

NATIONALE

OPERA &  
BALLET

JAARVERSLAG 2023  
VAN STICHTING  
NATIONALE OPERA & BALLET



Gemiddelde  
zaalbezetting  
**95%**

'De naadloze interactie tussen opera en ballet levert wonderschone momenten op tijdens het *Messa da Requiem*.'  
DE VOLKSKRANT \*\*\*\*

Viering  
**5 jaar**  
Nationale Opera  
Studio

'Spektakel, humor, zinderend orkestspel en goede zangers in seizoensafsluiter van De Nationale Opera.'  
NRC over *Rusalka*

**Publieksprijs  
FRIDA**  
San Francisco  
Classical  
Voice

**Oper! Award  
beste opera-  
gezelschap  
voor  
De Nationale  
Opera**

Kostuum-  
verkoop:  
**9.500**  
kostuums  
verkocht

'*Dorian* levert groots commentaar in een overweldigende versmelting van dans, muziek, videokunst en scenografie.'  
DE VOLKSKRANT \*\*\*\*\*

OPERNWELT over  
*Animal Farm*: 'die beste und wichtigste Oper des 21. Jahrhunderts'.

'Instantklassiekers en choreografische verrassingen bij de Junior Company'  
HET PAROOL over *Ballet Bubbles*

**Giselle**  
eerste ballet  
met audio-  
descriptie

'De opera *Mahagonny* is zo sterk dat je je afvraagt: waarom is dit geen standaardrepertoire?'  
DE VOLKSKRANT \*\*\*\*

Solist Giorgi  
Potskhishvili  
ontvangt **Zwaan  
& Alexandra  
Radius Prijs**

**40%**  
minder  
printers en  
**30%**  
minder  
papierverbruik

'Drieluik *Forsythe* is een schoolvoorbeeld van explosieve kracht'  
DE VOLKSKRANT \*\*\*\*

**6,7  
miljoen**  
views op TikTok  
bij Dance of the  
Little Swans

'Een zeldzaam mooi en ingetogen samengaan van muziek, stem en beeld.'  
TROUW \*\*\*\* voor  
*Der Rosenkavalier*

**230.000**  
bezoekers  
in 2023

**ANIMAL FARM**  
'beste wereld-  
première' door  
**International  
Opera Award**

'Een vierluik van grote expressie en vooral boeiende dansontwikkeling.'  
THEATERKRANT over *Four Temperaments*

**Diamond  
Petipa Award**  
voor  
Het Nationale  
Ballet

Meer dan  
**100.000**  
volgers op  
Instagram

'Met *Innocence* heeft de opera er een eigentijds meesterwerk bij dat in de oren en het hart nog lang naklinkt, en dat ons als mens en samenleving grondig bevraagt.'  
NRC \*\*\*\*\*

Viering  
**10 jaar**  
Junior  
Company

'Deel twee van de Tudor-trilogie is een voltreffer.'  
NRC\*\*\*\* over  
*Maria Stuarda*

**International  
Opera Award**  
voor meest  
duurzame  
operahuis

'Olga Smirnova verbluft in *Het Zwanenmeer*'  
DE VOLKSKRANT \*\*\*\*

Open Huis  
succes met  
**6.000**  
bezoekers

# I. BESTUURSVERSLAG

# INHOUD

<b>I</b>	<b>BESTUURSVERSLAG</b>	
	<b>Inleiding</b> .....	7
	<b>1. Artistiek verslag</b> .....	8
	1.1 Artistiek verslag De Nationale Opera .....	8
	1.2 Artistiek verslag Het Nationale Ballet .....	12
	1.3 Contextprogramming .....	17
	<b>2. Educatie &amp; participatie</b> .....	19
	<b>3. Publiek</b> .....	21
	<b>4. Personeel en organisatie</b> .....	24
	<b>5. Diversiteit &amp; inclusie</b> .....	27
	<b>6. Duurzaamheid</b> .....	30
	<b>7. Zakelijk verslag</b> .....	33
	7.1 Financiële resultaten .....	33
	7.2 MIOP en investeringen .....	34
	7.3 Risicomanagement .....	34
	7.4 Fondsenwerving en relatiebeheer .....	34
	<b>8. Raad van toezicht en governance</b> .....	38
	8.1 Verslag raad van toezicht .....	38
	8.2 Governance Code Cultuur .....	39
<b>II</b>	<b>JAARREKENING</b>	
	<b>1. Prestatieverantwoording</b> .....	44
	<b>2. Jaarrekening</b> .....	50
<b>III</b>	<b>OVERZICHT PRODUCTIES EN ACTIVITEITEN</b> .....	93

# INLEIDING

**We kijken met voldoening terug op 2023. Voor het eerst sinds de Covid-pandemie konden we al onze activiteiten weer uitvoeren zoals ze gepland waren. Het werd dan ook een energiek jaar met producties die ons artistiek uitdaagden en die onze zaal (bijna of helemaal) uitverkochten met een steeds breder en jonger publiek. Samenwerkingen met andere culturele instellingen en het onderwijs zorgden voor mooie en inspirerende ontmoetingen. En we openden na een grondige verbouwing een nieuwe kleine zaal, Studio Boekman, waarmee een al decennia bestaande wens in vervulling ging.**

Onze missie was ook in 2023 om het leven van zoveel mogelijk mensen te verrijken met de schoonheid, betekenis en verwondering van opera en ballet. Met een gemiddelde zaalbezetting van 95% en 230.000 bezoekers bereikten we een vergelijkbaar niveau als voor de coronapandemie en kwamen we zelfs dicht in de buurt van ons bezoekersrecord uit 2019. Wat betreft ons online bereik stegen we ver boven eerdere records uit. Uit onze data blijkt dat dit publiek verjongt en vernieuwt. Onze combinatie van een gedifferentieerde programmering met een doelgroep-specifieke benadering en moderne marketinginstrumenten had resultaat: bij DNO steeg het aandeel nieuw publiek van 18% in 2019 naar 25% in 2023. Het aandeel bezoekers onder de 35 jaar steeg van 6% in 2019 naar 16% in 2023. Bij de balletproducties is inmiddels de helft van onze bezoekers jonger dan 45 jaar en ligt het aandeel nieuw publiek rond de 40% per voorstelling.

Behalve onze voorstellingen bleken ook in 2023 onze educatieve en maatschappelijke activiteiten weer belangrijk om met een zo breed mogelijk publiek in contact te komen; we bereikten meer dan 20.000 kinderen met ons educatieaanbod voor het basis- en voortgezet onderwijs. Dat gold ook voor het gratis toegankelijke Open Huis, dat met bijna 6.000 enthousiaste bezoekers meer publiek trok dan ooit. Zij kregen een inkijkje in het leven achter de schermen van onze organisatie, zowel in het theater aan de Amstel als in het Decoratelier in Amsterdam-Zuidoost. Ook onze Kostuumverkoop grepen we met een mediaoffensief aan om een breed publiek te bereiken, hetgeen dit evenement, naast de bijdrage aan onze duurzaamheidsdoelstelling (hergebruik), tot een succes maakte. Om tot ver buiten Amsterdam zo veel mogelijk mensen te bereiken, maakten we verschillende tournees door het hele land met Het Nationale Ballet, de Junior Company en onze jeugdvoorstellingen. In totaal bereikten we met 50 voorstellingen ruim 23.000 bezoekers in hun lokale theaters. Overigens komt 60% van de bezoekers in ons eigen theater ook van buiten Amsterdam.

