	61
4.2 Exploitatieresultaat, financieringsmix en eigen vermogen	62
4.3 Risicomanagement	65
5. Toekomst	68
6. Raad van toezicht	71
6.1 Verslag raad van toezicht	71
6.2 Samenstelling raad van toezicht en (neven)functies raad en directie	75
II. JAARREKENING	
7. Prestatieverantwoording	79
8. Jaarrekening	86
III. OVERIGE GEGEVENS	
9. Overige gegevens	127
IV. OVERIGE INFORMATIE	
10. Organogram	132
11. Overzicht producties en activiteiten 2019	134

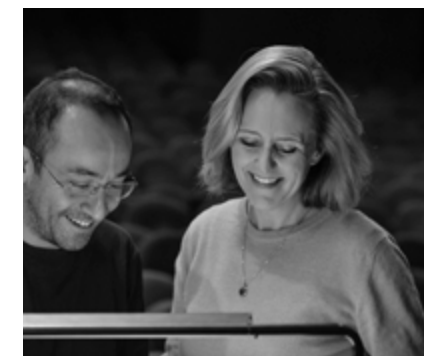
1. VERSLAG VAN DE DIRECTIE



Els van der Plas, algemeen directeur



Ted Brandsen, directeur ballet



Sophie de Lint, directeur opera

2019 kenmerkt zich door succesvolle producties, een goede zaalbezetting en positieve reacties in nationale en internationale media. Nationale Opera & Ballet bereikt 11% meer bezoekers in huis dan in 2018. Het aantal kinderen dat Nationale Opera & Ballet bezoekt, groeit naar 25.000.

aus LICHT is het meest in het oog springende project van 2019. Na jaren van voorbereiding, zowel muzikaal als organisatorisch, vindt het magnum opus van Stockhausen in zijn meest uitgebreide vorm tot dan toe plaats. De samenwerking tussen Holland Festival, Koninklijk Conservatorium Den Haag en De Nationale Opera wordt een groot artistiek succes maar financieel doet het project het helaas slechter dan begroot. Op p. 11 komt *aus LICHT* uitgebreider aan bod.

Bij Het Nationale Ballet gaat de gloednieuwe productie *Requiem* van David Dawson in première, met een nieuwe compositie van Gavin Bryars en medewerking van het Koor van De Nationale Opera. Volgens Dawson is het een requiem voor de levenden, voor allen die de wereld maken tot wat ze nu is. "Requiem is daarmee een erkenning van het bestaan van het menselijk wonder." (aldus Dawson)

Met *De jongen die te snel groeide* voor kinderen vanaf 6 jaar, met *Kriebel* en *De kleine grote kist* voor peuters en kleuters investeert Nationale Opera & Ballet in de jongste generaties, omdat het van groot belang is om hen op speelse en serieuze wijze in aanraking te brengen met opera en ballet.

Dit jaar geeft de gemeente Amsterdam groen licht voor het gebruik van de Boekmanzaal, een enorme opsteker voor de organisatie. Al zolang als Nationale Opera & Ballet in het pand aan het Waterlooplein zit, was er de wens voor een kleine zaal voor experiment, talent en educatie.

2019 is ook een bijzonder jaar voor wat betreft duurzaamheid. In oktober ontvangt de organisatie als eerste theater in de wereld een BREEAM-certificering voor gebouw, gebruik en beheer.

Diversiteit heeft de volle aandacht. Het jaar opent met de klassieker *Porgy and Bess*, er is opnieuw een samenwerking met ISH en de Black Achievement Month, een interne werkgroep Diversiteit komt van de grond, net als een nulmeting inclusie en een plan van aanpak. Nationale Opera & Ballet gaat op zoek naar een *critical friend* die diversiteit kan duwen en stuwen in de organisatie.

Financieel rondt Nationale Opera & Ballet het jaar af met een negatief resultaat van € 2.35 miljoen, dit is 1 miljoen slechter dan begroot. Hogere recettes worden teniet gedaan door hogere kosten voor inhuur, afvloeiing en decoropslag. Zie voor de toelichting hierop hoofdstuk 4.2. Rekening houdend met de vastgestelde begroting 2020 toont Nationale Opera & Ballet een tekort van € 704.000 over vier jaar ten opzichte van de kaders Kunstenplan 17-20. De directie vindt dit een acceptabel tekort.

Tijdens het opstellen van de jaarrekening 2019 heeft een buitengewone omstandigheid, het coronavirus, zich voorgedaan. De overheid heeft richtlijnen opgesteld om het virus in bedwang te houden en Nationale Opera & Ballet volgt deze nauwlettend. Om die reden heeft Nationale Opera & Ballet voorstellingen in maart en april 2020 afgelast. Het is nog onzeker of voorstellingen in mei en juni plaats kunnen vinden. De financiële gevolgen zijn ten tijde van het opstellen van de jaarrekening 2019 nog niet in te schatten.



Grande Defilé tijdens het Gala van Het Nationale Ballet

2. A PLACE TO BE

Open, toegankelijk, relevant en gastvrij – dat is wat Nationale Opera & Ballet wil uitstralen. Een plek waar altijd wat te doen is en waar iedereen welkom is. Iedereen binnen de organisatie staat pal voor het streven om een hedendaags centrum voor de kunsten in het hart van Amsterdam te zijn, waar de beste kunstenaars spraakmakende voorstellingen maken die een breed en divers publiek optimaal beleven.

2.1 ARTISTIEK BELEID: PRODUCTIES EN TALENTONTWIKKELING

2.1.1 ARTISTIEK BELEID DE NATIONALE OPERA

Na een jarenlange voorbereiding gaat in juni 2019 *aus LICHT* in première in de Gashouder tijdens het Holland Festival. Het is voor De Nationale Opera het meest ambitieuze project sinds Wagners Ring en markeert tevens de goede en intensieve samenwerking met het Holland Festival en het Koninklijk Conservatorium Den Haag.

In april wordt de jonge en zeer getalenteerde Lorenzo Viotti aan de pers gepresenteerd als opvolger – in 2021 - van Marc Albrecht, die zelf tot 'beste dirigent van het jaar' bij de Opera Awards 2019 wordt uitgeroepen. De Nationale Opera Studio gaat dit jaar zijn tweede seizoen in en raakt steeds beter op dreef en de zangers treden veelvuldig op.

Het Opera Forward Festival beleeft zijn vierde editie en bewijst opnieuw een vruchtbaar concept te vormen waarbinnen geëxperimenteerd kan worden met nieuwe verhalen, presentatievormen, kunstenaars, publiek en technieken om de ontwikkeling van de kunstvorm te stimuleren. Die inspanning werpt resultaten af en trekt een nieuw publiek.

Producties

De programmering van 2019 is in zijn totaliteit nog geprogrammeerd door de vorige directeur, Pierre Audi. De eerste helft van het jaar staat in het teken van 'identiteit en confrontatie'; 'verandering en verbazing' staan centraal in de tweede helft. Het zijn thema's die iets zeggen over deze tijd en die terugkeren in talloze producties. De Nationale Opera toont een



Opera Forward Festival



Vernieuwde foyer, ontworpen door Dam & Partners en Richard Hutten



Sophie de Lint bij de orkestbak



Airan Hernández (als Caruso) en Jeanine de Bique (als Aida) in Micha Hamels *Caruso a Cuba* in een regie van Johannes Erath (OFF 2019)

brede blik op de operageschiedenis en haar toekomst, waar opera als kunstvorm in inhoud en vorm altijd de veranderingen in de samenleving tot uiting heeft gebracht. Het grote repertoire is aanwezig in innovatieve ensceneringen van nieuwe producties en een aantal reprises. De Nationale Opera presenteert zowel de wereldpremière van de nieuwe opera van Micha Hamel, *Caruso a Cuba* tijdens het Opera Forward Festival, als die van de peuteropera *Kriebel* van de jonge componist Leonard Evers in coproductie met Oorkaan en Philharmonie Luxembourg.

In totaal presenteert De Nationale Opera in 2019 vijftien producties: waarvan, naast de twee bovengenoemde wereldpremières, zeven nieuwe producties. Dankzij de nauwe banden met andere operahuizen kan De Nationale Opera drie internationale coproducties in Nederland tonen en is de bekroonde Ierse productie *The Second Violinist* te gast in het Opera Forward Festival. Drie producties worden hernomen. De Nationale Opera presenteert in 2019 meer voorstellingen dan in 2018 en trekt in totaal 6% meer bezoekers. Een volledig overzicht van alle producties inclusief credits is opgenomen in hoofdstuk 9.

'Extra plezierig is dat ook in deze opera, net als in *Girls of the Golden West* van Adams en Sellars, zwarte en gekleurde zangers een vanzelfsprekende rol krijgen. Misschien is het toeval, dan vind ik het nog beter, maar misschien lukt 't het Opera Forward Festival inderdaad een antwoord te geven op een steeds luider klinkende klacht, dat opera te wit is. Dit OFF-festival, dat dit jaar interessanter is dan ooit, is het in vijf jaar gelukt jongere mensen de theaters in te krijgen voor opera, door jongere zangers en makers een kans te geven. Als het nu ook nog lukt een diverser publiek aan te spreken is dat op zich al een grote winst.'

– Max Arian in de Theaterkrant over *Caruso a Cuba*



Aaron Monaghan in *The Second Violinist* van componist Donnacha Dennehy en regisseur/librettist Enda Walsh, tijdens OFF



aus LICHT; muziek van Karlheinz Stockhausen in een regie van Pierre Audi



aus LICHT; muziek van Karlheinz Stockhausen in een regie van Pierre Audi

aus LICHT

De driedaagse marathonvoorstelling is samengesteld uit scènes uit de zevendelige operacyclus *LICHT*, het magnum opus van de meest visionaire componist van de 20e eeuw, Karlheinz Stockhausen. Uit negenentwintig uur aan materiaal over de mythische strijd en samenwerking tussen Michael, Lucifer en Eva creëren Pierre Audi in zijn mise-en-espace en Kathinka Pasveer als muzikaal leider een voorstelling van vijftien uur, verdeeld over drie dagen. Honderden uitvoerenden, meerdere koren, vier helikopters en een keur aan solisten brengen het klankuniversum van Stockhausen tot leven. De drie delen kunnen ook afzonderlijk bezocht worden, maar het merendeel van het publiek gaat voor de totale ervaring. Muziekstudenten die aan het Koninklijk Conservatorium Den Haag de speciaal voor dit doel opgerichte *aus LICHT*-masteropleiding volgen en meespelen in de productie noemen deze ervaring 'life changing'. Zij deden met de generale van *aus Licht* examen voor de master.

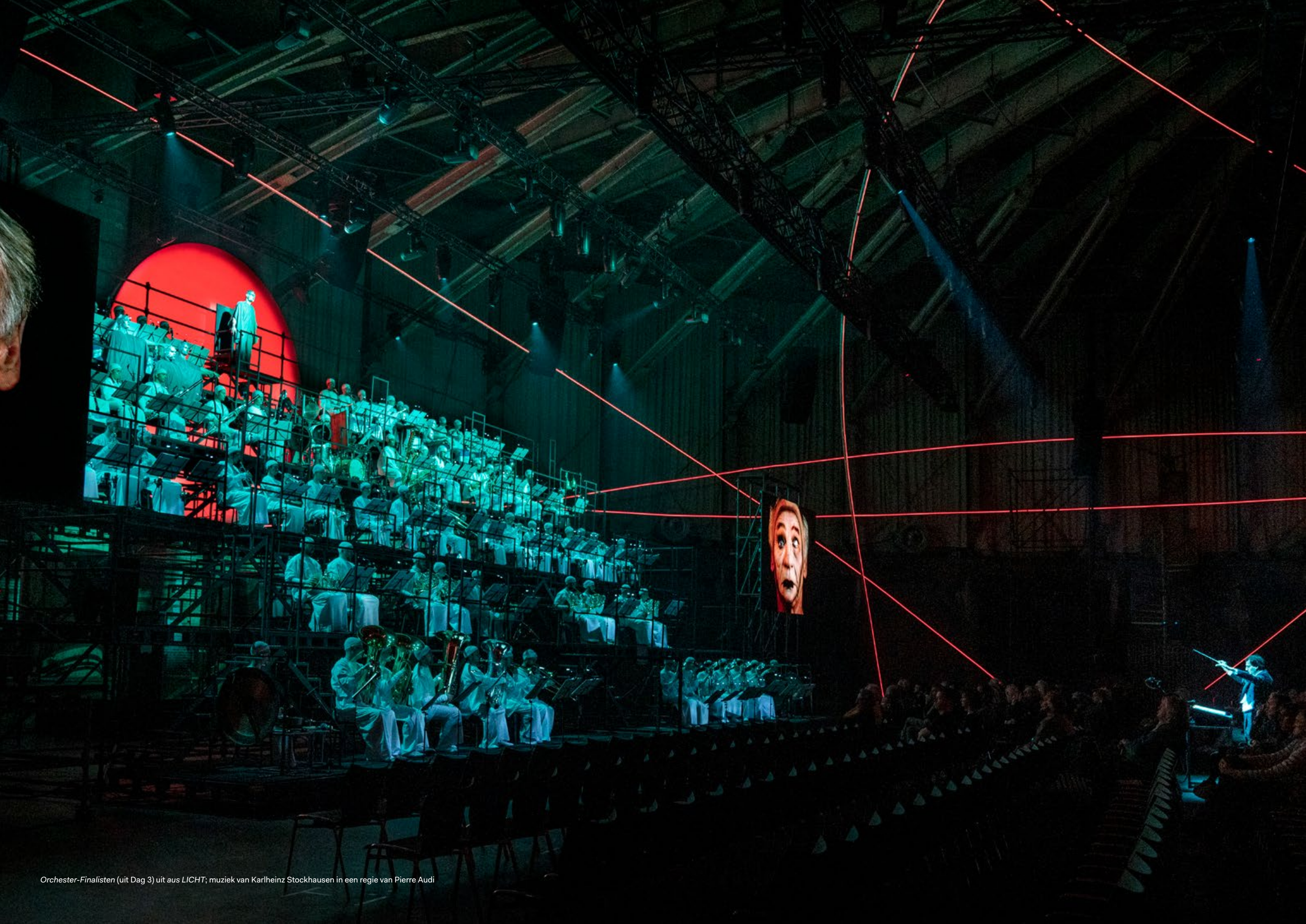
In opdracht van De Nationale Opera maakt NPO Radio 4 de vijfdelige podcastserie 'Karlheinz' met openhartige en verdiepende gesprekken met mensen die Stockhausen persoonlijk hebben gekend. De gehele productie wordt opgenomen door het team van Compagnie des Indes met Julien Condemine als de televisieregisseur, DNO is de producent. Op het online platform Idagio is de komende drie jaar een 90 minuten durende audio opname van de productie te horen. Er wordt nog onderzocht of het mogelijk is de integrale 15 uur uit te geven en te distribueren. Documentairemaker Oeke Hoogendijk volgt het volledige proces tot aan de wereldpremière in het Holland Festival. Op geheel eigen wijze legt ze voor en achter de schermen vast hoe dit ambitieuze project ten uitvoer wordt gebracht. De film *LICHT* zal in 2021 in de bioscoop te zien zijn.

Zowel nationaal als internationaal zijn de kritieken juichend. De lezers van Place de l'Opera roepen *aus LICHT* uit tot 'Opera van het Jaar 2019'. Terugkijkend op dit jaar roepen ook drie van de vijf recensenten van NRC Handelsblad *aus LICHT* uit tot de beste klassieke muziek van 2019: 'De huizenhoge verwachtingen werden volledig ingelost: het driedaagse multi-muziektheaterwerk *aus LICHT* was het hoogtepunt van het Holland Festival – én van het jaar. (...) Het werd een onvergetelijk, parallel universum in muziektheater. (...) Uitstekende solisten, een fabelachtige locatie en een dito mise-en-scène en klankregie maakten de productie tot het evenement van cultuurjaar 2019.'

Financieel is *aus LICHT* zowel een succes als een tegenvaller. De derde geldstroom heeft een fantastisch resultaat van € 1,3 miljoen. In de tweede week, als de cyclus op doordeweekse dagen overdag speelt, blijkt de kaartverkoop moeilijker te realiseren. Daardoor blijft de kaartverkoop steken.

***Aus LICHT* turned out to be the kind of inexplicable marvel that one waits half a lifetime to see. It induced shivers not just in its awesome moments (...) but also in its unexpectedly intimate passages, its glimpses of the composer's shattered childhood. *Aus LICHT* was one of the great theatrical events of the new century."**

– The New Yorker





Anita Rachvelishvili (als Santuzza) en Koor van DNO in *Cavalleria Rusticana* (Mascagni) in een regie van Robert Carsen



Hilary Summers (als Nell) en Leonardo Cortellazzi (als Nagg) in Kurtágs *Fin de Partie* in een regie van Pierre Audi, winnaar van de International Opera Award in de categorie Wereldpremière

Nieuwe producties

Floris Visser encenseert Vivaldi's dramatische oratorium *Juditha Triumphans* als een filmisch oorlogsepos, waarbij het ronddraaiende decor van Dieuweke van Reij sterk bijdraagt aan de encenering. Visser verplaatst het verhaal uit het apocriefe bijbelboek Judith, dat vooral bekend is door het schilderij van Caravaggio van Judith en Holofernes, naar het Italië aan het einde van de Tweede Wereldoorlog. Het toont een sterke, volledig vrouwelijke cast, met de opkomende ster Gaëlle Arquez in de titelrol.

Het Koor van De Nationale Opera oogst veel lof voor zijn rol in de romantische opera *Tannhäuser*, een echte 'zangersopera' met prachtige koorpartijen. Christof Loy regisseert hiermee zijn eerste Wagneropera bij De Nationale Opera en chef-dirigent Marc Albrecht voegt een vijfde Wagnertitel toe aan zijn reeks producties bij De Nationale Opera. Loys regie roept sterke reacties op met voor- en tegenstanders, maar het ongeëvenaarde bacchanaal dat hij in 'de overtuigendste openings-scene in jaren' (Het Parool) ook zelf choreografeert toont loepzuiver de ambivalentie tussen beschaving en godsvrucht. Svetlana Aksanova is groots als een pure, meisjesachtige Elisabeth.

Periodiek ontwikkelt De Nationale Opera projecten samen met het Koninklijk Concertgebouworkest. In juni gaat het mysterieuze familiedrama *Pelléas et Mélisande* van Claude Debussy

in première. Het orkest staat onder leiding van de Stéphane Denève, expert in het Franse repertoire. Het verhaal speelt zich af in een strakke vormgeving van licht en decor, in regie van Olivier Py. Elena Tsallagova als Mélisande en Brian Mulligan als Goulod worden door het publiek in het hart gesloten. De voorstelling wordt ook op groot scherm gepresenteerd tijdens Opera in het Park in het Holland Festival.

Seizoen 19/20 start met de bijzondere kijk van de Canadese regisseur Robert Carsen op het beroemde tweeluik *Pagliacci / Cavalleria rusticana*. 'Zowel de liefhebbers van traditionele opera als de voorstanders van doordenksceneringen komen aan hun trekken en heeft De Nationale Opera het nieuwe seizoen een in alle opzichten krachtige en belangwekkende opening bezorgd', schrijft de Volkskrant. Ook het onverwachte debuut van dirigent Lorenzo Viotti, die invalt voor een zieke Sir Mark Elder, wordt zeer goed ontvangen. Naast alle andere solisten maakt de majestueuze stem van de Georgische mezzosopraan Anita Rachvelishvili – Santuzza in *Cavalleria rusticana* - diepe indruk.

Jeugdproducties

De twee nieuwe jeugdproducties die dit jaar bij De Nationale Opera in première zijn gegaan, *De jongen die te snel groeide* en *Kriebel*, komen aan de orde in de paragraaf over educatie en programmering.

Opera Forward Festival

De vierde editie van het Opera Forward Festival opent met de nieuwe productie van Peter Sellars, *Girls of the Golden West*, een sterk statement over het festivalthema 'confrontatie en identiteit'. De Nationale Opera mag opnieuw, voor de derde keer, de Europese première verzorgen van een nieuwe opera van de grootste Amerikaanse componist van deze tijd, John Adams. De bekendmaking dat Adams in 2019 de Erasmusprijs in ontvangst neemt, geeft een bijzondere glans aan deze productie. Met Julia Bullock, Davone Tines en Paul Appleby in de rollen van respectievelijk Dame Shirley, Ned Peters en Joe Cannon is de cast zeer divers samengesteld en op internationaal topniveau.

De wereldpremière van Micha Hamels *Caruso a Cuba* vindt plaats in het Internationaal Theater Amsterdam. Hamel schrijft een energieke notenbrij met een enorme power en een dikke knipoog naar de traditie, een Verdi-stoofpot die perfect bij het onderwerp van zijn opera past. De jonge en opnieuw diverse cast, met de ontroerende Trinidadaanse sopraan Jeanine De Bique als het meisje Aida voorop, schittert in het prachtige decor van Katrin Connan en de kostuums van Noelle Blancpain. Johannes Erath maakt met zijn ingenieuze regie zijn debuut bij De Nationale Opera. De productie wordt met vier- en vijfsterrenrecensies in de landelijke pers ontvangen.

De eerste – en naar eigen zeggen ook laatste – opera van György Kurtág, *Fin de partie*, staat na zijn wereldpremière in november 2018 in Milaan met drie voorstellingen in het Opera Forward Festival. Deze coproductie met Teatro alla Scala gemaakt naar het gelijknamige toneelstuk van Samuel Beckett, is op de millimeter geregisseerd door Pierre Audi, pers en publiek ademloos achterlatend. Kurtágs 'klankscherven' en Beckett's granieten zinnen lijken voor elkaar gemaakt. De briljant acterende cast wordt gevormd door Frode Olsen, Leigh Melrose, Hilary Summers en Leonardo Cortellazzi.

In het Opera Forward Festival presenteert De Nationale Opera naast eigen producties ook voorstellingen die muziektheater op een geheel eigen wijze benaderen. Zo is *Homo Instrumentalis* van Silbersee een beeldende muziektheatervoorstelling over mens en machine, die in een uitverkocht Westergasttheater een nieuw enthousiast publiek op de been brengt. *Homo Instrumentalis* zet vier composities bijeen die onze verhouding tot technologie verkennen: *Machinations* van Georges Aperghis, *La fabbrica illuminata* van Luigi Nono en *Ode to Man* (part I en II) van Yannis Kyriakides. Zang en dans wisselen elkaar af, waarbij de geluidstechnieken van sampling, videotechnieken de voorstelling een tegelijk humoristisch als apocalyptisch karakter geven.

De Irish National Opera komt voor het eerst met *The Second Violinist* naar het vaste land van Europa. De befaamde Ierse toneelschrijver Enda Walsh, coauteur van Bowie's musical *Lazarus*, en componist Donnacha Dennehy maakten een broeierige thriller over een violist die zichzelf compleet verliest als zijn huwelijk uiteenvalt. De mix van opera, film en theater wint in 2017 de prestigieuze FEDORA-GENERALI-prijs.

Coproducties

Uit de hele wereld is de grote cast van *Porgy and Bess* ingevlogen voor het repeteren en uitvoeren van de voorstellingen bij De Nationale Opera. Dit meesterwerk van George Gershwin is een coproductie met de Metropolitan Opera New York en English National Opera, waar het in première gaat. De populariteit van deze opera, die niet eerder bij De Nationale Opera te zien was, is enorm. De befaamde Amerikaanse bariton Eric Owens schittert in de rol van Porgy en Adina Aaron zingt Bess. Foto Porgy en Bess

Met *La Cenerentola*, Rossini's Assepoesterverhaal, presenteert De Nationale Opera een vrolijke en passende decemberproductie voor iedereen vanaf 8 jaar. De fascinerende regie en de fantasierijke kostuums zijn van Laurent Pelly, die eerder bij De Nationale Opera *L'amour des trois oranges* en *L'étoile* van een poëtische beeldtaal voorziet. *La Cenerentola* is een coproductie van De Nationale Opera met Grand Théâtre de Genève en Palau de les Arts Reina Sofía, Valencia. De Amerikaanse Lawrence Brownlee is 'de uitblinker in de rol van prins – hij plukt de talrijke topnoten met het grootste gemak uit de lucht, en ook nog met een fantastische rijke klank. Alleen om hem te horen zingen, zou je al naar deze voorstelling gaan.' (Het Parool).

Muzikale kwaliteit

Het Nederlands Philharmonisch Orkest|Nederlands Kamerorkest is al sinds 1985 het vaste orkest van De Nationale Opera, met Marc Albrecht sinds 2011 in de dubbelfunctie van chef-dirigent van de twee orkesten. Albrecht laat dit jaar het orkest opnieuw schitteren onder zijn fenomenale muzikale leiding van de beide Wagnerproducties, *Tannhäuser* en *Die Walküre*. Bij *Porgy and Bess* dirigeert James Gaffigan zowel het orkest als het Porgy and Bess Ensemble. Het Nederlands Kamerorkest geeft onder leiding van Otto Tausk vol gas bij de nieuwe opera van Micha Hamel, *Caruso a Cuba*, waarin tal van muzikale effecten, extra geluiden en stiltes worden afgewisseld. Ivor Bolton maakt samen met het Nederlands Kamerorkest een muzikaal feest van *Così fan tutte* en Daniele Rustioni leidt dit orkest bij *La Cenerentola*

Naast deze vaste orkestpartners werkt De Nationale Opera per seizoen ook samen met andere Nederlandse toporkesten. Met het Koninklijk Concertgebouworkest in de orkestbak bij *Pelléas et Mélisande* onder leiding van Stephane Denève, expert in het Franse repertoire, is de begeleiding van hoog niveau. Bij

Girls of the Golden West laat het Rotterdams Philharmonisch Orkest onder bezielende leiding van Grant Gershon John Adams nieuwe muziek flonkeren. Ook het Radio Filharmonisch Orkest onder leiding van Markus Stenz levert bij *Fin de partie* een topprestatie. Jader Begnamini maakt zijn debuut bij De Nationale Opera als hij het Residentieorkest dirigeert bij *Madama Butterfly*. Heel bijzonder is ook de orkestrale begeleiding door het Orkest van de 18de Eeuw onder leiding van de formidabele Gianluca Capuano bij de speciaal voor de jonge zangers van De Nationale Opera Studio geënceneerde opera *Il matrimonio segreto*.

Daarnaast werken internationaal gerenommeerde muziekensembles aan de producties mee. La Cetra Barockorchester uit



LORENZO VIOTTI

'Afgaand op zijn cv, de recensies en zijn laatste klus, mag Amsterdam in zijn handen knijpen. Dirigent Lorenzo Viotti (29) is een catch. Jong, veelgevraagd, welbespraakt. En een slimme, breed georiënteerde carrièreplanner zonder haast.' schrijft NRC als Lorenzo Viotti (Lausanne, 15 maart 1990) op 24 april aan de pers gepresenteerd wordt als nieuwe chef-dirigent van De Nationale Opera en het Nederlands Philharmonisch Orkest. De opvolger van Marc Albrecht heeft enkele grote directieconcoursen op zijn naam staan zoals in 2015 de Nestlé Young Conductors Award van de Salzburger Festspiele en hij wordt in 2017 uitgeroepen tot de 'beste nieuwkomer' tijdens de International Opera Awards. Lorenzo Viotti begint met ingang van seizoen 2021-2022 en zal in zijn eerste officiële seizoen opera's van Verdi en Puccini dirigeren en in de periode daarna ook titels uit onder andere het Duitse romantische repertoire.



Lawrence Brownlee (als Don Ramiro) en leden van het koor van DNO in Rossini's *La Cenerentola* in een regie van Laurent Pelly

Basel staat onder de muzikale leiding van Vivaldi-specialist Andrea Marcon bij *Juditha Triumphans*. Het Ierse Crash Ensemble onder leiding van Ryan McAdams speelt de muziek van *The Second Violinist*.

Het Koor van De Nationale Opera speelt opnieuw een onmisbare en schitterende rol in veel producties. Koordirigent Ching-Lien Wu stuwt het koor in *Tannhäuser* naar een nieuw hoogtepunt met rijke klanken en verbazingwekkend zuiver. Ook in *Pagliacci/Cavalleria Rusticana* treedt het koor op en kan het tevens zijn acteertalent duidelijk presenteren, omdat het binnen het regieconcept een prominente plaats krijgt. In *La Cenerentola* laat het mannenkoor zien dat het naast de vocale kwaliteit ook een grote komische kracht bezit.

In 2019 komt de DVD uit van *Salome* van Richard Strauss, in de regie van Ivo van Hove in samenwerking met KCO Live, het label van het Koninklijk Concertgebouworkest.

Uitgaven

Er worden dertien programmaboeken uitgegeven met verdiepende teksten over opera en het libretto (waarvan drie boeken met een nooit eerder in het Nederlands verschenen

libretto-vertaling) met een gemiddelde oplage van 1200 exemplaren. Het magazine *Odeon*, in een oplage van 25.000 exemplaren, met door het publiek zeer gewaardeerde interviews en informatieve teksten rond de voorstellingen, verschijnt vier keer.

Uitdagingen voor De Nationale Opera

De Nationale Opera staat dit jaar voor een aantal uitdagingen. De Fair Practice Code, die door de kunstensector is geïntroduceerd, vraagt van de culturele organisaties om flexwerkers goed de honoreren. Dit wil Nationale Opera & Ballet ook graag. De uitdaging zit voor de organisatie bij de freelancers van het koor. In 2019 is de honorering voor deze groep toegenomen. Tegelijkertijd spant de kunstebond De Nationale Opera een rechtszaak aan inzake schijnzelfstandigheid, wat kan leiden tot hogere kosten. De Nationale Opera doet er alles aan om er met de Kunstebond gezamenlijk uit te komen.

De zaalbezetting is voor De Nationale Opera een uitdaging. Hoewel de zoektocht naar nieuw en jonger publiek succesvol is, kost het tijd dit publiek aan De Nationale Opera te binden. Voor de risicoanalyse zie pagina 65.



Julia Bullock (als Dame Shirley) en Ryan McKinny (als Clarence) in John Adams' *Girls of the Golden West* in een regie van Peter Sellars

COPRODUCTIES WERELDWIJD: 78 VOORSTELLINGEN IN 8 LANDEN

Titel	Gezelschap	Plaats	Periode	Aantal
<i>Agrippina</i>	Bayerische Staatsoper	München	juli	4
<i>Agrippina</i>	Royal Opera House	Londen	september/oktober	6
<i>Der fliegende Holländer</i>	Opera de Quebec	Quebec	juli/augustus	4
<i>La forza del destino</i>	Royal Opera House	Londen	maart	10
<i>Les mamelles de Tirsias</i>	Palau de les Arts Reina Sofia	Valencia	november	7
<i>Mahagonny</i>	Festival d'Aix-en-Provence	Aix-en-Provence	juli	4
<i>Porgy and Bess</i>	Metropolitan Opera	New York	september/oktober	7
<i>Rodelinda</i>	Liceu Opera Barcelona	Barcelona	maart	6
<i>Rodelinda</i>	Oper Frankfurt	Frankfurt	mei/juni	8
<i>The Rake's Progress</i>	Stanislavsky Theatre	Moskou	september	4
<i>Il viaggio a Reims</i>	Opera Australia	Sydney/Melbourne	mei t/m november	9
<i>Die Zauberflöte</i>	English National Opera	Londen	maart/april	9
			Totaal	78

Het aantal voorstellingen dat De Nationale Opera in het buitenland presenteerde en/of coproduceerde is uitzonderlijk hoog, 78.



Anita Rachvelishvili (als Santuzza) en Brian Jagde (als Turiddu) in Mascagni's *Cavalleria Rusticana* in een regie van Robert Carsen



Floor Eimers en Dario Elia in *Requiem* van David Dawson, met een nieuwe compositie van Gavin Bryars



Ballet Imperial van George Balanchine

2.1.2. ARTISTIEK BELEID HET NATIONALE BALLET

Het repertoire van Het Nationale Ballet rust op vier pijlers: het romantisch klassieke repertoire, het 20e en 21e -eeuwse internationale repertoire, de Hollandse School en nieuw werk dat speciaal voor de groep gecreëerd is met een nieuwe generatie artistieke teams. Bij al deze werken staat het hoge artistieke peil van Het Nationale Ballet en het uitmuntende danserstableau voorop. Deze insteek is belangrijk bij het bereiken van een nieuw en divers samengesteld publiek (zie daarvoor verder paragraaf 2.2). Het Nationale Ballet kan dit jaar een wereldpremière aan het repertoire toevoegen: *Requiem*, een nieuwe choreografie van artistic associate David Dawson met een nieuwe compositie van Gavin Bryars. Het is een werk voor een grote groep dansers, een groot koor (een mooie samenwerking met het Koor van De Nationale Opera), vocale solisten en orkest, dat zeer goed ontvangen wordt.

Daarnaast blijft het werk van Hans van Manen uiteraard van groot belang voor het gezelschap en wordt *Ode aan de Meester* vanwege het grote succes in voorafgaand seizoen in reprise genomen - met als bijzonder gegeven dat Hans van Manen de stukken nog zelf instudeert.

De Junior Company reist met een programma van nieuwe choreografen door het land. De tweede editie van Positioning Ballet Conferentie, de enige internationale conferentie die zich



Ted Brandsen opent de internationale conferentie *Positioning Ballet*

richt op vraagstukken binnen de kunstvorm ballet, wordt zeer goed bezocht door alle grote balletgezelschappen. Het Nationale Ballet is in het toonaangevende blad *Dance Europe* het enige gezelschap dat in een aantal categorieën wordt vermeld met ook meerdere namen.

Producties

In totaal presenteert Het Nationale Ballet dit jaar acht producties, naast het jaarlijkse *Gala*. Er zijn drie nieuwe producties,

met een wereldpremière en premières voor Nederland of nieuw op het repertoire van het gezelschap, vier reprises van klassieke meesterwerken en de reprise van *Ode aan de Meester*, het programma met werken van Hans van Manen. Een volledig overzicht van alle producties en activiteiten van Het Nationale Ballet en Junior Company, met credits en tournees, is opgenomen in hoofdstuk 9.

Nieuwe producties

Naast de bovengenoemde dubbele wereldpremière van *Requiem* voegt Het Nationale Ballet nieuw werk aan zijn repertoire toe in het programma *Van Manen, Forsythe en Arqués* dat binnen het Holland Festival wordt gepresenteerd. Hans van Manens *Kleines Requiem*, dat hij in 1996 voor het Nederlands Danstheater maakte, en de Europese première van *Pas/Parts 2018* van William Forsythe maken deel uit van dit programma. Hiermee maakt Forsythe, de grote vernieuwer van het klassieke ballet, na een aantal jaren afwezigheid zijn rentree bij Het Nationale Ballet. Het derde deel van het programma, *Ignite*, is een coproductie met Birmingham Royal Ballet door Young Creative Associate Juanjo Arqués. Op nieuwe muziek van het jonge Britse talent Kate Whitley is *Ignite* een werk voor 25 dansers en een symfonieorkest, geïnspireerd door Turners beroemde schilderij 'The Burning of the Houses of Lords and Commons'. Deze productie is twee keer genomineerd voor een Benois de la Danse voor beste choreografie en beste compositie.

Aan zowel Sonia Gaskell, de eerste directeur van Het Nationale Ballet, als haar opvolgers danken we het feit dat Het Nationale Ballet een grote schatbewaarder is van Balanchine's artistieke nalatenschap. Het *Gala* van dit jaar zette deze grootste choreograaf van de 20e eeuw centraal. Ook in de derde editie van *Best of Balanchine* wordt zijn veelzijdigheid opnieuw getoond. Nieuw op het repertoire in dit drieluik is *Ballet Imperial* op muziek van Tsjaikovski, een hommage aan het keizerlijk ballet van Sint-Petersburg, met rijke nieuwe kostuums van François-Noël Cherpin.