Om verder te kunnen groeien was de langverwachte opening van onze eigen kleine zaal, Studio Boekman, eind 2023 een belangrijk moment. Dankzij een succesvolle fondsenwerving

verbouwden we de voormalige vergaderruimte van de gemeente tot multifunctionele theaterzaal met 172 stoelen en de aanpalende ruimtes tot een aantrekkelijke foyer met bijbehorend theatercafé. Deze plek gaat als creatieve broedplaats een belangrijke rol spelen in onze artistieke ontwikkeling en onze ambities om een breed en jong publiek te trekken.

Het was niet de enige verbouwing in 2023. Eerder in het jaar, in maart, openden we het geheel gerenoveerde bedrijfsrestaurant, dat meteen ging functioneren als de 'huiskamer' voor NO&B en daarmee een positieve impuls gaf aan de sfeer binnen de organisatie. Die is belangrijk, want bij NO&B wordt iedere dag, zeven dagen in de week, op hoog niveau en onder grote druk gewerkt. Medewerkers met uiteenlopende culturele en etnische achtergronden, van 30 nationaliteiten, en van alle generaties werken hier samen. Daarom was ook in 2023 het bevorderen van een plezierige, veilige en inspirerende interne organisatiecultuur, waar zowel vaste medewerkers als freelancers het gevoel hebben dat ze het beste uit zichzelf kunnen halen en zich kunnen ontwikkelen, een belangrijk aandachtspunt. Dat vertaalde zich onder meer in trainingen, gesprekssessies en diverse nieuwe initiatieven gericht op het bevorderen van sociale veiligheid en samenwerking.

Ook zetten we in 2023 flinke stappen op het gebied van duurzaamheid, waardoor we dichterbij het behalen van onze klimaatdoelen voor 2030 kwamen. Daarvoor kregen we bij de International Opera Awards de duurzaamheidsprijs toegekend.

Er waren meer belangrijke internationale prijzen: Het Nationale Ballet kreeg de Petipa Award voor onze bijdrage aan de kunstvorm en De Nationale Opera werd bij de jaarlijkse Oper! Awards uitgeroepen tot 'beste gezelschap'.

In financieel opzicht verliep 2023 minder rooskleurig. We sloten af met een exploitatietekort van €1.3 miljoen. Dat was weliswaar beter dan begroot, maar dit derde tekortjaar op rij liet wel zien dat we moeite hadden om de meerkosten als gevolg van inflatie, energie en fair practice op te vangen. Ook voor 2024 verwachten we een exploitatietekort. Desalniettemin zijn we nog steeds financieel gezond. Dankzij prudent beleid in het verleden beschikken we over voldoende buffers, die het mogelijk maakten om deze tekorten te accepteren en tegelijkertijd onze artistieke koers en onze maatschappelijke ambities geleidelijk aan te passen aan de nieuwe financiële realiteit.

# 1. ARTISTIEK VERSLAG

In de hieronder beschreven artistieke verslagen van De Nationale Opera (DNO) en Het Nationale Ballet (HNB) volgen we de vijf programmeringslijnen, zoals we die in het Addendum op ons Beleidsplan 2021-2024 hebben geformuleerd. Ook reflecteren we op een aantal aan de kunstvorm gerelateerde aspecten. In hoofdstuk 1.3 doen we verslag van de activiteiten die we als onderdeel van onze contextprogrammering organiseerden.

## 1.1 ARTISTIEK VERSLAG DE NATIONALE OPERA

### PROGRAMMERINGSLIJNEN

#### Programmeringslijn 1: Iconen van opera, anno nu

*De meest geliefde meesterwerken uit het operarepertoire*

In februari presenteerden we in samenwerking met HNB Giuseppe Verdi's *Messa da Requiem*. Een productie uit 2016 van choreograaf en regisseur Christian Spuck geproduceerd door Opernhaus Zürich, waarin opera en ballet op bijzondere wijze samenkwamen. Het Koor van DNO trad in een zeer grote formatie van bijna honderd zangers aan. In de bak zat het Rotterdams Philharmonisch Orkest onder leiding van de bij ons debuterende dirigente Eun-Sun Kim. Alle voorstellingen waren uitverkocht en in de recensies werden koor, ballet en solisten evenredig geprezen.

In april stond Richard Strauss' *Der Rosenkavalier* op het toneel. De productie in een regie van Jan Philipp Gloger was een herneming uit 2015. Omdat er voor deze productie drie verschillende theatrale werelden op het toneel moesten worden gecreëerd, was dit project gezien de hoeveelheid kostuums, rekwisieten en decorstukken een flinke uitdaging voor onze ateliers. De samenwerking tussen de regisseur en chef-dirigent Lorenzo Viotti was bijzonder vruchtbaar en gaf aanleiding om plannen te maken voor een nieuw samenwerkingsproject in de komende jaren.

De drie vrouwelijke hoofdrollen waren sterk bezet met Angela Brower, Maria Bengtsson en Nina Minasyan. In de vele prominente bijrollen was er inbreng van Nederlandse solisten, zoals Iris van Wijnen, Lucas van Lierop, Marcel Reijans en Eva Kroon. De overige bijrollen werden gezongen door 14 van onze koorzangers, die zodoende een uitgelezen kans kregen om hun solistische vaardigheden te laten zien.

In november ging voor het eerst in 21 jaar een nieuwe productie van *Lohengrin* in première onder muzikale leiding van Lorenzo Viotti. Hij had bewust gewacht met het dirigeren van zijn eerste Wagner tot hij zich er helemaal klaar voor voelde om dit stuk met 'zijn' Nederlands Philharmonisch Orkest

(NedPhO) te kunnen opvoeren. Regisseur Christof Loy en decorontwerper Philipp Fürhofer ensceneerden Wagners opera in een vervallen industriële ruimte. De regie werd positief, maar hier en daar met kanttekeningen, in de landelijke pers gerecenseerd. Op muzikaal gebied werd de productie zeer lovend ontvangen. Speciale aandacht was er voor het NedphO, dat zich in dit repertoire erg thuis voelt. Een positieve vermelding in de recensies was consequent weggelegd voor het Koor, dat in zeer goede conditie verkeerde. *Lohengrin* is voor de koorleden een enorme uitdaging, vanwege de uitgebreide zangpartituur, de lengte en de zwaarte van de koorgedeeltes.

In december hernamen we Wolfgang Amadeus Mozarts *Die Zauberflöte*, in de geliefde regie van Simon McBurney. Deze productie is in 2012 als onderdeel van een groot en internationaal coproductieproject tot stand gekomen. Terug in eigen huis bleek deze *Zauberflöte* na tien jaar nog steeds grote waarde te hebben voor ons publiek, getuige de enthousiaste ontvangst. Riccardo Minasi keerde voor deze productie terug als dirigent van het Nederlands Kamerorkest. De cast bood naast Thomas Oliemans, Ying Fang, Mingjie Lei en Laetitia Gerards een podium voor jong talent uit de Nationale Opera Studio (DNOS) en diverse andere Nederlandse zangers.