Wereldklassieken

In het voorjaar danst Het Nationale Ballet vijftienvintig keer *Het Zwanenmeer* voor volle zalen. De fantastische muziek van Tsjaikovski, uitgevoerd door Het Balletorkest, was de inspiratiebron van choreograaf Rudi van Dantzig, met een zeer bepalende inbreng van Toer van Schayk als choreograaf van de volksdansen in de derde akte én ontwerper van decors en kostuums. De samenwerking met de jonge dansers van de Nationale Balletacademie draagt veel bij aan het succes van deze productie.

De uitvoeringen van *Giselle* in het land zijn een vervolg van de Nederlandse tournee van *Giselle* die in november 2018 is gestart. Het spelen met een live-symfonie orkest maakt het voor veel theaters niet mogelijk om grotere werken als *Giselle*



Sasha Mukhamedov en Nathan Brhane in *Pas/Parts* van William Forsythe



Anna Tsygankova in *Het Zwanenmeer* van Rudi van Dantzig



Anna Öl en Remi Wörtmeyer in *Romeo en Julia* van Rudi van Dantzig

te ontvangen; voor de voorstelling in Drachten, waar Het Nationale Ballet voor het eerst optrad, zijn orkestgrootte en orkestratie aangepast om te kunnen voldoen aan het formaat van de orkestbak.

In 1967 was *Romeo en Julia* de eerste avondvullende klassieke balletproductie van Nederlandse makelij, gecreëerd door Rudi van Dantzig en met decors en kostuums van Toer van Schayk. Meer dan vijftig jaar later staat deze productie nog steeds als een huis. In de hoofdrollen maken vele jonge talenten hun debuut.

Overall ter wereld wordt Tsjajkovski's *Notenkraker* rond de kerstperiode opgevoerd; de Nederlandse versie *Notenkraker en Muizenkoning* is sinds 1996 al door zo'n 325.000 mensen bezocht. De droom aan de Amsterdamse gracht, een co-creatie van Toer van Schayk en voormalig artistiek directeur Wayne Eagling, kent in 2019 vele nieuwe debuterende jonge solisten; de productie vormt een logistieke uitdaging met zeven prinsessen, zes prinsesjes, zes notenkrakers en vier verschillende casts.

Junior Company

De Junior Company begint het jaar met een grote Nederlandse tournee met werken van jonge, veelbelovende en voor het merendeel vrouwelijke choreografen. *Unboxing Ballet* bevat onder meer nieuw repertoire van Daniela Cardim en Ernst

Meisner en werk van Wubkje Kuindersma, Milena Siderova en Charlotte Edmonds. Doordat de Junior Company niet met een orkest werkt, kunnen in de tournee ook een twintigtal kleinere steden worden aangedaan.

In de herfstvakantie danst de Junior Company ook dit jaar een uitverkochte serie van 21 voorstellingen van de peutervoorstelling *De kleine grote kist* in de Odeonzaal. Daarnaast werken de jonge dansers mee aan *Het Zwanenmeer*, *Best of Balanchine*, aan *Romeo en Julia* en *Notenkraker en Muizenkoning*.

Muzikale kwaliteit

Vrijwel alle voorstellingen van Het Nationale Ballet worden uitgevoerd met livemuziek door Het Balletorkest onder leiding van chef-dirigent Matthew Rowe, tevens muzikaal leider van Het Nationale Ballet. Het Balletorkest is al sinds de oprichting in 1965 de vaste begeleidingspartner. Naast Matthew Rowe zijn dit jaar ook vooraanstaande dirigenten als Koen Wessels, Ermanno Florio, Faycal Karoui, Boris Gruzin, Andrew Mogrelia en Jonathan Lo betrokken bij de muzikale begeleiding van voorstellingen van Het Nationale Ballet

Internationale Activiteiten

Het Nationale Ballet is van eind juni tot begin juli voor zeven optredens in Duitsland en Italië; zo is het gezelschap in Hamburg uitgenodigd door John Neumeier voor de Hamburger



De Junior Company in *Paquita Suite* van Marius Petipa/Rachel Beaujean

Ballett Tage met vier balletten van Hans van Manen: *Frank Bridge Variations*, *Symfonieën der Nederlanden*, *Sarcasmen* en *5 Tango's*. In november is het gezelschap op tournee in Shanghai, waar het voor een enthousiast publiek ook een Hans van Manen-programma danst met *Adagio Hammerklavier*, *Sarcasmen*, *Kleines Requiem* en *5 Tango's*. Bij de Benois de la Danse in Moskou dansen Anna Tsygankova en Young Gyu Choi *Ignite* van Juanjo Arqués. Ted Brandsen is lid van de jury van deze prestigieuze dansprijzen, de 'Oscars van de dans'.

De Junior Company treedt op uitnodiging van het Royal Opera House in Londen op tijdens het Young Talent Festival en danst een gemengd programma met balletten van Hans van Manen (*In the Future*), Ernst Meisner (*No Time Before Time*), Juanjo Arqués (*Fingers in the Air*), Daniela Cardim (*What got you here*) en Charlotte Edmonds (*Fuse*).

Op initiatief van de Royal Ballet worden tien gezelschappen vanuit de gehele wereld uitgenodigd om jonge choreografie-talenten een platform te geven. Het Nationale Ballet stuurt

POSITIONING BALLETT

Het Nationale Ballet organiseert voor de tweede keer Positioning Ballet, de enige grote, internationale conferentie voor professionals die zich specifiek richt op het adresseren van vraagstukken binnen de kunstvorm ballet. Uit de hele wereld komen zo'n 125 artistiek leiders, choreografen, dansers en festivaldirecteuren naar Amsterdam om te debatteren over de thema's van deze editie: hoe kan de eeuwenoude balletkunst relevant blijven voor het publiek van de 21ste eeuw, hoe gaan balletgezelschappen om met diversiteit én de snel veranderende relatie tussen

gezelschap en publiek en tussen choreografen en dansers, en welke vorm van artistiek leiderschap eist de nieuwe tijd. Minister Ingrid van Engelshoven van OCW opent de conferentie en Theresa Ruth Howard, journaliste en oprichtster van MobBallet, en Jennifer Homans, oprichtster en directrice van The Center for Ballet and the Arts at New York University verzorgen de inspirerende keynote speeches. De conferentie wordt vormgegeven en geleid door Associate on Research and Development Peggy Olieslaegers en directeur Ted Brandsen.

twee stukken van ballerina en choreografe Milena Siderova in, *AI* (artificial intelligence) gedanst door Aya Okumura en *Sand*, een pas de deux gedanst door Khayla Fritzpatrick en Giovanni Principe. Beide stukken krijgen zeer lovende kritieken. Milena Siderova is ook door New York University's Center for ballet and the arts geselecteerd voor een residentie van zes weken.

Tableau

Er is dit jaar veel doorstroming in het tableau: Nancy Burer, Timothy van Poucke, Salome Leverashvili, Cristiano Principato, Nathan Brhane en Dario Elia worden bevorderd tot coryfee en Joseph Massarelli en Sem Sjouke tot grand sujet. Floor Eimers, Martin ten Kortenaar, Jessica Xuan, Sho Yamada, Riho Sakamoto en Yuanyuan Zhang worden 2e solist. Zes dansers uit de Junior Company maken een volgende stap naar het grote gezelschap en drie élève-dansers gaan door naar het corps de ballet. Vijf nieuwe dansers komen in dienst bij Het Nationale Ballet als corps de ballet en Nina Tonoli versterkt het ensemble als 2e soliste. Tot de Junior Company treden acht nieuwe jonge dansers toe. Om verschillende redenen wordt afscheid genomen van negen dansers, waaronder Daniel Camargo, Emanouella Merdjanova en Igone de Jongh.

Michaela DePrince, ambassadeur voor War Child, organiseert mede het benefiet gala in Amsterdam voor War Child, waarin meer dan € 500.000 is opgehaald voor dit goede doel. Edo Wijnen, Constantine Allen, Jessica Xuan, Nathan Brhane, Jared Wright en Daniel Montero, allen collega's van Michaela bij Het Nationale Ballet, werken mee aan deze avond.

Uitdagingen voor Het Nationale Ballet in 2019

Ook in 2019 heeft Het Nationale Ballet (financiële) uitdagingen die structureel dreigen te worden. De mogelijkheden voor ontwikkeling en internationalisering van Het Nationale Ballet, beide ook voor Nederland van groot belang, worden zeer beperkt en dreigen steeds verder af te romen.

Zowel voor ballet als opera speelt huisvesting van artiesten een grote kritische rol. Zie hiervoor de risicoanalyse op pagina 65.

Daarnaast speelt de onderbezetting van Het Balletorkest Het Nationale Ballet parten. Om het repertoire van Het Nationale Ballet uit te kunnen voeren moet het orkest, bestaande uit een vaste kern van 45 musici, geregeld deze (te) kleine kern uitbreiden. Dit betekent per seizoen structureel gemiddeld €250.000 extra kosten voor Het Nationale Ballet. Nationale Opera & Ballet hoopt dat dit in de volgende kunstenplanperiode wordt rechtgetrokken.

Wanneer Het Nationale Ballet op reis gaat met een avondvullende productie betreft dat al snel een groep van 120 tot 140 personen. Dit maakt het zeer kostbaar voor de uitnodigende partij en kan niet altijd kostendekkend worden gerealiseerd. Voor de risicoparagraaf zie pagina 65.

Afstand is een bepalende factor geworden: de hoge transportkosten leiden er in 2019 toe dat de tournee naar de VS geannuleerd wordt. De opdracht om zichtbaar te zijn in de culturele hoofdsteden van de wereld is daardoor niet altijd mogelijk. Binnenlandse tournees in de veel kleinere zalen zijn ook altijd verlieslatend geweest.



AFSCHEID IGONE DE JONGH

Op woensdag 28 augustus maakt Igone de Jongh bekend dat zij na 24 jaar afscheid neemt van Het Nationale Ballet. In deze 24 jaar is zij 14 jaar eerste soliste geweest en uitgegroeid tot een nationale ster. Gedurende haar glansrijke carrière zet Igone vrijwel alle hoofdrollen in het klassieke repertoire op haar naam, is zij de muze van Hans van Manen en danst zij in al zijn balletten, wint vele dansprijzen, waaronder een Gouden Zwaan, en is zij geridderd in de Orde van de Nederlandse Leeuw. Ze danst haar laatste voorstelling bij Het Nationale Ballet in de rol van Julia in *Romeo en Julia*, in aanwezigheid van prinses Beatrix en vele bekende Nederlanders. Na afloop krijgt ze uit handen van burgemeester Femke Halsema de Frans Banninck Cocqpenning, de hoogste onderscheiding van de gemeente Amsterdam, wegens haar grote verdiensten als eerste soliste bij Het Nationale Ballet en haar bijdrage aan de Nederlandse dans als geheel. Het Nationale Ballet en vooral het Nederlandse publiek zullen haar enorm missen.



Maia Makhateli en Artur Shesterikov plus ensemble in 5 *Tango's* van Hans van Manen tijdens het Spoleto Festival in Italië

2.1.3 PRIJZEN EN ONDERSCHIEDINGEN NATIONALE OPERA & BALLETT

De Amsterdamprijs voor de Kunst gaat dit jaar naar Ted Brandsen in de categorie 'bewezen kwaliteit'. De jury spreekt in haar rapport over de sterke maatschappelijke betrokkenheid van de winnaar en prijst Ted Brandsen voor zijn 'soms onzichtbare maar zeer belangrijke activiteiten en initiatieven op het gebied van inclusiviteit, diversiteit, verjonging en digitalisering.'

De Nationale Opera valt in de prijzen bij de prestigieuze International Opera Awards, ook wel de 'Oscars van de operawereld' genoemd. Chef-dirigent Marc Albrecht wordt tijdens de feestelijke ceremonie in het Londense Sadler's Wells Theatre uitgeroepen tot 'conductor of the year'. In de categorie 'wereldpremière' gaat *Fin de partie* met de eer strijken en Katie Mitchell wint in de categorie 'regisseur'.

Airam Hernández wint eind december de Schunard Award 2019 voor zijn optreden in *Caruso a Cuba* bij De Nationale Opera. *Aus LICHT* wordt als 'Opera van het Jaar 2019' genoemd door lezers van Place de l'Opera en drie van de vijf recensenten van NRC Handelsblad roepen de productie uit tot de beste klassieke muziek productie van 2019.

In de Critic's Choice van het internationale danstijdschrift Dance Europe, krijgt Het Nationale Ballet in totaal zesentwintig vermeldingen, waaronder die als *Company of the Year* en *Best Director of the Year* (Ted Brandsen). Bij *Outstanding Performance* worden veertien dansers van Het Nationale Ballet genoemd, de eerste solisten Maia Makhateli, Anna Tsygankova,



Uitreiking Amsterdamprijs voor de Kunst aan Ted Brandsen (in de categorie 'bewezen kwaliteit')

Qian Liu, Sasha Mukhamedov, Remi Wörtmeyer, Vito Mazzeo, Constantine Allen en Daniel Camargo, tweede solisten Aya Okumura, Vera Tsyganova en Sho Yamada en grand sujet Joseph Massarelli.

Keso Dekker wordt in juni benoemd tot Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw. De vaste kostuum- en decorontwerper van Hans van Manen ontvangt de koninklijke onderscheiding vanwege zijn bijdrage aan de internationale reputatie van de Nederlandse dans. Igone de Jongh ontvangt na afloop van



De documentaire *DANCE OR DIE* over de Syrische danser Ahmad Joudeh wint een Emmy Award

haar laatste voorstelling de Frans Banninck Cocq Penning. (zie p. 26) De Alexandra Radiusprijs wordt uitgereikt aan de Belgische danser Edo Wijnen, tweede solist bij Het Nationale Ballet. Deze gezichtsbepalende danser slaagt erin om in David Dawsons' *Citizen Nowhere* helemaal alleen op het grote toneel zijn publiek maar liefst 23 minuten lang de adem te benemen. Eerste solist Vito Mazzeo ontvangt op 8 december in Udine de Premio Giuliana Penzi, een Italiaanse prijs voor uitzonderlijke prestaties.

De Nationale Opera en FRaProd ontvangen in november de Diapason d'Or voor de DVD *L'Étoile*. De Diapason d'Or is een belangrijke prijs in Frankrijk voor de meest excellente muziek(theater) opname.

De DVD van *Wozzeck* (opening van het opera Forward Festival 2017) is genomineerd voor een Grammy Award.

De NTR documentaire *DANCE OR DIE* over de Syrische danser Ahmad Joudeh die door Het Nationale Ballet naar Amsterdam werd gehaald, wint een internationale Emmy Award in New York, een prijs voor het beste televisieprogramma buiten de Verenigde Staten.



Edo Wijnen in *Citizen Nowhere* van David Dawson

2.2 TALENTONTWIKKELING

Nationale Opera & Ballet voelt een grote verantwoordelijkheid voor het vakmanschap in het theater, van de danser tot de koorzanger, van de dirigent tot de regisseur, van de choreograaf tot de ontwerper, van de belichter tot rekwisiteur en van de coupeur tot de grimeur. Nationale Opera & Ballet vormt een unieke plek in Nederland waar al deze ambachten samenkomen in de voorstellingen op het grote toneel en waar deze worden beschermd, ontwikkeld en vernieuwd. Nationale Opera & Ballet constateert dat de talenten die van de opleidingen afkomen vaak onvoldoende geschoold zijn om de stap naar het grote podium en het grote werk te kunnen maken en heeft om die reden drie opleidingen opgezet: de Junior Company, De Nationale Opera Studio en de Meesteropleiding Coupeur. Daarnaast leidt Nationale Opera & Ballet meer dan 100 stagiaires per jaar op en geven professionals van de organisatie les op scholen, academies en universiteiten.



Leden van De Nationale Opera Studio met artistiek leider Rosemary Joshua

DE NATIONALE OPERA

De Nationale Opera vervult een leidende en coördinerende rol op het gebied van ontwikkeling van jonge artiesten en professionals in alle disciplines die opera rijk is. Daarvoor werkt De Nationale Opera samen met kunstvakopleidingen, met name conservatoria en de Dutch National Opera Academy, operagezelschappen de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid, Silbersee en andere gezelschappen.

De Nationale Opera Studio

Het eerste seizoen van De Nationale Opera Studio wordt afgesloten met twee bruisende voorstellingen van *Il matrimonio segreto*, de vrolijke opera uit 1792 van Domenico Cimarosa. De zes zangers laten met deze voor het grote toneel aangepaste reprise van de talentproductie uit 2016 zien wat ze in huis hebben. Zoals Trouw schrijft: "De première op dinsdagavond liet zes uitmuntende jonge zangers zien, die niet alleen de muziek, maar ook de komedie uitstekend beheersten."

Het tweejarige programma van de studio bereidt een aantal jonge, getalenteerde zangers en repetitoren voor op een internationale operacarrière. De Nationale Opera Studio staat onder leiding van de internationaal vermaarde sopraan Rosemary Joshua. In september presenteert de Nationale Opera Studio zich in zijn nieuwe samenstelling met zes nieuwe zangers en één repetitor – aan het einde van het jaar gegroeid naar zeven zangers en twee repetitoren. Naast een op maat gemaakt programma met intensieve coaching, doen de zangers belangrijke podiumervaring op. Zo zingt Lucas van Lierop in *Girls of the Golden West* tijdens twee voorstellingen de rol van Joe Cannon als vervanging van Paul Appleby, een uitgelezen kans om zijn kunnen te tonen. In *Juditha Triumphans* laat Polly Leech als Judiths assistent ook horen hoe een participant van De Nationale Operastudio naadloos kan meedoen op het hoogste niveau. Ook de andere participanten zingen hoofdrollen in eigen producties, kleine en middelgrote rollen in De Nationale Opera-producties, en verzorgen (lunch)concertoptredens en treden op tijdens het Young Patrons Gala en de Foyeravonden. Dit jaar zijn zangers van De Nationale Opera



De Nationale Opera Studio in *Il matrimonio segreto* van Domenico Cimarosa, in een regie van Monique Wagenmakers

Studio te zien in *Juditha Triumphans*, *Madama Butterfly*, *Tannhäuser* en *Girls of the Golden West*.

Opera Forward Festival Days

Tijdens het Opera Forward Festival vormen de drie Festival Days het hart van het talententrajec; vijf studententeams werken een half jaar aan korte opera's die ze op deze dagen kunnen presenteren. Daarnaast zijn er workshops, muzikale optredens, jamsessies, lezingen en stevige keynotes in het teken van de dekolonisering van opera met onder meer regisseur Peter Sellars over de zin van kunst en cultuur, politicoloog Olivia Rutazibwa over de noodzaak van diversiteit en componist Neo Muyanga over de brede verhalen die in het muziektheater verteld moeten worden.



Studentenopera tijdens Opera Forward Festival



Anett Fritsch (als Fiordiligi) en Davide Luciano (als Guglielmo) in *Così fan tutte* van Mozart, in een regie van Jossi Wieler en Sergio Morabito



Opera Forward Festival



Keynote van Peter Sellars tijdens het Opera Forward Festival



De Junior Company in *Revelry* van Ernst Meisner



Michele Esposito in *Double Violin* van Cristiano Principato (New Moves 2019)

HET NATIONALE BALLET

De ontwikkeling van talent is een essentieel onderdeel van Het Nationale Ballet en dit zorgt ook voor de grote aantrekkingskracht van het gezelschap op zowel jong als gevorderd talent.

“Het Nationale Ballet maakt zijn eigen solisten, in tegenstelling tot het Engelse Royal Ballet dat sommige solisten kant-en-klaar inkoop, zoals bij voetbal. Bij ons komt een danser of danseres doorgaans al op jonge leeftijd binnen, via onze jeugddivisie Junior Company bijvoorbeeld. Om solist te worden moet hij of zij in principe alle rangen doorlopen. Die zijn gerelateerd aan de ervaring en talent die nodig zijn om een bepaalde rol te dansen.”

(Rachel Beaujean in *Trouw*, 12 december 2019)

Junior Company

Het opzetten van de Junior Company in 2013 is een groot succes en het kweken en opleiden van talent van eigen bodem werpt duidelijk zijn vruchten af. Inmiddels is ruim een derde van het grote gezelschap afkomstig uit de Junior Company, waaronder al zes tweede solisten. De intensieve samenwerking die met de Nationale Balletacademie is ingezet, is de volgende stap om de gehele opleiding dicht bij het gezelschap te houden. Uit de aanmeldingen bij de Nationale Balletacademie en de Junior Company wordt duidelijk dat de meest talentvolle

dansers zich hier presenteren. Zo kunnen de winnaars van de Prix de Lausanne als prijs een gezelschap kiezen waar ze hun opleiding willen voortzetten; de afgelopen twee jaar is gekozen voor Het Nationale Ballet.

De dansers van de Junior Company doen ook ervaring op bij andere activiteiten, bijvoorbeeld als danser bij Choreographic Academy en met optredens bij culturele evenementen. Dit jaar verzorgen ze voor het eerst samen met de zangers van de Opera Studio een evenement in de Hermitage, een mooie stap om talenten van de beide kunstvormen samen te brengen.

Choreographic Academy

Dansers die van choreografie hun beroep willen maken komen in aanmerking voor de Choreographic Academy. In juni kunnen choreografen gedurende een periode van drie weken met de dansers van de Junior Company werken aan het ontwikkelen van nieuw bewegingsmateriaal, zonder de druk om direct een productie te maken. Cristiano Principato onderzocht fragmenten die hij later heeft bewerkt voor *New Moves*; Ernst Meisner en Marco Gerris deden onderzoek ten behoeve van hun nieuwe gezamenlijke productie in 2020.

New Moves

New Moves is een minifestival voor nieuw choreografisch talent uit de stal van Het Nationale Ballet. Wegens de drukke werkzaamheden aan het einde van het seizoen waren er dit

jaar minder deelnemers aan de choreografische workshop dan in voorgaande jaren, maar de presentatie in de Grote Opera Studio trok weer een volle zaal.

Music and dance; composers in residence

In het voorjaar is in samenwerking met Het Balletorkest een werksessie Muziek en Dans georganiseerd, waarbij werd gereflecteerd op het creatieve proces dat componisten en choreografen doorlopen bij het maken van nieuw werk. Het is de voorloper van een meerjarig project waarin choreografen en componisten elkaars praktijk leren kennen en tot samenwerkingen worden uitgedaagd. Music and dance; composers in residence heeft als doel toekomstig erfgoed op het gebied van muziek voor de dans te realiseren.

Dutch International Summer School

Dutch Internationale Summer School is een samenwerking tussen de Nationale Balletacademie en Het Nationale Ballet en richt zich op jonge dansers van 12-14 jaar en 15-21 jaar. Deze werken in de zomer aan zowel klassiek als modern ballet waarbij de lessen worden gegeven door balletmeesters van Het Nationale Ballet, Junior Company en de Nationale Balletacademie.



Studiopresentatie Choreographic Academy 2019 met Yuka Masumoto en Conni Trommlitz (ISH)



Eén van de stagiairs aan het werk in het Decoratelier



Student van de Meesteropleiding Coupeur

NATIONALE OPERA & BALLET

Nationale Opera & Ballet besteedt structureel aandacht aan talentontwikkeling en opleidingen van de eigen medewerkers alsook van potentiële medewerkers van buiten. In 2019 heeft Nationale Opera & Ballet aan 58 stagiaires stageplaatsen geboden op de verschillende technische afdelingen van het huis. Daarnaast hebben medewerkers bijdragen geleverd aan diverse opleidingen, waaronder de Academie voor Theater en Dans in Amsterdam (afdelingen Design & Technologie en Productie podiumkunsten). Het Decoratelier biedt onderdak aan een aantal studenten van de afdeling Design & Technologie en van de Toneelacademie Maastricht en begeleid bij de uitvoering van hun werkstukken in het 2e jaar van hun opleiding.

Dat de Kostuumafdeling van de opera in jong talent investeert is goed te zien aan de vele jonge coupeurs die intern opgeleid worden en de vele stageplekken op deze afdeling. In 2019 zijn er stagiairs op het dames- en herenatelier, de ververij, het hoedenatelier en het productiekantoor aan het werk geweest. De kap & grime afdeling investeert in jong talent en leidt op in het vervaardigen van pruiken. Ook in dit jaar toont een toename van jonge vaste medewerkers in een leer/werksituatie die intern worden opgeleid.

De Meesteropleiding Coupeur, mede opgezet door Nationale Opera & Ballet als tussenopleiding tussen school en toppodium, werpt zijn vruchten af, want dit jaar werken negen

studenten in vaste dienst naast een aantal als freelancers en stagiaires op het dames- en heren atelier. Een langdurige samenwerking met de theateropleiding van Teatro alla Scala in Milaan geeft jonge Italiaanse coupeuses de kans om buitenlandse ervaring op te doen in het damesatelier. Sinds dit jaar werkt de Meesteropleiding Coupeur ook samen met de Kostuumafdeling van het ballet: de romantische tutu is opgenomen in het curriculum en ieder jaar wordt er een aantal geproduceerd onder begeleiding van een van de kostuummakers in huis.



Alexandria Marx en Manu Kumar in *De kleine grote kist* van Ernst Meisner

2.3 EDUCATIE, PUBLIEKSBEREIK EN DIVERSITEIT

Nationale Opera & Ballet initieert en organiseert een breed scala van activiteiten op het gebied van educatie en participatie. Met aansprekende voorstellingen, inleidingen, binnen- en buitenschoolse workshops, cursussen en participatieprojecten voor alle leeftijden wil Nationale Opera & Ballet zoveel mogelijk mensen aanspreken en betrekken bij opera en ballet. Dat begint op een zo vroeg mogelijke leeftijd, dit jaar is er zelfs aanbod voor kinderen vanaf 2 jaar. Daarnaast investeert Nationale Opera & Ballet in een duurzame relatie met het onderwijs en worden schoolprojecten in nauwe samenwerking met onderwijzers en leraren ontwikkeld. In 2019 bezoeken in totaal 231 scholen en ruim 18.300 leerlingen Nationale Opera & Ballet. Liefhebbers en amateurs kunnen daarnaast kiezen uit allerlei projecten om aan mee te doen of om meer over de kunstvormen te weten te komen. Een overzicht van alle activiteiten staat in hoofdstuk 9.

2.3.1 EDUCATIE EN PROGRAMMERING

Speciale jeugdvoorstellingen

Voor kinderen vanaf 6 jaar regisseert Maria Lamont *De jongen die te snel groeide* van Giancarlo Menotti; Morgana Machado Marquez ontwerpt hiervoor een ingenieus decor dat op voortoneel en orkestbak past. Er vinden twee speciale schoolmatineeplaats, die ruim 1.600 leerlingen naar Nationale Opera & Ballet brengen. In de herfstvakantie gaat *Kriebel* in première met vier uitverkochte voorstellingen in de Odeonzaal. De coproductie met Oorkaan en Philharmonie Luxembourg is prikkelend muziektheater voor kinderen vanaf 2 jaar van de jonge componist Leonard Evers. De Theaterkrant sluit zijn recensie af met "Het is een mooie ontwikkeling dat De Nationale Opera [...] met voorstellingen als deze en later dit seizoen met *Een lied voor de maan* (6+) en *Het monster van Minos* (8+) [...] de deuren wijd opengooit." Na deze voorstellingen trekt in oktober en begin november *De kleine grote kist*, gedanst door de Junior Company, opnieuw een groot publiek van peuters en kleuters.

Ook rond reguliere producties van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet worden volop activiteiten voor de jeugd georganiseerd. Er zijn speciale voorstellingen van *Het Zwanenmeer* en *Notenkraker en Muizenkoning* voor respectievelijk groep 7 en 8 en voor groep 5 en 6 van het primair onderwijs. Rond een aantal matineeën van *Het Zwanenmeer* wordt er voor aanvang van de voorstelling een korte choreografie ingestudeerd met de aanwezige kinderen. Familiematineeën bij *Notenkraker en Muizenkoning* bieden speciale inleidingen voor kinderen aan met onder meer een oefening in balletposities en het instuderen van een korte choreografie. Ook bij de familiematineeën van *La Cenerentola* worden er speciale actieve workshops georganiseerd voor jonge bezoekers waar naast de korte inhoud ook een aantal scènes uit de opera in terugkomen.

Foyeravonden en lezingen

Tijdens *Foyeravonden* leren geïnteresseerden in ongedwongen sfeer meer over de achtergrond van een productie en maken kennis met de musici, zangers of dansers. Er vinden dit jaar zeven foyeravonden plaats, opnieuw deels samen met Bureau Vouw georganiseerd. Deze avonden hebben een grote aantrekkingskracht op potentiële operaliefhebbers in de leeftijdscategorie van 25 tot 35 jaar. Voor het eerst dit jaar wordt samengewerkt met Calmer Roos, die ook een feestelijke manier van opera beleven presenteert in zijn Opera Sessions in Vondel CS. In samenwerking met Spui 25 en de Universiteit Amsterdam worden negen cultuurhistorische lezingen voor een breed publiek georganiseerd die hun vertrekpunt hebben in de opera's en balletten op het toneel.

Workshops

Naast de reguliere rondleidingen en (CKV-) workshops voor voortgezet en primair onderwijs, zijn er in 2019 enkele uitzonderlijke samenwerkingen geweest. Met de Brede School uit Amsterdam-Zuidoost organiseert Het Nationale Ballet een aantal gastlessen, waarbij ook de lokale dansschool Motion Shape & Dance Studio is betrokken. Bij een bezoek van een talentenscout van de Nationale Balletacademie zijn twee leerlingen geselecteerd om direct door te stromen naar de academie en kunnen twee door naar de volgende auditieronde.

Tevens is begonnen met het ontwikkelen van danslessen voor het speciaal onderwijs. Op SBO Het Universum zijn tien danslessen gegeven aan de hand van het ballet *Coppelia* aan jongeren met gedragsproblemen. In samenwerking met de Belgische organisatie United Dance zijn in augustus in de balletstudio's van Het Nationale Ballet voor het eerst speciale lessen georganiseerd voor kinderen met het syndroom van Down. Dit is zo succesvol dat dit een jaarlijks terugkerend evenement gaat zijn.

(V)MBO

Om het (v)mbo meer te betrekken bij beide kunstvormen zijn er speciaal voor dit onderwijstype een aantal projecten



Foyeravond

opgezet. Bij rondleidingen door het Decoratelier krijgen de leerlingen de kans heel specifieke toepassing van verschillende ambachten van dichtbij te bekijken, zoals lassen, houtbewerken en schilderen. Het project *Ontwerp je eigen decor* combineert het bezoek aan het Decoratelier met een ontwerp-opdracht (die op school uitgevoerd wordt) en een rondleiding door Nationale Opera & Ballet.

(Kinder)koren

Nationale Opera & Ballet wil zoveel mogelijk kinderen laten kennismaken met zingen, acteren en bewegen. Met ingang van seizoen 19-20 vormt *Operahelden*, de nieuwe naam van *Zingen bij de opera Kinderkoor*, een wekelijks kinderkoor, met twee groepen: voor kinderen van 5 tot 8 en van 9 tot 13. Vijftig kinderen werken daarnaast hard aan de voorbereiding van de opera *Echt Feest* van de jonge componist Arthur Wagenaar op een libretto van Allard Blom, die op 23 maart wordt uitgevoerd in de Odeonzaal. Dezelfde compositie staat centraal tijdens het vijfde *Kinderkorenfestival*. Tijdens deze muzikale dag bezoeken kinderen van heel verschillende koren uit heel Nederland Nationale Opera & Ballet en gaan met een lied uit *Echt Feest* aan de slag. Zowel *Operahelden* als het *Kinderkorenfestival* staan onder leiding van Hanne van der Vrie (muziek) en Naomi van der Linden (regie). Ruim 140 mensen doen mee aan een nieuwe *Zingen bij de opera*-activiteit voor



Jump Dansdag

volwassenen. Na vier repetities en een generale presenteert een koor van amateurzangers op zondag 10 februari in de foyer een selectie uit Vivaldi's *Juditha* onder begeleiding van Hans Veldhuizen.

JUMP

De fanclub van Het Nationale Ballet organiseert ook dit jaar in januari de JUMP Winter Wonder Workshops voor kinderen van 4-6, 7-10 en 11-13 jaar. Op de jaarlijkse JUMP Dansdag in juni bezoeken jonge balletliefhebbers en ouders Nationale Opera & Ballet voor een programma met workshops, rondleidingen en optredens.

Open Huis

Het Open Huis vindt dit jaar plaats als aftrap van het nieuwe seizoen en trekt meer belangstellenden dan ooit, in totaal 5.248. Het Nationale Ballet, de Junior Company, de Opera Studio en het Koor van De Nationale Opera treden op, er vinden toneelrondleidingen plaats en alle ateliers zijn opengesteld voor het publiek en de activiteiten bieden een uniek inblikje in een seizoen dat nog moet beginnen.

DANS EN GEZONDHEID

Op vrijdagavond 22, zaterdag 23 en zondag 24 november komen zo'n 40 dansdocenten naar Nationale Opera & Ballet om deel te nemen aan een masterclass van David Leventhal. Deze danser van Mark Morris Dance Company is als trainer gespecialiseerd in het werken met mensen met Parkinson, MS en dementie. Het doel van deze masterclass is dansdocenten en dansdocenten in spe de gelegenheid te geven zich te bekwamen in het lesgeven aan mensen met een chronische ziekte. Dit trainingsweekend voorziet duidelijk in een grote behoefte en zal daarom ook komende jaren regelmatig georganiseerd worden.



Campagnebeeld voor *Rodelinda* van Florian Joahn en Jean Paul Paula

Theater na de Dam

In het kader van het Theater na de Dam op 4 mei wordt de voorstelling *Rouw* hernomen, gemaakt voor het Brainwash Festival van 2018. Een concept van Marcel Sijm en de filosoof Ivana Ivkovic; een muzikaal pleidooi voor rouw in het politieke leven. De muziek wordt bewerkt en verzorgd door Jasper le Clercq (viool) en Paul van Utrecht (gitaar).

Now The Earth Was Formless And Empty

Rond *aus LICHT* vindt er een interfacultaire samenwerking plaats tussen studenten van Fine Arts van het Sandberg Instituut, International Dramaturgy van de Universiteit van Amsterdam en Compositie en Pop van het Conservatorium van Amsterdam, in samenwerking met De Nationale Opera en het Holland Festival. Hier komen zes mini-opera's uit voort; de interfacultaire samenwerking tussen de 17 studenten bevordert het artistieke resultaat in inhoud en vorm en is te zien op zaterdag 8 juni tijdens het Holland Festival in het Westergas Theater.

2.3.2 PUBLIEKSBEREIK, SAMENSTELLING EN MARKETING

Publieksbereik en marketing

Nationale Opera & Ballet heeft een vast en trouw publiek en tegelijkertijd bezoekt een groeiend aantal jongeren met regelmaat de voorstellingen. Daarvoor zijn in afgelopen jaren tal van succesvolle initiatieven ontwikkeld. Ook met de speciale jeugdvoorstellingen, waarvan er dit jaar meer dan ooit zijn geprogrammeerd, doen veel kinderen hun eerste ervaring met ballet of opera op.

Positionering

Na de herijking van de marketingstrategie in 2018 is dit jaar een begin gemaakt met implementatie van de nieuwe strategie van Nationale Opera & Ballet. De strategie is in één woord te vangen: 'Open'. De focus ligt op toegankelijkheid, waarbij het van belang is om opera en ballet van wereldklasse toegankelijk te maken voor iedereen. In dit concept wordt de gedachte van 'Open' verbonden met emotie, het geraakt worden. Voor het seizoen 2019-2020 is samengewerkt met de jonge fotograaf en kunstenaar Florian Joahn en stylist Jean Paul Paula die eigenzinnige, inclusieve, campagnebeelden voor de verschillende producties van het seizoen ontwikkelden.