#### Programmeringslijn 2: Schatten uit het klassieke repertoire

*Minder bekend werk uit de rijke traditie van opera*

Het jaar begon met Georg Friedrich Händels *Giulio Cesare*. De wijze waarop in deze regie door Calixto Bieito werd gereferend naar machtsdecadentie zorgde voor uiteenlopende beoordelingen in de pers. De pers was wel onverdeeld positief over de muzikale begeleiding van Le Concert d'Astrée onder leiding van Emmanuelle Haïm. Het blijft belangrijk om met internationale partners van dit kaliber samen te kunnen werken; zij garanderen een hoogstaande en historisch geïnformeerde uitvoering die volgens ons een grote meerwaarde heeft voor ons huis en ons publiek. Tevens maakte de betrokkenheid van een ensemble als Le Concert d'Astrée het mogelijk dat sopraan Julie Fuchs en countertenor Christophe Dumaux zich aan deze productie wilden committeren. Het zorgde er eveneens voor dat er direct belangstelling was van internationale distributeurs. In samenwerking met het Franse FRA Prod werd een opname gemaakt die het hele jaar online te bekijken was via Arte Opera Season en die daarna verder werd verspreid.

*Maria Stuarda* was de tweede van in totaal drie Tudor-Donizetti's van dirigent Enrique Mazzola en regisseur Jetske Mijnsen. Mazzola geldt als één van de grote belcantospecialisten van deze tijd, en voor het Koor, orkest en solisten is het een bijzondere ervaring om met hem te werken.

In de regie van Mijnsen lag er een grote focus op de indringende psychologische tekening van de twee Tudor-koninkinnen, die door gedetailleerd uitgewerkte flashbacks en ingebeelde handelingen via de dansers en het koor tot uiting kwamen.

Nadat Marina Rebeka zich wegens persoonlijke omstandigheden had teruggetrokken als Maria Stuarda, moesten we op zoek naar een nieuwe sopraan voor de titelrol. Dat is nooit gemakkelijk, en we waren dan ook blij dat we op zo korte termijn Kristina Mkhitarian naar Amsterdam konden halen. Bij pers en publiek maakte zij veel positieve reacties los. Datzelfde gold voor haar tegenspeelster, Aigul Akhmetshina, die de uitdagende rol van Elisabetta op zich nam.

De laatste productie van seizoen 2022-2023 was Dvořák's *Rusalka*, geprogrammeerd in het Holland Festival en een zogenaamde 'inhaalproductie' die tijdens de coronaperiode gepland stond maar moest worden afgelast. Regisseur Philipp Stölzl en zijn team situeerden het sprookje van de eenzame zeemeermin in het Hollywood van de jaren 50. Succesvolle roldebuten waren er onder andere voor sopraan Johanni van Oostrum en mezzosopraan Raehann Bryce-Davis. Ruime inbreng was er ook van jonge talenten van DNOS: Elenora Hu, Maya Gour, Inna Demenkova en Georgy Derbas-Richter voerden vier kleinere rollen uit. Dirigent Joanna Mallwitz, een van de belangrijkste vrouwelijke dirigenten van het moment, maakte haar debuut bij ons. Zij leidde het Koninklijk Concertgebouworkest door Dvořák's partituur en kreeg hiervoor veel lof van publiek en pers. We werkten voor deze productie ook samen met de dansopleiding van het Lucia Marthas Institute for Performing Arts, waarvan een groep studenten deelnam aan de voorstelling. De opname van *Rusalka* was te zien tijdens het gratis toegankelijke Opera in het Park. Zo'n 2.500 mensen keken op 15 juni in Park Frankendael naar de voorstelling. Een audiovisuele registratie kwam tot stand in coproductie met tv-kanaal Mezzo en digitaal platform OperaVision.

Seizoen 2023-2024 startten we met Kurt Weills *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny*. Deze coproductie met Festival d'Aix-en-Provence, Metropolitan Opera, Opera Ballet Vlaanderen en Grand Théâtre de Luxembourg beleefde haar wereldpremière in 2019 tijdens het Franse festival. De geplande Nederlandse première in 2020 kon vanwege de coronamaatregelen helaas niet meer plaatsvinden en werd daarom uitgesteld naar september 2023. De productie, die bol staat van de maatschappijkritiek, werd geregisseerd door Ivo van Hove, die hiermee na *Salome* bij ons terugkeerde. Sopraan Lauren Michelle maakte haar DNO-debuut op succesvolle wijze, en kreeg veel lof in de pers. De cast werd in de breedte goed gewaardeerd. Ook waren er steevast speciale vermeldingen voor het NedPhO onder leiding van dirigent Markus Stenz.

#### Programmeringslijn 3: Nieuw werk

*Nieuwe creaties die het repertoire verrijken*

Het Opera Forward Festival (OFF) zien we als een belangrijk platform voor jonge makers en voor de vernieuwing van de kunstvorm opera. De nieuwe werken die voor dit festival worden gemaakt, bieden bij uitstek de mogelijkheid om in te spelen op de hedendaagse maatschappelijke realiteit. Het thema van deze zevende editie van OFF was 'vrijheid en bevrijding': van de boerderijdieren die zich in de productie *Animal Farm* bevrijdden van het juk van hun meesters tot de vrijheidsdrang van de iconische performer Joséphine Baker in *Perle Noire: Meditations for Joséphine* (*Animal Farm* en *Perle Noire* staan onder deze programmeringslijn beschreven) en het streven naar een andere, betere wereld in *Andere die Welt!* (zie programmeringslijn 4). Het thema vrijheid kwam ook aan bod in de contextprogrammering van de OFF LABS (zie 1.3). Met deze drie nieuwe producties en de presentaties binnen de LABS wist OFF zich wederom stevig te positioneren als innovatief en producerend operafestival.

We openden OFF met de wereldpremière van *Animal Farm*, een coproductie van DNO met de Wiener Staatsoper en Teatro Massimo (Palermo). De Russische componist Alexander Raskatov, die eerder al succes boekte bij DNO met zijn eerste opera *A Dog's Heart* (2010), had van ons de opdracht gekregen het beroemde boek van George Orwell tot een opera te maken. De productie volgde het originele verhaal vrij letterlijk, met hier en daar ruimte voor Raskatov's eigen toespelingen op de beladen politieke geschiedenis van Rusland. Damiano Michieletto voerde de regie en het NedPhO stond onder leiding van dirigent Bassem Akiki. De uitgebreide cast, die rollen zong die het uiterste van de menselijke stem vergen, bestond uit onder meer Micha Kiria, Holly Flack, Helena Rasker, Marcel Beekman en Francis van Broekhuizen. Dit ensemble met veel Nederlandse inbreng werd aangevuld door het Nieuw Amsterdams Jeugdkoor van Nieuw Vocaal Amsterdam, het Nederlands Kamerkoor, en jonge, bijna of net afgestudeerde zangers die deelnamen aan een speciaal hiervoor ontwikkeld talentprogramma (lees hierover meer onder 'Talentontwikkeling'). Door de zangers hun bijzondere dierenmaskers naarmate het stuk vorderde steeds vaker af te laten zetten, verbeeldde Michieletto hoe de dieren steeds menselijker werden.