Zaalbezetting en abonneementhouders

Totaal ontvangt Nationale Opera & Ballet in 2019 met alle voorstellingen in en buiten het theater in totaal 287.943 bezoekers. Bij de 188 openbare voorstellingen in huis zijn in totaal 247.003 bezoekers aanwezig geweest, ruim 20.000 meer dan in 2018. De gemiddelde bezettingsgraad van deze programmering komt uit op 93,6%. Uitgesplitst op gezelschapsniveau stijgt de gemiddelde zaalbezetting van De Nationale Opera van 86% in 2018 naar 88,9% in 2019. De stijgende trend bij Het Nationale Ballet zet spectaculair door: van een gemiddelde zaalbezetting vorig jaar van 91% naar ruim 99% in 2019.



Kinderkorenfestival

ABONNEMENTEN					
De Nationale Opera	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
aantal abonneementen	10.918	9.860	8.564	9.558	8.829
netto omzet	€ 4.871.617,00	€ 4.567.896,23	€ 4.444.403,77	€ 4.315.160,38	€ 4.175.312,00
aantal stoelen	51.576	47.484	45.045	45.306	41.304
beschikbare stoelen			138.090	150.518	135.640
% van de beschikbare stoelen			32,62%	30,10%	30,45%
Het Nationale Ballet	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
aantal abonneementen	4.296	4.376	4.038	4.187	3.946
netto omzet	€ 632.572,29	€ 660.806,60	€ 634.182	€ 662.351,89	€ 668.118,00
aantal stoelen	13.546	14.095	13.211	13.633	13.472
beschikbare stoelen			110.124	127.680	109.812
% van de beschikbare stoelen			12,00%	10,68%	12,27%

Bij De Nationale Opera zet een lichtende dalende lijn door wat betreft de abonnementsverkoop. Nog steeds bestaat 30% van het operapubliek uit abonneementhouders. De tendens is dat dit licht blijft dalen, voor zowel opera als ballet; Nationale Opera & Ballet richt zich dus steeds meer op losse verkoop van kaarten.

Grote publiekstrekkingen dit jaar zijn de bekendere werken als *Porgy and Bess*, *Tannhäuser*, *Die Walküre* en *Madama Butterfly*, die al ruim voor de eerste voorstelling uitverkopen. Ook een hedendaagse titel als *Fin de partie* heeft een bezettingsgraad van 90%; *aus LICHT* trekt 7.125 bezoekers, minder dan gepland en blijft op een gemiddelde zaalbezetting van 79% steken. De ticketverkoop komt laat op gang en met name de tweede cyclus blijkt, door de duur van drie dagen, de prijs en het gegeven dat die voorstellingen midden in de werkweek vallen, het moeilijkst te verkopen. Een opvallend hoog percentage van de bezoekers komt uit het buitenland, 18%.

Abonneementhouders zijn in 2019 bij Het Nationale Ballet goed voor 12% van de beschikbare kaarten. De abonnementsomzet blijft stabiel. Bij Het Nationale Ballet blijken de grote avondvullende balletten als *Het Zwanenmeer* en *Notenkraker en Muizenkoning* vooral ook de trekkers voor nieuw publiek. Ook de nieuwe producties zoals de wereldpremière van David Dawson's *Requiem* trekken volle zalen en zeer enthousiaste reacties van publiek en pers.

Jong en divers publiek

Nationale Opera & Ballet bouwt een breed en divers publiek op door onder meer een groep van ambassadeurs met een bi-culturele achtergrond te raadplegen. Door nieuwe netwerken te onderhouden benadrukt Nationale Opera & Ballet zijn uitgangspunt dat mensen zich welkom moeten voelen door de programmering, door de sfeer, doordat Nationale Opera & Ballet zich inzet om een goede weerspiegeling van de samenstelling van de bevolking van Amsterdam voor, op en achter het toneel te krijgen.

Nationale Opera & Ballet heeft een uitgebreid pakket aan activiteiten en regelingen om dit publiek bekend te maken met de kunstvormen. De educatieve projecten zijn in de vorige paragraaf al beschreven. Daarnaast worden ook jongeren zelf als klankbord bij de organisatie betrokken: de Spektakelaars zijn een raad van jonge ambassadeurs, van 16 tot 21 jaar, die zelf projecten kunnen aandragen en op geheel eigen wijze verslag doen van wat ze in het theater zien en meemaken.



Spektakelaars

Daarnaast is de Opera- en de Balletflirt gecontinueerd en is bij elke productie één Flirt georganiseerd voor jongeren onder de 30 jaar die nog nooit opera of ballet hebben bezocht. Ook zij kunnen tegen een gereduceerd tarief de voorstelling bezoeken en na afloop met uitvoerenden en makers in gesprek gaan. Dit jaar is voor de tweede keer een Operaflirt XL georganiseerd tijdens de generale van de opera *Così fan tutte*, exclusief toegankelijk voor jongeren van 16 tot en met 35 jaar, en ook dit jaar volledig uitverkocht.

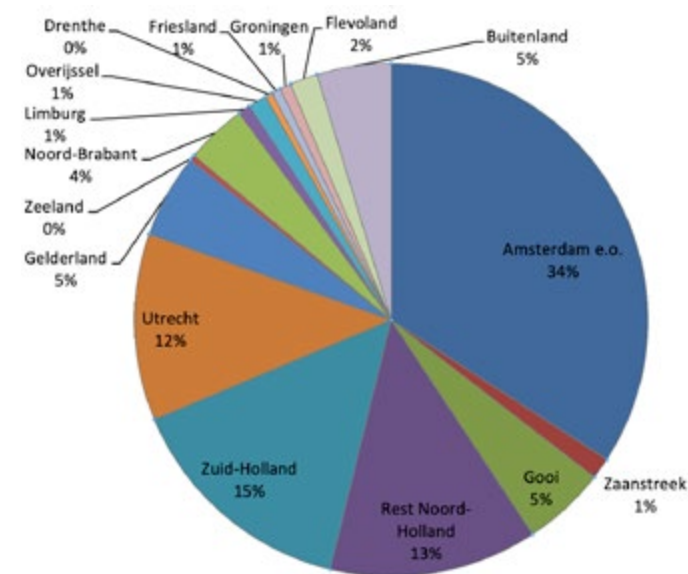
Enthousiaste jongeren kunnen doorstromen naar My Muse & Me waar ze voor een klein bedrag lid van kunnen worden en dan met korting vaker voorstellingen bezoeken. Het blijkt een concept dat aanslaat, want sinds de oprichting in 2017 stijgt het aantal leden gestaag en bedraagt nu in 2019 1.245 leden.

Voor jonge professionals is er de Young Patrons Circle, waar ze voor een periode van vijf jaar donateur van worden en via allerlei gezamenlijke activiteiten rond opera en ballet een nauw netwerk opbouwen. Kers op de taart is het International Young Patrons Gala, dat in 2019 voor de derde keer georganiseerd is door de afdeling Fondsenwerving om juist deze doelgroep te interesseren voor een lidmaatschap van de Young Patrons Circle

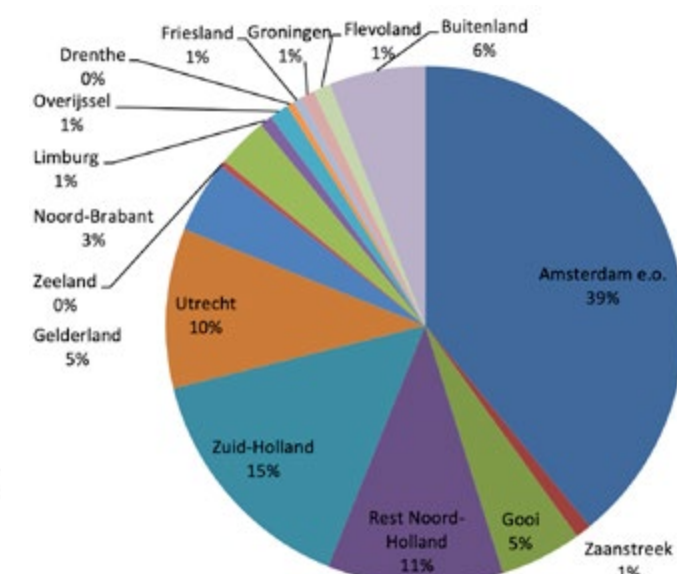
Het Opera Forward Festival heeft dit jaar een gemiddelde zaalbezetting van 75% waarvan 20% nieuw publiek. Het festival is in de vier jaar van zijn bestaan een krachtig instrument voor het diversifiëren van het publiek gebleken. Daarnaast worden ook buiten het theater verbindingen met een divers jong publiek gelegd, via de diverse participatieprojecten die in de wijken worden georganiseerd en door optredens op festivals als Lowlands. Ook de jaarlijkse vertoning van een opera in het kader van het Holland Festival in Park Frankendaal trekt een zeer gemêleerd publiek. Dit jaar komen zo'n 2.600 mensen op het evenement rond *Pelléas et Mélisande* af.

Kortingskaart	Studenten	CJP	Stadspas	Totaal	% totaal bezoekers
Het Nationale Ballet	1296	2514	2224	6034	5%
De Nationale Opera	3653	744	3834	8231	6%

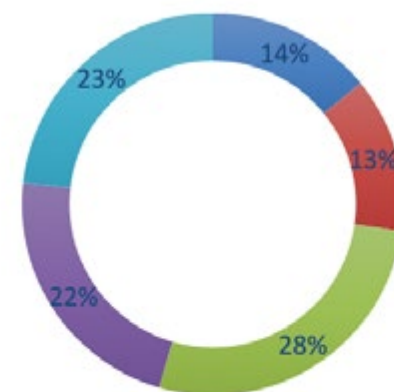
REGIONALE SPREIDING BEZOEKERS HNB 2019



REGIONALE SPREIDING BEZOEKERS DNO 2019

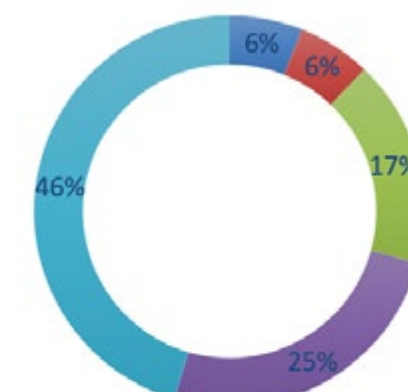


LEEFTIJDVERDELING HNB



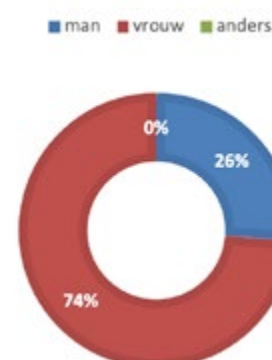
■ 18-30 ■ 31-40 ■ 41-55 ■ 56-65 ■ >65

LEEFTIJDVERDELING DNO



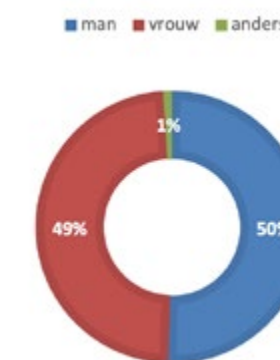
■ 18-30 ■ 31-40 ■ 41-55 ■ 56-65 ■ >65

GESLACHT BEZOEKERS HNB



■ man ■ vrouw ■ anders

GESLACHT BEZOEKERS DNO



■ man ■ vrouw ■ anders



Mesmer van Wubkje Kuindersma



Sillbersee met *Homo Instrumentalis* met muziek van o.a. Georges Aperghis, in een regie van Romain Bischoff

Social media

Online bezoek blijft groeien en mensen weten Nationale Opera & Ballet steeds makkelijker te vinden op social media.

Het doel van social media voor Nationale Opera & Ballet is bereik en engagement. Het bereik van Nationale Opera & Ballet op social media is in de afgelopen jaren exponentieel gestegen en is voor Nationale Opera & Ballet dé manier om een jonge(re) doelgroep te benaderen. Van in totaal 71.200 volgers in 2014 op Facebook, Instagram en Twitter naar 216.812 volgers in 2019. Een groei van meer dan 300%. Met alle kanalen bij elkaar, bovenstaande plus LinkedIn en Youtube, heeft Nationale Opera & Ballet ruim 220.000 volgers. Het aantal videoviews lijkt dit jaar gehalveerd, maar dat komt door een andere telmethode, die een vergelijken tussen 2018 en 2019 lastig maakt. Tot dit jaar werden namelijk organisch en paid views bij elkaar opgeteld, maar sinds januari 2019 worden

deze door bureau RaisingResults gescheiden. Het aantal getelde views is daardoor in 2019 veel lager, maar ook veel 'zuiverder'.

Het totale bereik van de Facebookpagina van Nationale Opera & Ballet, De Nationale Opera en Het Nationale Ballet is ruim 1,9 miljoen bezoeken per maand. Om een nieuwe en jonge(re) doelgroep te bereiken worden sinds 2019 steeds vaker influencers uitgenodigd bij premières en andere evenementen.

Streaming

Ook op de social kanalen wordt de 'Open' strategie doorgezet. Zo worden bijvoorbeeld de mooiste aria's online beschikbaar gesteld en worden live events gestreamd, waardoor mensen met een kleinere beurs of woonachtig buiten Amsterdam ook van het aanbod kunnen genieten.

Cijfers online	Gerealiseerd 2018	Gerealiseerd 2019
Site		
Bezoekers website	1.215.043	1.421.438
Percentage kaarten verkocht online Het Nationale Ballet totaal	58%	65%
Percentage kaarten verkocht online Het Nationale Ballet los	67%	72%
Percentage kaarten verkocht online De Nationale Opera totaal	35%	38%
Percentage kaarten verkocht online De Nationale Opera los	58%	62%
E-mail		
Nieuwsbrief abonnees Het Nationale Ballet	34.327	36.273
Nieuwsbrief abonnees De Nationale Opera	29.708	31.459
Nieuwsbrief studenten	8.745	8.918

Platform	2018	2019
Volgers Facebook Het Nationale Ballet	90.033	95.251
Volgers Facebook De Nationale Opera	29.991	32.157
Volgers Facebook Nationale Opera & Ballet	13.026	14.378
Volgers Twitter Het Nationale Ballet	13.378	13.524
Volgers Twitter De Nationale Opera	15.692	15.620
Volgers Instagram	37.022	45.882
Abonnees Youtube	11.200	14.071

Top 5 Facebook video's Het Nationale Ballet		aantal weergaven
1	World Ballet Day	231.486
2	Mother's Day	28.239
3	Afscheid Igone de Jong	25.120
4	Spitzenvideo met Igone	25.113
5	Zwanenmeer trailer	23.413
Top 5 Facebook video's De Nationale Opera		aantal weergaven
1	Pagliacci/Cavalleria rusticana trailer	48.125
2	Pruikenvideo La Cenerentola	33.698
3	Aria Anita Rachvelishvili	23.422
4	Madame Butterfly trailer	16.723
5	Thomas Oliemans over Don Alfonso	15.803



Eva-Maria Westbroek (als Sieglinde) in *Die Walküre* van Richard Wagner, in een regie van Pierre Audi

Media-aandacht

Ook dit jaar krijgt de organisatie achter de schermen aandacht in de media. Zo begint 2019 met een grote reportage in Het Parool over het Decoratier tijdens de voorbereidingen rondom de productie van *Juditha Triumphans*. Met een spread in de Volkskrant, waarin scheidend technisch directeur Frans Huneker terugblijkt, wordt het jaar afgesloten.

Vrije Publiciteit De Nationale Opera

De Nationale Opera is dit jaar opnieuw goed zichtbaar in zowel de Nederlandse pers als de internationale media. Buitenlandse journalisten (van o.a. CNN, New York Times, Die Welt, Financial Times) zijn in groten getale aanwezig rondom premières. In de aanloop naar *aus LICHT* verschijnen veel artikelen en reportages, zowel in de nationale (Trouw, Volkskrant, NRC) als internationale pers (The Times, The New York Times, Opernwelt), die vooruitblikken op deze omvangrijke productie. In Het Parool verschijnt een aparte *aus LICHT* special en Radio 4 heeft een 90 minuten uitzending over het project. Voor andere pieken in de media-aandacht zorgen *Porgy and Bess*, het Opera Forward Festival en de allerlaatste voorstellingen van *Die Walküre*. Zo verschijnen grote voorbeschuwingen over de achtergrond van *Porgy and Bess* in FD Persoonlijk, NRC, Trouw en Het Parool. Solisten Janai Brugger (Clara) en Frederick Ballentine (Sportin' Life) zijn te gast bij Podium Witteman, waar zij 'Summertime' en 'It ain't necessarily so' in de live-uitzending zingen.

Vrije Publiciteit Het Nationale Ballet

In 2019 is de media-aandacht voor Het Nationale Ballet onverminderd groot. Het gezelschap is sterk aanwezig op de Nederlandse televisie, radio en in (internationale) printmedia. De producties *Requiem*, *Het Zwanenmeer*, *De Dans Ontsprongen* (een coproductie met Theater na de Dam in Carré met Pierre Bokma en Igone de Jongh) en de filmproductie *Coppelia* genereren de meeste vrije publiciteit. De naamsbekendheid van Het Nationale Ballet is ook in 2019 zeer hoog, mede door een aantal mediagenieke en tot de verbeelding sprekende sterdansers als Michaela DePrince en Igone de Jongh. Diens aangekondigde vertrek genereert een enorme aandacht in de nationale media; alleen al alle tv-items rondom haar allerlaatste voorstelling bereiken ruim 7,5 miljoen kijkers. Het totale kijkcijfer voor programma's waar Het Nationale Ballet een aandeel in heeft, komt over heel 2019 uit op ruim 12 miljoen.

2.3.3 DIVERSITEIT

Diversiteit en inclusie zijn onontbeerlijke (voor)waarden om nu én in de toekomst relevant te zijn en blijven. Nationale Opera & Ballet beoogt een spiegel van de samenleving te zijn: op, achter en voor het podium. Het tot dusverre gevoerde inclusiebeleid wordt bij alle afdelingen van de organisatie geïmplementeerd. Nationale Opera & Ballet werkt nauw samen met scholen, opleidingen, gespecialiseerde wervingsbureaus en

collega-instellingen om meer diversiteit te stimuleren. Er is aandacht voor het belang van (h)erkenning van diverse culturele achtergronden op het podium door onder meer Girls of the Golden West en *Porgy and Bess* te presenteren en activiteiten rond dit thema te organiseren.

Activiteiten

Het Opera Forward Festival heeft dit jaar 'dekolonisering van de opera' als thema. De Zuid-Afrikaanse componist Neo Muyanga geeft de keynote speech en leidt een aantal muzikale sessies met publiek en studenten. Olivia Rutazibwa geeft een lezing over haar boek 'Het einde van de witte wereld' en Gregory Caers verzorgt samen met een diverse groep studenten van de mbo theaterschool Rotterdam een optreden.

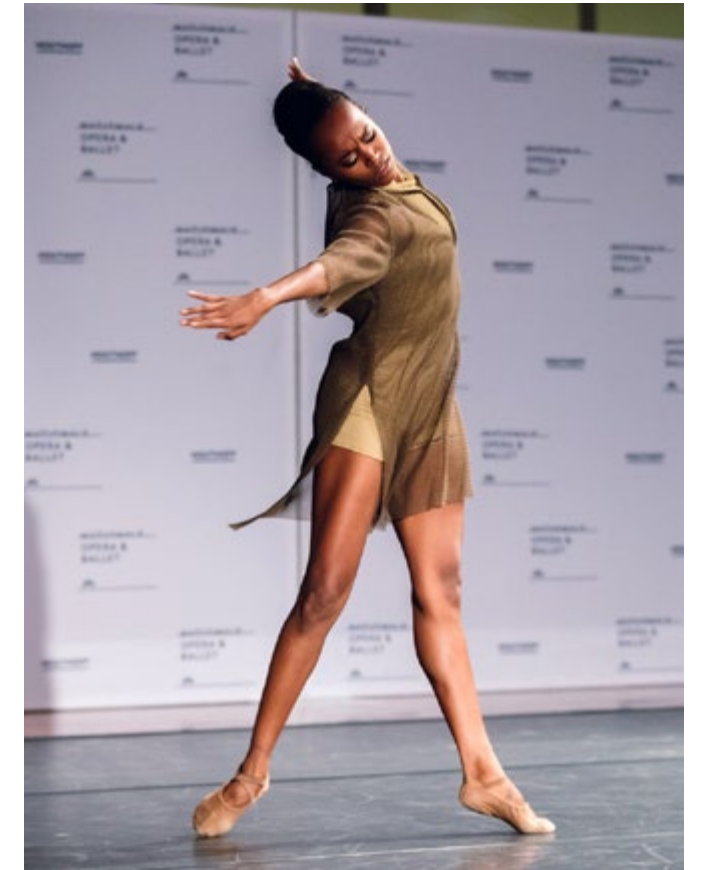
In het kader van de Black Achievement Month organiseert Nationale Opera & Ballet een avond met curator Theresa Ruth Howard. Als expert op het gebied van diversiteit in de danswereld belicht zij de rol van de zwarte balletdanser in de geschiedenis van Het Nationale Ballet; de bijbehorende fototentoonstelling met de portretten van deze dansers is de hele maand oktober te bezichtigen.

Artistic associate van het Opera Forward Festival Anthony Heidweiller initieert samen met OSCAM twee avonden in Amsterdam-Zuidoost. In dit voorproefje op de editie van 2020 staat de wisselwerking tussen opera, klassieke muziek en artiesten met een Caraïbische, Surinaamse of Afrikaanse achtergrond centraal.

Een grote groep statushouders bezoekt de voorgenerale van La Cenerentola. Dit bezoek vindt ook dit jaar plaats in samenwerking met de gemeente en wordt door de afdeling Educatie en Participatie voorbereid met workshops op een aantal taalscholen.

Partners

In West en Zuidoost wordt op het vlak van binnen- en buitenschoolse muzikeducatie samengewerkt met Muziekschool Aslan, het Leerorkest, de Brede School en Motion Dance Studio. Nationale Opera & Ballet neemt voorts deel aan debatten georganiseerd door Cultuurtafels West en Podium Mozaïek. Voor producties waarin de Caraïbische of Afrikaanse cultuur



Sebia Plantefève tijdens de Black Achievement Month

een rol speelt, is Maarten van Hinte van RIGHTABOUTNOW INC als adviseur betrokken.

De duurzame keten van talent

Diversiteit en inclusie zijn ontwikkelingen die een lange adem vragen en vanaf het begin van de keten structureel hun plek moeten krijgen. Nationale Opera & Ballet is om die reden begonnen met een scoutingtraject samen met de Nationale Balletacademie en bovengenoemde Motion Dance Studio. Als onderdeel van het Opera Forward Festival ontwikkelt Nationale Opera & Ballet met studenten van de conservatoria van Amsterdam en Den Haag en de Amsterdamse Academie voor Theater en Dans projecten in Amsterdam-Zuidoost en Bos en Lommer als onderdeel van het Opera Forward Festival.



Adina Aaron (als Bess) in Gershwin's *Porgy and Bess* in een regie van James Robinson

3. A PLACE TO WORK

3.1 PRODUCEREND HUIS

Het specifieke vakmanschap, zowel artistiek als technisch, om opera- en balletproducties op topniveau te creëren en uit te voeren heeft Nationale Opera & Ballet zelf in huis. Hierdoor is Nationale Opera & Ballet uitgegroeid tot een van de meest toonaangevende opera- en ballethuizen in de wereld. Door zangers, dansers, medewerkers van de artistieke staf en in de verschillende ateliers door de ambachts- en vaklieden, wordt dag in dag uit gewerkt aan de vertaling en realisatie van ontwerpen van artistieke teams met een internationale samenstelling. In Nationale Opera & Ballet aan het Waterlooplein zijn de technische en producerende afdelingen gehuisvest, zoals de Toneeldienst, de afdelingen voor rekvisieten en speciale effecten, licht, audio, video en media, beide kostuumafdelingen, kap en grime en de schoen- en hoedenmakerij. Alleen het Decoratelier is buiten Nationale Opera & Ballet gehuisvest, aan de Kollenbergerweg in Amsterdam-Zuidoost.

Dit jaar hebben de technische afdelingen te maken met het grote verschil in schaal van producties. De familieopera *De jongen die te snel groeide* wordt gemaakt, een inventief technisch hoogstandje dat bereikt wordt met minimale en simpele middelen. Bij hightech productie *aus LICHT* is door een goede samenwerking tussen alle geledingen een heel complex werk tot een verbluffend resultaat gebracht. Een dergelijk groot verschil in omvang en complexiteit van producties vraagt niet alleen flexibiliteit in denken en handelen, maar ook het efficiënt creatief omgaan met de kennis en kunde van de vakmensen.

Het zelf kunnen maken van onderdelen voor producties kan ook leiden tot een besparing in kosten, zoals is gebleken bij het in eigen beheer vervaardigen van de 76 kaptafels bij de productie *Pagliacci/Cavalleria rusticana*. Het decor voor de opera *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny* is in opdracht van de leidend coproducent Festival d'Aix-en-Provence door het Decoratelier gemaakt. Deze productie gaat in juli 2019 op dit festival in première en komt in maart 2020 naar Nationale Opera & Ballet.

Het Balanchine ballet, *Ballet Imperial*, dat dit jaar nieuw op het repertoire is genomen, betekent ook voor het Kostuumatelier van Het Nationale Ballet een geweldige aanwinst door de



Decoratelier

nieuw te vervaardigen kostuums voor dit klassieke ballet. De kostuum- en de kap en grime afdelingen van De Nationale Opera produceren in dit jaar een aantal opera's en indrukwekkende projecten, waar inzicht, stijl, creativiteit, vakkennis en het ambacht centraal staan. De uitdaging ligt vooral in de verschillende kostuumstijlen, materialen en verwerking hiervan. Zo toont *aus LICHT*, een productie met 477 kostuums een gecompliceerd kostuum en kap & grime beeld, waarbij alle facetten van het vervaardigen van kostuums, accessoires, pruiken en schminken aan bod komen.

3.2 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Inleiding

Veel ontwikkelingen die in 2018 zijn ingezet, worden dit jaar voortgezet. Om de kwaliteit op het podium te kunnen behouden, is het nodig dat de organisatie soepel en efficiënt beweegt. Zeker met het oog op beperktere financiële middelen in 2019 heeft Nationale Opera & Ballet belangrijke keuzes gemaakt op het gebied personeel en organisatie. Door de verandering in bedrijfscultuur als hoge prioriteit op te nemen, bevordert Nationale Opera & Ballet een veilige en inclusieve werksfeer.

Afstemming binnen de organisatie

Om wendbaarder te kunnen zijn, is het belangrijk om goed te kijken hoe afdelingen en teams zich het beste op elkaar kunnen afstemmen en kunnen samenwerken. Bij belangrijke afdelingen zoals de afdelingen Fondsenwerving & Relatiebeheer, Dramaturgie en de afdeling Marketing, Communicatie en Verkoop heeft dit in 2019 meer vorm gekregen.

Modernisering

De afdeling IT is in 2019 uitgebreid met een nieuwe informatiestrategie die ervoor moet zorgen dat Nationale Opera & Ballet goed zicht heeft op belangrijke bedrijfsinformatie en ervoor zorgt dat deze informatie goed wordt beschermd. Cybercrime is waar elke organisatie zich tegenwoordig tegen moet wapenen, Nationale Opera & Ballet ook. In dit kader zijn voor alle medewerkers bijeenkomsten georganiseerd om hen bewust te maken van het belang van de privacy van persoonsgegevens binnen de organisatie conform de AVG.

Modernisering is op veel plekken in de organisatie merkbaar, die zich onder meer uit in de behoefte aan een moderne Human Resources-benadering, zoals de afdeling Personeel & Organisatie sinds dit jaar heet. De afdeling focust zich meer op thema's als sociale veiligheid, duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling en het efficiënter maken van de organisatie.

Horeca

De uitbesteding van de Horeca is in 2019 geïntensiveerd. Doel is de Horeca & Hospitality uit te breiden en de verliespost ten positieve te keren. Nationale Opera & Ballet onderhandelt serieus met beoogde horecapartner. Dit traject is aan het einde van 2019 beëindigd, aangezien de partij met wie uitbesteding werd onderzocht niet kon voldoen aan de door ons gestelde eisen. Er wordt nu gekeken naar alternatieve scenario's om het verlies te compenseren.

Cultuur

Binnen Nationale Opera & Ballet is er steeds meer aandacht voor diversiteit. Nationale Opera & Ballet heeft in 2019 de Charter Diversiteit ondertekend en onderstreept hiermee de doelstelling om te komen tot een betere afspiegeling van de Nederlandse samenleving als het gaat om het personeelsbestand. Nationale Opera & Ballet werkt aan betere profilering als potentiële werkgever en interessante sector bij studenten en werkenden met een migratie-achtergrond.

In navolging van het onderzoek van Korn Ferry uit 2018 en het inspectierapport door het ministerie van SZW in 2019 zijn er initiatieven ondernomen om de bedrijfscultuur een positieve boost te geven. Naast de gebruikelijke formatiebijeenkomsten voor medewerkers, is de informatiedeling binnen de organisatie met de intensivering van intranet en een laagdrempeligere toegang daartoe versterkt.

Een andere belangrijke impuls op dit gebied is de totstandkoming van de werkgroep Positief Werkklimaat. Er is een werkgroep gecreëerd, bestaande uit vertegenwoordigers van iedere afdeling, die tot doel heeft het werkklimaat te monitoren en ervoor te zorgen dat informatie en middelen om een veilig werkklimaat te ondersteunen op orde zijn. De werkgroep baseert zich op resultaten uit onderzoeken, maar ook op signalen die de vertegenwoordigers zelf opvangen. De werkgroep zorgt ervoor dat beleid op dit gebied, processen en procedures en de benodigde functionarissen en hulpmiddelen voorhanden zijn binnen de organisatie, en bedenkt interventies die een bijdrage leveren aan een veilig klimaat. Te denken valt aan een bewustwordingstraining voor medewerkers en leidinggevendenden, de mogelijkheid tot het volgen van een feedbacktraining of acties die de verbinding van medewerkers versterkt.



Elena Stikhina (als Cio-Cio-San) in *Madama Butterfly* van Puccini, in een regie van Robert Wilson

CAO 2020-2021

De achterbannen van de Kunstenbond en de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK) hebben ingestemd met het principeakkoord over de Cao Toneel en Dans voor de periode van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2021.

Medezeggenschap

De medezeggenschap heeft een aantal ontwikkelingen gestimuleerd onder andere dat de OR een kandidaat-lid voor de raad van toezicht kan voordragen (afgerond januari 2020) en dat flexwerkers bij langere relatie met Nationale Opera & Ballet kunnen stemmen en gekozen kunnen worden in de OR. Tot het einde van het horecadossier heeft de OR het proces op de voet gevolgd, het heeft meegekeken met de PSA's bij afdelingen en de verdere ontwikkelingen van de ARBO.

Personele zaken

Qua omvang ondergaat de organisatie in 2019 geen grote wijzigingen. De personeelsbegroting voor 2019 gaat uit van 543 fte. In januari 2019 bestaat de personeelsformatie uit 527 fte en in december 2019 uit 540 fte (in beide gevallen exclusief stagiairs, oproepkrachten, artiesten en zzp'ers). In totaal zijn er 59 medewerkers uit dienst getreden en zijn er 82 medewerkers in dienst getreden. Nationale Opera & Ballet heeft in 2019 een ziekteverzuim van 8,21 %. Dit voortschrijdende verzuimpercentage wordt als hoog beschouwd. Hierbij zijn meegenomen blessures bij de dansers en langdurig zieken.

3.3 CODES

3.3.1 GOVERNANCE CODE CULTUUR

Nationale Opera & Ballet heeft zich gecommitteerd aan de Governance Code Cultuur. De directie stelt vast dat de naleving van de code in 2019 zorgvuldig is. De stichting werkt met een raad-van-toezicht-model. Het bestuur wordt gevormd door een driehoofdige directie, die functioneert als collegiaal bestuur. Algemeen directeur Els van der Plas is directievoorzitter en verantwoordelijk voor de algemeen bestuurlijke zaken. Sophie de Lint is directeur opera. Ted Brandsen is directeur van Het Nationale Ballet en vervult deze functie sinds 1 augustus 2003. Els van der Plas is op 1 augustus 2012 benoemd tot algemeen directeur van Nationale Opera & Ballet en Sophie de Lint is per 1 augustus 2018 voor een periode van vijf jaar aangesteld. Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een vastgesteld directiereglement. Bezoldiging geschiedt conform de Wet normering topinkomens (WNT) en informatie hierover is opgenomen in de toelichting op de exploitatierkening.

Directieleden hebben toestemming van de raad van toezicht nodig voor het kunnen uitoefenen van betaalde en onbetaalde nevenfuncties. In paragraaf 6.2 staat een overzicht van betaalde en onbetaalde nevenfuncties.

Inzake de benoemingsperiode van de leden van de raad van toezicht wijkt de organisatie af van de bepaling uit de Governance Code Cultuur: de stichting hanteert een benoemingsperiode van vier jaar met maximaal twee herbenoemingen van vier jaar, waardoor de maximale zittingstermijn twaalf jaar bedraagt, dit onder andere in het licht van de langjarige processen die bij ballet en opera lopen. Conform het reglement van de raad van toezicht is een derde zittingstermijn slechts bij uitzondering mogelijk. Vanwege de omvang en complexiteit van de organisatie wordt een derde zittingstermijn overwogen als deze noodzakelijk is voor het waarborgen van stabiliteit en continuïteit van kennis en expertise van de raad.

3.3.2 CODE DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Nationale Opera & Ballet onderschrijft de code Culturele Diversiteit en werkt actief aan het vergroten van diversiteit onder medewerkers. Om die reden worden verschillende wervingskanalen en wervingsmiddelen ingezet die dit ondersteunen. Medewerkers uit alle lagen van de organisatie zijn vertegenwoordigd in een werkgroep voor de aanscherping van het beleid op het gebied op dit vlak. Nationale Opera & Ballet wil zo binnen de organisatie een breed draagvlak creëren voor diversiteit en inclusie. Daarbij zal een diversiteits-aanjager worden aangesteld, die als 'critical friend' de organisatie kan assisteren bij het ontwikkelen van nieuwe en andere activiteiten ten behoeve van diversiteit en de 5 p's (personeel, programmering, publiek, partners en positionering), de structurele inbedding in de organisatie ervan en het bewaken van de continuïteit daarmee. (zie bijlage Diversiteits Plan van Aanpak dat meegestuurd is met het Kunstenplan 2021-2024).

3.3.3 FAIR PRACTICE CODE

Nationale Opera & Ballet heeft de Fair Practice Code mede opgesteld en ondertekend: Nationale Opera & Ballet deelt de daarin genoemde kernwaarden van solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen. De code kent veel dwarsverbanden met de codes voor governance en diversiteit, waar Nationale Opera & Ballet al langer invulling aan geeft. De Fair Practice Code benoemt, benadrukt en bevestigt de relevantie van kunst en cultuur voor de Nederlandse samenleving.

Nationale Opera & Ballet neemt zijn verantwoordelijkheid op dit vlak en is in 2019 begonnen met het in kaart te brengen waar het beleid verbetering behoeft. In de herfst heeft de Kunstbond Nationale Opera & Ballet gedaagd inzake mogelijke schijnzelfstandigheid van de freelance koorleden. Deze loopt tijdens het schrijven van het verslag nog steeds. Het gesprek tussen De Nationale Opera en de freelance zangers was al eerder en ruim voor deze zaak gestart; De Nationale Opera neemt stappen om de voorwaarden van de freelancers bij het koor te verbeteren.