*Animal Farm* werd unaniem enthousiast ontvangen door de nationale en internationale pers. Het toonaangevende Duitse vaktijdschrift *Opernwelt* schreef: 'die beste und wichtigste Oper des 21. Jahrhunderts'. Dat we met deze productie iets bijzonders hadden neergezet, werd bevestigd doordat we voor *Animal Farm* de International Opera Award voor 'beste wereldpremière' toegekend kregen. Het was de derde keer op rij dat een OFF-productie een belangrijke internationale prijs ontving.

De tweede opera die tijdens OFF in première ging was *Perle Noire: Meditations for Joséphine*. Dit nieuwe werk was een initiatief van zangeres Julia Bullock, die in het maakproces samenwerkte met componist Tyshawn Sorey, regisseur Peter Sellars en schrijfster Claudia Rankine. Vanuit een hedendaags perspectief reflecteerde *Perle Noire* op het leven van de populaire artiest en vrijheidsstrijdster Joséphine Baker en verkende het werk de diepere emoties die bij deze vrouw onder de oppervlakte speelden. Aan de hand van deze persoonlijke blik ging het stuk in op grotere thema's, zoals de bevrijding van de zwarte stem, objectivering, gendermarginalisatie en exotisme. Sorey schreef een partituur waarin de originele teksten van Bakers vrolijke hits behouden bleven, maar overgingen in vijftien minuten durende muzikale meditatie die haar worstelingen en trauma's hoorbaar maakten. Samen met musici van het International Contemporary Ensemble speelde Sorey als pianist én percussionist een combinatie van gecomponeerde muziek en improvisatie. Deze intieme en aangrijpende voorstelling werd door publiek en pers goed ontvangen.

De productie *Innocence*, over zinloos geweld op een middelbare school, droeg net als *Perle Noire* en *Animal Farm* bij aan onze wens om in onze programmering geregeld directe aansluiting te vinden bij relevante en actuele maatschappelijke thema's. *Innocence* was de laatste opera van de Finse componist Kaija Saariaho en maakte een diepe indruk op iedereen die aan het stuk meewerkte en op het publiek. Voor deze coproductie werkten we samen met Festival d'Aix-en-Provence, Royal Opera House, Finnish National Opera and Ballet en San Francisco Opera. Het aangrijpende verhaal, een libretto van Sofi Oksanen, behandelde de oorzaken, de schuldvraag en de gevolgen van een schietpartij op een internationale school. Regisseur Simon Stone en zijn team situeerden hun inscenering in een inventief rondraaiend gebouw, dat zich liet transformeren in de talrijke handelingsplaatsen die het verhaal vereiste. De muzikale leiding was in handen van Elena Schwarz, die haar DNO-debuut maakte en lof oogstte met de intense en gedetailleerde orkestklank die ze aan het Residentie Orkest wist te ontlokken. De cast (met veel Nederlandse inbreng) bestond niet alleen uit zangers, maar werd aangevuld door een aantal acteurs en figuranten die een flink aandeel in de voorstelling hadden.

**Programmeringslijn 4: Experiment en avontuur**  
*Vernieuwing door kruisbestuiving met andere genres, nieuwe technieken, makers uit andere disciplines*

De derde OFF-opera, *Ändere die Welt!*, produceerden we samen met de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid. De jonge regisseur Mart van Berckel was gevraagd om een voorstelling te maken rond het onderwerp 'revolutie', in lijn met het overkoepelende thema van deze editie van OFF. In deze

productie bracht Van Berckel liederen en ensembles uit het lied- en operarepertoire van onder andere Hanns Eisler en Kurt Weill samen met spoken-word-bijdragen van Amara van der Elst. Zij nam de toeschouwer mee in haar eigen filosofische overpeinzingen en in haar zoektocht naar wat verandering inhoudt. De artistieke samenwerking tussen opera en spoken word bleek succesvol en smaakte naar meer. Het project stond in het teken van talentontwikkeling. Dit betekende dat er behalve met een relatief jong artistiek team, ook met jonge zangers uit DNOS en alumni van DNOS werd gewerkt. Het ensemble LUDWIG, onder leiding van dirigent en arrangeur Pedro Beriso, zorgde voor de muzikale uitvoering. De première vond plaats in de Meervaart in Amsterdam-West en de productie werd geprezen door de (inter)nationale pers. Na de voorstellingen in Amsterdam gingen we op een kleinschalige tournee langs vijf theaters in Nederland. *Ändere die Welt!* markeerde voor DNO het begin van een samenwerking met de Meervaart die de komende seizoenen zal worden voortgezet (zie hoofdstuk 5).

In juni vond in bioscoop The Movies in Amsterdam de première van de operafilm *Springtime in Amsterdam* plaats. Dit project werd tijdens de coronapandemie geconcipeerd door regisseur Christof Loy, die hiermee zijn filmdebuut maakte, en heeft lang op een eerste vertoning moeten wachten. Naar aanleiding van de vertoningen zijn enkele positieve recensies in operamedia verschenen, waardoor het met Naxos uitgewerkte distributieplan van de grond kon komen. Verdere vertoningen vonden plaats in Berlijn, bij de Salzburger Festspiele en in Opernhaus Zürich.

**Programmeringslijn 5: Jong publiek**  
*Aanbod gericht op jeugd en jongeren*

In 2023 konden we putten uit een steeds rijker wordend eigen aanbod aan producties die we speciaal voor jeugd hebben ontwikkeld. De jeugdvoorstelling *Het Lijflied*, die in september 2022 in première was gegaan bij coproductent Opera Zuid, speelden we in januari 2023 in CC Amstel en Het Zonnehuis in Amsterdam.

*Be Opera XL* was een uitgebreide versie van een eerder gespeelde kleinschaligere voorstelling die we samen met acteur Ton Meijer en sopraan Marijke van Stralen ontwikkelden. Deze productie ging in mei in het Zonnehuis in Amsterdam-Noord in première: een toepasselijke locatie gezien het grotendeels autobiografische verhaal van Meijer, die als jongetje in deze volksbuurt zijn weg probeerde te vinden met zijn vroeg ontstane liefde voor opera. De cast bestond naast Meijer zelf uit tenor Makudu Senaona en mezzosopraan Liza Lozica. De voorstellingen werden muzikaal begeleid door een ensemble van musici van het NedPhO. Toek Numan bewerkte de muziek van onder anderen Puccini, Verdi, Mozart en

Wagner. Er vonden ook vier schoolvoorstellingen plaats voor het primair onderwijs, waaronder enkele klassen uit het speciaal onderwijs.

De reeds bestaande jeugdproductie *Hup Herman!*, naar het boek van Yvonne Jagtenberg, ging begin september in een verder doorontwikkelde versie op tournee. In 2024 zal deze productie voor kinderen vanaf drie jaar in Studio Boekman te zien zijn.

*Een lied voor de maan*, in 2021 geproduceerd door componist Mathilde Wantenaar en schrijver Willem Bruls naar het gelijknamige boek van Toon Tellegen, hernamen we in de herfst en speelden we in Studio Boekman.

Rond de feestdagen was de wereldpremière van een gloednieuwe door ons geproduceerde spoken-word-jeugdopera: *De theorie van alles*. Het team achter dit project bestond uit spoken-word-artiest Roziëna Salihu, regisseur Naomi van der Linden en muzikaal leider Hanne van de Vrie. *De theorie van alles* gaat over de zoektocht van de 11-jarige Nia naar meer tijd, omdat ze denkt dat ze alleen zo haar interesse in natuurkunde verder kan ontwikkelen én kan oefenen om een professionele danseres te worden. Uiteindelijk komt ze erachter dat deze verschillende werelden elkaar kunnen aanvullen en dat ze dus niet hoeft te kiezen. Carlijn Metselaar componeerde de muziek, die werd aangevuld met arrangementen van Jan van Eerd. De cast bestond uit spoken-word-artiest Houde Bibouda, sopraan Elena Vink en een ensemble van drie jonge zangers: Nienke Nasserian, Joris van Baar en Anna Traub.

## KOOR

Eind juni hielden we voor het eerst in lange tijd openbare audities voor ons Koor. Uit de vele aanmeldingen namen we uiteindelijk vier nieuwe koorzangers in dienst. We zien uitdagingen voor de toekomst bij het aantrekken van kwalitatief hoogstaande zangers die een carrière in een operakoor ambiëren, maar ook rondom het aannemen van een cultureel diversere groep zangers, die tot nog toe via de reguliere auditiekanalen onvoldoende bereikt wordt. In 2024 wordt er een actieplan ontwikkeld waarmee we de poule van koorzangers op termijn diverser willen maken.

## ORKESTBEGELEIDING

Het feit dat we operarepertoire en orkest zo nauwkeurig op elkaar kunnen afstemmen in dialoog met de landelijke en nu en dan internationale orkesten, zorgt voor een unieke muzikale kwaliteit bij onze operavoorstellingen.

Het NedPhO, onze vaste orkestpartner waarmee we onze chef-dirigent Lorenzo Viotti delen, nam ook in 2023 de mees-te producties voor zijn rekening: *Animal Farm*, *Der Rosen-*

*kavaliër*, *Maria Stuarda*, *Be Opera XL*, *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny*, *Lohengrin* en *Die Zauberflöte*. Daarnaast werkten we samen met het Koninklijk Concertgebouworkest (*Rusalka*), het Rotterdams Philharmonisch Orkest (*Messa da Requiem*), het Residentie Orkest (*Innocence*), Le Concert d'Astrée (*Giulio Cesare*) en het Nationaal Jeugdorkest (*Een lied voor de maan*).

## TALENTONTWIKKELING

Voor het ontwikkelen van solistisch zangtalent is DNOS voor ons een niet weg te denken onderdeel van DNO. Ter gelegenheid van het vijfjarig bestaan in seizoen 2023-2024, brachten we op 25 oktober (World Opera Day) een nieuwe YouTube-serie uit. In elke aflevering van deze serie staat een ander thema gerelateerd aan de training tot operazanger centraal, vertelt een DNOS-zanger over de uitdagingen die hierbij komen kijken en licht Rosemary Joshua, hoofd van DNOS, toe hoe er aan de verschillende thema's gewerkt wordt.

Dit jaar kregen de DNOS-deelnemers als onderdeel van hun training workshops aangeboden van internationaal gerenommeerde artiesten als regisseur Christof Loy en countertenor Bejun Mehta. In de zomer werkten de studiozangers samen met het Nederlands Kamerorkest aan een concert in pop-tempel Paradiso. Zij brachten verschillende aria's en scènes uit diverse opera's van Händel.

Leden en alumni van de DNOS zongen ook veelvuldig in DNO-producties op het grote toneel:

- *Giulio Cesare*: Jake Ingbar, Georgiy Derbas-Richter
- *Animal Farm*: Maya Gour, Mark Kurmanbayev, Frederik Bergman\*
- *Ändere die Welt!*: Inna Demenkova, Elenora Hu, Sam Carl\*
- *Der Rosenkavaliër*: Ian Castro, Lucas van Lierop\*
- *Maria Stuarda*: Silvia Sequeira
- *Rusalka*: Inna Demenkova, Elenora Hu, Maya Gour, Georgiy Derbas-Richter
- *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny*: Mark Kurmanbayev
- *Innocence*: Frederik Bergman\*
- *Die Zauberflöte*: Martina Myskohlid, Sophia Hunt, Mark Kurmanbayev, Frederik Bergman\*, Lucas van Lierop\*

\*alumni van de Opera Studio

De OFF LABS zijn een belangrijke plek waar jonge makers, van nog studerende componisten en zangers tot jonge productieleiders en kostuumontwerpers, een podium krijgen. We werkten dit jaar weer samen met verschillende conservatoria, kunstvakopleidingen en masteropleidingen van universiteiten in Groningen, Maastricht, Rotterdam en Amsterdam.

Waar mogelijk bieden we nieuw zangtalent de kans om ervaring op te doen bij reguliere producties, zoals bij *Animal Farm*. De jonge koorzangers die onderdeel uitmaakten van het talentontwikkelingsprogramma dat voor deze productie werd opgezet, werden extra begeleid tijdens het repetitieproces en kregen workshops aangeboden die hen in hun carrière ondersteunen.

We continueerden onze duurzame relatie met onze vaste kinderkoorpartner, Nieuw Vocaal Amsterdam (NVA). Aan deze opleiding zijn 300 kinderen verbonden waarvan een selectie geregeld meewerkt aan uitvoeringen op ons hoofdtooneel. We ondersteunden de kinderen van NVA in het opdoen van acteer- en opera-ervaring, door workshops aan te bieden.

Verschillende DNO-medewerkers deelden hun kennis en bezochten universiteiten in binnen- en buitenland, waaronder Amsterdam, Utrecht, Leipzig, Salzburg en Zürich, waar ze lezingen en gastcolleges gaven aan studenten. Als onderdeel van onze ketenverantwoordelijkheid vinden we het daarnaast belangrijk ruimte te creëren om initiatieven in het nationale operaveld te kunnen ondersteunen. Zo leverden we in 2023 inhoudelijke ondersteuning aan de productie *Doctor Atomic*, een initiatief van Utrechtse studenten, en studeerde onze koordirigent Edward Ananian-Cooper Verdi's *Quattro pezzi sacri* in met diverse amateurkoren voor een uitvoering met het NedPhO en onder leiding van Lorenzo Viotti.

## INTERNATIONALE PRIJZEN

We ontvingen afgelopen jaar verschillende internationale prijzen: de eerder genoemde International Opera Award voor 'beste wereldpremière' voor *Animal Farm*, een International Opera Award voor onze inspanningen om als operahuis te verduurzamen en de prijs voor Beste Operagezelschap 2023 van het Duitse vakblad *OPER!*. De feestelijke uitreiking hiervan vond in januari 2024 plaats in ons theater. De jury, bestaande uit muziekjournalisten, gaf met deze prijs een bijzondere blijk van waardering voor de artistieke koers die DNO vaart: 'De Nationale Opera in Amsterdam laat onder directeur Sophie de Lint op voorbeeldige wijze zien hoe een operahuis relevant kan zijn en draagvlak kan verwerven in een diverse, moderne stedelijke samenleving. Uitgekiende projecten en een doordachte aanpak brengen mensen van verschillende afkomst, achtergrond en interesse samen onder het gemeenschappelijke dak van het huis aan het Waterlooplein. [...] De Nationale Opera is een huis voor de stad en tegelijkertijd een onmisbare speler in de internationale operawereld.'