Young Gyu Choi in *Ignite* van Juanjo Arqués

3.4 THEATER EN DUURZAAMHEID

In de zomer van 2019 zijn de laatste oplever- en restpunten van de verbouwing van de foyers als onderdeel van het project Revitalisering Voorgebouw uitgevoerd en hiermee is deze fase van dit project afgerond. In 2020 zal de laatste fase worden uitgevoerd en dit heeft dan betrekking op de horecavoorzieningen op de begane grond, een nieuwe toegang en een winkel.

Op het hoofdtoneel van Nationale Opera & Ballet is dit jaar de hardhouten toneelvloer vervangen door meer duurzame vloerdelen samengesteld uit Europees naaldhout.

Door de afdeling Belichting is de verlichting van de muzieklesenaars in de orkestbak vervangen door op kleurtemperatuur regelbare LED verlichting, waardoor de kleurweergave en egaliteit sterk verbeterd zijn. Ook de dirigentspots zijn vervangen door LED armaturen die tevens in kleurtemperatuur regelbaar zijn. In navolging op de in 2018 vervangen horizonverlichting voor de reisset van Het Nationale Ballet is in 2019 de gehele horizonverlichting op het hoofdtoneel vervangen door dezelfde LED armaturen. Hierdoor is het maximaal opgenomen vermogen teruggedrongen van 80 kW naar 10 kW. De verouderde dimbare RGBW-TL armaturen zijn vervangen door LED armaturen gebaseerd op de 7 kleuren LED techniek die ook bij de nieuwe horizonverlichting is toegepast. Voor de goede lichtspreiding is een speciaal hoog rendement lichtde-fuser met microstructuren toegepast waardoor er dieper gesatureerde kleuren gemaakt kunnen worden.

De afdeling Audio, Video en Media voert in de zomer twee grote infrastructurele projecten uit die het verwezenlijken van de doelstellingen van de organisatie ook in de toekomst veiligstellen. Er is een nieuwe geluidsinstallatie op en om het toneel geïnstalleerd en de cabine voor televisieregie heeft een fundamentele upgrade ondergaan. Bij deze twee grote investeringsprojecten is in het programma van eisen de duurzaamheid van de apparatuur een belangrijke eis bij de keuze van het systeem geweest. Hierbij is een belangrijke slag geslagen op het gebied van duurzaamheid. Zo zijn in de regiecabine de tien



Frans Huneker, Technisch Directeur, houdt het duurzaamheidscertificaat 'Breeam - in -Use' vast.

oude flatscreen TV monitoren - samen 8000 Watt - vervangen door twee grote schermen waar nog maar 800 Watt voor nodig is.

In 2019 heeft *Duurzaam Werken in Nationale Opera & Ballet* veel aandacht gekregen. Dit heeft onder andere geleid tot de uitreiking op 2 oktober 2019 door de Dutch Green Building Council (DGBC) van het Internationaal erkende duurzaamheidscertificaat 'BREEAM-in-Use'. Hiermee is Nationale Opera & Ballet als gebouw en organisatie het eerste theater in de wereld gecertificeerd voor zowel de 'asset' alsook voor beheer en voor gebruik. Deze certificering levert tegelijk een nulmeting op, die als basis kan dienen voor de verdere ontwikkeling van het op 3 juli 2019 door de directie goedgekeurde beleidsplan Duurzaamheid. Het plan behelst niet alleen zaken op het gebied van energiebesparing en afvalbeheersing, maar ook op het gebied van management, beleidsvorming, gezondheid, transport, gebruik van materialen, monitoring van doelstellingen en KPI's, alsmede zaken als inclusiviteit en welzijn (in ruime zin) van zowel medewerkers als bezoekers.

Als internationaal toonaangevende culturele instelling wil Nationale Opera & Ballet zich in toenemende mate richten op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, met een focus op duurzaamheid. Door in de gehele bedrijfsvoering duurzaamheid als integraal onderdeel te zien, en van daaruit haar maatschappelijke rol te vervullen, kan Nationale Opera & Ballet



Ekaterina Gubanova (als Venus) en Daniel Kirch (als Tannhäuser) in *Tannhäuser* van Richard Wagner, in een regie van Christof Loy

deze taak en doelstelling verwezenlijken. Zowel bij de producties als bedrijfsvoering is in 2019 rekening gehouden met de maatschappelijke effecten van de activiteiten.

Nationale Opera & Ballet werkt veelal met natuurlijke producten; zo wordt er op het gebied van milieu steeds meer geprobeerd om opera- en balletkostuums schoon te maken met ozon. Deze moderne techniek is zowel kostenbesparend als milieuvriendelijk. In het productieproces wordt intensief gekeken waar producten geproduceerd worden en door wie vervaardigd.

Nationale Opera & Ballet werkt nauw en intensief samen op het gebied van duurzaamheid met de Gemeente Amsterdam (Vastgoed, Green Office en het Energie Team), BIZ Knowledge Mile, Zero Waste Expeditie, samenwerkende Amsterdamse Theaters en de Oase van Amsterdam/Groene Plantage.

Concreet zijn de volgende maatregelen in 2019 getroffen:

- Structurele 'verLEDding' van al onze verlichting in zowel het publieke deel als in het kantorendeel, kleedkamers en studio's;
- Beheersing van de afvalstroom; minder transportbewegingen, optimalisatie van scheiding waardoor uiteindelijk slechts 9% restafval over blijft, hergebruik koffiedrab voor productie van zeep;
- Toetsing op circulariteit, duurzaamheid en MVO bij al onze inkoopprocessen;
- Hergebruik materialen bij rekvisieten afdeling en decoratelier;
- Gebruikmaking van biologisch afbreekbare schoonmaakartikelen;
- Diverse initiatieven van de licht afdeling om zoveel mogelijk LED verlichting, ook bij tournees en producties, toe te passen en te intensiveren;
- De gloeilampen bij de spiegels in alle kleedkamers zijn vervangen door dimbare LED armaturen.



Brian Mulligan (als Golaud) en Maximilian Leicher (als Yniold) in *Pelléas et Mélisande* van Claude Debussy, in een regie van Olivier Py

4. FINANCIËLE DUURZAAMHEID

4.1 FONDSENWERVING EN DERDE GELDSTROOM

In 2019 wordt het hoogste bedrag ooit opgehaald met fondsenwerving. Zowel particuliere donateurs als fondsen leveren een aanzienlijke extra bijdrage aan *aus LICHT*, in totaal bijna € 1.3 miljoen. De afdeling is verder versterkt om een grote wervingscampagne te starten voor de Boekmanzaal en de markt voor nalatenschappen verder te ontwikkelen. De fondsenwerving is succesvol op de vier verschillende markten: fondsen, sponsors, particulieren en evenementen.

Fondsen

Nationale Opera & Ballet weet, ondanks de sterke concurrentie van andere culturele instellingen, ruim een miljoen euro uit institutionele of private (cultuur)fondsen te werven. Onder meer Fonds 21, VandenEnde Foundation, Stichting Ammodo, Freek en Hella de Jonge Stichting, Brook Foundation, Turing Foundation, Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Tull Universal, Culture Ireland, Stichting Zomerlust, Stichting Ritsema van Eck Fonds, Stichting Elise Mathilde Fonds, Gravin van Bylandt Stichting, Staetshuys Fonds en Stichting Pieter Bastiaan dragen dit jaar bij aan verschillende initiatieven van Nationale Opera & Ballet, zoals het Opera Forward Festival en de talentontwikkelingsprogramma's: de Nationale Opera Studio en de Junior Company. Mede dankzij de steun van de fondsen kan Nationale Opera & Ballet innovaties introduceren, nieuwe doelgroepen betrekken en talent ontwikkelen. Bovenop de fondsenwerving voor bovenstaande projecten is namens Stichting *aus LICHT* een bedrag van meer dan € 700.000 geworven bij fondsen. Naast bestaande fondsen die dit jaar een extra bijdrage deden, zijn ook veel nieuwe (inter)nationale fondsen aangetrokken voor dit grootse muziektheaterproject.

Sponsoring

In 2019 gaat de samenwerking met hoofdsponsor Houthoff het tweede jaar in. De samenwerking krijgt nog meer verdieping en vindt ook op andere vlakken plaats. Het jaar start met het nieuwjaarsfeest voor medewerkers en door het jaar heen worden diverse evenementen voor medewerkers en relaties

georganiseerd. Daarnaast zijn medewerkers van Houthoff regelmatig aanwezig bij voorstellingen en weten ook de young professionals van Houthoff Nationale Opera & Ballet goed te vinden. Het jaar wordt prachtig afgesloten met het Houthoff Client-event met een diner en optredens op het hoofdtonaal in een unieke setting.

De sponsoring van de Junior Company wordt door ING gepromoot via *culture shock*, het social mediakanaal van ING. Hierop worden diverse winacties en inhoudelijke informatie geplaatst. Geregeld zijn private banking klanten van ING te gast bij de voorstellingen. Daarnaast is Nationale Opera & Ballet de locatie voor de uitreiking van de Young Captain Award, gesponsord door ING. De Junior Company verzorgt een optreden en aan het panel neemt een van de dansers van Het Nationale Ballet deel.

Voor de vijftiende editie van het BalletDiner worden dertien tafels verkocht aan de top van het Nederlandse bedrijfsleven, waaronder Heineken, Loyens & Loeff, Schiphol, TomTom, Stibbe, Houthoff, J.P. Morgan en ING. De Opera & Ballet Lounge betreft succesvol bedrijven dichtbij Nationale Opera & Ballet en wordt zelf gesponsord door Jacobs Douwe Egberts, Loyens & Loeff, De Nederlandsche Bank en Houthoff.

Particulieren

In 2018 is het Nationale Opera & Ballet Fonds opgericht. Het bestuur van het fonds, onder leiding van Tom de Swaan, zoekt en inspireert donateurs om te doneren aan Nationale Opera & Ballet.

Voor zowel beheer en behoud als voor werving van donateurs worden diverse evenementen georganiseerd. In 2019 vindt voor het eerst de Season Preview Party plaats, een evenement waarvoor alle donateurs van Nationale Opera & Ballet uitgenodigd worden en waar zij als eerste op de hoogte worden gebracht van het programma voor het nieuwe seizoen. Tijdens het jaarlijkse Opera Diner, om Geefkringleden te bedanken en nieuwe donateurs te enthousiasmeren, wordt ruim € 350.000 geworven.

Voor het nieuwe ballet *Mesmer*, dat Wubkje Kuindersma maakt voor de Junior Company, is een wervingscampagne



Balletdiner

opgezet. Dankzij de campagne kan de productie geheel gefinancierd worden door particuliere donaties.

Het jaarlijkse International Young Patrons Gala blijkt een overweldigend succes, waaraan de media uitgebreid aandacht besteden. Diverse partners ondersteunen dit evenement zoals Heineken, American Express en Gilde Buy Out Partners.

Sales & Events

Ondanks de beperkingen in de beschikbaarheid van het theater weet Nationale Opera & Ballet een aantal mooie evenementen te plaatsen. Het merendeel van de omzet wordt gemaakt door sponsors die de locatie gebruiken voor een grote verscheidenheid aan evenementen. Daarnaast organiseren we evenementen voor organisaties als InsingerGilissen, Rabobank, Stichting Young Captain Nederland, Nexus en ontvangen we de World Airway Management Meeting.

Uitdagingen

In een sterk concurrerend veld blijft het ontwikkelen van nieuwe, succesvolle proposities een grote uitdaging, die ruimte en aandacht vereist. Daarnaast is het afstemmen van de vraag op de beschikbaarheid een belangrijk aandachtspunt.

4.2 EXPLOITATIERESULTAAT, FINANCIERINGSMIX EN EIGEN VERMOGEN

Realisatie exploitatieresultaat

Nationale Opera & Ballet heeft 2019 afgesloten met een negatief resultaat van € 2.35 miljoen. Dit is € 1.1 miljoen slechter dan begroot. Het exploitatieresultaat van Theater is € 363.000 negatief (€ 575.000 slechter dan begroot), Opera € 2.1 miljoen negatief (€ 291.000 slechter dan begroot) en Ballet € 71.000 positief (€ 218.000 slechter dan begroot).

In 2018 was sprake van een overbesteding met name door tegenvallende recettes Opera en hogere inhuurkosten door piekbelasting en vervanging van ziekte. In de begroting 2019 was geen rekening gehouden met deze hogere inhuurkosten. Ook in 2019 is een overbesteding inhuurkosten zichtbaar. Het ziekteverzuim op de afdelingen met hoge inhuurkosten is besproken en een plan van aanpak om deze te verbeteren is gemaakt. Een hoge werkdruk speelt hierbij een rol en extra formatieplaatsen zijn begroot voor toekomstige jaren. De Planning & Control cyclus is in 2019 aangescherpt en verbetering in de kostenbeheersing is zichtbaar.

Bij Ballet waren de recettes hoger dan begroot, het vertrek van Igone de Jongh leidde tot uitverkochte zalen bij voorstellingen waarin zij danste en tevens resulteerde *Notenkraker en Muizenkoning* in hogere recettes. Opera heeft in 2019 de taakstellende budgetten verlaagd voor een aantal producties. Dit was nodig voor het opvangen van het tekort van 2018 en tegenvallende recettes voor *aus LICHT* en *Cosi fan tutte*. Totale publieksinkomsten zijn € 458.000 beter dan begroot. Samen met een toename in coproductie en overige inkomsten zijn de totale baten € 821.000 beter dan begroot. De activiteiten gerichte bruto-marge van Theater, Opera en Ballet zijn respectievelijk € 30.000, € 83.000 en € 552.000 positiever dan begroot. Tevens hebben Opera en Ballet in de begroting 2020 extra taakstellingen opgenomen om het tekort in het huidige kunstplan 17-20 op te vangen. Rekening houdend met de vastgestelde begroting 2020 toont Nationale Opera & Ballet een tekort van € 704.000 over vier jaar ten opzichte van de kaders Kunstplan 17-20. De directie vindt dit een acceptabel tekort.

De bijdrage van het ministerie van OCW is € 142.000 hoger dan begroot door een loon- en prijsbijstelling. De totale beheerlasten nemen toe met € 1.7 miljoen ten opzichte van de begroting, waarvan € 1.1 miljoen bij beheerlasten personeel. Naast hogere inhuurkosten zijn de afvloeiingskosten € 226.000 hoger dan begroot. Beheerlasten materieel zijn € 0.6 miljoen hoger, voornamelijk door hogere kosten voor decoropslag, appartementen dansers en schoonmaak.

De afgelopen jaren is een groei zichtbaar in het aantal activiteiten van Nationale Opera & Ballet. De activiteiten educatie en participatie maar ook fondsenwervingsactiviteiten nemen jaarlijks toe en ook is het aantal producties en voorstellingen toegenomen ten opzichte van het vorige kunstplan 2013-2016. In 2014 zijn 17 nieuwe producties en 14 reprises opgevoerd tijdens 208 voorstellingen met een totaal aantal bezoekers van 244.688. In 2019 zijn 25 nieuwe producties en 13 reprises opgevoerd tijdens 254 voorstellingen met een totaal aantal bezoekers van 288.000. Daardoor groeiden de totale publieksinkomsten van € 14.5 miljoen in 2014 tot € 18.1 miljoen in 2019. Het totaal van de publieksinkomsten kan per jaar variëren, afhankelijk van de programmering en type productie. Tevens is een toename zichtbaar bij inkomsten uit de derde geldstroom van € 1.6 miljoen in 2014 tot € 4.4 miljoen eind 2019. Nationale Opera & Ballet is meer gaan doen. Daarbij wil Nationale Opera & Ballet een goed werkgever zijn. Uitbreiding van formatie plaatsen en begrote extra inhuurkosten moeten het ziekteverzuim terugbrengen. Toepassen van de Fair Practice Code zal ook tot hogere kosten leiden. Vorenstaande leidt tot een opdracht voor Nationale Opera & Ballet: een juiste balans in het aantal producties en voorstellingen met een gezonde werkdruk.

Eigen inkomstenpercentage	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Norm ultimo 2019
OCW ¹	54%	45%	25%
Gemeente Amsterdam ²	35%	31%	23,5%

¹ Totaal eigen inkomsten gedeeld door totaal structurele subsidies.

² Totaal directe opbrengsten, indirecte opbrengsten en de bijdragen uit private middelen gedeeld door totaal baten



Operadiner

Het eigen inkomsten percentage groeit gestaag, onder meer omdat Nationale Opera & Ballet extra investeert in de fondsenwervingsafdeling en middelen.

Financieringsmix

Nationale Opera & Ballet wil meer ondernemerschap tonen door de inkomsten uit de tweede en derde geldstroom, te weten recettes en coproductiebijdragen en bijdragen uit private middelen, structureel te verhogen en zo minder afhankelijk te zijn van de eerste geldstroom, subsidies. De totale publieksinkomsten zijn € 460.000 hoger dan begroot. In 2019 is een totaalbedrag van € 4.4 miljoen geworven - dit is zichtbaar bij bijdragen uit private middelen en sponsoring. Het is een hoog bedrag en slechts € 100.000 lager dan begroot. Hiermee komen de totale gerealiseerde eigen inkomsten op € 25.046.000, ten opzichte van € 20.288.000 in 2018 en € 19.610.000 in 2017. De norm van de subsidiënten wordt net als voorgaande jaren ruimschoots gehaald.

Eigen vermogen en bestemmingsreserves

De algemene reserve dient om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen bij onvoorziene tegenvallers buiten het normale bedrijfsrisico om. Het negatieve resultaat Theater

van € 363.000 is onttrokken aan deze algemene reserve en liet geen ruimte om in 2019 de huurinkomsten van Nexus bij het Decoratelier te bestemmen voor de ontwikkeling en samenwerking van Nationale Opera & Ballet met partijen in Amsterdam-Zuidoost. De kosten van Decoratelier (€ 92.000) voor instandhouding gebouw/atelier worden ten laste gebracht van de bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier.

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten wordt aangehouden om onvoorziene risico's van toekomstige programmering en actuele fluctuaties in het resultaat te kunnen opvangen. Van het negatieve resultaat van Opera is € 1.120.000 onttrokken aan deze bestemmingsreserve, waarvan € 856.000 voor de productie *aus LICHT*. Een bedrag van € 841.000 van het bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 is ingezet voor de Opera Studio en Talentontwikkeling. Het positieve resultaat van Ballet is gedoteerd aan de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten en het bestemmingsfonds OCW Ballet. Het bedrag van € 10.819 in het bestemmingsfonds OCW Ballet is toegevoegd aan de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten; daarmee is het bestemmingsfonds OCW conform richtlijnen vervallen.



Aya Okumara en choreograaf Juanjo Arqués tijdens een repetitie van *Ignite*

4.3 RISICOMANAGEMENT

Nationale Opera & Ballet inventariseert alle (financiële) risico's en geeft deze weer in een risico-overzicht. In het overzicht op de volgende pagina staan de belangrijkste risico's ingedeeld in drie categorieën. Per categorie wordt het risico, de daarbij behorende beheersmaatregelen, de financiële impact, de risicobereidheid en de huidige mate waarin het risico zich voordoet, benoemd. De financiële impact per aangegeven risico is datgene wat resteert na toepassing van mitigerende beheersmaatregelen. Reeds bekende uitdagingen die horen bij de normale bedrijfsvoering zijn gekwantificeerd en opgenomen in de begroting 2020.

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	Impact	risicobereidheid	mate waarin risico zich voordoet
Artistiek & Strategisch	Afhankelijkheid van sleutelposities: In belangrijke (artistieke) processen.	Zorgdragen van back-up personen in keyprocessen en uitschrijven van belangrijke processen.	●	laag	neutraal
	Politieke omgeving: Draagvlak om kunst en cultuur te behouden daalt	Lobby versterken en beïnvloeden van besluitvormingstrajecten voor Nationale Opera & Ballet maar ook voor Orkestenbestel.	●	laag	neutraal
	Artistiek experiment & innovatie: - Voldoet niet aan de publiekswensen - Disbalans nieuwe producties Opera vs Ballet	Publiekswachtingen Opera inschatten obv marktonderzoek. Nieuwe doelgroepen aanspreken. Creëren nieuwe productie Ballet. Nieuwe producties begroten en monitoren om tijdig in te kunnen grijpen.	●	hoog	waarschijnlijk
	Horeca activiteiten: Activiteiten Artiestenfoyer en voorfoyer minder verlieslatend maken nu uitbesteding naar partner niet doorgaat.	Scenario's uitwerken voor artiestenfoyer, processen voorfoyer en activiteiten herzien.	●	medium	neutraal
	Voortbestaan Junior Company: Structurele bijdrage garanderen voortbestaan JC.	Particuliere markt benaderen.	●	laag	neutraal
	Verkrijgen kleine zaal: Financieel & Organisatorisch risico	Goede afspraken met gemeente Amsterdam en partners over investering en jaarlijkse bijdrage. Programmering monitoren en extra funding werven. Als niet voldoende wering voor de investering, moet gefaseerd worden en in het uiterste geval het project afblazen.	●	medium	neutraal
	Markt Fondsenwerving: - Maatschappelijk belang neemt toe - Concurrentie tussen cultuurstellingen	Verder professionaliseren fondsenwerving. Bedrijfsleven betrekken bij activiteiten Nationale Opera & Ballet. Afdeling Fondsenwerving & Relaties vergroten/ versterken.	●	hoog	neutraal
Operationeel	Maatschappelijk ondernemingsbeleid: Voldoet niet aan de maatschappelijk vereisten en/of wensen	Monitoren en bijsturen van: 1) plan van aanpak diversiteit op gebied van personeel, programmering, publiek en partners. 2) Duurzaamheid, 3) Fair Practice Code, 4) Kunsten '92 en 5) Maatschappelijk ondernemen.	●	laag	waarschijnlijk
	Samenstelling personeelsbestand: - Hoog ziekteverzuim - Hoge gemiddelde leeftijd	Loopbaan-, ziekteverzuim-, Fit to Perform en persoonlijk vitaliteitsbeleid verder uitrollen en monitoren. Rooster flexibiliteit en 80-90-100 beleid in CAO opgenomen voor oudere medewerkers. Jonge medewerkers behouden. Plan van aanpak om opnieuw inhoud te geven aan goed werkgeverschap.	●	laag	waarschijnlijk
	Veiligheid medewerkers	Voldoen aan Arbocatalogus Podiumkunsten, veiligheidsprotocollen, regelgeving en de controle daarop.	●	laag	zeldzaam
	Bedrijfscultuur: Hoge werkdruk, ontbreken goede werksfeer	Instellen werkgroep sociale veiligheid, psychosociale arbeidsbelasting PSA op alle afdelingen onderzoeken. Gedragscode implementeren.	●	laag	waarschijnlijk
	Tegenvallende verkoopcijfers: - door vergrijzing en voorkeur nieuw publiek voor bestaand repertoire - afname abonnementen, nieuw publiek neemt (nog) niet met dezelfde snelheid toe	Optimalisatie van de programmering (juiste repertoire op het juiste moment in het jaar). Versterken van corporate communicatie. Aantrekken nieuw publiek. Wensen publiek identificeren. Digitalisering van aanbod activiteiten.	●	laag	neutraal
	Woonruimte zangers en dansers en internationale tijdelijke en vaste werknemers: Betaalbare woonruimte in Amsterdam is schaars en onbetaalbaar voor jonge dansers, zangers en artiesten. Hierdoor zien sommigen af van werken voor en met NO&B. Dit is een risico voor de kwaliteit van onze gezelschappen en activiteiten.	Lobby richting gemeente, sponsor vinden voor aankoop van een huis met appartementen.	●	medium	waarschijnlijk
	Niet doorgaan van voorstellingen: door technisch falen, ziekte, ongelukken en/of wetgeving.	Preventief en correctief onderhoud aan gebouw en installaties. Evalueren incidenten om herhaling te voorkomen. Stand-in artiesten beschikbaar. Monitoren van alle relevante (arbo)wetgeving.	●	laag	zeldzaam
Compliance & Financieel	Regelgeving: Niet voldoen aan Integriteitswettens, wet- en regelgeving en prestatienormen.	Prestaties monitoren en rapporteren aan subsidiegevers. Trainen inkoopers op Europees aanbestedingswetgeving en procedures. AVG awareness creëren. Monitoren WNT-ontwikkelingen en introductie nieuwe wetgeving (e.g. WAB)	●	laag	zeldzaam
	Achterstand in onderhoud gebouw: Subsidie gemeente Amsterdam voor instandhouding van het gebouw is structureel te laag.	Continu overleg met Vastgoed en Kunst & Cultuur van gemeente Amsterdam. Lobby naar Amsterdams Kunstraad en B&W.	●	medium	waarschijnlijk
	Rechtszaak Kunstenbond - freelance koorleden: - In dienst nemen freelance koorleden	Goed overleg met de Kunstenbond en freelance koorleden over de wensen, verwachtingen en mogelijkheden.	●	laag	waarschijnlijk
	Loon- en prijsbijstellingen: Onzekerheid van te ontvangen loon- en prijsbijstellingen versus cao verhogingen en periodieken. Cyberaanval:	Cao onderhandelingen, lobby naar politiek via Kunsten'92 en NO&B. Voldoen aan AVG wetgeving middels opgestelde Privacy & ICT beleid en trainingen voor medewerkers.	●	medium	waarschijnlijk

● Lage financiële impact < €250.000
● Medium financiële impact €250.000 < > €1.000.000
● Hoge financiële impact > €1.000.000



Rodelinda van Georg Friedrich Händel in een regie van Claus Guth

5. TOEKOMST NATIONALE OPERA & BALLET

Open! is het uitgangspunt voor de nabije en verre toekomst. Nationale Opera & Ballet zoekt mensen op, nodigt ze uit en laat ze kennismaken met de mooiste producties en voorstellingen. Nationale Opera & Ballet staat open voor nieuwe ideeën, nieuwe vormen van muziektheater, nieuwe kunstenaars en nieuw publiek én bestendigt en ontwikkelt samenwerkingen met belangwekkende kunst- en cultuurinstellingen in binnen- en buitenland.

Ook naar elkaar stellen opera en ballet zich open. Ondanks de verschillen tussen beide disciplines streeft Nationale Opera & Ballet in de komende periode naar een grotere artistieke samenwerking en kruisbestuiving. Nationale Opera & Ballet ontwikkelt in gezamenlijkheid een aantal reguliere producties en kinder- en jeugdproducties.

De Nationale Opera gaat met directeur Sophie de Lint een eigen en eigentijds stempel drukken op opera en werken aan een nieuwe familie en generatie van kunstenaars. Als toekomstige muzikale leider van De Nationale Opera en aan het hoofd van het Nederlands Philharmonisch Orkest komt met ingang van 2021 de jonge en internationaal veelgevraagde topdirigent Lorenzo Viotti. Opera zal zich in de toekomst onder andere concentreren op een aantal grote cycli, geregisseerd door internationaal vermaarde regisseurs als Tatjana Gürbaca en Barrie Kosky en de Nederlandse Jetske Mijnsen. Het belang van internationale coproducties met grote huizen en opdrachten voor nieuwe werken blijft onverminderd groot. De talentontwikkeling en laboratoriumfunctie voor opera en publiek is verankerd in het Opera Forward Festival en De Nationale Opera Studio. Daarnaast komen er grootschalige familieproducties en krijgen andere, laagdrempeligere vormen van muziektheater een plek in het repertoire.

Verder is er meer aandacht voor internationale coproducties, voor het ontwikkelen van jong talent met de Nationale Opera Studio en binnen het Opera Forward Festival. De Nationale Opera heeft aandacht voor een grotere diversifiëring van de programmering, een centrale positie voor het kunstvakonderwijs in het Opera Forward Festival en probeert met lange lijnen in programmering en met een groep van terugkerende artiesten, een basis te creëren, die van belang is voor de vertrouwensband tussen de organisatie en het publiek. De Nationale

Opera is van plan het publiek meer op te zoeken in het land, op onverwachte plekken en locaties, onder meer in samenwerking met andere gezelschappen.

Het Nationale Ballet brengt in de nabije toekomst nieuwe werken van onder anderen Forsythe, McGregor en Van Manen, terwijl de klassieke romantische balletten onverminderd op het repertoire staan. Talentontwikkeling blijft onderdeel van de core business, in het bijzonder de Junior Company, en het gesprek over diversiteit, continuïteit en vernieuwing in ballet staat onder andere centraal tijdens *Positioning Ballet*, de internationale conferentie die in 2021 en 2023 georganiseerd wordt. Middels tournees toont Het Nationale Ballet in Nederland en ver daarbuiten niet alleen zijn hoge uitvoeringskwaliteit, maar ook zijn geheel eigen en eigenzinnige omgang met de academische techniek.

Bij ballet is veel aandacht voor verdieping en vernieuwing. Met aandacht voor collectiebeheer en de overdracht van de archieven van Rudi van Dantzig, en op termijn die van Hans van Manen, investeert Het Nationale Ballet in de analyse en uitvoering van het cultureel erfgoed en kijkt tegelijk vooruit. Ted Brandsen choreografeert het nieuwe ballet *Mondriaan Moves* en er is veel aandacht voor jonge en nieuwe choreografen. Nationale Opera & Ballet kijkt uit naar het 60-jarig bestaan van Het Nationale Ballet en naar het Hans van Manen Festival, samen met het Nederlands Danstheater en het Scapino Ballet. Als onderdeel van de verdieping wordt gewerkt aan een boek over Het Nationale Ballet en het installeren van een Ballet Leerstoel bij de Universiteit van Amsterdam.

Nationale Opera & Ballet investeert nog meer in diversiteit en inclusie op de werkvloer, op het podium, met partners en met het publiek. Er is al veel bereikt met het aantrekken van een jonger publiek, nu staat het beter bereiken van een diverser publiek hoog op de agenda.

Ook zal Nationale Opera & Ballet in het kader van de Open! strategie de banden met het amateurveld nauwer aanhalen door deze zangers en dansers te betrekken bij een aantal grote participatieprojecten die in komende jaren gepland zijn. In 2020 staan in *Het monster van Minos*, een participatie-opera van Jonathan Dove, zo'n 250 liefhebbers van verschillende leeftijden op het toneel of in de orkestbak. In 2021 worden



De Junior Company in *Fuse* van Charlotte Edmonds

voor *In the Future* verschillende dansgroepen met zeer uiteenlopende stijlen uitgenodigd om hun visie op de toekomst van dans middels een choreografie te tonen. Beide participatieprojecten worden in de grote zaal uitgevoerd.

Daarnaast gaat de kleine zaal (de Boekmanzaal) een grote rol spelen. Focus voor de kleine zaal is experiment, educatie en talent. Uitgangspunten zijn diversiteit en interdisciplinariteit. Het wordt een plek waar aandacht is voor talent binnen de organisatie en waar de drempel voor nieuw publiek laag is. De zaal heeft een vlakke vloer met een uitschuifbare tribune. Er is ruimte voor filmprojecties en kleine ensembles, maar ook voor installaties en performances. Met de gemeente Amsterdam is voor de komende periode een overeenkomst gesloten om de Boekmanzaal te gaan exploiteren zonder extra subsidie. Op dit moment is de fondsenwerving voor de verbouwing van de zaal in volle gang.

Een aantal uitgangspunten is de afgelopen jaren flink ingezet en zal komende jaren verstevigd worden: duurzaamheid, diversiteit en sociale veiligheid. Het verder ontwikkelen van een

prettige en veilige werksfeer heeft prioriteit en is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De werkgroep Sociale Veiligheid gaat daar mede zorg voor dragen, samen met alle medewerkers. De gedragscode zal worden geïmplementeerd en uitgedragen en de H&R-cyclus die mensen moet begeleiden, opleiden en stimuleren wordt geïntensiveerd. Voor de komende jaren krijgt IT meer aandacht evenals de facilitaire dienst, waarmee de achterkant van de organisatie komende jaren geoptimaliseerd zal worden. Een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van deze ambities is de toekomstige toekenning van subsidie vanuit het ministerie van OCW en gemeente Amsterdam voor de Kunstenplanperiode 21-24. Bij niet toekennen van de aangevraagde subsidies zal dit financiële consequenties hebben voor Nationale Opera & Ballet en impact hebben op de programmering.

6. RAAD VAN TOEZICHT EN GOVERNANCE

De raad van toezicht onderkent de uitdagingen waarvoor de organisatie staat: binnen de financiële kaders topkwaliteit leveren, publiek blijven verrassen en de positie van Nationale Opera & Ballet nationaal en internationaal bestendigen en versterken. De organisatie moet zich verhouden tot een veeleisende, kritische en snel veranderende omgeving. Nieuwe wetgeving leidt tot extra kosten, loon- en prijsbijstellingen worden niet elk jaar gehonoreerd. Het subsidiebedrag waarmee Nationale Opera & Ballet zijn opdracht vervult, is afgelopen jaren op hetzelfde niveau gebleven. Ondanks het succes van de fondsenwerving, maakt dat de financiële basis onzeker.

Met de opstelling en ondertekening van de Fair Practice Code staat Nationale Opera & Ballet voor een eerlijke beloning, een transparante bedrijfsvoering en een inclusieve programmering. Daartoe moet de organisatie nog een aantal stappen nemen en doet dat graag samen met alle stakeholders.

Het bestuursverslag en de jaarrekening 2019 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het bestuur van de stichting Nationale Opera & Ballet, en goedgekeurd in de vergadering van de raad van toezicht van 23 maart 2020. De raad van toezicht verleent bij de goedkeuring van de jaarrekening kwijting aan de directie voor het in 2019 gevoerde artistieke en zakelijke beleid. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V.

De samenstelling van de raad van toezicht in relatie tot het rooster van aftreden is besproken in de vergaderingen en wordt voorbereid in de benoemings- en remuneratiecommissie. De raad bestaat ultimo 2019 uit negen leden. In 2019 is Shula Rijxman herbenoemd; haar tweede zittingstermijn loopt van mei 2019 tot mei 2023. Verder hebben er geen wijzigingen in de samenstelling plaatsgevonden. De raad van toezicht wil meer een afspiegeling van de maatschappij in de samenstelling van de raad zien. De benoemings- en remuneratiecommissie heeft in 2019 hier zonder succes op geworven. Daarnaast wordt er gezocht naar een kandidaat met ervaring/achtergrond in de ballet/danswereld die Barbara Leach in 2020 kan opvolgen. Geschikte én beschikbare kandidaten zijn nog niet gevonden. Ook is dit jaar het verzoek van de ondernemingsraad om een kandidaat voor de raad van toezicht voor te

dragen gehonoreerd. Beide benoemingscommissies (raad van toezicht en ondernemingsraad) hebben een aantal keer hierover met elkaar gesproken. De raad van toezicht neemt uiteindelijk een voorgenomen besluit over de voorgedragen kandidaat. In 2019 heeft de raad van toezicht het besluit genomen om Robert Swaak en Else Bos te herbenoemen; voor beiden speelt dit in 2020. (Her)benoemingen behoeven de goedkeuring van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Amsterdam.

De raad werkt met drie commissies. De financiële commissie bestaat uit Else Bos als voorzitter en Pieter Maarten Feenstra en Robert Swaak als leden. De commissie renovatie & bouw bestaat uit Jos Nijhuis, voorzitter, en Pieter Maarten Feenstra, lid. Daarnaast kent de raad de benoemings- en remuneratiecommissie met Jean-François van Boxmeer als voorzitter en Else Bos, Barbara Leach en Shula Rijxman als leden. Daarnaast is Corinne Vigreux aangewezen als contactpersoon voor fondsenwerving en Barbara Leach als contactpersoon voor de medezeggenschap.