## 1.2 ARTISTIEK VERSLAG HET NATIONALE BALLET

### PROGRAMMERINGSLIJNEN

#### Programmeringslijn 1: Iconen van ballet, anno nu *De meest geliefde meesterwerken uit het balletrepertoire*

Avondvullende klassieke balletten, zoals *Het Zwanenmeer*, dat in het voorjaar te zien was, vormen de basis van ons repertoire. Het uitvoeren van deze klassiekers is essentieel om het artistieke niveau van het gezelschap op peil te houden. Voor zowel solisten als het corps de ballet zijn dit technisch en artistiek zeer uitdagende choreografieën. Door ze regelmatig uit te voeren, krijgen de dansers de kans om zich te meten met de wereldstandaard en zich te bewijzen in grote rollen.

*Het Zwanenmeer* is misschien wel het bekendste ballet ter wereld. Voor ons gezelschap is het altijd weer een belevenis om de grootse en uitdagende HNB-versie van deze balletklassieker tot leven te brengen. Voor sommige dansers betekende deze voorstellingsreeks een terugkeer in bekende rollen, anderen maakten voor het eerst kennis met de productie. Er waren belangrijke roldebuten van solisten Olga Smirnova, Riho Sakamoto, Victor Caixeta en aanstormende talenten Salome Leverashvili, Timothy van Poucke en Giorgi Potskhishvili, naast vele debuten in kleinere rollen.

De reprise van de geliefde klassieker *Giselle* was behalve in ons eigen theater ook in diverse theaters in het land te zien. Behalve dansers uit de Junior Company (JC) waren ook studenten van de Nationale Balletacademie (NBA) betrokken bij de productie. Deze versie van Rachel Beaujean en Ricardo Bustamante is sinds de première in 2009 een wereldwijd succes. HNB danste de productie onder meer in Colombia, China, Zweden Spanje en Turkije. In samenwerking met de Franse productiemaatschappij BelAir Media realiseerden we een filmregistratie van *Giselle*. Vanaf januari 2024 werd de film in Pathé-bioscopen wereldwijd aangeboden. In de film danste Olga Smirnova de titelrol en Jacopo Tissi de rol van Graaf Albrecht. Beiden zijn bij ons gezelschap gekomen na hun vlucht uit Rusland vanwege de oorlog in Oekraïne. Voordat de oorlog begon bracht Pathé Live 12 jaar lang voorstellingen van het Bolsjoj Ballet uit in bioscopen. Nu brengt Pathé Live, samen met producent BelAir Media, de populaire solist Olga Smirnova, in een voorstelling van HNB, terug op het witte doek.

Tijdens het Holland Festival in juni brachten we een gemengd programma dat geheel gewijd was aan de gerenommeerde dansvernieuwer William Forsythe. Van de drie werken in dit

programma was *The Vertiginous Thrill of Exactitude* in de jaren 90 voor het laatst door ons gezelschap uitgevoerd en was *Pas/Parts 2018* in 2019 te zien geweest bij HNB. Nieuw voor Nederland was *Blake Works I*, een swingend, spannend en intrigerend ballet op een aantal nummers van James Blake, dat met verve werd uitgevoerd door solisten en ensemble. Forsythe was zelf een maand in Amsterdam om met de dansers te werken. Daarbij creëerde hij nieuwe variaties en maakte hij zelfs een nieuwe versie van *The Vertiginous Thrill of Exactitude*, met zes corps-danseressen in plaats van drie solisten. Voor het gezelschap was deze onderdompeling in de werkwijze van één van de grote dansmakers van onze tijd erg inspirerend en ook pers en publiek waren enthousiast over dit avondvullende Forsythe-programma.

Seizoen 2023-2024 opende met *Four Temperaments*, een programma met vier balletten van vier choreografen van verschillende generaties, waaronder het meesterwerk *The Four Temperaments* van George Balanchine. Onderdeel van dit programma waren ook een reprise van Hans van Manens *Frank Bridge Variations* en twee nieuwe werken van Ted Brandsen en Juanjo Arqués (over deze twee laatste meer onder programmeringslijn 3).

#### Programmeringslijn 2: Schatten uit het klassiek repertoire

*Minder bekend werk uit de rijke traditie van ballet*

In de decembermaand brachten we *Raymonda* op het toneel. De door nationale en internationale pers geprezen productie van Rachel Beaujean en haar team, die in 2022 in haar wereldpremière beleefde, is een aanwinst voor ons repertoire. Dankzij enkele kleine ingrepen werd dit stuk erfgoed uit de balletcanon van een aantal problematische elementen ontdaan en toegankelijk gemaakt voor een breed publiek. Met een dergelijke benadering loopt HNB voorop in de balletwereld, waar 19de eeuwse balletten met kolonialistische, oriëntalistische of seksistische elementen doorgaans óf zonder ingrepen in hun oorspronkelijke (en voor velen nu niet meer acceptabele) vorm gebracht worden, óf geheel uit het repertoire weggelaten worden.

Onze drijfveren bij het maken van nieuwe versies van klassiekers zijn onder meer het tegengaan van de verschraling van het toch al beperkte klassieke balletrepertoire en het vergroten van de relevantie en aantrekkingskracht van ballet, en dus ook van deze klassieke werken. Dat alle klassieke balletproducties die we dit jaar brachten zo goed als volledig uitverkocht waren, bewees eens te meer dat klassiek ballet op een groot publiek kan rekenen.

#### Programmeringslijn 3: Nieuw werk *Nieuwe creaties die het repertoire verrijken*

In februari presenteerden we samen met DNO het reeds in 1.1 beschreven *Messa da Requiem* van choreograaf en regisseur Christian Spuck. Spuck studeerde deze choreografie in met onze dansers, de leden van het Koor van DNO en internationale operasolisten. Er deden ruim 36 dansers mee aan deze voorstelling, met bijzondere rollen voor solisten Olga Smirnova, Anna Ol, Riho Sakamoto, Constantine Allen en James Stout.

De JC ging op een landelijke tournee met het programma *Ballet Bubbles*. Naast bestaande werken – de 'Pas de quatre' uit *The Sleeping Beauty* en *Blink* van Juanjo Arqués – brachten we wereldpremières van Young Creative Associates Wubkje Kuindersma en Sedrig Verwoert. Kuindersma's *nosotros* ging over de sterke onderlinge verbinding van een groep mensen. Spelend met gender maakte ze gebruik van schaduwen en echo's, die de ander of een deel van onszelf kunnen vertegenwoordigen. Verwoerts duet *Promise* werd gedanst op muziek van de Amerikaanse jazz-saxofonist Pharoah en de Britse componist Floating Points. In zijn werk daagde hij de jonge dansers uit de volwassenheid in henzelf en elkaar naar boven te halen. Choreograaf Joshua Juncker creëerde met *Remembrance* een nieuwe choreografie, waarin ritmisch groepswork werd afgewisseld door pas de deux en diverse solo's. Dj Bas Ibellini maakte hiervoor een nieuwe compositie, waarin hij een stuwend percussiewerk van Hidden Orchestra en *Remembrance* van het ensemble Balmorhea samenbracht. Deze choreografie werd vervolgens geselecteerd voor het programma van het Gala van het Dansersfonds '79 dat later in het jaar plaatsvond.

Juanjo Arques bracht in het eerder genoemde programma *Four Seasons* zijn stuk *Full Frontal* ten tonele. Een indringend nieuw werk op muziek van Michael Gordon met een opvallend lichtontwerp van Yaron Abulafia en een sterke centrale rol voor solist Young Gyu Choi. In hetzelfde programma presenteerde Ted Brandsen de wereldpremière van zijn choreografie *The Chairman Dances* op muziek van John Adams, voor een groot ensemble, allen unisex gekleed in wijde witte jurken. Beide nieuwe werken werden goed ontvangen door pers en publiek.

**Programmeringslijn 4: Experiment en avontuur**  
Vernieuwing door kruisbestuiving met andere genres, nieuwe technieken, makers uit andere disciplines

In mei vond de première plaats van *Dorian*, het nieuwe samenwerkingsproject van de choreografen Ernst Meisner, artistiek leider van de Junior Company, en Marco Gerris van ISH Dance Collective (ISH). Deze productie ging over een

destructieve zucht naar eeuwige jeugd en schoonheid, en was gebaseerd op Oscar Wildes beroemde boek *The picture of Dorian Gray*. De muziek voor *Dorian* werd geschreven door de jonge componist Joey Roukens en uitgevoerd door Het Balletorkest (HBO). In deze derde 'Hiphop meets ballet'-productie wisten de choreografen wederom op een unieke en gelijkwaardige manier twee totaal verschillende danstalen aan elkaar te koppelen. Het werkproces was een bijzondere ervaring voor onze dansers, omdat zij bij een samenwerking als deze worden gevraagd actief mee te denken in het creatieproces. Aan de productie deden solisten Anna Tsygankova en Giorgi Potshkshvili van HNB, dansers van de JC en dansers van ISH mee. ISH-danser Liam McCall werd genomineerd voor een Zwaan voor beste dansprestatie. De première van *Dorian* was op ons eigen toneel, waarna de productie op een grote tournee langs theaters door heel Nederland ging.

In september presenteerden we het programma *New Moves*. Hierin toonden we tien nieuwe werken, gemaakt door verschillende dansers van HNB en een aantal externe makers. In de pers kregen de choreografieën van JC-dansers Alexander Alvarez en Luca Abdel Nour extra lof. Plaats voor experiment was er ook tijdens de Choreographic Academy (meer over *New Moves* en de Choreographic Academy onder Talentontwikkeling).

#### **Programmeringslijn 5: Jong publiek** *Aanbod gericht op jeugd en jongeren*

Grote klassieke balletten, zoals *Het Zwanenmeer*, *Giselle* en *Raymonda*, trekken niet alleen veel nieuw, maar ook vaak jong publiek, waaronder families met kinderen. Ook met de voorstellingen van *Dorian* wisten we een breed en gemêleerd publiek van verschillende generaties te bereiken, zowel in Amsterdam, als tijdens de tournee. Van *Raymonda* en *Dorian* werden aangepaste schoolvoorstellingen gegeven. Voorafgaand aan de schoolvoorstellingen werden de deelnemende scholen bezocht door onze dansdocenten en leerden de scholieren ook een korte choreografie die tijdens de voorstelling live uitgevoerd werd.

#### **INTERNATIONALE TOURNEES**

In juni ging de JC op tournee naar Indonesië, waar we in verschillende steden optraden en ontmoetingen plaatsvonden op lokale (dans) scholen. In de zomer ging HNB op tournee naar het festival Ballet Sun Valley in Idaho, USA. HNB was het eerste buitenlandse gezelschap dat in dit prestigieuze openlucht dansfestival werd geprogrammeerd. Daarna reisde de groep door naar het oudste dansfestival van de VS, het Jacob's Pillow Dance Festival in Massachusetts, waar we zes uitverkochte voorstellingen gaven. De tournee eindigde in Los Angeles met drie voorstellingen van Annabelle Lopez

Ochoa's *Frida* in The Music Center, waarmee we ruim 10.000 bezoekers bereikten. De productie werd live begeleid door het Los Angeles Opera Orchestra en werd zeer enthousiast ontvangen. Dat *Frida* een snar bij het publiek had geraakt, bleek ook uit de People's Choice Award die de productie ontving van de San Francisco Classical Voice (een belangrijke online agenda voor culturele evenementen in Los Angeles).

#### **HEALTH TEAM**

In de nasleep van corona hadden we in 2023 te maken met een verhoogd aantal blessures bij de dansers. Het health team van HNB houdt zich niet alleen bezig met het behandelen van blessures, maar ook, en in toenemende mate, met (blessure) preventie, mentale gezondheid en het opzetten van programma's om de fysieke en mentale weerbaarheid van de dansers te verbeteren. In dat kader werden het afgelopen jaar de volgende stappen gezet:

- We implementeerden het Athlete Monitoring System, waarmee dansers hun werkelijke belasting en herstel per dag kunnen aangeven. Hierdoor krijgen ze duidelijker inzicht in hun eigen fysieke belasting en conditie, en kunnen blessures voorkomen worden.
- We organiseerden verschillende workshops voor de dansers gericht op mentale weerbaarheid, goede nachtrust en voeding.
- Van de psycholoog die sinds 2022 een ochtend in de week beschikbaar was om dansers te begeleiden, werd veelvuldig gebruik gemaakt. Om in deze behoefte nog beter te kunnen voorzien breidden we per seizoen 2023-2024 het aantal beschikbare uren uit.
- We ontwikkelden een aanvullend aanbod in het bedrijfsrestaurant, gericht op de specifieke voeding die dansers nodig hebben.

In oktober gaf ons health team een presentatie op de 33e conferentie van de International Association of Dance Medicine Science (IADMS). Daarnaast onderhielden we de vele internationale relaties met andere gezondheidsteams van balletgezelschappen, onder andere in Australië, het Verenigd Koninkrijk en Finland, waar de gezondheidszorg ook op een zeer hoog niveau ligt.

#### **POSITIONING BALLET**

Eind februari vond bij ons in het theater een succesvolle derde editie van *Positioning Ballet* plaats. Tijdens deze besloten conferentie gingen 35 artistiek leiders van toonaangevende balletgezelschappen van over de hele wereld met elkaar in gesprek over hedendaagse ontwikkelingen en uitdagingen binnen de kunstvorm. *Positioning Ballet* is in 2017 door HNB in het leven geroepen. Dit jaar bogen de genodigden zich in een uitgebreid programma over verschillende vraagstukken,

die onder meer betrekking hadden op eigenaarschap in een van oorsprong zeer hiërarchische kunstvorm en leiderschap in tijden van verandering. Ook werden hieraan gerelateerde thema's besproken, zoals het inspelen op de veranderende behoeftes in mentale, fysieke en artistieke ondersteuning bij dansers, omgang met cultuurverschillen binnen een gezelschap en sociale veiligheid.