De raad van toezicht vergadert in 2019 zesmaal met de statutaire directie, waarvan één (informele) vergadering over toekomstvisie en strategie van Nationale Opera & Ballet. In de reguliere vergaderingen is aandacht geschonken aan de artistieke ambities van opera en ballet, de financiële resultaten, het project revitalisering voorgebouwd, verwerving en programmering van een kleine zaal, bedrijfscultuur en werkklimaat, marketing en fondsenwerving en de aan- en uitbesteding van horeca & hospitality. Daarnaast wordt de raad van toezicht in elke vergadering geïnformeerd over wat in de commissies is besproken en is de raad betrokken bij de Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds. Tom de Swaan, voorzitter van dit fonds, neemt deel aan de informele strategiebijeenkomst van de raad van toezicht. In het najaar staat de strategische bijeenkomst in het teken van het Kunstenplan 2021-2024. Het beleid voor die periode en de belangrijkste gevolgen en consequenties voor het Kunstenplan zijn geadresseerd en de financiële kaders besproken. Conform de statuten van het Nationale Opera & Ballet Fonds wordt de voorzitter benoemd door de raad van toezicht en neemt een lid van de raad van toezicht zitting in het fondsbestuur. Tom de Swaan, voorzitter, en Corinne Vigreux zijn beiden voor een volgende periode van twee jaar herbenoemd.

De raad heeft regelmatig een zogenaamde executive sessie zonder statutaire directie, waarin wordt gesproken over bestuurlijke en personele zaken. In de sessie van februari 2019 heeft de raad van toezicht zijn jaarlijkse zelfevaluatie, aan de hand van een aantal vragen, besproken.

De financiële commissie vergadert vijf keer samen met algemeen directeur Els van der Plas en directeur Financiën & Control Miek de Ruijter en, waar nodig, met de accountant van Deloitte. Met de accountant wordt de status van de bevindingen 2018, het auditplan 2019 en de management letter 2018 besproken. In deze commissie is onder andere gesproken over de administratieve organisatie, de interne beheersing van financiële processen en de verbetering met betrekking tot kostenbeheersing met aandacht voor de benodigde kwaliteit voor producties. Ook worden hier de prognoses, begroting, ramingen, verloop eigen vermogen en jaarrekening besproken.

Terugkerend onderwerp is voorts de stand van zaken bij het project *aus LICHT*. Hierover is uitgebreid gesproken en de financiële commissie heeft er een aantal telefonische vergaderingen aan gewijd. Uit de reserve is een bedrag van € 856.000 toegekend aan dit project.

De werking en besteding van de MIOP (meerjarig investerings- en onderhoudsplan tussen Nationale Opera & Ballet en de gemeente Amsterdam) is toegelicht. De financiële commissie is begin 2019 geïnformeerd over het afdelingsplan van de afdeling Financiën & Control, waarin de projecten en aandachtsgebieden voor 2019 zijn benoemd. Ook is besproken dat een externe partij, Q&A Services Nationale Opera & Ballet gaat ondersteunen met het formuleren van een ICT visie. QA Services heeft daartoe een Masterplan IT opgesteld en er is een stuurgroep ingericht. De financiële commissie wordt periodiek op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen.

Een ander prominent onderwerp van gesprek in de financiële commissie én commissie renovatie en bouw is de Europese aanbesteding uitbesteding horeca en hospitality. Vanuit de raad is een viertal toezichthouders hier dichtbij betrokken en hebben mandaat om besluiten te nemen.

Met advies van een consultant van KPMG wordt Nationale

Opera & Ballet AVG-compliant gemaakt. Er zijn drie typen trainingen (verschillend in zwaarte en gericht op specifieke doelgroep) georganiseerd voor alle medewerkers om bewustzijn te creëren en kennis op te doen over de AVG-wetgeving.

De commissie renovatie en bouw vergadert eveneens vijf keer en bespreekt de voortgang van het project revitalisering voorgebouw, dat in drie deelprojecten is opgesplitst: de foyers en inleidingenruimte zijn inmiddels gerealiseerd. Nog te realiseren zijn (openbare) horeca en hospitality, Boekmanzaal en nieuwe entreehal. Na het besluit eind 2017 door de raad van toezicht over uitbesteding van horeca en hospitality is de Europese aanbesteding in gang gezet. In de tweede helft van 2018 is een keuze gemaakt voor een horecapartner en gaan de gesprekken van start om tot een principebesluit over deze uitbesteding te komen. Na de zomer is overeenstemming bereikt over het conceptcontract. In het najaar is uiteindelijk besloten niet met de gekozen partij in zee te gaan omdat deze niet volledig aan de uitbestedingsvoorwaarden kan voldoen

Teneinde de raad van toezicht beter te betrekken bij grote investeringen is afgesproken dat deze worden besproken in de commissie renovatie en bouw en de financiële commissie. Het betreft hier investeringen/projecten die qua bedrag, complexiteit en impact voor de organisatie als groot worden aange-merkt.

In de commissies en raad van toezicht is het gesprek over de intentie van de directie om de Boekmanzaal en het omgevingsgebied tussen Stadhuis en Nationale Opera & Ballet te verkrijgen voor programmering van kleine, experimentele en educatieve producties en partneractiviteiten voortgezet. Hiermee zal ook de entree en het kassagebied opnieuw ingericht moeten worden. Samen met een aantal partners is daartoe een business case opgesteld en ingediend bij de gemeente Amsterdam. De raad van toezicht wordt op de hoogte gehouden van de gesprekken die tussen partijen lopen. In 2019 hebben zowel het college van burgemeester & wethouders als de gemeenteraad van Amsterdam positief besloten over de verbouwing van de begane grond Stadhuis inclusief de toewijzing van de Boekmanzaal en het kassagebied aan Nationale Opera & Ballet. Met de gemeente lopen nog wel gesprekken over de financiën.



De Junior Company in *What Got You Here* van Daniela Cardim

Conform de statuten zijn twee overlegvergaderingen van de directie en de ondernemingsraad over de algemene gang van zaken gehouden in aanwezigheid van een delegatie van de raad van toezicht. Vaste agendapunten van deze vergaderingen zijn een terugblik op het voorgaande half jaar en vooruitblik naar de komende zes maanden. Onderwerpen als artistiek beleid, financiën, personele zaken, bedrijfsvoering en lopende projecten passeren de revue. Bij de vooruitblik worden tevens de advies- en instemmingsaanvragen benoemd die de directie verwacht voor te leggen aan de ondernemingsraad

Nationale Opera & Ballet past de Governance Code Cultuur toe. De toezichthouders en bestuurders dragen eraan bij en zien erop toe dat de principes uit de Code worden nageleefd. De voorzitter en Else Bos voeren begin 2019 gesprekken met de statutaire directie op basis van de 360° feedbackmethode. De raad ziet erop toe dat de remuneratie van de directie voldoet aan de wet normering topinkomens. De raad heeft de onkostenvergoeding van directieleden onder de loep genomen en herijkt. In 2019 verleent de raad toestemming aan Els van der Plas om zitting te nemen in de raad van advies van de Faculteit Geesteswetenschappen Universiteit van Amsterdam.

De raad complimenteert de directie en medewerkers van stichting Nationale Opera & Ballet voor de grote inzet die is geleverd en dankt alle mensen die op een of andere manier betrokken zijn bij het verwezenlijken van producties en voorstellingen van internationaal topniveau. Dat de meeste van die voorstellingen geheel in eigen huis worden geproduceerd is iets om trots op te zijn.

Ook alle partners van de stichting is de raad dank verschuldigd: het publiek, de begeleidende orkesten, dirigenten, regisseurs, choreografen, de artistieke teams, solisten, gastgezelschappen, coproducenten, theaters en festivals in het land en in het buitenland, educatieve partners, culturele en maatschappelijke partners, sponsors, fondsen, donateurs en vrienden. Speciale dank gaat uit naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de gemeente Amsterdam die met veel betrokkenheid en enthousiasme Nationale Opera & Ballet al jaren steunen.

Amsterdam, 23 maart 2020

De raad van toezicht van de stichting Nationale Opera & Ballet:

Jean-François van Boxmeer, voorzitter
Else Bos
Pieter Maarten Feenstra
Bernard Focroulle
Barbara Leach
Jos Nijhuis
Shula Rijxman
Robert Swaak
Corinne Vigreux



6.2 SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT EN (NEVEN)FUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT EN STATUTAIRE DIRECTIE

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT EN STATUTAIRE DIRECTIE							
achternaam	voornaam	m/v	geboortejaar	functie	datum aantreden	datum aftreden	termijn
Raad van Toezicht							
Bos	Else	v	1959	lid	01-06-2012	01-06-2020	2
Boxmeer, van	Jean François	m	1961	voorzitter	01-10-2009	01-10-2021	3
Feenstra	Pieter Maarten	m	1957	lid	11-03-2014	11-03-2022	2
Focroulle	Bernard	m	1953	lid	01-10-2018	01-10-2022	1
Leach	Barbara	v	1959	lid	01-09-2009	01-09-2020	3
Nijhuis	Jos	m	1957	lid	01-09-2009	01-09-2021	3
Rijxman	Shula	v	1959	lid	26-05-2015	26-05-2023	2
Swaak	Robert	m	1960	lid	22-03-2016	22-03-2020	1
Vigreux	Corinne	v	1964	lid	11-03-2014	11-03-2022	2
Statutaire Directie							
Brandsen	Ted	m	1959	directeur ballet	01-08-2003	onbepaald	-
Plas, van der	Els	v	1960	algemeen directeur	01-08-2012	onbepaald	-
Lint, de	Sophie	v	1974	directeur opera	01-08-2018	bepaald	01-08-2023

Hoofd- en nevenfuncties raad van toezicht

Else Bos is lid van de directie en voorzitter toezicht van De Nederlandsche Bank. Daarnaast is zij o.a. lid van de board of trustees van de IFRS Foundation.

Jean-François van Boxmeer is voorzitter raad van bestuur/ CEO Heineken N.V. Hij is lid van de raad van commissarissen Mondelez International (USA), lid van het shareholders committee Henkel AG & Co KgaA (Duitsland) en lid van de raad van toezicht van Fondation Institut Royal pour Sourds et Aveugles (België).

Pieter Maarten Feenstra is medeoprichter en algemeen directeur van Aletra Capital Partners en is daarnaast lid raad van toezicht Maupertuus, lid raad van commissarissen Dutch Star Companies ONE N.V. en mede-eigenaar van Iwamanzi Game Lodge, Koster, Zuid Afrika.

Bernard Focroulle is orgeldocent bij het Conservatoire Royal de Bruxelles en geeft orgelconcerten in en buiten Europa. Hij is tevens componist en schrijver en is doctor honoris causa van de universiteiten van Montreal en van Aix-Marseille, lid van de raad van bestuur van het Centre de Musique Baroque de Versailles en lid van de raad van bestuur van Culture et Démocratie.

Barbara Leach is voormalige danseres van Het Nationale Ballet, was tot 2014 beleidsmedewerker pensioenen bij de vakbond CMHF en is secretaris van het Dansersfonds '79.

Jos Nijhuis is non-executive lid van de board of directors Vision-Box (Portugal), voorzitter van de raad van commissarissen van Bouwinvest Real Estate Investors en lid van de raad van commissarissen van Hotel Okura Amsterdam.

Shula Rijxman is voorzitter raad van bestuur NPO, lid bestuur STER, lid platform ambassadeurs van de Stichting Stimulering Muziekonderwijs, lid raad van ambassadeurs Nationaal Holocaust Museum, en lid comité van aanbeveling Hilversum Marketing.

Robert Swaak is voormalig voorzitter raad van bestuur PwC Nederland en Global Clients & Sectors Leader PwC. Hij is thans Global Relationship Partner van PwC, Chairman Audit Committee Van Leer Group Foundation, Trustee van de Van Leer Group Foundation en Chairman van The American-European Community Association (AECA) in The Netherlands.

Corinne Vigreux is medeoprichter van TomTom NV en oprichter van Codam Coding College. Zij is bestuurslid van de Franse Kamer van Koophandel in Nederland (CFCI), lid van de Conseiller du Commerce extérieur de la France (CCEF), lid van de raad van commissarissen van Takeaway NV, onafhankelijk lid van de raad van bestuur van Groupe ILIAD en lid van de International Advisory Board van de Amsterdam Economic Board. Daarnaast is ze oprichter en voorzitter van de Sofronie Foundation.

Nevenfuncties directie

Ted Branden is artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie, lid raad van advies Combined Creatives, bestuurslid Scottish Ballet, voorzitter Prix de Lausanne 2018, jurylid Fedora/Van Cleef & Arpels Prize for Ballet.

Els van der Plas is bestuurslid (en lid dagelijks bestuur) van Kunsten '92, lid raad van toezicht Codarts, lid raad van advies Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), lid van raad van advies van de Faculteit Geesteswetenschappen van UvA (sinds 2019), lid tafel van 12 Woman of the Year 2019 (Harpers Bazaar), bestuurslid De Plantage (t/m 2019), voorzitter jury Johannes Vermeer Prijs (tot september 2019) en jurylid van AHK Eindwerkprijs (2019). Ze is lid van de comités van aanbeveling van What Design Can Do, Holland Dance Festival en Framer Framed.

Sophie de Lint is lid van de raad van bestuur van Opera Europa. Daarnaast is zij een veelgevraagd jurylid van internationale zangcompetities, waaronder de Internationaler Gesangswettbewerb Neue Stimmen, de Ring Award en de International Opera Singing Competition of Portofino.



Anna Tsygankova en Constantine Allen in *Cinderella* van Christopher Wheeldon

PRESTATIE- VERANTWOORDING + JAARREKENING 2019 + OVERIGE GEGEVENS

INHOUD

7.	Prestatieverantwoording _____	80
7.1.	Prestatieverantwoording _____	80
7.2.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW _____	82
7.3.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW _____	83
7.4.	Toelichting prestatieverantwoording _____	84
8.	Jaarrekening _____	86
8.1.	Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming) _____	86
8.2.	Functionele exploitatierekening 2019 _____	87
8.3.	Kasstroomoverzicht _____	88
8.4.	Toelichting op de jaarrekening 2019 _____	89
8.4.1.	Algemeen _____	89
8.4.2.	Grondslagen voor opstellen van de jaarrekening _____	89
8.4.3.	Grondslagen voor waardering van activa en passiva _____	90
8.4.4.	Grondslagen voor bepaling van het resultaat _____	92
8.4.5.	Financiële instrumenten en risicobeheersing _____	93
8.4.6.	Grondslagen voor opstellen van het kasstroomoverzicht _____	94
8.4.7.	Toelichting op de balans per 31 december 2019 _____	95
8.4.8.	Toelichting op het Meerjaren Investerings- en OnderhoudsPlan (MIOP) _____	107
8.4.9.	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen _____	108
8.4.10.	Toelichting op de exploitatierekening 2019 _____	110
8.4.11.	Toelichting op het kasstroomoverzicht _____	119
8.4.12.	Toelichting op de exploitatierekening Theater 2019 _____	120
8.4.13.	Toelichting op de exploitatierekening Opera 2019 _____	122
8.4.14.	Toelichting op de exploitatierekening Ballet 2019 _____	124
8.5.	Overige toelichtingen _____	126
8.5.1.	Gebeurtenissen na balansdatum _____	126
8.5.2.	Resultaatbestemming _____	126
8.6.	Ondertekening van de jaarrekening _____	126
9	Overige gegevens _____	127
9.1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant _____	127

7. PRESTATIE- VERANTWOORDING

7.1. PRESTATIEVERANTWOORDING

Conform model 3 Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2017-2020 A-bis van de gemeente Amsterdam.

Gemeente Amsterdam	NO&B Totaal Rekening huidig boekjaar		NO&B Totaal Begroting huidig boekjaar		OPERA Rekening huidig boekjaar		BALLET Rekening huidig boekjaar		THEATER Rekening huidig boekjaar	
	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken ¹	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken
Producerende activiteiten										
Nieuwe producties										
Eigen producties ²	15	122.959	9	0	10	83.984	6	40.585		
Coproducties	4	10.096	1	0	4	10.096	0	0		
Internationale (co)producties	6	40.441	3	0	5	38.838	1	1.603		
Reprises										
Binnenlandse reprises	8	103.636	9	0	0	0	8	103.636		
Internationale reprises	5	10.811	0	0	0	0	5	10.811		
Uitvoeringen										
In Amsterdam ²	211	260.019	170	210.000	112	132.918	100	128.711		
In de rest van Nederland	32	17.113	25	12.500	0	0	32	17.113		
In het buitenland	11	10.811	10	7.500	0	0	11	10.811		
Digitale activiteiten³	5	436.926	4	50.000	3	51.102	2	385.824		
Presenterende activiteiten										
Voorstellingen										
Eigen programmering ²	254	287.943	205	230.000	112	132.918	143	156.635		
Ingehuurde programmering ⁴	8	11.143	10	8.000					8	11.143
Commerciële verhuur ⁵	6	2.470	2	2.000					6	2.470
Cultuureducatie⁶										
Schoolgebonden activiteiten										
In Amsterdam⁷										
PO	219	7.522	29	2.100	80	2.747	135	4.715	4	60
VO	272	1.127	30	1.400	67	493	80	206	125	428
Buiten Amsterdam⁷										
PO	90	4.232	75	4.500	17	994	73	3.238	0	0
VO	31	5.463	90	3.100	14	1.620	17	2.448	0	1.395
Niet-schoolgebonden activiteiten										
In Amsterdam⁷										
4-12	71	1.906	21	1.175	13	261	57	1.245	1	400
12-18	9	866	1	250	4	475	5	391	0	0
> 18 ⁸	295	34.071	83	3.150	113	24.628	30	15.805	156	6.744
Buiten Amsterdam⁷										
4-12	4	653	20	925	2	255	2	398	0	0
12-18	4	163	0	0	0	0	4	163	0	0
> 18	6	4.613	231	9.300	1	773	5	3.214	0	626
Anders nl.⁹	11	302.600	0	0	11	302.600	0	0	0	0
Talentontwikkeling¹⁰										
Kortdurende talentontwikkeling (< 6 mnd)	0	335		18		335				
Langdurende talentontwikkeling (> 6 mnd)	0	34		18		21		13		

- Aantal bezoeken uitgesplitst naar soort producerend activiteit zijn niet in de begroting van de prestatieverantwoording opgenomen.
- International Young Patrons Gala* is een gezamenlijke activiteit van Opera en Ballet en wordt separaat in de twee kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.
- Co-producties van DNO die in andere landen plaats vinden, worden niet meegeteld.
- Dit zijn de streaming activiteiten die hebben plaatsgevonden in 2019. Deze cijfers zijn momentopnames, omdat de meeste streams nog zijn te bekijken. Het aantal views bij Ballet is relatief hoog vanwege de streaming van The World Ballet Day op 23 oktober 2019.
- Onder ingehuurde programmering zijn podiumkunst gerelateerde programma's opgenomen die niet onder de eigen programmering van NO&B vallen, zoals NDT.
- Onder commercieel verhuur zijn niet-podiumkunst gerelateerde activiteiten opgenomen die in de theaterzaal hebben plaatsgevonden.
- Sinds de start van het nieuwe Kunstenplan 2017-2020 hanteert NO&B een nieuwe tellingswijze voor school- en niet schoolgebonden activiteiten, waarbij het uitgangspunt niet het aantal projecten is die worden georganiseerd, maar het aantal activiteiten die onder dit specifieke project vallen.
- Ten aanzien van het aantal activiteiten wordt het criterium "in of buiten Amsterdam" gebruikt om te bepalen of een activiteit in of buiten Amsterdam heeft plaats gevonden. Ten aanzien van het aantal deelnemers aan activiteiten wordt het criterium "in of buiten Amsterdam" gebruikt om te bepalen of een deelnemer uit Amsterdam afkomstig is of niet. Het kan voorkomen dat er bij het aantal activiteiten 0 staat terwijl er wel deelnemers zijn aan die activiteit. Dit is dan een activiteit die in Amsterdam heeft plaatsgevonden, waaraan bezoekers hebben deelgenomen die niet uit Amsterdam afkomstig zijn.
- Open huis* is een gezamenlijke activiteit van Opera, Ballet en Theater en wordt separaat in alle drie kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord. Ook de *seizoenspresentatie 2019/2020* is een gezamenlijke activiteit van Opera en Ballet en wordt separaat in alle twee de kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.
- Dit betreft de registraties en adaptaties voor TV en radio. Deze zijn niet in de begroting van de prestatieverantwoording meegenomen.
- Het totaal onder kortdurende talentontwikkeling Opera betreft de deelnemers aan de talentontwikkelingsprojecten in het kader van het Opera Forward Festival. De deelnemers onder langdurende talentontwikkeling betreft voor Ballet 13 dansers van de Junior Company en 6 zangers en 1 repetitor van De Nationale Opera Studio.

7.2. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING OPERA - OCW

OPERA		Huidig boekjaar		Activiteitenplan ¹		Vorig boekjaar	
PRODUCTIES		Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek
1	Nieuwe eigen producties totaal	7		5		10	
2	Nieuwe coproducties totaal	8		4		6	
3	Reprise eigen productie	4		4		2	
4	Reprise coproductie	0				1	
5	Totaal producties (1+2+3+4)	19		13		19	
<i>Uitsplitsing totaal producties:</i>							
6	Producties grote zaal	17		11		18	
7	Producties midden en kleine zaal	2		2		1	
VOORSTELLINGEN		Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek
8	Reguliere voorstellingen standplaats	112	132.918	90	115.000	102	127.116
9	Reguliere voorstellingen buiten standplaats	0	0	0	0	0	0
10	Reguliere voorstellingen buitenland	0	0	0	0	0	0
11	Reguliere voorstellingen totaal (8+9+10)	112	132.918	90	115.000	102	127.116
12	Schoolgebonden voorstellingen po	2	1.590	2	1.600	3	2.720
13	Schoolgebonden voorstellingen vo	0	0	0	0	0	0
14	Schoolgebonden voorstellingen mbo, ho	0	0	0	0	0	0
15	Schoolgebonden voorstellingen totaal (12+13+14)	2	1.590	2	1.600	3	2.720
16	Totaal voorstellingen en bezoeken (11+15)	114	134.508	92	116.600	105	129.836
<i>Specificatie van bezoeken totaal:</i>							
17	Gratis bezoeken	9.330		5.000		8.180	
18	Betaalde bezoeken	123.588		110.000		118.936	
<i>Overige bezoeken:</i>							
19	Bezoeken website totaal ²	2.624.595		1.316.350		2.326.786	
20	Aantal unieke bezoekers website ²	1.421.438		n.v.t.		1.215.043	
OVERIGE ACTIVITEITEN		Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.
21	Schoolgebonden activiteiten (po/vo/mbo/ho)	176	4.264	93	3.775	255	7.291
22	Openbare activiteiten	147	380.094	16	1.500	172	412.576
23	Totaal overige activiteiten (21+22)	323	384.358	109	5.275	427	419.867

1. gemiddelde van 2017-2020, volgens ingediende activiteitenplan Kunstenplan 2017-2020

2. dit betreft het totaal aantal bezoeken en unieke bezoekers voor geheel NO&B

7.3. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING BALLET – OCW

BALLET		Huidig boekjaar		Activiteitenplan ¹		Vorig boekjaar	
PRODUCTIES		Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek
1	Nieuwe eigen producties totaal	7		3		7	
2	Nieuwe coproducties totaal	0				1	
3	Reprise eigen productie	12		7		8	
4	Reprise coproductie	1				0	
5	Totaal producties (1+2+3+4)	20		10		16	
<i>Uitsplitsing totaal producties ³:</i>							
6	Producties grote zaal	17		9		14	
7	Producties midden en kleine zaal	4		1		3	
VOORSTELLINGEN		Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek
8	Reguliere voorstellingen standplaats	100	128.711	75	95.000	97	111.885
9	Reguliere voorstellingen buiten standplaats	32	17.113	25	12.500	53	33.433
10	Reguliere voorstellingen buitenland	11	10.811	10	7.500	1	940
11	Reguliere voorstellingen totaal (8+9+10)	143	156.635	110	115.000	151	146.258
12	Schoolgebonden voorstellingen po	6	2.722	3	3.000	7	2.619
13	Schoolgebonden voorstellingen vo	0	0			0	0
14	Schoolgebonden voorstellingen mbo, ho	0	0			0	0
15	Schoolgebonden voorstellingen totaal (12+13+14)	6	2.722	3	3.000	7	2.619
16	Totaal voorstellingen en bezoeken (11+15)	149	159.357	113	118.000	158	148.877
<i>Specificatie van bezoeken totaal:</i>							
17	Gratis bezoeken	9.915		6.000		12.359	
18	Betaalde bezoeken	146.720		112.000		133.899	
<i>Overige bezoeken:</i>							
19	Bezoeken website totaal ²	2.624.595		1.316.350		2.326.786	
20	Aantal unieke bezoekers website ²	1.421.438		n.v.t.		1.215.043	
OVERIGE ACTIVITEITEN		Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.
21	Schoolgebonden activiteiten (po/vo/mbo/ho)	299	7.885	99	1.560	268	7.993
22	Openbare activiteiten	105	407.040	40	1.950	96	380.748
23	Totaal overige activiteiten (21+22)	404	414.925	139	3.510	364	388.741

1. gemiddelde van 2017-2020, volgens ingediende activiteitenplan Kunstenplan 2017-2020. In het activiteitenplan zijn bij de gratis en betaalde bezoeken per abuis ook de schoolgebonden voorstellingen meegenomen.

2. dit betreft het totaal aantal bezoeken en unieke bezoekers voor geheel NO&B

3. sluit niet aan met totaal producties vanwege dubbeltelling producties die zowel in een grote als een midden en/of kleine zaal staan

7.4. TOELICHTING PRESTATIEVERANTWOORDING

De prestatieverantwoording voor NO&B bestaat uit twee delen, namelijk die voor de gemeente Amsterdam en voor het Ministerie van OCW.

In het derde jaar van deze Kunstenplanperiode presteert Nationale Opera & Ballet op de aantallen producties goed. Dat geldt ook voor de aantallen voorstellingen en de publieksaantallen. Er is ruim voldaan aan de norm die is gesteld. De Nationale Opera realiseert meer nieuwe producties (+2) en meer co-producties (+4). Het Nationale Ballet realiseert ook meer nieuwe producties (+4) dan de norm. Tevens zijn er 5 meer reprises uitgevoerd, met name vanwege enkele niet begrote tournee's. Door de hogere bezetting in de zalen is ook het aantal bezoekers toegenomen ten opzichte van de norm.

Een groot aantal leerlingen heeft een jeugdvoorstelling of reguliere voorstelling bezocht. Daarnaast zijn er meerdere vergelijkbare activiteiten geweest specifiek gericht op de leerlingen in het primair en secundair onderwijs. Deze leerlingen genoten een theatrale rondleiding dans of zang, een workshop, opera of ballet in je klas, een CKV workshop met voorstellingsbezoek of een andere educatieve activiteit bij NO&B. De CKV voorstelling wordt voorbereid aan de hand van een lesmaterialenpakket dat wordt aangeleverd door NO&B en door de docent gebruikt; en vervolgens een workshop in ons NO&B theater voorafgaand aan de voorstelling. Speciaal voor het (V)MBO zijn er activiteiten georganiseerd in het Decoratelier en zijn de basis workshops Opera en Ballet 101 ontwikkeld. In 2019 is een begin gemaakt met workshops voor het speciaal onderwijs.

Naast de vele binnen- en buitenschoolse activiteiten die NO&B organiseert voor kinderen en jongeren van 2 tot 20 jaar worden er ook kortingskaarten aangeboden voor kinderen tot 16 jaar bij de reguliere voorstellingen. In 2019 zijn er in totaal 7.667 kaarten met deze kinderkorting verkocht.

De Nationale Opera heeft naast de reguliere programmering, nieuwe makers en talenten gestimuleerd en een podium geboden met de talentenopera's in de vierde editie van het Opera Forward Festival, met masterclasses voor de jonge zangers en pianisten van ons nieuwe professionaliseringstraject van De Nationale Opera Studio. Het megaproject *aus LICHT* bereikte door de oprichting van een speciale master aan het Koninklijk Conservatorium in Den Haag en de medewerking van vele studenten aan het conservatorium vele jonge mensen. 204 studenten, waarvan 14 master studenten, en pas afgestudeerden hebben geleerd, gewerkt en geparticipeerd in ons huis. Deze jonge mensen krijgen de mogelijkheid zich te ontwikkelen en hun beroep uit te oefenen in een professionele omgeving. The Junior Company heeft met 13 talenten een top klas die de potentie heeft door te groeien naar het corps van Het

Nationale Ballet. De Junior Company dansers worden naast hun eigen programma ook in grote klassieke programma's van de main company opgenomen waardoor het aantal uitvoeringen voor deze jonge dansers enorm is en er een daadwerkelijke pre-voorbereiding is op een internationale danscarrière. Al 28 ex junior company dansers maken deel uit van het grote gezelschap (37%).

Het percentage buitenlands publiek bedraagt ongeveer 6%, vergelijkbaar met 2018. Verder blijkt uit database analyse dat ruim 36% van het publiek uit Groot-Amsterdam komt en 58% uit de rest van Nederland. Het internationale bereik wordt vergroot door samenwerking in co-producties.

Met een jaarlijkse open dag, concerten, rondleidingen en inleidingen biedt Nationale Opera & Ballet toekomstige liefhebbers de mogelijkheid om kennis te maken met de beide kunstvormen.



Young Patrons event rond *Het Zwanenmeer*, met Floor Eimers en Martin ten Kortenaar en adjunct artistiek directeur Rachel Beaujean



Opera in het Park tijdens Holland Festival

8. JAARREKENING

8.1. BALANS PER 31 DECEMBER 2019 (NA RESULTAATBESTEMMING)

(x €1.000)

ACTIVA		31-dec-19	31-dec-18
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
- Software		368	234
- In uitvoering		7	162
Totaal immateriële vaste activa	1a.	375	396
Materiële vaste activa			
- Gebouw		2.664	2.808
- Verbouwingen		6.749	6.619
- Inventaris & inrichting		5.918	4.478
- In uitvoering		264	844
Totaal materiële vaste activa	1b.	15.595	14.749
Totaal vaste activa	1.	15.970	15.145
Vlottende activa			
Voorraden	2.	266	285
Vorderingen	3.	5.121	5.612
Liquide middelen	4.	27.133	32.523
Totaal vlottende activa		32.520	38.420
TOTAAL ACTIVA		48.490	53.565

PASSIVA		31-dec-19	31-dec-18
Eigen vermogen			
Algemene reserve		6.362	6.725
Bestemmingsreserves		7.015	8.146
Bestemmingsfonds OCW		0	852
Totaal eigen vermogen	5.	13.377	15.723
Vorzieningen	6.	9.559	10.817
Langlopende schulden	7.	12.841	11.798
Kortlopende schulden	8.	12.713	15.227
TOTAAL PASSIVA		48.490	53.565

8.2. FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2019

BATEN (x €1.000)		Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Eigen inkomsten				
Publieksinkomsten binnenland		17.784	17.448	15.071
- Recette		15.721	15.541	13.195
- Uitkoop		221	336	310
- Partage		189	0	128
- Overige publieksinkomsten		1.653	1.571	1.438
Publieksinkomsten buitenland		316	195	41
Totaal publieksinkomsten	9.	18.100	17.643	15.112
Sponsorinkomsten	10.	1.621	1.059	1.312
Vergoedingen coproducent	11.	1.485	1.354	614
Overige directe inkomsten	11.	400	282	557
Totaal overige directe inkomsten		3.506	2.696	2.483
Totaal directe inkomsten		21.606	20.338	17.595
Indirecte inkomsten	12.	649	530	511
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen		1.129	1.135	1.276
Private middelen bedrijven		0	0	0
Private middelen private fondsen		1.662	2.330	906
Totaal bijdrage uit private middelen	13.	2.791	3.465	2.182
Totaal eigen inkomsten		25.046	24.333	20.288
Baten in natura	14.	42	75	137
Subsidies				
Structurele subsidie OCW		34.165	34.023	33.291
Structurele subsidie gemeente		11.825	11.825	11.503
Totaal structurele subsidies	15.	45.990	45.848	44.794
Incidentele publieke subsidies	16.	0	0	46
Totaal subsidies		45.990	45.848	44.840
TOTAAL BATEN		71.078	70.256	65.265

LASTEN (x €1.000)		Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Beheerlasten materieel	17.	8.685	8.073	8.067
Beheerlasten personeel	18.	9.833	8.743	9.137
Totaal beheerlasten		18.518	16.816	17.204
Activiteitenlasten materieel	19.	11.471	11.320	8.762
Activiteitenlasten personeel	20.	43.443	43.381	41.095
Totaal activiteitenlasten		54.914	54.701	49.857
TOTAAL LASTEN		73.432	71.517	67.061

Saldo uit gewone bedrijfsvoering		-2.354	-1.261	-1.796
Saldo rentebaten /-lasten	21.	8	0	7
EXPLOITATIERESULTAAT		-2.346	-1.261	-1.789

PERSONEEL EN VRIJWILLIGERS		Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Specificatie personeelslasten				
Waarvan vast contract		28.483	28.536	29.182
Waarvan tijdelijk contract		7.865	7.879	5.178
Waarvan inhuur		16.928	15.709	15.872
Waarvan vrijwilligers				
Totaal personeelslasten		53.276	52.124	50.232

fte

427,2

75,8

8.3. KASSTROOMOVERZICHT

(x €1.000)	2019	2018
I Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	-2.346	-1.789
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	1.969	1.934
Mutatie voorzieningen	-1.258	-620
Mutatie langlopende schulden	1.043	728
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	-592	253
Mutatie in voorraden	18	11
Mutatie in vorderingen	490	-1.405
Mutatie kortlopende schulden	-2.514	2.253
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	-2.598	1.112
II Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investering in (im)materiële vaste activa	-2.811	-2.523
Desinvestering (im)materiële vaste activa	18	61
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.793	-2.462
III Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie liquide middelen I - II	-5.391	-1.350
Liquide middelen einde boekjaar	27.133	32.523
Liquide middelen begin boekjaar	32.523	33.873
Mutatie liquide middelen	-5.391	-1.350

8.4 TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2019

8.4.1 ALGEMEEN

Aard van de activiteiten

De stichting heeft ten doel:

- de exploitatie en instandhouding van het theater, gevestigd te Amsterdam aan het Waterlooplein 22, dat eigendom is van de gemeente Amsterdam, als nationaal centrum voor producties van internationale allure op het gebied van opera, ballet en aanverwante muziekdramatische kunstvormen;
- het verzorgen van onderscheidend aanbod op het gebied van muziekdramatische kunst op een internationaal hoog kwaliteitsniveau;
- de bevordering van de danskunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van grootschalig balletrepertoire;
- de bevordering van de muziekdramatische kunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van grootschalig opera-aanbod;
- het realiseren van een groot landelijk publieksbereik,
- alsmede al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

- subsidie van rijksoverheid en de gemeente Amsterdam
- recettes
- bijdragen van begunstigers, schenkingen, legaten en hetgeen door erfstelling wordt verkregen,
- alsmede alle andere baten.

De stichtingsnaam is op 3 april 2014 gewijzigd in Stichting Nationale Opera & Ballet. In de jaarrekening wordt de handelsnaam Nationale Opera & Ballet gehanteerd.

De statuten van Stichting Nationale Opera & Ballet zijn op 8 december 2015 aangepast om volledig te voldoen aan de voorwaarden die de Belastingdienst stelt aan instellingen met een ANBI-status. De aanpassing heeft na overleg met de Belastingdienst plaatsgevonden. De statuten zijn overeenkomstig gewijzigd door middel van een notariële akte en gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel. De stichting heeft haar zetel in Amsterdam en KvK nummer 332 63 417.

Verbonden partijen

Er is een grote samenhang tussen Stichting Nationale Opera & Ballet en Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds. De stichting Nationale Opera & Ballet Fonds heeft ten doel het bevorderen en al dan niet in materiële zin ondersteunen van de activiteiten van Stichting Nationale Opera & Ballet, en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt, alles in de ruimste zin van het woord. Namens de raad van toezicht van Nationale Opera & Ballet

neemt Corinne Vigreux zitting in het bestuur van Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds. Tom de Swaan is voorzitter.

Subsidiëring

De stichting wordt deels gesubsidieerd door het ministerie van OCW. Voor de periode 2017-2020 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €99.387.408 voor De Nationale Opera en €28.285.933 voor Het Nationale Ballet. De initiële bijdrage OCW voor 2019 bedraagt €31.918.335. De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2017-2020 een subsidie toegekend van €11.343.760 per jaar voor de functie podium voor dans, opera en balletgezelschap. In de exploitatierekening wordt in 2019 een hogere structurele subsidie verantwoord op grond van tussentijds door het ministerie van OCW en Gemeente Amsterdam toegekende loon- en prijsbijstellingen op de initiële beschikking.

Functionele exploitatierekening

Voor de functionele exploitatierekening is het model gehanteerd zoals voorgeschreven in het Handboek verantwoording subsidies kunstenplan 2017-2020 van de gemeente Amsterdam en Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2017-2020 van de rijksoverheid. In de functionele exploitatierekening zijn overige personeelslasten zoals uitgaven voor cursussen en afvloeiingsmaatregelen verantwoord onder lasten personeel met een vast contract. Een uitsplitsing naar personeelslasten met een vast of tijdelijk contract wordt in de begroting niet gemaakt.

8.4.2 GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN DE JAARREKENING

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld en ingericht in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven, die is uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens is rekening gehouden met de voorschriften volgens het Handboek verantwoording subsidies kunstenplan 2017-2020 A-bis van de gemeente Amsterdam (hierna Handboek gemeente), de Algemene Subsidieverordening Amsterdam (ASA 2013) en Handboek verantwoording Cultuursubsidies instellingen 2017-2020 (hierna Handboek OCW).

Een uitzondering hierop zijn de vereisten ten aanzien van de bestemmingsreserve investeringssubsidies. In overleg met de gemeente Amsterdam wordt vanaf 1 januari 2011 de subsidie voor investeringen en onderhoud als volgt verantwoord: de nog niet bestede subsidies die in een volgend jaar tot uitgaaf komen ter dekking van de afschrijvingslasten van de materiële vaste activa worden verantwoord onder de langlopende schulden. Voor dat deel van de ontvangen subsidie waarvoor nog geen verplichtingen zijn aangegaan, wordt een voorziening investering en groot onderhoud gevormd. De gemeente Amsterdam heeft in een brief d.d. 29-03-2012 met kenmerk

2012/2794 akkoord gegeven voor deze presentatiewijze.

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Een belangrijke aanname hierbij is de toekomstige toekenning van subsidie vanuit het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam voor de kunstenplanperiode 2021-2024.

Oordelen en schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het management van Nationale Opera & Ballet zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningpost.

Beleidsregels toepassing Wet normering topinkomens (WNT)

De Wet normering topinkomens (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. Nationale Opera & Ballet voldoet aan deze regelgeving.

Vreemde valuta

Functionele valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro, dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van de stichting.

Transacties, vorderingen en schulden

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van het exploitatieresultaat.

Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen onder vlottende activa, liquide middelen, langlopende schulden en kortlopende schulden. Alle financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

8.4.3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

(Im)materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, verminderd met de lineair berekende afschrijvingen op basis van de geschatte toekomstige gebruiksduur. De afschrijvingslasten komen ten laste van de exploitatierekening. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen.

Waardeverminderingen van vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties

De vooruitbetaalde kosten voor toekomstige producties betreffen de vooruitbetaalde kosten voor het onderhanden werk van producties die in volgende jaren in première gaan. Het onderhanden werk wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijzen of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. In het balans- en kasstroomoverzicht is onderhanden werk meegenomen onder de vorderingen.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijke oninbaarheid. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de

geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een overeengekomen verlengde betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van het exploitatieresultaat gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van de stichting wordt ingedeeld in verschillende reserves.

Stichtingskapitaal

Dit is het kapitaal dat bij oprichting van de stichting is ingebracht.

Algemene reserve

Dit betreft dat deel van het eigen vermogen waar geen specifieke besteding aan is gegeven door derden of de directie.

Bestemmingsreserves

Aan deze van het vermogen afgezonderde reserves is door de directie van de stichting onder goedkeuring van de raad van toezicht een in de jaarrekening omschreven bestedingsmogelijkheid gegeven. Deze ligt in het verlengde van de doelstelling van de stichting.

Bestemmingsfonds

Aan deze van het vermogen afgezonderde reserves zijn op voorschrift van het ministerie van OCW een in de jaarrekening omschreven bestedingsmogelijkheid gegeven. Deze ligt in het verlengde van de doelstelling van de stichting.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen zijn opgenomen tegen de contante waarde van de verplichting, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is en betrouwbaar kan worden berekend. Als disconteringsvoet wordt de zero coupon rente gehanteerd per ultimo boekjaar.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Op basis van het geoordeelde deel van de subsidie van de gemeente Amsterdam voor dekking van de gemiddelde jaarkosten ten behoeve van investeringen en onderhoud wordt de voorziening investeringen en groot onderhoud Theater gevormd.

Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

Korte termijn personeelsbeloningen

Korte termijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen Nationale Opera & Ballet bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld), alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen en doorbetaling loon bij ziekte. De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de exploitatierekening verantwoord op moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze categorie vergoedingen betreft personeelsbeloningen die verschuldigd kunnen zijn na beëindiging van het dienstverband.

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van een beslissing om het dienstverband van een werknemer te beëindigen voor de normale pensioendatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Een transitievergoeding is de ontslagvergoeding waarop personeel volgens de wet met ingang van 1 juli 2015 recht heeft, als de medewerker ontslagen wordt na een dienstverband van twee jaar of langer. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de exploitatierekening opgenomen. Onder de kortlopende schulden worden verplichtingen aan oud medewerkers met een looptijd korter en langer dan 1 jaar gerapporteerd.

Pensioenregeling

Nationale Opera & Ballet heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling is een middelloonstelsel. De stichting heeft geen verplichting tot het verrichten van extra betalingen of herstelpremies als gevolg van een lage dekkingsgraad van het pensioenfonds. Ook heeft de stichting geen verplichting tot het vergoeden van de nadelen van individuele waardeoverdrachten. De premies worden verantwoord in de exploitatierekening zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa

indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Andere lange termijn personeelsbeloningen

Bij andere lange termijn personeelsbeloningen gaat het om personeelsbeloningen die niet volledig betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties verrichtte. Deze categorie bestaat uit jubileumuitkeringen.

De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao Nationale Opera & Ballet en in de cao Toneel en Dans dat een medewerker recht heeft op een gratificatie als hij een aantal aaneengesloten jaren in dienst is. Bij de berekening wordt rekening gehouden met blijfkansen per leeftijdscategorie. Deze zijn gebaseerd op historische gegevens. De verplichting wordt contant gemaakt.

Nationale Opera & Ballet draagt, krachtens haar zogenaamde B3-status, zelf het risico van een vervangende werkloosheidsuitkering. De uitkering is afhankelijk van het arbeidsverleden en het laatstverdiende loon van de desbetreffende werknemer.

De berekening van de verplichtingen voortvloeiend uit ontslag wordt gebaseerd op de beschikking van het UWV inzake de hoogte van het dagloon en de maximale duur van de uitkering. Indien de UWV-beschikking nog niet is ontvangen, wordt de verplichting ingeschat op basis van historische informatie en duur van het dienstverband. In de exploitatierekening wordt de dotatie aan de voorziening opgenomen als last in de exploitatierekening. De periodieke betalingen worden in mindering gebracht op de voorziening.

Langlopende schulden

De investeringsbijdragen betreffen het deel van de geormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam dat in volgende jaren tot besteding komt ter dekking van afschrijvingslasten van de (im)materiele vaste activa, deze bijdragen worden tijdsevenredig over de verwachte gebruiksduur van deze activa ten gunste van de exploitatierekening gebracht.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen gemortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt.

Operationele leasing

Leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom niet bij de organisatie ligt, worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

8.4.4. GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Het exploitatieresultaat wordt bepaald als het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. Baten die worden ontvangen in de vorm van zaken of diensten worden gewaardeerd tegen de reële waarde, voor zover deze bepaalbaar is. In dat geval worden zodanige baten in de staat van baten en lasten verantwoord.

Lasten worden verantwoord zodra zij voorzienbaar zijn. Aanschaffingen voor decors, kostuums, rekwisieten, belichtingsmateriaal voor de eigen programmering worden verantwoord in het jaar dat de voorstelling wordt opgevoerd.

Subsidies

De structurele subsidies die worden ontvangen ten behoeve van de exploitatie van voortdurende activiteiten worden als baten verantwoord in de functionele exploitatierekening in het jaar waar de toekenning voor geldt. De subsidies worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en Nationale Opera & Ballet de condities voor ontvangst kan aantonen.

Sponsorbijdragen

Bijdragen van sponsors worden verantwoord in het jaar waarop de bijdrage betrekking heeft.

Giften en bartering

Giften van een zaak in natura worden gewaardeerd tegen de reële waarde in Nederland. Giften bestaande uit diensten worden in het algemeen niet financieel verantwoord, tenzij dit op geld waardeerbare diensten van bedrijven betreft.

De niet-financiële bijdrage die door vrijwilligers wordt geleverd, wordt niet in de staat van baten en lasten verantwoord.

Het aangaan van bartering-overeenkomsten is de laatste jaren toegenomen. Bartering is te omschrijven als ruilhandel met gesloten beurzen. In beginsel is een ruilvereenkomst resultaatneutraal. Bij de verwerking van bartering-overeenkomsten worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- bartering-overeenkomsten worden intra comptabel verwerkt als de overeenkomst door de afdeling Fondsenwerving en relatiebeheer is opgesteld en het contract door partijen is getekend;
- te leveren prestaties worden in het resultaat verantwoord als de prestatie heeft plaatsgevonden;
- de waarde van de prestaties wordt tegen verkoopwaarde verantwoord;
- voor haar prestatie hanteert Nationale Opera & Ballet als kostprijs de kosten van plaatskaarten en eventuele externe kosten;
- als de verkoopwaarde van de ruilhandel verschilt, dan wordt het verschil aangemerkt als gift;
- opbrengsten bartering van Nationale Opera & Ballet worden verantwoord als sponsorinkomsten;
- de verkoopwaarde van de tegenprestatie van de externe partij wordt onder de betreffende kostenrekening opgenomen zodra de prestatie heeft plaatsgevonden.

Afschrijvingen

(Im)materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Bijzondere baten en lasten

Bijzondere baten en lasten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het saldo uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de gebeurtenis of transactie.

Segmentinformatie

In paragraaf 8.4.12 tot en met 8.4.14 is het exploitatieresultaat onderverdeeld naar Theater, Opera en Ballet. Het segment Theater betreft de exploitatie en instandhouding van het Theater. De segmenten Opera en Ballet betreffen de twee kunstvormen.

Alle inkomsten en kosten die direct toewijsbaar zijn aan een van de drie segmenten worden direct verantwoord bij het segment. Alle opbrengsten en kosten die worden gemaakt voor de drie segmenten gezamenlijk worden toegerekend aan de segmenten op basis van vooraf goedgekeurde sleutels en uurtarieven. Deze kosten betreffen onder andere de supportafdelingen, maar ook de technische afdelingen en de kostuumafdelingen.

8.4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEHEERING

Marktrisico

Marktrisico ontstaat als het ondernemingsresultaat en de marktwaarde van het eigen vermogen negatief beïnvloed kunnen worden door bewegingen in rentetarieven, kredietopslagen, koersen van aandelen en valuta.

Valutarisico

De stichting is voornamelijk werkzaam in de eurozone. Het valutarisico heeft betrekking op inkoopcontracten en vergoedingen voor coproducties, als deze niet in de functionele valuta worden afgesloten. In 2019 is een aantal inkoop- en coproductiecontracten niet in euro afgesloten, maar deze zijn conform beleid niet afgedekt met een financieel instrument vanwege de beperkte omvang.

Prijrisico

Nationale Opera & Ballet loopt geen prijrisico doordat zij geen effecten bezit die aan prijsfluctuaties onderhevig zijn.

Kaastroomrisico

De stichting heeft geen beleggingen in instrumenten waarbij sprake is van variabele rente en is hierdoor niet blootgesteld aan een significant kaastroomrisico. De stichting heeft een rekening-courant, waarover geen rente wordt vergoed en een deel op deposito's met een vaste rente gedurende de looptijd.

Renterisico

De stichting heeft een deel van de overtollige liquide middelen geparkeerd op deposito's met een vaste rente gedurende de looptijd. De looptijd van de deposito's is maximaal een jaar.

Kredietrisico

Het debiteurenrisico van de stichting is laag. De entreebewijzen moeten vooraf zijn betaald voordat bezoekers toegang krijgen tot een voorstelling. Alleen ten aanzien van coproducties waarbij de stichting optreedt als leidend co-partner en het verhuren van producties aan derden is sprake van een kredietrisico. Dit risico wordt gedeeltelijk afgedekt door bij coproducties alleen samen te werken met gerenommeerde partijen. Voor verhuringen geldt dat de producties alleen worden getransporteerd als de volledige verhuuropbrengst is voldaan en de productie adequaat is verzekerd. Coproducties worden getransporteerd als volgens contract 80-90% van de coproductiebijdrage is voldaan.

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Liquiditeitsrisico

De stichting beschikt over voldoende liquide middelen en maakt geen gebruik van kredietfaciliteiten.

8.4.6. GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN HET KASTROOMOVERZICHT

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

8.4.7 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2019

1a. Immateriële vaste activa

(x €1.000)	Software	In uitvoering	Totaal
1 januari			
Aanschafwaarde	954	162	1.116
Afschrijvingen	720	0	720
Boekwaarde	234	162	396
Mutaties			
Deactivatie	0	0	0
Investering in uitvoering	134	7	142
In gebruik name	162	-162	0
Afschrijvingen	163	0	163
	134	-155	-21
31 december			
Aanschafwaarde	1.251	7	1.258
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	883	0	883
Boekwaarde	368	7	375
afschrijvingstermijn	1,5 tot 5 jaar	n.v.t.	

De immateriële vaste activa bestaat onder andere uit de CRM- en planningstool, de website en software voor de financiële administratie en theatertechniek. De in gebruik name betreft het onderhanden werk vanuit 2018 dat in 2019 geactiveerd is, zijnde het tweede deel van de planningstool, boventiteling software en software videorouters.

1b. Materiële vaste activa

(x €1.000)	Gebouw	Ver- bouwingen	Inventaris en inrichting	In uitvoering	Totaal
1 januari					
Aanschafwaarde	6.683	8.807	14.037	844	30.371
Afschrijvingen	3.875	2.188	9.559	0	15.621
Boekwaarde	2.808	6.619	4.478	844	14.750
Mutaties					
Deactivatie	0	0	-18	0	-18
Investering in uitvoering	0	619	1.907	264	2.790
In gebruikname	0	0	724	-844	-120
Afschrijvingen	144	490	1.191	0	1.825
	-144	129	1.422	-580	827
31 december					
Aanschafwaarde	6.683	9.419	16.117	264	32.483
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	4.019	2.670	10.199	0	16.888
Boekwaarde	2.664	6.749	5.918	264	15.595
afschrijvingstermijn	25 jaar	2 tot 25 jaar	3 tot 30 jaar	n.v.t.	

Het Gebouw betreft het pand van het Decoratelier, dat gevestigd is op Kollenbergweg 1 in Amsterdam-Zuidoost. Het pand is volledig eigendom van de stichting Nationale Opera & Ballet. Een onafhankelijke taxateur heeft op 15 oktober 2013 de reële waarde van het pand aan de Kollenbergweg getaxeerd op €3.700.000.

Uitgangspunt bij de reële waarde op basis van de markthuur is de bruto markthuur van de verhuurbare oppervlakten van het object. Voorts is rekening gehouden met kosten van aanpassing of renovatie, overdrachtsbelasting en notariskosten. Om tot de realiseerbare waarde te komen is de reële waarde verminderd met een inschatting van kosten die moeten worden gemaakt om het pand te verkopen. De realiseerbare waarde is geschat op €3.600.000.

De toename bij investering Verbouwingen van €619.000 betreft de activatie van het laatste deel van de verbouwing publieksfoyer. Bij Inventaris en Inrichting bestaat de toename investeringen van €2.631.000 onder andere uit het audiowerkgavesysteem (€615.000), ERP planningsysteem (€222.000), vervanging hardware (€175.000) en toneelvloeren (€296.000). Tegelijkertijd zijn in 2019 meerdere nieuwe investeringen geïnitieerd en op dit moment in uitvoering, onder andere voor LED armaturen, narrow casting en een nieuwe server- en opslaginfrastructuur. De in gebruik name heeft betrekking op het onder handen werk vanuit 2018. €724.000 is geactiveerd en €120.000 is in de realisatie geboekt.

2. Voorraden

(x €1.000)	2019	2018
Vorraden	266	285
Stand per 31 december	266	285

De Voorraden bestaan uit zowel grond- en hulpstoffen, als producten die gereed zijn. Het betreft materiaal voor het Decoratelier en de Toneeldienst en voorraden voor horeca en de winkel.

3. Vorderingen

(x €1.000)	2019	2018
Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties	2.039	1.943
Debiteuren	657	475
Voorschotten	626	852
Rekening-courant NO&B Fonds	537	659
Overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen	517	543
Nog te ontvangen (factureren) coproductie bijdrage	381	100
Belastingen	235	886
Rekening-courant St aus LICHT	70	0
Overlopende activa	59	154
Stand per 31 december	5.121	5.612

De post vooruitbetaalde kosten toekomstige producties bevat vooruitbetalingen voor o.a. de producties *Mahagony* (€363.000), *Rodelinda* (€253.000) en *Der fliegende Hollander* (€ 280.000) die in 2020 en daarna in Amsterdam in première gaan.

Voorschotten hebben betrekking op honoraria artiesten van producties uit 2020 en verder o.a. *Rodelinda*, *Nabucco*, *Die Liebenden Blind*.

De stijging in de post Debiteuren is direct gerelateerd aan facturatie aan het eind van jaar van in totaal €188.000 voor werkzaamheden voor derden en de eindafrekening voor *aus LICHT* voor Holland Festival.

De overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen betreffen o.a. betaalde borgsommen, vooruitbetaalde algemene kosten, nog te ontvangen bedragen van o.a. UWV en tenslotte diverse ontvangsten van pin- en creditcardtransacties uit het eind van 2019.

De nog te ontvangen productie bijdragen 2019 betreft o.a. een co-productie bijdrage voor *La Cenerentola* en nog te ontvangen fondsen bijdragen voor *aus LICHT*.

De belastingen betreffen de nog te ontvangen btw-aangifte van december 2019.

De overlopende activa bestaat merendeels uit vooruitbetaalde kosten voor de seizoen campagne 2020/21.

4. Liquide middelen

(x €1.000)	rente% 31/12/2019		looptijd	eindpositie
Ondernemers deposito ABN AMRO Kwartaal	Basisrente	0,00%	kwartaal	5.000
	Toprente	0,00%	maximum bedrag	
Ondernemers deposito ABN AMRO 21 dagen	Basisrente	0,00%	21 dagen	15.000
	Toprente	0,00%	maximum bedrag	
Rabo Doel Reserveren RABOBANK	Basisrente	0,00%	jaar	5.000
	Toprente	0,00%	maximum bedrag	
Totaal per 31 december				25.000

Het totaal van de direct opeisbare saldi bij bankinstellingen belooft per balansdatum €26.863.400 waarvan €25.000.000 is ondergebracht bij bovenstaande deposito's. De bankinstellingen waar de direct opeisbare saldi en deposito's zijn ondergebracht beschikken over een P-1 rating voor de korte termijn. Voor de lange termijn hebben de twee banken respectievelijk een A1 en een Aa3 rating. Deze ratings zijn afkomstig van kredietbeoordelaar Moody's.

Een bedrag van € 185.972 is opgenomen als bankgarantie inzake een contract voor werkzaamheden voor derden dat tot het leveren van de desbetreffende goederen niet ter vrije beschikking staat.

De liquide middelen worden onder meer aangewend voor toekomstige activiteiten, meerjarige onderhoudsverplichtingen voor het Theater en Decoratelier en het voldoen van kortlopende verplichtingen zoals loonheffing, pensioenpremies, vakantiegeld en crediteuren.

De hoogte van de liquide middelen, waar verplichtingen tegenover staan, bestaat voor een groot deel:

- Kortlopende schulden € 12.713.000
- Voorzieningen €9.559.000

5. Eigen vermogen**Stichtingskapitaal**

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2019 € 79,41

Algemene reserve

(x €1.000)

	2019	2018
Stand 1 januari	6.725	4.766
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	2.000
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-363	-41
Stand per 31 december	6.362	6.725

De Algemene reserve is bedoeld voor het opvangen van calamiteiten die het normale bedrijfsrisico te buiten gaan. De onttrekking aan de algemene reserve betreft het negatieve resultaat Theater uit 2019.

passiva. De solvabiliteitsratio voor 2019 is 13,1%, dat is 0,5% hoger dan in 2018.

Solvabiliteit en haringmaat

De solvabiliteitsratio wordt berekend door de vrije reserves (zijnde de algemene - en risicoreserve) te delen door de totale

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de vrije reserves te delen door de totale baten. Het weerstandsvermogen is in 2019 8,9% en daarmee 1,4% lager dan in 2018. Deze lichte verslechtering ontstaat door de toename van de totale baten ten opzichte van 2018 met 8,9%.

Bestemmingsreserves

(x €1.000)

	2019	2018
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP	674	674
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	4.278	5.398
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	950	869
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	504	596
Bestemmingsreserve Amsterdam ZO	7	7
Stand per 31 december	7.015	8.146

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Participatie & Programmering

(x €1.000)

	2019	2018
Stand 1 januari	674	674
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	674	674

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Participatie & Programmering is gevormd om het over de jaren heen onregelmatige verloop van grootschalige uitgaven en inkomsten van activiteiten inzake Educatie, Participatie en Programmering op te vangen. Het betreft Educatie &

Participatie projecten die niet door de kernactiviteiten Opera en Ballet zelf worden bekostigd. De Directie heeft besloten deze bestemmingsreserve in te zetten voor de ontwikkeling van de exploitatie van de Boekmanzaal. Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	5.398	6.042
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-1.120	-644
Stand per 31 december	4.278	5.398

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera is bestemd om toekomstige activiteiten Opera te financieren. Het negatieve resultaat van Opera is aan deze bestemmingsreserve onttrokken, na aftrek van de onttrekking van €841.261 van het bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	869	853
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	81	16
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	950	869

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet is bestemd om toekomstige activiteiten van Het Nationale Ballet te financieren. Het positieve resultaat van Ballet is aan deze bestemmingsreserve toegevoegd. Het saldo ultimo 2018 van

de bestemmingsfonds OCW Ballet, zijnde €11.000, is gedeeld aan de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet.

Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	602	602
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	602	602

Nationale Opera & Ballet heeft het Decoratelier volledig in eigendom. Voor de instandhouding van het gebouw ontvangt zij geen separate subsidie. Deze middelen zijn bestemd om een renovatie van het pand van het Decoratelier in de toekomst te kunnen financieren.

Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	596	733
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-92	-137
Stand per 31 december	504	596

De bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier is bedoeld om de lasten van toekomstige vervangings- en uitbreidingsinvesteringen van machines en installaties te kunnen bekostigen. In 2019 is hiervoor in totaal een bedrag onttrokken

van €92.000. De hoogte van de bestemmingsreserve is onderbouwd door een intern opgesteld meerjareninvesteringsplan. De bestemmingsreserve is toereikend om de investeringen van de komende 3 jaar te dekken.

Bestemmingsreserve Amsterdam ZO

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	7	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	7
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	7	7

Deze bestemmingsreserve is gevormd om samenwerking met stadsdeel en culturele instellingen in Amsterdam Zuidoost te ontwikkelen en meer bewoners uit deze buurt te betrekken bij Opera en Ballet.

Bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	841	1.841
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-841	-1.000
Stand per 31 december	0	841

Het ministerie van OCW heeft in 2017 in de subsidie vaststelling 2013-2016 toegezegd het resterende saldo bestemmingsfonds OCW Opera ultimo 2016 van €1.841.000 niet terug te vorderen met de verplichting deze middelen aan te wenden ten behoeve van de kernactiviteiten Opera. Dit bedrag is ultimo 2017 onttrokken uit het bestemmingsfonds OCW Opera en gedoteerd aan het bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera. In afwijking van artikel 2.16 eerste lid, van de regeling op het specifieke cultuurbeleid mag aan dit bestemmingsfonds ook worden onttrokken bij een

positief exploitatieresultaat en hoeven onttrekkingen niet plaats te vinden naar rato van het aandeel OCW-subsidie in de totale baten van Nationale Opera & Ballet. Mocht er aan het eind van periode 2017-2020 een positief saldo resteren, dan moet dit worden toegevoegd aan het reguliere bestemmingsfonds OCW Opera. Met de inwerkingtreding van de nieuwe BIS-regeling in 2019 zijn de voorschriften voor BIS-instellingen over het bestemmingsfonds OCW per direct komen te vervallen. De onttrekking in 2019 is aangewend voor de kernactiviteiten van Opera.

Bestemmingsfonds OCW Ballet

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	11	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	11
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-11	0
Stand per 31 december	0	11

Bestemmingsfonds OCW Ballet betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. De omvang van de dotatie wordt bepaald door de verhouding structurele subsidie OCW ten opzichte van totale baten. Met de inwerkingtreding van de nieuwe

BIS-regeling in 2019 zijn de voorschriften voor BIS-instellingen over het bestemmingsfonds OCW per direct komen te vervallen. Het saldo is in 2019 gedoteerd aan de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet en zal aangevend worden voor de kernactiviteiten van Ballet.

6. Voorzieningen

(x €1.000)	2019	2018
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	378	620
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	546	524
Voorziening investering en groot onderhoud Theater	8.635	9.673
Stand per 31 december	9.559	10.817

Voorziening afvloeiingsverplichtingen

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	620	682
Onttrekking	-483	-702
Vrijval	-167	-123
Dotatie	408	763
Stand per 31 december	378	620

De stichting draagt, vanwege haar zogenaamde B3-status, zelf het risico van een vervangende werkloosheidsuitkering en herplaatsing wachtgeld voor medewerkers. De uitkering is afhankelijk van het arbeidsverleden en de mate van herplaatsbaarheid en is gebaseerd op informatie van het UWV.

Op basis van beschikkingen van de uitvoeringsinstelling, getekende vaststellingsovereenkomsten en eigen inschattingen is in 2019 €408.000 toegevoegd aan de voorziening. Verplichtingen aan oud medewerkers met een looptijd korter en langer dan 1 jaar worden gerapporteerd onder de kortlopende schulden.

Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	524	554
Onttrekking	-47	-57
Dotatie	69	27
Stand per 31 december	546	524

Het betreft een voorziening ten behoeve van jubileumuitkeringen zoals in de cao voor medewerkers is vastgelegd. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de te verwachten uitkering op basis van het huidige loonpeil. Per leeftijds categorie is rekening gehouden met blijf kansen die zijn

gebaseerd op historische gegevens. De aannames zijn in 2019 herzien en resulteert in een hogere dotatie. De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen de zero coupon rente per 31 december 2019. De toekomstige jubileumuitkeringen worden uitbetaald in 2020 en alle jaren daarna.

Voorzieningen investering en groot onderhoud Theater

(x €1.000)	2019	2018
Stand 1 januari	9.673	10.201
Onttrekking aanwending investeringsbijdragen 2019	-2.932	-2.495
Dotatie	3.275	3.100
Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2019	-1.381	-1.133
Stand per 31 december	8.635	9.673

De voorziening Investering en groot onderhoud Theater betreft het deel van de geormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen investeringen voor zijn aangegaan of het groot onderhoud nog niet is uitgevoerd. De onttrekking van €2.932.000 betreft de totale investeringen Theater in 2019. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post aangevande investeringsbijdragen onder de langlopende schulden. De voorziening is volledig dekkend voor de geplande

investeringen tot eind 2021, in 2022 is de voorziening niet meer dekkend voor de geplande investeringen en onderhoud en ontstaat een tekort.

De dotatie van €3.274.815 betreft de geormerkte subsidie 2019, inclusief een extra dotatie voor 2018 van €43.400, deze is ten onrechte niet gedoteerd in 2018. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

Aanwending investeringsbijdragen 2019

(x €1.000)	2019	Begroting 2019
Revitalisering	673	750
Zaalweergavesysteem	571	616
LED armaturen	277	1.073
Gebouw & installaties	232	262
Masterplan ICT	228	214
Verduurzamen verlichting	205	216
Overig	183	351
Glasvezelrouters	183	185
Telefonie&hardware ICT	183	301
Bedrijfskleding	137	150
Planningstool	60	45
	2.932	4.163

In de begroting is rekening gehouden met €1.100.000 voor het vervangen van het LED armaturen. Er is echter voor gekozen om eerst een pilot te draaien alvorens te investeren. De investeringen betreffen onder andere de laatste verbouwingen van het voorgebouw, een upgrade van de

ICT-netwerkstructuur en firewall, de planningstool, de overgang van vaste telefoontoestellen naar mobiele telefoons, de start van het verduurzamen van verlichting en een vernieuwd zaalweergave-systeem plus glasvezelrouters voor een optimale audiovisuele beleving.

Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2019

(x €1.000)	2019	Begroting 2019
Groot onderhoud gebouw	469	200
Gebouw & installaties	234	166
Audio visuele media	157	148
Kantoorinventaris	115	50
Masterplan ICT	109	
Automatisering	94	68
Toneel- & belichtingsinstallaties	81	40
ERP	71	0
Advieskosten	51	0
	1.381	672

De overschrijding wordt onder andere veroorzaakt door onderhoud gebouw & installaties voor de revitalisering foyer, rekwi-sieten, luchtkussens, laswerk, aanpassingen 3e verdieping, autolader, extra kantoorinventaris voor onder andere horeca,

het masterplan ICT dat na de begroting is opgesteld, de interne doorbelasting ERP die niet begroot is en advieskosten voor onder andere de verbouwing 2e en 3e verdieping die als onder handen werk waren begroot.

7. Langlopende schulden**Aangewende investeringsbijdragen**

(x €1.000)	2019	2018
<u>Gefinancierd vanuit MIOP:</u>		
Stand 1 januari	11.497	10.753
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2019	-1.752	-1.690
Deactivatie materiële vaste activa	-17	-61
Dotatie	2.828	2.495
Stand per 31 december	12.556	11.497

(x €1.000)	2019	2018
<u>Gefinancierd vanuit sponsoring, bijdragen e.d.:</u>		
Stand 1 januari	301	317
Sponsoring / schenking	0	0
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2019	-16	-16
Stand per 31 december	285	301

De aangewende investeringsbijdragen betreffen het deel van de geormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam dat in volgende jaren tot besteding komt ter dekking van afschrijvingslasten van de (im)materiële vaste activa. De post heeft eenzelfde verloop als de post (im)materiële vaste activa van het Theater. De dotatie betreft de overheveling van de voorziening investering en groot onderhoud ter grootte van de investeringen in het Theater die zijn gedaan in 2019. De aanwending bestaat uit de afschrijvingen op activa in het Theater in 2019.

Voor een toelichting op de posten Deactivatie (im)materiële vaste activa wordt verwezen naar de toelichting op de voorziening investering en groot onderhoud Theater.

Voor de verbouwing van de Odeonzaal zijn in 2017 eenmalige sponsorbijdragen en schenkingen gedaan van €329.000. Hier wordt jaarlijks apart op afgeschreven.

8. Kortlopende schulden

(x €1.000)	2019	2018
Vooruitontvangen abonnementen	2.937	2.944
Vooruitontvangen losse kaartverkoop	2.483	2.329
Vakantiedagen	2.170	2.069
Salarissen en nog te betalen honoraria	1.495	1.950
Vakantietoelage	1.195	1.091
Crediteuren	915	1.533
Vooruitontvangen bijdragen toekomstige activiteiten	537	358
Diverse kosten nog te betalen	518	825
Overige schulden	244	223
Overlopende passiva	151	137
Loonheffing	51	1.200
Sociaalfonds, omscholingsregeling en ANW premie	17	13
Pensioenpremie	0	391
Rekening-courant Stichting aus Licht	0	164
Stand per 31 december	12.713	15.228

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Onder de kortlopende schulden staan ook verplichtingen (€173.000) aan oud medewerkers met een looptijd langer dan 1 jaar.

Vooruitontvangen abonnementen en Vooruitontvangen losse kaartverkoop betreffen voorstellingen die plaats vinden in 2020. Dit bedrag is hoger dan het voorgaande jaar doordat er in 2019 al losse kaarten in de verkoop zijn gegaan voor een aantal toekomstige producties voor december 2020 wegens grote belangstelling voor o.a. *Notenkraker* en *Muizenkoning*.

Het saldo vakantiedagen is ten opzichte van 2018 met €104.000 gestegen. Er is in de berekening rekening gehouden met het uurloon van januari 2020. Het aantal uitstaande verlofuren is toegenomen ten opzichte van 2018.

De post Salarissen en nog te betalen honoraria betreft onder andere kosten voor orkesten, solisten en koorleden voor producties die eind 2019 plaatsvonden. Tevens bevat het kosten van inhuur losse krachten, waarvan de betaling begin 2020 plaats vindt.

Een afname in Crediteuren is voornamelijk ontstaan doordat er

geen nieuwe grote producties voor begin 2020 gepland staan.

De post Nog te betalen overig betreft hoofdzakelijk facturen die betrekking hebben op 2019, maar in 2020 zijn ontvangen. Daarnaast is een co-productie bijdrage van 2018 (€ 144.000) nog niet aan NO&B gefactureerd.

De Overige schulden betreffen o.a. tegoedbonnen NO&B uitgiftes, ontvangen borgsommen en nog af te rekenen bedragen met derden.

De Overlopende passiva betreft het saldo aan verplichtingen uit lopende barterovereenkomsten.

8.4.8. TOELICHTING OP HET MEERJAREN INVESTERINGS- EN ONDERHOUDSPLAN (MIOP)

Bij de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de kunstenplanperiode 2017-2020 is €3.100.000 aangemerkt voor groot onderhoud en investeringen Theater. Dit bedrag is in 2018 geïndexeerd met 1,4% en in 2019 met 2,8%. De subsidietoekenning voor 2019 is hiermee €3.231.415 plus de extra dotatie uit 2018 die ten onrechte niet gedoteerd is in 2018. De totale subsidietoekenning in 2019 is €3.274.815. Daarbovenop maakt Nationale Opera & Ballet ook kosten van onderhoudspersoneel; dit bedrag is niet geoormerkt in de

subsidietoekenning, maar wordt door Nationale Opera & Ballet zelf geoormerkt op €1.500.000. Van dit bedrag moeten de operationele personele en materiële kosten van onderhoud, groot onderhoud en investeringen van het Theater worden bekostigd.

De directie heeft intern een MIOP opgesteld om binnen de budgettaire kaders aan de instandhoudingsverplichting te kunnen voldoen. Op basis van dit plan is met behulp van onttrekkingen aan de voorziening investering en groot onderhoud Theater en de jaarlijks intern geoormerkte subsidie aan de instandhoudingsverplichting voldaan.

MIOP Verantwoording 2019

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
<u>Ontvangen Subsidies Gemeente Amsterdam:</u>			
A Onderhoud & Investeringen	3.275	3.100	3.100
B Salarissen	1.500	1.500	1.500
C Project subsidies	0	0	0
Totaal subsidie	4.775	4.600	4.600
<u>Uitgaven beheer & onderhoud gebouw/ MIOP:</u>			
A Uitgaven groot onderhoud	1.381	671	1.132
A Investeringen	2.932	4.234	2.495
Totaal	4.313	4.905	3.627
B Salarissen	1.633	1.538	1.539
C Project subsidies	0	0	0
Totaal uitgaven	5.946	6.443	5.166
Verschil subsidie en uitgaven	-1.171	-1.843	-567
<i>D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater</i>	1.773	2.429	1.968

De genoemde salarissen zijn de salarissen van het onderhoudspersoneel bestaande uit de medewerkers van de afdelingen Onderhoud theatertechniek (exclusief brandwacht), Facilitaire dienst (exclusief receptionisten) en de kosten van onderhoudsuren zoals die zijn gemaakt door de afdelingen Toneeldienst, Belichtingsdienst, AVM en Rekwisieten. Deze salariskosten worden getoond in de exploitatierekening Theater onder Beheerlasten Personeel (pagina 120).

Het saldo van €1.773.000 betreft het deel van de geoormerkte subsidie waar nog geen verplichtingen in de vorm van afschrijvingen tegenover staan. Het saldo is bepaald door de geoormerkte subsidie van €3.231.415 plus de eenmalige dotatie voor 2018 van €43.400 te verminderen met de werkelijke uitgaven voor het in standhouden van het gebouw €1.381.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

8.4.9. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Meerjarige rechten

Subsidie kunstenaarperiode 2017-2020

De stichting wordt op basis van een vierjarige periode, de zogenoemde kunstenaarperiode, gesubsidieerd door het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam.

De stichting wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2017-2020 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €99.387.408 voor Opera¹ en voor Ballet² initieel €28.285.932. Rekening houdend met indexaties is in 2019 de structurele jaarlijkse subsidie door het ministerie van OCW aan Opera €26.595.900 en Ballet €7.569.267.

De stichting wordt gesubsidieerd door de gemeente Amsterdam voor de functie podium voor dans en opera en balletgezelschap³. Voor de subsidie periode 2017-2020 heeft de gemeente Amsterdam initieel een subsidie toegekend van €11.343.760 per jaar. Hiervan is €3.100.000 door de gemeente Amsterdam geormerkte subsidie voor groot onderhoud en investeringen en €1.500.000 door Nationale Opera & Ballet zelf geormerkt voor kosten onderhoudspersoneel. Rekening houdend met indexaties is in 2019 de structurele jaarlijkse subsidie door de gemeente Amsterdam aan Ballet €4.607.880 en Theater €7.216.764, waarvan €3.231.415 geormerkte subsidie voor groot onderhoud en investeringen.

Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplanning (MIOP)

Nationale Opera & Ballet ontvangt in 2019 van de gemeente Amsterdam €3.231.415 plus de eenmalige dotatie voor 2018 van €43.400 voor investeringen en groot onderhoud Theater en €1.500.000 voor kosten onderhoudspersoneel Theater. Nationale Opera & Ballet heeft de verplichting dit ontvangen geld enkel voor dit doel te gebruiken. Zie voor verdere toelichting paragraaf 8.4.8.

Verzekerde waarden

De verzekerde waarden 2019 bedragen:

- de dekking exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) bij bedrijfsstilstand bedraagt €32.000.000
- decors, kostuums en rekvisieten van producties in opslag €49.860.000
- gebouw decoratier Kollenbergweg 1 €11.065.250. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor Nationale Opera & Ballet als producent specifiek noodzakelijk zijn
- bedrijfsuitrusting/inventaris Kollenbergweg 1 €3.720.000
- bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang Waterlooplein €67.000.000
- inboedelverzekering huisvesting dansers €35.000

Rechtszaak Kunstenbond – Stichting Nationale Opera & Ballet

Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening 2019 heeft Nationale Opera & Ballet een juridisch geschil met een onzekere uitkomst. Op 15 november 2019 heeft Stichting Nationale Opera & Ballet een dagvaarding ontvangen van de Kunstenbond. De Kunstenbond is van mening dat er sprake is van een schijnzelfstandigheid van de freelance koorleden die op basis van een opdrachtovereenkomst worden ingezet. NO&B gaf de Kunstenbond eerder al te kennen te willen overleggen over het aanbieden van arbeidsovereenkomsten aan freelance koorzangers. Beide partijen willen tot een aantal contouren komen voor een nieuw cao overleg waarbij de freelance koorleden eventueel onderdeel worden van de nieuwe cao. Het aanbieden van arbeidsovereenkomsten en tevens toepassen van de Fair Practice Code voor freelancers koorzangers zal een financiële consequentie hebben voor De Nationale Opera.

Rechten op kapitaal

Ultimo 2019 heeft de stichting recht op periodieke schenkingen, die voor september 2017 zijn getekend voor de komende vijf jaar voor een totaal bedrag van circa €284.850. Vanaf september 2017 worden de contracten voor periodieke particuliere schenkingen getekend met de nieuwe Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds.

Meerjarige verplichtingen

(x € 1)

Item	Type	2019	binnen één jaar	tussen één en vijf jaar	totaal
Personenauto's	operationele lease	7.857	8.001	24.670	32.671
Bakwagen Decoratier	operationele lease	0	16.005	69.840	85.845
Karren decoropslag	huur	52.947	28.191	39.707	67.898
Opslag	huur & dienstverlening	550.899	550.899		550.899
Printers	operationele lease	17.817	8.931	23.874	32.805
Diverse installaties	huur	11.040	11.040		11.040
Erfpacht	huur	180.326	183.031	732.124	915.155
Meerjarige ICT contracten	support contract	29.788	29.371	117.483	146.853

Gebouw gevestigd op Waterlooplein 22, Amsterdam

De gemeente Amsterdam is eigenaar van het gebouw gevestigd op Waterlooplein 22 te Amsterdam. De stichting huurt dit pand van de gemeente om niet. Beide partijen hebben in een overeenkomst vastgelegd welk deel van het onderhoud van het gebouw voor rekening komt voor de gemeente Amsterdam als zijnde verhuurder en welk gedeelte voor rekening komt van de stichting zijnde huurder.

1 brief subsidiebesluit BIS d.d. 20-09-2016 kenmerk 1056794

2 brief subsidiebesluit BIS d.d. 20-09-2016 kenmerk 1061174

3 brief verlening subsidie Nationale Opera en Ballet 2017 d.d. 15 december 2016 kenmerk SBA-007016

8.4.10. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2019

9. Publieksinkomsten

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Publieksinkomsten binnenland:			
- Recette	15.721	15.541	13.195
- Uitkoop	221	336	310
- Partage	189	0	128
Overige publieksinkomsten:			
• Horeca voorgebouw	1.297	1.268	1.129
• Theaterwinkel	211	231	193
• Overige publieksinkomsten	145	72	116
Totaal overige publieksinkomsten:	1.653	1.571	1.438
Totaal publieksinkomsten binnenland	17.784	17.448	15.071
Publieksinkomsten buitenland	316	195	41
Totaal publieksinkomsten	18.100	17.643	15.112

De publieksinkomsten zijn afhankelijk van de programmering en de artistieke keuzes voor de producties. De totale publieksinkomsten zijn €458.000 (3%) hoger dan begroot.

Publieksinkomsten binnenland

De publieksinkomsten binnenland zijn €337.000 (2%) hoger dan begroot.

- De inkomsten uit recettes, uitkoop en partage zijn €255.000 (1,5%) hoger. De kaartverkoop voor de Opera is gedaald met €792.000 (8%). Dit komt door lagere gemiddelde recettes per bezoeker en lagere bezoekersaantallen ten opzichte van de begroting, deze zijn te hoog ingezet voor de minder bekende titel *aus LICHT*, maar ook verrassend, voor bekende titels als *Così fan tutte* en *La Cenerentola*. De kaartverkoop voor Ballet heeft het goed gedaan: €964.000 (20%) meer dan begroot. Het vertrek van soliste Igone de Jongh stimuleerde de kaartverkoop van *Best of Balanchine* (+52%) en *Romeo en Julia* (+28%) vooral als zij optrad. *Het Zwanenmeer*, 26 voorstellingen met een gemiddelde bezettingsgraad van 100%, leverde €264.000 (+16%) hogere recettes dan begroot en *Requiem* en *Van Manen*, *Forsythe*, *Arquès*, beide 19% hogere recettes. De inkomsten per kunstvorm worden separaat toegelicht in paragraaf 8.4.12 tot en met 8.4.14. De toename in recettes ten opzichte van vorig jaar wordt m.n. veroorzaakt door de Zwanenmeer voorstellingen bij Ballet.

- De overige publieksinkomsten nemen met €82.000 (5%) toe met name door extra Opera inkomsten Audio Visuele Registraties (AVR) voor extra opdrachten (€73.000) en extra inkomsten uit de Horeca (€29.000). De winkel toont echter €20.000 minder inkomsten dan begroot.

Publieksinkomsten buitenland

De toename van buitenlandse publieksinkomsten (€121.000) wordt veroorzaakt door extra inkomsten uit niet-begrote toernees van ballet naar Spoleto in de zomer en Shanghai in november.

10. Sponsorinkomsten

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Sponsorinkomsten	968	709	744
Hospitality inkomsten	653	350	568
Totaal sponsorinkomsten	1.621	1.059	1.312

De inkomsten uit sponsoring zijn €562.000 (53%) hoger, hiervan is €266.000 de sponsorbijdrage *aus LICHT*, deze is begroot onder private fondsen. Tevens is er sprake van extra hospitality inkomsten voor niet begrote events.

11. Overige directe inkomsten

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Vergoedingen coproducent	1.485	1.354	614
Overige directe inkomsten	400	282	557
Totaal overige directe inkomsten	1.885	1.637	1.171

Vergoedingen van coproducent

De vergoeding van coproducenten is €130.000 (10%) hoger dan begroot door hogere co-productiebijdrage voor *La Cenerentola* en *aus LICHT*.

Overige directe inkomsten

Overige directe inkomsten bestaat uit inkomsten uit verhuur, verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de verhuur van de grote zaal voor optredens. Het positieve effect van niet begrote inkomsten voor externe werkzaamheden Decoratier (€+207.000) is niet zichtbaar door het niet verhuren van Opera producties (€-177.000). In totaal zijn de overige directe inkomsten €118.000 (42%) hoger dan begroot.

12. Indirecte inkomsten

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Horeca (los van voorstellingen)	295	282	291
Overige indirecte inkomsten	354	248	220
Totaal indirecte inkomsten	649	530	511

Indirecte inkomsten

De artiestenfoyer toont een omzetverhoging ten opzichte van de begroting van €13.000 (5%). De overige indirecte inkomsten nemen met €106.000 toe door extra opbrengsten uit verhuur van appartementen (€65.000), omdat het aantal

appartementen dat wordt verhuurd aan dansers toeneemt en ook de huren zijn verhoogd. Daarnaast heeft de verkoop van restmaterialen en vaste activa €17.000 meer opgeleverd dan begroot en heeft Ballet €10.000 ontvangen voor de licentie-rechten van *Vier letzte Lieder* van Rudi van Dantzig.

13. Bijdragen uit private middelen

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	1.129	1.135	1.276
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	1.662	2.330	906
Totaal bijdragen uit private middelen	2.791	3.465	2.182

Private middelen particulieren incl. vriendenvereniging

Vanuit het NO&B Fonds is €270.000 toegekend aan Ballet, €300.000 lager dan begroot. Deze gelden zijn ingezet ten gunste van de decors en kostuums voor de producties *Requiem*, *HF: Van Manen*, *Forsythe en Arqués*, *Best of Balanchine*, Talentontwikkeling (de productie *Unboxing Ballet* van de Junior Company en studiebeurzen), spitzenbudget en educatie en participatie.

NO&B fonds heeft in totaal €571.000 toegekend aan Opera: €293.000 voor *aus LICHT* en €47.000 voor het *Operadiner*. Het resterende bedrag van €231.000 is ingezet voor de productie *Pelléas et Mélisande*, Opera Studio, Koor en educatie (Operahelden kinderkoor en de jeugdopera *Kriebel*). NO&B zelf heeft ook nog €261.000 aan particuliere donaties gewonnen. Dit betreft oude contracten die nog niet via het NO&B fonds lopen.

Daarnaast zijn er door het NO&B fonds bijdragen gedaan aan het *Young Patrons Gala* (€15.000) en wordt 60% van het salaris van de fondsenwerver Boekmanzaal door het fonds gefinancierd (€11.500).

Private middelen private fondsen

De Nationale Opera heeft in totaal €1.302.000 ontvangen, dat is €748.000 lager dan begroot. Dit wordt voor €606.000 veroorzaakt door een verschuiving van inkomsten uit private fondsen die zijn verantwoord onder sponsorinkomsten (€266.000) en private middelen particulieren (€340.000). De volgende fondsen hebben in 2019 bijgedragen aan de Opera: Fonds 21, VandenEnde Foundation, Stichting Ammodo, Turing Foundation, Stichting Goede Doelen, Stichting Pieter Bastiaan, Gravin van Bylandt, Culture Ireland, Elise Mathilde Fonds, Ernst von Siemens, AFK, Ambassade van Hongarije, Goethe Instituut, Stichting Zomerlust, Kersjes fonds, Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Thurkowfonds. Deze fondsen hebben een bijdrage geleverd aan *aus LICHT*, het *Opera Forward Festival* of De Nationale Opera in het algemeen.

Het Nationale Ballet heeft in totaal €359.500 ontvangen, €79.500 meer dan begroot. Deze bijdrages zijn ten gunste gekomen van de Junior Company (Gieskes-Strijbis Fonds, Stichting Ammodo, VandenEnde Foundation, STU foundation, Stichting Zomerlust en Stichting Ritsema van Eck Fonds), *Choreographic Academy* (Stichting Ammodo) of aan Het Nationale Ballet in zijn algemeen (Stichting Goede Doelen).

14. Baten in natura

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Baten in natura	42	75	137

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €38.000 lager dan begroot vanwege het verplaatsen van de overeenkomst met Exterior van 2019 naar 2020.

Bijdragen bedrijven om niet

Diverse bedrijven hebben ten behoeve van de organisatie om niet bijgedragen. Bijdragen waren afkomstig van onder andere Loyens & Loeff, Rutgers & Posch en Gymna. Ook had NO&B in 2019 barterdeals met M.A.C. Cosmetics, Sentia, The Wunderkammer, Eden Hotels en Exterior Media.

15. Subsidies

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Structurele subsidie OCW	34.165	34.023	33.291
Structurele subsidie gemeente	11.825	11.825	11.503
Totaal subsidies	45.990	45.848	44.794

Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €142.000 (0,4%) hoger dan begroot. De door OCW toegekende loon- en prijsbijstelling was respectievelijk 3,133% en 1,447%: 0,6% hoger en 0,05% lager dan begroot. Dit resulteert in een hogere subsidie voor Opera (€110.000) en Ballet (€32.000).

Structurele subsidie gemeente

De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 2,8% toegekend in 2019. Hiermee was rekening gehouden in de begroting.

16. Incidentele publieke subsidies

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Incidentele publieke subsidies	0	0	46

NO&B heeft in 2019 geen extra publieke subsidie ontvangen.

17. Beheerlasten materieel

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Huisvestingskosten	2.807	2.333	2.668
Kantoorkosten	2.050	1.998	1.817
Algemene publiciteitskosten	319	398	238
Afschrijvingskosten	1.988	1.976	1.995
Dotatie voorziening groot onderhoud Decoratelier	0	0	0
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater	3.275	3.100	3.100
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud (niet MIOP)	0	0	0
Onttrekking langlopende schulden ter dekking van afschrijvingslasten	-1.753	-1.732	-1.751
Totaal beheerlasten materieel	8.685	8.073	8.067

Aan beheerlasten materieel is €612.000 (8%) meer besteed dan begroot.

Huisvestingskosten

Dit betreft onder andere de huisvestigingslasten voor het Decoratelier, Theater en Decoropslag. Ten opzichte van de begroting is een stijging van de huisvestingskosten zichtbaar van €474.000. Hiervan wordt €142.000 veroorzaakt door het later starten met opruimen van decoropslag en €131.000 doordat er meer appartementen worden gehuurd. Verder zijn er hogere kosten voor schoonmaak (€50.000), afvalverwerking (€42.000), energie (€20.000) en instandhouding Decoratelier (€38.000). Deze laatste kosten worden na bepaling resultaat ten laste van de reserve instandhouding Decoratelier gebracht. In totaal komt €92.000 ten laste van de bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier.

Accountantskosten

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Onderzoek van de jaarrekening	88	74	89
Honoraria andere controleopdrachten	29	25	25
Totaal accountantskosten	117	99	114

Algemene publiciteitskosten

Er is €79.000 minder uitgegeven aan algemene publiciteit. Dit betreft met name budget voor corporate campagne dat vanwege een hoog ziekteverzuim op de afdeling marketing is doorgeschoven naar 2020.

Kantoorkosten

Bij de kantoorkosten is sprake van een toename van €52.000 ten opzichte van de begroting, onder andere voor advieskosten inzake de Fair Practice Code, afboeking van borgsom frankeermachine en verouderde winkelvoorraad.

Binnen de kantoorkosten vallen ook de accountantskosten zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn €11.000 hoger dan begroot. Van het totale verschil heeft €20.000 betrekking op Theater door deactivatie van materiële activa. De onttrekking langlopende schulden ter dekking van de afschrijvingslasten neemt daardoor ook met €20.000 toe. Per saldo heeft dit geen effect op het resultaat.

18. Beheerlasten personeel

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Algemeen personeel	4.151	3.828	3.751
Commercieel personeel	4.507	3.988	3.884
Overige personeelskosten	1.175	927	1.502
Totaal beheerlasten personeel	9.833	8.743	9.137

Het algemeen personeel bestaat onder andere uit de afdelingen Facilitaire Dienst, Financiën, ICT en P&O. Onder commercieel personeel vallen de afdelingen Fondsenwerving & Relatiebeheer, Horeca en Theaterwinkel en Marketing.

Algemeen personeel

De algemene personeelskosten zijn €323.000 (8%) hoger dan begroot. Dit komt door inhuur bij de Algemene Directie, Financiën, Facilitaire Dienst, ICT, HR en Zakelijke Leiding Ballet door capaciteitstekort en vervanging zieke medewerkers.

Commercieel personeel

Toename van €519.000 (13%), ontstaan door extra inhuur losse krachten / oproepkrachten bij Marketing, Fondsenwerving & Relatiebeheer en Artiestenfoyer wegens een hoog ziekteverzuim.

Overige personeelskosten

De overschrijding van €248.000 betreft met name hogere afvloeiingskosten (€225.000) en extra kosten voor bedrijfsarts en maatschappelijk werk ten gevolge van een hoog ziekteverzuim.

19. Activiteitenlasten materieel

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Vorbereidingskosten	5.638	5.456	3.370
Uitvoeringskosten	3.094	3.335	2.834
Publiciteitskosten	1.882	1.747	1.680
Overige kosten	857	782	878
Totaal activiteitenlasten materieel	11.471	11.320	8.762

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met €151.000 (1%) toegenomen.

Vorbereidings- en uitvoeringskosten

De voorbereidings- en uitvoeringskosten tezamen zijn in lijn met de begroting. De overbesteding van de voorbereidingskosten (€183.000) komt door hogere lasten voor reis en verblijf door niet begrote buitenlandse tournees van Ballet en niet begrote huur externe studio's voor opera producties waarvoor buitenshuis is gerepeteerd.

Publiciteitskosten

De publiciteitskosten zijn €134.000 (8%) hoger dan begroot. Door tegenvallende Opera recettes is er extra geïnvesteerd in de publiciteit van deze producties dan begroot.

Overige kosten

De overige kosten stijgen met €75.000 (10%). Dit komt door een verschuiving van de post bedrijfskleding, deze stond begroot (€54.000) onder overige personeelskosten onder activiteitenlasten beheer. Daarnaast heeft een afwaardering van de verouderde winkelvoorraad (€11.000) plaatsgevonden.

20. Activiteitenlasten personeel

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Ondersteunend personeel	22.219	21.690	20.640
Uitvoerend personeel	21.017	21.476	20.221
Overige personeelskosten	207	215	234
Totaal activiteitenlasten personeel	43.443	43.381	41.095

Het ondersteunend personeel betreft personeel dat werkt ter ondersteuning van het productieproces zoals de technische afdelingen decor, belichting en kostuums. Onder het uitvoerende personeel vallen onder andere de dansers, het koor en externe artiesten. De activiteitenlasten personeel zijn naast de programmering ook sterk afhankelijk van de aard en uitvoering van de producties.

Ondersteunend en uitvoerend personeel

De kosten van het ondersteunend en uitvoerend personeel zijn tezamen €69.000 hoger dan begroot. Op een lager niveau is echter sprake van mutaties. Hieronder volgt een korte analyse.

- De salariskosten van het ondersteunend en uitvoerend personeel in dienst zijn €301.000 (1%) lager dan begroot door het niet invullen van vacatures met name bij KKG (3 fte) en Techniek (6 fte).
- Ten gevolge van het niet invullen van fte's, een hoog ziekteverzuim en piekbelasting bij met name het Koor, Kostuums en Kap & Grime en Techniek is voor €1.057.000 (38%)

meer ingehuurd aan losse krachten dan begroot.

- De kosten voor uitvoerend personeel, zoals solisten, regisseurs en orkesten zijn €477.000 (4%) lager dan begroot. Dit komt onder andere door een verschuiving van €226.000 (royalties en verwervingsrechten choreografie voor Ballet) die staan begroot onder uitvoerend personeel waarvan de realisatie onder activiteitenlasten materieel terecht komt. Daarnaast is sprake van onderbesteding op de post solisten en dirigenten bij de Opera.
- Verlaging van sociale lasten (€93.000) en pensioenpremies (€126.000) in lijn met minder fte's en vanwege lagere pensioengrondslag en verjonging van nieuwe medewerkers.

21. Rentebaten/-lasten

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Rentebaten /-lasten	8	0	7

In de begroting is rekening gehouden met 0% rente.

22. Personeelskosten

(x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Salariskosten	25.955	26.267	24.262
Sociale lasten	3.774	3.851	3.491
Pensioenpremies	3.855	3.973	3.387
Totaal personeelskosten	33.584	34.091	31.140

Dit betreft de personeelskosten voor personeel in dienst en oproepkrachten. In de personeelskosten worden ook de kosten van overwerk, kortlopende schuld vakantiedagen, vakantietoelage en voorziening jubilea voor medewerkers van Stichting Nationale Opera & Ballet meegenomen. De kosten voor afvloeiing en personeelsvergoedingen worden buiten beschouwing gelaten.

De totale personeelskosten zijn €507.000 lager dan begroot. Belangrijke oorzaken zijn:

- lagere salariskosten €312.000: de salarissen van de oproepkrachten zijn met €92.000 toegenomen met name vanwege extra inzet bij de Horeca. De salariskosten van de vaste medewerkers (bepaald en onbepaald) zijn €405.000 lager dan begroot omdat er sprake was van gemiddeld 9,5 fte minder dan begroot.
- lagere sociale lasten €77.000 in lijn met een daling van het aantal fte.
- daling van de pensioenpremies met €118.000 (3%). De pensioenpremies zijn ten opzichte van de begroting gestegen met 1,3%, maar de pensioengrondslag waarover premie betaald moet worden is lager. De volgende factoren liggen hieraan ten grondslag:
 - daling van het aantal fte's (-9,5 fte);
 - verhoging van de franchises;
 - nieuw aangenomen medewerkers zijn over het algemeen jong (dansers, F&R, Techniek, KKG) waardoor er sprake is van een nog lage pensioenopbouw.

Er zijn in 2019 twee dansers voor langere tijd werkzaam in het buitenland.

Nationale Opera & Ballet heeft de pensioenen van de medewerkers ondergebracht bij pensioenfonds ABP. Eind 2019 is de dekkingsgraad van het ABP 97,8%.

23. Periodiek betaalde beloningen bestuurders

Wet normering topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Voor Nationale Opera & Ballet is de regelgeving van het algemene WNT-maximum van toepassing.

Het bezoldigingsmaximum in 2019 voor Nationale Opera & Ballet is €194.000; dit is €5.000 hoger ten opzichte van 2018. Het individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

In het kader van de Wet normering topinkomens zijn de volgende topfunctionarissen voor de stichting geïdentificeerd:

- raad van toezicht.
- de statutaire directie inclusief de adjunct-directeuren

De bezoldiging van de topfunctionarissen is als volgt:

Bezoldiging leden van de raad van toezicht

In artikel 16 van de statuten is bepaald dat aan een lid van de raad van toezicht geen bezoldiging kan worden toegekend. In redelijkheid in de uitoefening van hun functie gemaakte kosten kunnen worden vergoed. Voor 2019 zijn aan 1 lid van de raad van toezicht reiskosten vergoed. Alle leden van de raad van toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen.

Bezoldiging statutaire directie

De leden van de statutaire directie zijn geïdentificeerd als leidinggevende topfunctionarissen van Nationale Opera & Ballet. Naast de statutaire directie worden de twee adjunct-directeuren ook aangemerkt als topfunctionarissen. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT. Er zijn geen overige functionarissen die in 2019 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waardoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2019 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd. In 2018 heeft bij de directeur Ballet een eenmalige correctie plaatsgevonden met een terugwerkende kracht, dit verklaart de afname in bezoldiging ten opzichte van 2019.

bedragen x € 1	E.A. van der Plas (Els)	S.M. de Lint (Sophie)	T.H.J. Brandsen (Ted)	F.Th.M. Huneker (Frans)	A. de Ruijter (Miek)
Functiegegevens	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Directeur Techniek (adjunct)	Directeur Financiën (adjunct)
Gegevens 2019					
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	163.739	173.831	142.540	104.547	98.170
Beloningen betaalbaar op termijn	21.019	19.906	20.564	19.170	17.873
Totaal bezoldiging 2019	184.758	193.737	163.104	123.717	116.043
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000	194.000	194.000
Gegevens 2018					
Functiegegevens	Algemeen Directeur	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet	Directeur Techniek	Directeur Financiën
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/8 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	149.203	65.685	150.135	101.852	92.021
Beloningen betaalbaar op termijn	19.021	6.788	18.336	17.345	15.409
Totaal bezoldiging 2018	168.225	72.472	168.471	119.197	107.430
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	79.225	189.000	189.000	189.000

8.4.11. TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom van Nationale Opera & Ballet is in 2019 €5.391.000 negatief, als resultaat van de optelsom van een negatieve kasstroom uit operationele activiteiten en een negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten.

De mutatie in de kortlopende schulden komt met name door een afname in de crediteuren stand aangezien geen grote nieuwe producties gepland stonden voor begin 2020. Tevens waren merendeel van pensioenpremies en loonheffingen voor 31 december 2019 betaald.

De mutatie in de investeringsactiviteiten komt merendeels door de afname van de voorziening investering en groot onderhoud Theater en daardoor toename in (im)materiële vaste activa. Deze neemt af door o.a. de in 2019 uitgevoerde revitalisering publiekfoyers en investeringen in het zaal en toneel audioweergavesysteem. Tegelijkertijd neemt hierdoor de langlopende schuld toe.

8.4.12. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING THEATER 2019

BATEN (x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	2.742	2.630	2.448
- Recette	1.318	1.217	1.201
- Overige publieksinkomsten	1.424	1.413	1.247
Totaal publieksinkomsten	2.742	2.630	2.448
Sponsorinkomsten	651	321	590
Vergoedingen coproductent	0	0	0
Overige directe inkomsten	279	97	75
Totaal overige directe inkomsten	930	419	665
Totaal directe inkomsten	3.672	3.049	3.113
Indirecte inkomsten	328	319	308
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	15	15	17
Totaal bijdrage uit private middelen	15	15	17
Totaal eigen inkomsten	4.015	3.383	3.438
Subsidies			
Structurele subsidie gemeente	7.217	7.217	7.020
Totaal structurele subsidies	7.217	7.217	7.020
Incidentele publieke subsidies	0	0	25
Totaal subsidies	7.217	7.217	7.045
TOTAAL BATEN	11.232	10.600	10.483
LASTEN (x €1.000)			
Beheerlasten materieel	3.663	3.423	3.366
Beheerlasten personeel	2.480	2.289	2.324
Totaal beheerlasten	6.143	5.712	5.690
Activiteitenlasten materieel	1.323	1.061	1.216
Activiteitenlasten personeel	1.101	1.034	1.020
Totaal activiteitenlasten	2.424	2.095	2.236
Allocatie	3.030	2.581	2.596
TOTAAL LASTEN	11.597	10.388	10.522
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-365	212	-39
Saldo rentebaten /-lasten	2	0	5
EXPLOITATIERESULTAAT	-363	212	-34

Exploitatieresultaat Theater

Het exploitatieresultaat Theater bedraagt €363.000 negatief. Dit is een verslechtering van €575.000 ten opzichte van de begroting.

Baten

De inkomsten van Theater zijn €632.000 (6%) beter dan begroot.

Eigen inkomsten

- Toename publieksinkomsten: €113.000 (4%):
 - De recettes stijgen met €101.000 (12%) door hogere omzet uit administratiekosten (€37.000), hogere recettes voor *Young Patrons Gala* (€28.000), niet begrote inkomsten voor *My Muse & Me* (€21.000) en extra inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld (€13.000).
 - De overige publieksinkomsten nemen toe (€11.000) door enerzijds €28.000 (+2%) extra inkomsten Horeca voorgebouw en €17.000 (-12%) lagere inkomsten voor de Winkel.
- Toename overige directe inkomsten: €511.000 (122%):
 - Hogere sponsorinkomsten (€329.000) door enkele niet begrote events.
 - De overige directe inkomsten zijn €181.000 hoger dan begroot door niet begrote werkzaamheden van het decoratier voor ITA en de Koninklijke Muntschouwborg in Brussel (€150.000) en meer cultureel verhuur (€24.000).

Lasten

De totale lasten bij Theater zijn €1.209.000 (12%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

- De beheerlasten personeel zijn met €191.000 (8%) toegenomen door extra inzet oproepkrachten horeca voorgebouw (€100.000), inhuur bij de artiestenfoyer (€58.000) en commerciële events (€14.000) en inhuur bij de Winkel en Kassabesprek-bureau vanwege capaciteitstekort (€17.000).
- De materiële beheerlasten nemen met €240.000 toe. In 2019 is er naast de geïndexeerde extra dotatie van 2,8% (€88.015) een extra dotatie gedaan voor 2018 van €43.400 deze is ten onrechte niet gedoteerd in 2018. Verder is er sprake van €18.000 nagekomen gebruikerskosten voor het CRM systeem Audience View en afboekingen van oude winkelvoorraad (€14.000) en oud frankeerapparaat (€11.000).

Activiteitenlasten

Bij de activiteitenlasten is sprake van een stijging van €329.000 (16%). Dit komt met name door niet begrote kosten voor events (€194.000), horeca (€52.000), externe werkzaamheden Decoratier (€38.000) en extra kosten voor marketing, cultureel verhuur, lunchconcerten en de winkel. Deze toename wordt, op de winkel na, gecompenseerd door extra overige directe inkomsten (€+511.000).

Allocatie

De allocatie is €450.000 (17%) hoger dan begroot.

- De allocatie van de centrale afdelingen neemt met €199.000 toe. Dit komt m.n. door een stijging van de afdelingskosten (€124.000) Facilitaire Dienst met hogere kosten voor schoonmaak, energie & water en personeel. Deze verhoging valt volledig ten laste van Theater. De overige €75.000 komt door een toename van de overige centrale afdelingskosten.
- De allocatie van de afdelingen Techniek en KKG is met €251.000 toegenomen. Dit komt enerzijds omdat er meer uren zijn afgenomen door Theater dan begroot: +5.000 uur (57%) ten gevolge van niet begrote externe werkzaamheden van het Decoratier en meer uren groot onderhoud. Dit leidt tot €210.000 extra productiekosten. Anderzijds is er sprake van een verhoging van de afdelingskosten van Techniek & KKG waardoor de nacalculatie van de uurtarieven hoger wordt dan begroot. Het effect hiervan is €41.000 nadelig.

Rente

De rentebaten zijn €2.000 hoger dan begroot. In de begroting was 0% rente begroot.

8.4.13. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING OPERA 2019

BATEN (x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	9.245	9.973	8.373
- Recette	9.053	9.845	8.178
- Uitkoop	0	0	2
- Partage	0	0	24
- Overige publieksinkomsten	192	128	169
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Totaal publieksinkomsten	9.245	9.973	8.373
Sponsorinkomsten	496	240	229
Vergoedingen coproductent	1.485	1.354	614
Overige directe inkomsten	24	200	362
Totaal overige directe inkomsten	2.005	1.794	1.205
Totaal directe inkomsten	11.250	11.767	9.578
Indirecte inkomsten	27	1	9
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	833	550	534
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	1.302	2.050	608
Totaal bijdrage uit private middelen	2.135	2.600	1.142
Totaal eigen inkomsten	13.412	14.369	10.729
Baten in natura	0	0	4
Subsidies			
Structurele subsidie OCW	26.596	26.485	25.915
Totaal structurele subsidies	26.596	26.485	25.915
Incidentele publieke subsidies	0	0	12
Totaal subsidies	26.596	26.485	25.927
TOTAAL BATEN	40.008	40.854	36.660
LASTEN (x €1.000)			
Beheerlasten materieel	1.302	1.092	1.306
Beheerlasten personeel	555	470	820
Totaal beheerlasten	1.857	1.562	2.126
Activiteitenlasten materieel	7.550	7.711	5.124
Activiteitenlasten personeel	16.355	16.624	15.281
Totaal activiteitenlasten	23.905	24.335	20.405
Allocatie	16.303	16.718	15.913
TOTAAL LASTEN	42.065	42.616	38.444
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-2.058	-1.762	-1.784
Saldo rentebaten /-lasten	4	0	3
EXPLOITATIERESULTAAT	-2.053	-1.762	-1.781

Exploitatieresultaat Opera

Het exploitatieresultaat Opera bedraagt €2.053.000 negatief. Dit is een verslechtering van €291.000 ten opzichte van de begroting.

Baten

De totale baten van Opera zijn ten opzichte van de begroting met €846.000 gedaald.

Eigen inkomsten:

- De recettes, uitkoop en partage zijn gedaald met €791.000, onder andere door lagere recette-inkomsten van de producties *aus LICHT* (-37%), *Cosi fan tutte* (-35%), *La Cenerentola* (-17%) en *Pelléas et Mélisande* (-16%). Hier staan hogere recettes voor de productie *Madama Butterfly* (+12%) en *Die Walküre* (+8%) tegenover.
- De vergoeding coproductenten is €131.000 hoger onder andere voor *aus LICHT* en *La Cenerentola*.
- De overige publieksinkomsten stijgen met €64.000. Dit komt door extra inkomsten voor vergoedingen voor Audio Visuele Registraties van diverse producties.
- Er is €748.000 minder inkomsten ontvangen voor *aus LICHT* als bijdrage van private fondsen. Een deel van deze daling wordt goedge maakt door de extra bijdrage van particulieren inclusief vriendenverenigingen van €283.000. De sponsorinkomsten voor *aus LICHT* zijn €266.000, deze waren begroot onder private middelen private fondsen.
- Overige directe inkomsten zijn €176.000 lager door tegenvallende inkomsten voor verhuur en verkoop producties.

Subsidies

De structurele subsidie van OCW is verhoogd met €111.000 door een loon- en prijsbijstelling.

Lasten

De totale lasten zijn ten opzichte van de begroting met €550.000 afgenomen.

Beheerlasten

De beheerlasten materieel zijn €210.000 hoger dan begroot. Hiervan is €151.000 voor decoropslag doordat het opruimen bij decoropslag later is ingezet dan gepland. Hogere advieskosten (€49.000) voor onder andere toepassing van de Fair Practice Code. De beheerlasten personeel laten een stijging van €85.000 zien door een toename van de afvloeiingsvoorziening en arbozorg.

Activiteitenlasten

De totale activiteitenlasten zijn met €430.000 afgenomen. De activiteitenlasten materieel zijn €161.000 lager, o.a. door lagere kosten voor opdrachten, registraties en sponsor gerelateerde kosten. De activiteitenlasten personeel zijn €270.000 lager met name door lagere kosten voor solisten bij *Il Matrimonio Segreto*.

Allocatie

De allocatie is €415.000 (2%) lager dan begroot.

- De allocatie van de centrale afdelingen neemt met €45.000 af. Enerzijds is er sprake van een verhoging van de centrale afdelingskosten met name door extra inhuur. Deze verhoging wordt gecompenseerd door een wijziging van de sleutels van enkele centrale afdelingen (P&O, Decoratier en P&V). Dit heeft een positief effect op de allocatie van deze afdelingen aan Opera.
- De allocatie van de afdelingen Techniek en KKG is met €370.000 afgenomen. Dit komt enerzijds omdat er minder uren zijn afgenomen door Opera dan begroot: -28.000 uur (11%). Dit leidt tot €1.204.000 minder productiekosten. Anderzijds zijn de afdelingskosten van Techniek & KKG niet in dezelfde mate gedaald waardoor de uurtarieven hoger worden dan begroot. Het effect hiervan is €834.000 nadelig.

Rente

De rentebaten zijn €5.000 hoger dan begroot. In de begroting was 0% rente begroot.

8.4.14. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING BALLET 2019

BATEN (x €1.000)	Rekening 2019	Begroting 2019	Rekening 2018
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	5.796	4.844	4.249
- Recette	5.350	4.478	3.815
- Uitkoop	221	336	308
- Partage	189	0	104
- Overige publieksinkomsten	36	30	22
Publieksinkomsten buitenland	316	195	41
Totaal publieksinkomsten	6.112	5.039	4.290
Sponsorinkomsten	475	498	494
Vergoedingen coproductent	0	0	0
Overige directe inkomsten	97	-15	119
Totaal overige directe inkomsten	572	483	613
Totaal directe inkomsten	6.684	5.522	4.903
Indirecte inkomsten	273	196	172
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	270	570	725
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	360	280	298
Totaal bijdrage uit private middelen	630	850	1.023
Totaal eigen inkomsten	7.587	6.567	6.098
Baten in natura	37	75	131
Subsidies			
Structurele subsidie OCW	7.569	7.538	7.376
Structurele subsidie gemeente	4.608	4.608	4.482
Totaal structurele subsidies	12.177	12.146	11.858
Incidentele publieke subsidies	0	0	0
Totaal subsidies	12.177	12.146	11.858
TOTAAL BATEN	19.801	18.788	18.087
LASTEN (x €1.000)			
Beheerlasten materieel	453	289	338
Beheerlasten personeel	675	394	601
Totaal beheerlasten	1.128	682	939
Activiteitenlasten materieel	2.431	2.336	2.207
Activiteitenlasten personeel	8.980	9.187	8.731
Totaal activiteitenlasten	11.411	11.522	10.938
Allocatie	7.194	6.294	6.184
TOTAAL LASTEN	19.732	18.499	18.061
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	69	289	26
Saldo rentebaten /-lasten	2	0	0
EXPLOITATIERESULTAAT	71	289	26

Exploitatieresultaat Ballet

Ballet heeft 2019 afgesloten met een positief exploitatieresultaat van €71.000. Dit is een verslechtering van €218.000 ten opzichte van de begroting.

Baten

De totale baten van Ballet zijn €1 mln. (5%) hoger dan begroot.

Eigen inkomsten

- Toename publieksinkomsten: €1.072.000 (21%):
 - De binnenlandse publieksinkomsten zijn €951.000 (20%) hoger dan begroot, door betere recettes voor alle producties. Het vertrek van soliste Igone de Jongh stimuleerde de kaartverkoop voor de producties *Best of Balanchine* (+52%) en *Romeo en Julia* (+28%) vooral als zij optrad. Andere grote successen zijn: *Zwanenmeer* (+16%), *Requiem* (+19%) en *Van Manen, Forsythe en Arqués* (+16%).
 - De toename van buitenlandse publieksinkomsten (€121.000) wordt veroorzaakt door extra inkomsten uit niet-begrote tournees naar Spoleto in de zomer en Shanghai in november.
- Toename overige directe inkomsten: €90.000 (19%):
 - De daling van inkomsten uit sponsoring (€-22.000) veroorzaakt door een verschuiving van hospitality inkomsten naar Theater, wordt volledig gecompenseerd door niet-begrote overige directe inkomsten (€112.000) o.a. voor de animatie film *Coppelia* (€65.000) en verhuur van het ballet *Empire Noir* (€20.000).
- Toename indirecte inkomsten: €78.000 (40%):
 - Dit komt met name door extra opbrengsten uit verhuur van appartementen. Het aantal appartementen dat wordt verhuurd aan dansers neemt toe en ook de huren zijn iets verhoogd.
- Afname bijdrage uit private middelen: €-221.000 (-74%):
 - Dit komt hoofdzakelijk door een verlaging van de jaarlijkse bijdrage van het NO&B fonds aan Ballet van €300.000 naar een totaal van €270.000. De bijdragen uit private fondsen laten een toename zien van €80.000 (28%).

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €38.000 lager dan begroot vanwege het verplaatsen van de overeenkomst met Exterion van 2019 naar 2020.

Subsidies

Door een loon- en prijsbijstelling voor 2019 is de subsidie van OCW met €32.000 gestegen.

Lasten

De lasten bij Ballet zijn €1.233.000 (7%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De stijging van beheerlasten personeel (€281.000) komt door een toename van afvloeiingskosten (€252.000) en vervanging van een langdurig zieke medewerker (€28.000). De beheerlasten materiaal nemen toe vanwege hogere huisvestingskosten (€121.000) omdat er meer appartementen worden verhuurd en dansers tijdelijk in hotels moesten verblijven (zie indirecte inkomsten). Daarnaast stijgen de reis- en verblijfskosten door inhuur van gastpianisten uit het buitenland ten gevolge van een langdurig zieke werknemer.

Activiteitenlasten

De activiteitenlasten wijken nauwelijks af van de begroting en zijn €111.000 (1%) lager dan begroot. De overbesteding op activiteitenlasten materieel komt door een verschuiving van €226.000 (royalties en verwervingsrechten choreografie) die staan begroot onder personeel waarvan de realisatie onder materieel terecht komt.

Allocatie

De allocatie is €899.000 (14%) hoger dan begroot.

- De allocatie van de centrale afdelingen neemt met €147.000 toe. Deze verhoging is het gevolg van enerzijds een wijziging van de sleutels van enkele centrale afdelingen (P&O, Decoratier en P&V). Dit heeft een negatief effect op de allocatie van deze afdelingen aan Ballet. Daarnaast is er sprake van een verhoging van de centrale afdelingskosten met name door extra inhuur vanwege hoog ziekteverzuim of capaciteitstekort.
- De allocatie van de afdelingen Techniek en KKG is met €752.000 toegenomen. Dit komt met name omdat er meer uren zijn afgenomen door Ballet dan begroot: +12.000 uur (17%), wat leidt tot €492.000 extra productiekosten. Anderzijds is er sprake van een verhoging van de afdelingskosten van Techniek & KKG waardoor de uurtarieven hoger worden dan begroot. Het effect hiervan is €261.000 nadelig.

8.5. OVERIGE TOELICHTINGEN

8.5.1. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In de periode vanaf 1 januari 2020 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2019 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die betrekking hebben op de normale bedrijfsvoering met gevolgen voor jaarrekening 2019. Medio maart 2020 heeft Nationale Opera & Ballet maatregelen getroffen in verband met het uitbreken van het corona virus.

Dit is een buitengewone omstandigheid. Voorstellingen in maart en april 2020 zijn afgelast. Het is onzeker hoe lang deze situatie blijft voortduren. De financiële gevolgen zijn ten tijde van het opstellen van de jaarrekening 2019 nog niet in te schatten.

8.5.2. RESULTAATBESTEMMING

Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt €2.345.931 negatief en is als volgt bestemd:

	2019
Toevoeging bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	81.436
Onttrekking algemene reserve	-363.474
Onttrekking bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	-92.371
Onttrekking bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera	-841.261
Onttrekking bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	-1.119.442
Onttrekking bestemmingsfonds OCW Ballet	-10.819
	-2.345.931

De door de directie opgestelde jaarrekening 2019 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 4 maart 2020 vastgesteld en in de vergadering van de raad van toezicht op 23 maart 2020 goedgekeurd.

In de statuten is geen bepaling opgenomen ten aanzien van de bestemming van het resultaat.

8.6. ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Amsterdam, 27 maart 2020

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

Els van der Plas	Sophie de Lint	Ted Brandsen
Algemeen directeur	Directeur opera	Directeur ballet

9. OVERIGE GEGEVENS

9.1. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen controleverklaring.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Nationale Opera & Ballet

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Nationale Opera & Ballet te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Nationale Opera & Ballet op 31 december 2019 en van het exploitatieresultaat over 2019 in overeenstemming met RJ 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2019.
2. De exploitatierekening over 2019.
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. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Nationale Opera & Ballet 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.

Paragraaf ter benadrukking van de impact van COVID-19

Het Coronavirus heeft ook invloed op Stichting Nationale Opera & Ballet. In de toelichting in paragraaf 8.5.1 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de jaarrekening heeft de directie de huidige impact en haar plannen om met deze gebeurtenissen of omstandigheden om te gaan toegelicht. Ook geven zij aan dat het op dit moment voor hen niet goed mogelijk is om in te schatten wat de invloed van het Corona-virus is op de financiële prestaties en gezondheid van Stichting Nationale Opera & Ballet. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Missie en visie Nationale Opera & Ballet
- Verslag van de directie
- A place to be
- A place to work
- Financiële duurzaamheid
- Toekomst
- Raad van toezicht
- Prestatieverantwoording
- Overige gegevens
- Organogram
- Overzicht producties en activiteiten 2019

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

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van RJ 640 Organisaties zonder winststreven is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële 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.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de directie voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met RJ 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT). In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten 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 stichting.

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 materiële 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT, 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, 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 stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie 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 stichting haar bedrijfsactiviteiten 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 stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

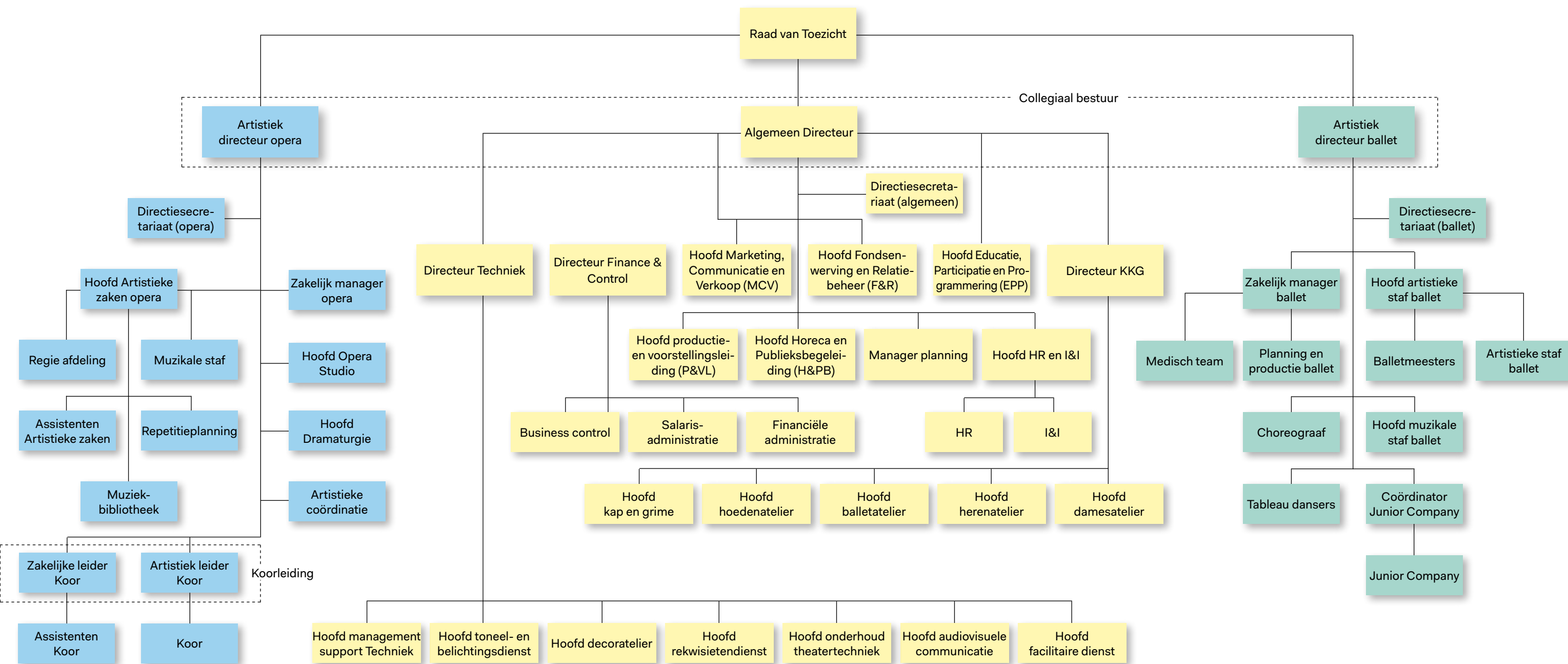
Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 23 maart 2020

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. L. Albers RA

10. ORGANOGRAM NATIONALE OPERA & BALLET



11. OVERZICHT PRODUCTIES EN ACTIVITEITEN 2019

DE NATIONALE OPERA

PORGY & BESS

—
George Gershwin

Nieuwe productie Coproductie
Metropolitan Opera New York en English National Opera

Dirigent
James Gaffigan
Regie
James Robinson
Koor
Porgy and Bess Ensemble
Instudering
Aldert Vermeulen
Orkest
Nederlands Philharmonisch Orkest
Première
16 januari 2019
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

JUDITHA TRIUMPHANS

—
Antonio Vivaldi
Nieuwe productie

Dirigent
Andrea Marcon
Regie
Floris Visser

Koor
Koor van De Nationale Opera
Instudering
Ching-Lien Wu
Orkest
La Cetra Barockorchester Basel
Première
26 januari 2019
Aantal voorstellingen
7
Locatie
Nationale Opera & Ballet

OPERA FORWARD FESTIVAL

GIRLS OF THE GOLDEN WEST

—
John Adams

Nieuwe productie Coproductie
San Francisco Opera/
Dallas Opera

Dirigent
Grant Gershon
Regie
Peter Sellars
Koor
Koor van De Nationale Opera
Instudering
Ching-Lien Wu
Orkest
Rotterdams Philharmonisch Orkest
Première
28 februari 2019
Aantal voorstellingen
7
Locatie
Nationale Opera & Ballet

CARUSO A CUBA

—
Micha Hamel

Nieuwe productie

Dirigent
Otto Tausk
Regie
Johannes Erath
Orkest
Nederlands Kamerorkest
Première
3 maart 2019
Aantal voorstellingen
5
Locatie
Internationaal Theater Amsterdam

HOMO INSTRUMENTALIS

—
George Aperghis, Yannis Kyriakides,
Luigi Nono

Productie
Silbersee
Coproductie
Ruhrttriennale, De Bijloke Gent

Muzikale leiding en regie
Romain Bischoff
Live Electronics
Ji Youn Kang
Première
1 maart 2019
Aantal voorstellingen
3

FIN DE PARTIE

—
György Kurtág

Nieuwe productie Coproductie
Scala Milaan

Dirigent
Markus Stenz
Regie
Pierre Audi
Orkest
Radio Filharmonisch Orkest
Première
6 maart 2019
Aantal voorstellingen
3
Locatie
Nationale Opera & Ballet

SECOND VIOLINIST

—
Donnacha Dennehy

Gastvoorstelling
Landmark productions & Irish National Opera

Dirigent
Killian Farell
Regie
Enda Walsh
Koor
Irish National Opera Chorus
Orkest
Crash Ensemble
Première
7 maart 2019
Aantal voorstellingen
2
Locatie
Muziekgebouw aan 't IJ

OFF DAYS

TANNHÄUSER

—
Richard Wagner

Nieuwe productie

Dirigent
Marc Albrecht
Regie
Christof Loy
Koor
Koor van De Nationale Opera
Instudering
Ching-Lien Wu
Orkest
Nederlands Philharmonisch Orkest
Première
6 april 2019
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

MADAMA BUTTERFLY

—
Giacomo Puccini

Reprise

Dirigent
Jader Begnamini
Regie
Robert Wilson
Koor
Koor van De Nationale Opera
Instudering
Ching-Lien Wu
Orkest
Residentie Orkest
Première
23 april 2019
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

DE JONGEN DIE TE SNEL GROEIDE

—
Gian Carlo Menotti

Nieuwe productie

Dirigent
Leonard Evers
Regie
Maria Lamont
Koor
Nieuw Vocaal Amsterdam

Orkest
Nationaal Jeugd Orkest
Première
3 mei 2019
Aantal voorstellingen
5 voorstellingen waarvan
2 schoolvoorstellingen
Locatie
Nationale Opera & Ballet

AUS LICHT

—
Karlheinz Stockhausen

Nieuwe productie Coproductie
Holland Festival/Koninklijk Conservatorium Den Haag

Muzikale leiding
Kathinka Pasveer
Regie
Pierre Audi
Muziek
uitgevoerd ism studenten van Koninklijk Conservatorium Den Haag
Première
31 mei, 1 en 2 juni 2019
Aantal voorstellingen
9
Locatie
Gashouder

PELLÉAS ET MELISANDE

—
Claude Debussy

Nieuwe productie

Dirigent
Stéphane Denève
Regie
Olivier Py
Koor
Koor van De Nationale Opera
Instudering
Ching-Lien Wu
Orkest
Koninklijk Concertgebouworkest
Première
5 juni 2019
Aantal voorstellingen
7
Locatie
Nationale Opera & Ballet

PAGLIACCI/CAVALLERIA RUSTICANA

—

P. Mascagni/R. Leoncavallo

Nieuwe productie

Dirigent

Lorenzo Viotti

Regie

Robert Carsen

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

5 september 2019

Aantal voorstellingen

8

Locatie

Nationale Opera & Ballet

COSÌ FAN TUTTE

—

W.A. Mozart

Reprise

Dirigent

Ivor Bolton

Regie

Jossi Wieler/Sergio Morabito

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première

3 oktober 2019

Aantal voorstellingen

9

Locatie

Nationale Opera & Ballet

KRIEBEL

—

Leonard Evers

Nieuw productie

Coproductie

Oorkaan en Philharmonie Luxembourg

Regie

Caecilia Thunnissen

Première

19 oktober 2019

Aantal voorstellingen

5

Locatie

Odeonzaal Nationale Opera & Ballet

DIE WALKÜRE

—

R. Wagner

Reprise

Dirigent

Marc Albrecht

Regie

Pierre Audi

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

16 november 2019

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

LA CENERENTOLA

—

G. Rossini

Nieuwe productie

Coproductie

Grand Théâtre de Genève en Palau de les Arts Reina Sofía, Valencia

Dirigent

Daniele Rustioni

Regie

Laurent Pelly

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

3 december 2019

Aantal voorstellingen

9

Locatie

Nationale Opera & Ballet

DE NATIONALE OPERA STUDIO

IL MATRIMONIO SEGRETO

—

Domenica Cimarosa

Reprise

Dirigent

Gianluca Capuano

Regie

Monique Wagemakers

Orkest

Orkest van de Achttiende Eeuw

Première

25 juni 2019

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Nationale Opera & Ballet

HET NATIONALE BALLET

CINDERELLA

—

Reprise

Choreografie

Christopher Wheeldon

Muziek

Sergej Prokofjev

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Première

13 december 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

REQUIEM

—

Nieuwe productie

Citizen Nowhere

David Dawson/Szymon Brzoszka

Requiem

David Dawson/Gavin Bryars (WP) koor

in coproductie met De Nationale Opera

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Première

9 februari 2019

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

ODE AAN DE MEESTER

—

Reprise

On the Move

Hans van Manen/Sergej Prokofjev

Symfonieën der Nederlanden

Hans van Manen/Louis Andriessen

Sarcasmen

Hans van Manen/Sergej Prokofjev

5 Tango's

Hans van Manen/Astor Piazzolla

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest/Sexteto Canyengue

o.l.v.Carel Kraayenhof

Dirigent

Matthew Rowe

Première

12 februari 2019

Aantal voorstellingen

4

Locatie

Nationale Opera & Ballet

HET ZWANENMEER

—

Reprise

Choreografie

Rudi van Dantzig

Muziek

P.I. Tsjaikovski

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Boris Gruzin/Andrew Mogrella

Première

16 maart 2019

Aantal voorstellingen

11 + 15 waarvan 1 educatief

Locatie

Nationale Opera & Ballet

VAN MANEN, FORSYTHE, ARQUÉS

—

Pas/Parts 2018

Frederic Forsythe/ Thom Willems

Kleines Requiem

Hans van Manen/Henryk Górecki

(Het Nationale Ballet-première)

Ignite

Juanjo Arqués/Kate Whitley

(Nederlandse première)

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Première

14 juni 2019

Aantal voorstellingen

6

Locatie

Nationale Opera & Ballet

GALA

—

Defilé

Trois Gnoissiennes

Hans van Manen/Eric Satie

Le Corsaire

Marius Petipa/Agrippina Vaganova

Diamonds (pdd)

George Balanchine/ P.I.Tsjaikovski

Symphony in 3 movements (1st movement)

George Balanchine/Igor Stravinsky

Who Cares?

George Balanchine/ George Gershwin

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe en Faycal Karoui

Première

13 december 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

BEST OF BALANCHINE

—

Ballet Imperial

George Balanchine/P.I.Tsjaikovski

Symphony in three movements

George Balanchine/ Igor Stravinsky

Who cares

George Balanchine/ George Gershwin

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Faycal Karoui

Première

13 september 2019

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

ROMEO EN JULIA

—

Reprise**Choreografie**

Rudi van Dantzig

Muziek

Sergej Prokofjev

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Ermano Florio

Première

10 oktober 2019

Aantal voorstellingen

13 waarvan 1 educatief

Locatie

Nationale Opera & Ballet

NOTENKRAKER EN MUIZENKONING

—

Reprise**Choreografie**

Wayne Eagling/Toer van Schayk

Muziek

P.I. Tsjajkovski

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Première

14 december 2019

Aantal voorstellingen

16 waarvan 1 educatief

Locatie

Nationale Opera & Ballet

NEW MOVES

—

Begeleiding met CD

1 juli 2019

Locatie

Grote Opera Studio Nationale Opera & Ballet

NEDERLANDSE TOURNEES**GISELLE**

—

Reprise**Choreografie**

Marius Petipa, naar Jean Coralli en Jules Perrot

Productie en additionele choreografie

Rachel Beaujean en

Ricardo Bustamente

Muziek

Adolphe Adam

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Ermano Florio

Première

9 april 2019

Aantal voorstellingen

5

Locaties

Drachten, Arnhem, Groningen, Enschede, Zwolle

BEST OF BALANCHINE

—

Choreografie***Ballet Imperial***

George Balanchine / P.I. Tsjajkovski

Symphony in three movements

George Balanchine / Igor Stravinsky

Who cares?

George Balanchine / George Gershwin

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Data

4 t/m 23 november 2019

Aantal voorstellingen

10

Locaties

Heerlen, Groningen, Eindhoven, Zwolle, Den Haag, Utrecht, Maastricht, Rotterdam

INTERNATIONALE TOURNEES**DUITSLAND****Baden-Baden**

Begeleiding met CD

Ignite - Juanjo Arqués / Kate Whitley

Kleines Requiem – Hans van Manen/

Henryk Górecki

Chroma – Wayne McGregor/ Joby Talbot/ Jack White III

Data

22 en 23 juni 2019

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Festspielhaus Baden-Baden

DUITSLAND**Hamburg**

Begeleiding met CD

Frank Bridge Variations

Hans van Manen/ Benjamin Britten

Symfonieën der Nederlanden

Hans van Manen/ Louis Andriessen

Sarcasmen

Hans van Manen/ Sergej Prokofjev

5 Tango's

Hans van Manen/ Astor Piazzolla

Data

25 en 26 juni 2019

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Staatsoper Hamburg GroBes Haus

ITALIË**Spoletto**

Begeleiding met CD

Adagio Hammerklavier

Ludwig van Beethoven

Kleines Requiem

Henryk Górecki

5 Tango's

Astor Piazzolla

Choreografie

Hans van Manen

Data

5, 6 en 7 juli 2019

Aantal voorstellingen

3

Locatie

Teatro Romano, Spoleto

CHINA**Shanghai*****Adagio Hammerklavier***

Ludwig van Beethoven

Sarcasmen

Sergej Prokofjev

Kleines Requiem

Henryk Górecki

5 Tango's

Astor Piazzolla

Choreografie

Hans van Manen

Data

13 en 14 november 2019

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Shanghai Grand Theater

JUNIOR COMPANY**UNBOXING BALLET**

—

Nieuwe productie***Paquita Suite***

Marius Petipa/ Ludwig Minkus

What got you here

Daniela Cardim/ Bill Bryson/ Nico Muhly

Mesmer

Wubkje Kuindersma/Anthony Fiumara

Withdrawn

Milena Sidorova/ Emilie Satt

Fuse

Charlotte Edmonds/Armand Amar

Revelry

Ernst Meisner/Lowell Liebermann

Muzikale begeleiding

CD

Première

26 januari 2019

Aantal voorstellingen

20

Locaties

Amsterdam, Eindhoven, Leeuwarden, Den Haag, Haarlem, Gouda, Groningen, Veghel, Hengelo, Rijswijk, Delft, Leiden,

Lelystad, Veenendaal, Oss, Heerenveen, Tilburg

DE KLEINE GROTE KIST

—

Reprise**Choreografie**

Ernst Meisner

Data

22 oktober t/m 3 november 2019

Aantal voorstellingen

21 waarvan 4 schoolvoorstellingen

Locatie

Odeonzaal Nationale Opera & Ballet

INTERNATIONALE TOURNEE

—

VERENIGD KONINKRIJK**Londen**

Begeleiding met CD

No Time Before Time

Ernst Meisner

Fuse

Charlotte Edmonds

What got you here

Daniela Cardim

Fingers in the Air

Juanjo Arqués

In the Future

Hans van Manen

Data

5 en 6 juli 2019

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Linbury Studio Theatre

GASTEER OVERZICHT

Anna Ol

*Duitsland, Verenigd Koninkrijk,**Kazachstan*

Anna Tsygankova

Duitsland

Anna Tsygankova + James Stout,

Verenigd Koninkrijk

Anna Tsygankova + Constantine Allen

Hongarije, Duitsland, Italië

Aya Okumura

Duitsland

Constantine Allen

Oekraïne

Daniel Camargo,

Verenigd Koninkrijk, Taiwan

Elisabetta Formento

Letland, Hongarije

Elisabetta Formento + Young Gyu Choi

Italië

Igone de Jongh

Oostenrijk

Igone de Jongh + Vito Mazzeo

Oostenrijk

Igone de Jongh + Daniel Camargo,

Rusland

Igone de Jongh + Jozef Varga,

Duitsland

Laura Rosillo

Spanje

Maia Makhateli

San Carlo, Macedoni, Italië (2x)

Maia Makhateli + Artur Shesterikov

Hongarije, Litouwen, Mexico

Maia Makhateli + Vito Mazzeo

Italië

Maria Chugai

Noorwegen

Melissa Chapski

China

Qian Liu

Oekraïne

Rebecca Storani

Spanje

Rebecca Storiani +Cristiano Principato

Italië

Remi Wörtmeyer

Albanië, Spanje, Taiwan

Young Gyu Choi,

*Oostenrijk (2x), Luxemburg, Korea,**Oekraïne, Wit-Rusland, Verenigde**Staten*

Young Gyu Choi + Anna Ol

Italië

DE NATIONALE OPERA EN HET NATIONALE BALLET

INTERNATIONAL YOUNG PATRONS GALA

—

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Matthew Rowe

Regie

Lisenka Heijboer en Peter Leung

Orkest

Het Balletorkest

Première

28 juni 2019

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

NATIONALE OPERA & BALLET SELECTIE VAN ACTIVITEITEN

OPEN HUIS

—

Open Huis, 5.248 bezoekers

Open Huis Jeugdactiviteit, 400 deelnemers

LUNCHCONCERTEN

—

31 lunchconcerten met 8730 bezoekers

PRIMAIR ONDERWIJS

—

- Ballet met je klas, 426 deelnemers verdeeld over 8 scholen met daarnaast 835 bezoekers bij de presentaties
- 18 balletworkshops Magie & Muizenissen, 408 deelnemers verdeeld over 9 scholen
- 16 operaworkshops De kleine zee-meermin, 396 deelnemers, verdeeld over 7 scholen
- Dansdag op school, 240 deelnemers, op 1 school
- Balletlessen op British School of Amsterdam 12 vrijdagen, 576 leerlingen
- IMC weekendschool, 2 workshops met rondleiding voor 48 deelnemers
- 29 theatrale rondleidingen, 13 dans met 192 deelnemers, 16 zang met 220 deelnemers
- 6 dansworkshops speciaal onderwijs op 1 school met 90 deelnemers
- 16 gastlessen ballet Brede school en Zuid-Oost, 234 deelnemers
- 2 operaworkshops rond *De jongen die te snel groeide*, 68 deelnemers uit 2 AZC's
- 7 workshops van Jump met 171 deelnemers – niet schoolgebonden
- 1 dansdag van Jump met 222 deelnemers – niet schoolgebonden, 361 bezoekers bij de voorstelling

- 11 balletworkshops Magie & Muizenissen met 170 deelnemers – niet schoolgebonden
- 15 familie-inleidingen bij reguliere voorstellingen opera en ballet, met 693 bezoekers – niet schoolgebonden
- Dansworkshop-week voor kinderen met Downs syndroom, 9 deelnemers – niet schoolgebonden
- Dansworkshop voor kinderen met Cerebraal Parese, 9 deelnemers – niet schoolgebonden
- Openbare dansworkshop bij Culturele zondag in de Hallen, 20 deelnemers – niet schoolgebonden
- 1 workshop Opera in je klas, 24 deelnemers op 1 school
- Kinderkorenfestival, 207 deelnemers en 562 bezoekers – niet schoolgebonden
- Operahelden, 84 deelnemers en 171 bezoekers – niet schoolgebonden
- 35 statushouders bij de voorgenerale *La Cenerentola*
- 2 operaworkshops De kleine zee-meermin, 23 deelnemers – niet schoolgebonden
- 23 theatrale rondleidingen Kinderfeestje, 239 deelnemers

SCHOOL-VOORSTELLINGEN

—

- *De kleine grote kist*, 5 schoolvoorstellingen voor 513 bezoekers, 2 scholen naar de generale: 44 leerlingen
- *Het Zwanenmeer*, 1 matinee voor 1.141 bezoekers;
- *Notenkraker & Muizenkoning*: 1 matinee voor 1.068 bezoekers;
- *De jongen die te snel groeide*, 2 schoolvoorstellingen voor 1.590 bezoekers, 2 scholen en 2 AZC naar de generale met 53 bezoekers

VOORTGEZET ONDERWIJS

—

- 115 CKV-workshops met 2.746 deelnemer
 - 49 CKV-workshops rond 9 verschillende opera's met 1.398 deelnemers
 - 66 CKV-workshops rond 7 verschillende balletproducties met 1.348 deelnemers
- 6 workshops Maak je eigen decor, 71 deelnemers op 2 scholen
- Dansdag op school, 750 deelnemers op 2 scholen
- 22 workshops Schoolstart project cultuurdagen brugklassers op 1 school 284 deelnemers
- 15 Dans 101 workshop met 292 deelnemers
- 12 Opera 101 met 244 deelnemers
- 2 algemeen workshops dans met 35 deelnemers
- 2 VMBO Expert klas, voorbereiding op voorstellingsbezoek opera, 21 deelnemers
- Operaproject Cygnus, 115 deelnemers, 950 bezoekers bij generale en 3 voorstellingen
- Workshops *Aus LICHT* op IVKO, 21 deelnemers
- 5 JUMP workshops 108 deelnemers – niet schoolgebonden

VOLWASSENENEDUCATIE

—

- OFF Talentopera's, 6 opera's, 145 deelnemers, 2.010 bezoekers
- OFF days, 3 dagen, 1.765 bezoekers
- 9 lezingen voor 1.256 deelnemers
 - *Porgy and Bess* – 161 deelnemers
 - *Juditha Triumphans* – 175 deelnemers
 - *Fin de partie* – 130 deelnemer
 - *Tannhäuser* – 180 deelnemers
 - *Pelléas et Mélisande* – 115 deelnemers
 - *Pagliacci / Cavalleria rusticana* – 90 deelnemers
 - *Die Walküre* – 183 deelnemers
 - *Het Zwanenmeer* – 173 deelnemers
 - *Romeo en Julia* – 49 deelnemers
- Masterclass Adriaan Luteyn, 10 deelnemers

- Masterclass-weekend (3 dagen) David Leventhal/Andrew Greenwood, 40 deelnemers
- Black Achievement Month, foyerprogramma, 196 bezoekers
- Jongerenseminar Positioning met 22 deelnemers
- Zingen bij de opera 146 deelnemers en 176 bezoekers bij de 2 uitvoeringen
- Zangochtend voor PABO-studenten, 94 deelnemers
- Statushouders bij VGO *La Cenerentola* 278 bezoekers
- Workshops *aus Licht* het Sandberg Instituut, 17 deelnemers
- Kunstvakstudenten bezoeken voor-generales, 628 bezoekers
 - *Porgy and Bess* – 99 bezoekers
 - *Juditha Triumphans* – 38 bezoekers
 - *Girls of the golden west* – 54 bezoekers
 - *Tannhäuser* – 74 bezoekers
 - *Madama Butterfly* – 77 bezoekers
 - *Pelléas et Mélisande* – 115 bezoekers
 - *Così fan tutte* – 52 bezoekers
 - *Die Walküre* – 74 bezoekers
 - *La Cenerentola* – 45 bezoekers

FOYERAVONDEN

—

- 9 Foyeravonden voor 1.160 bezoekers
 - *Porgy and Bess* – 187 bezoekers
 - *Girls of the Golden West* – 92 bezoekers
 - *Madama Butterfly* – 146 bezoekers
 - *Pelléas et Mélisande* – 127 bezoekers
 - *Così fan tutte* – 59 bezoekers
 - *La Cenerentola* – 165 bezoekers
 - *Rodelinda* – 114 bezoekers
 - *Theater na de Dam* – 150 bezoekers
 - *Het Zwanenmeer* – 120 bezoekers

FONDSENWERVING EN RELATIEBEHEER

—

- International Young Patrons Gala: 1.610 bezoekers
- 7 wervingsevenementen voor de Geefkringen en Young Patrons Circle van Nationale Opera & Ballet: 775 gasten
- Season Preview Party: 188 gasten
- BalletDiner: 165 gasten
- 21 vriendenevenementen voor Het Nationale Ballet: 957 gasten
- 16 vriendenevenementen voor De Nationale Opera: 590 gasten
- 41 vriendenevenementen in totaal: 1.783 gasten
- 31 Locatieverhuringen: 5.269 gasten
- 5 Optredens op locatie voor bedrijfsleven: 524 gasten
- 4 Opera & Ballet Lounge evenementen: 255 gasten
- 12 evenementen voor sponsors in huis: 1.299 gasten



Salome Leverashvili en Timothy van Poucke in *Romeo en Julia* van Rudi van Dantzig



NATIONALE OPERA & BALLET