#### **TALENTONTWIKKELING**

Als grootste dansinstelling van Nederland voelen we een grote verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de ontwikkeling van het danstalent dat Nederland rijk is. Specifiek gerelateerd aan de discipline van het klassieke ballet hebben we in de loop der tijd een keten voor talentontwikkeling opgebouwd. De JC is daarin een belangrijke schakel en biedt ons de unieke mogelijkheid talent klaar te stomen voor de sprong naar ons grote gezelschap (of voor het uitvliegen naar andere gezelschappen in Nederland en wereldwijd). In 2023 bestond het tableau van HNB voor 60% uit voormalige JC-dansers. Onze jarenlange nauwe samenwerking met de Nationale Balletacademie (NBA) is eveneens van groot belang. Veel van de talentvolle studenten van de NBA stromen door naar onze JC. In 2023 waren dat zes studenten. Behalve met de NBA werken we samen met verschillende landelijke dansopleidingen voor het scouten van nieuw talent. Onze samenwerking met de dansschool Motion Dance Studio in Amsterdam-Zuidoost eindigde helaas, omdat de school dichtging. We zijn momenteel op zoek naar een nieuwe partner in dit stadsdeel.

De JC-dansers deden belangrijke ervaring op in tal van producties van het grote gezelschap, zoals *Het Zwanenmeer*, *Giselle* en *Raymonda*. Tijdens de eerdergenoemde tournees leerden ze om ook onder andere omstandigheden dan die in ons eigen theater te functioneren.

We vinden het van groot belang om niet alleen jong dans-talent, maar ook nieuw choreografietalent te ondersteunen. HNB heeft drie structureel ingebedde programma's waarmee we nieuw choreografietalent de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen. Tijdens de Choreographic Academy bieden we makers gedurende drie weken de tijd en ruimte om, onder begeleiding, ideeën op het gebied van choreografie te onderzoeken en uit te werken. Ze krijgen daarbij de mogelijkheid om met dansers van zowel de JC als het grote gezelschap te werken. Dit jaar namen choreografen Joseph Toonga, Kirsten Wicklund, Wubkje Kuindersma (samenwerkend met componist Amelia Clarkson, geselecteerd uit een 'open call' voor jonge componisten) en het duo Beatriz Mira & Tiago Barreiros (winnaars van de Rotterdam International Duet Choreography Competition 2022) deel aan de Choreographic Academy. Zij werden begeleid door Ernst Meisner, artistiek leider van de JC, 'associate on research & develop-

ment' Peggy Ollislaegers en balletmeesters Michele Jimenez en Caroline Sayo Iura. De eindpresentatie werd deze keer bijgewoond door publiek dat ons Open Huis bezocht. Gezien de grote opkomst en enthousiaste reacties van het publiek was dit een goede zet.

Het 'Young Creative Associates'-programma is een traject waarbij we drie choreografen gedurende drie en een half jaar een breed scala aan mogelijkheden bieden waarmee zij zich verder kunnen ontwikkelen. Voor de tweede editie, die in 2020 van start ging, kozen we Sedrig Verwoert, Wubkje Kuindersma en Milena Sidorova, die sindsdien parttime bij HNB in dienst zijn. Ze kregen de afgelopen jaren verschillende choreografieopdrachten voor zowel reguliere als contextprogramma's. Daarnaast werden ze betrokken bij de werkprocessen van de artistieke staf. De choreografieën die we in 2023 van hen toonden worden beschreven onder de programmeringslijnen.

Het derde programma waarmee we choreografietalent ondersteunen is *New Moves*. Dit programma biedt HNB-dansers de kans hun choreografische ambities te tonen door eigen werk te maken en te presenteren voor publiek. De editie van dit jaar wordt inhoudelijk beschreven onder programmeringslijn 4. Dat *New Moves* een eerste springplank voor talentvolle choreografen kan zijn wordt bewezen door voormalige HNB-dansers die zich inmiddels hebben doorontwikkeld als choreograaf, zoals Juanjo Arqués, Monique Duurvoort, Peter Leung, Ernst Meisner, Milena Sidorova en Remi Wörtmeyer. Allen zetten zij hun eerste stappen als choreograaf tijdens *New Moves*. Voor ons is dit een bewijs dat onze begeleiding van choreografisch talent, van het bieden van een eerste kennismaking met choreografen tijdens *New Moves* tot steeds verdere verdieping, werkt.

#### **PROMOTIES IN HET TABLEAU**

##### Junior Company

In seizoen 2023-2024 startte een nieuwe lichte jonge dansers hun opleiding bij de JC. Deze groep van tien dansers bestond uit zes voormalig NBA-dansers, twee winnaars van de Prix de Lausanne die met hun beurs kozen voor een plek in de JC, en een danser die net was afgestudeerd aan de Royal Ballet School (Londen).

##### Grote gezelschap

Aan het begin van seizoen 2023-2024 stroomden zeven dansers uit de JC door naar het grote gezelschap. Vier van deze dansers waren oorspronkelijk afkomstig van de NBA. Catarina Gonçalves Delgado Pires, Katherine Bamford, Koyo Yamamoto en Mila Nicolussi Caviglia werden gepromoveerd van élève naar corps de ballet; Alexandria Marx en Arianna Maldini van corps de ballet naar coryphée; Davi da Silva Ramos



van coryphée naar grand sujet en Elisabeth Tonev Lahiguera en Joseph Massarelli van grand sujet naar tweede solist. In september verwelkomden we Jacopo Tissi als eerste solist bij HNB. Tissi, eerder sterdanser van het Balletto del Teatro alla Scala in Milaan, was sinds 2017 aan het Bolshoj Ballet in Moskou verbonden. Door de oorlog in Oekraïne zag hij zich genoodzaakt dit gezelschap in 2022 te verlaten. In december benoemden we Giorgi Potskhishvili (die in april van hetzelfde jaar nog tot tweede solist was bevorderd) en Timothy van Poucke tot eerste solist. Beide dansers zijn afkomstig uit de JC en Van Poucke doorliep zelfs vanaf negenjarige leeftijd de hele NBA. Hij is de eerste Nederlander uit eigen gelederen die eerste solist geworden is sinds Igone de Jongh in 2003.

Bij de overgang naar seizoen 2023-2024 verlieten drie eerste solisten ons gezelschap: Jakob Feyferlik verliet in juli het gezelschap om zijn carrière te continueren als solist bij het Bayerisches Staatsballett München, Artur Shesterikov nam in juli 2023 afscheid van het toneel na een carrière van 16 jaar bij HNB en ook James Stout, die sinds 2007 in dienst was bij HNB, beëindigde in september zijn 16-jarige danscarrière.

## PRIJZEN EN NOMINATIES

Giorgi Potskhishvili ontving de Alexandra Radius Prijs, de prijs die de Vrienden van Het Nationale Ballet jaarlijks toekennen aan de dansers van HNB die zich in het voorbije dansseizoen het meest opvallend hebben onderscheiden. Ook won hij de Zwaan voor 'Meest indrukwekkende dansprestatie' voor zijn vertolking van de Dood in Kurt Jooss' *De Groene Tafel* (2022).

In september werd HNB onderscheiden met de Diamond Petipa Award van de Petipa Heritage Foundation. De Petipa Awards worden jaarlijks door de Petipa Heritage Foundation toegekend aan vooraanstaande balletartiesten, choreografen, danscritici en dansinstituten die een betekenisvolle bijdrage hebben geleverd aan het behoud en de voortzetting van het rijke culturele erfgoed van het klassiek ballet. Victor Caixeta en Giorgi Potskhishvili werden beiden vermeld in de categorie 'Danser van het jaar' in de Critics' Choice van het toonaangevende danstijdschrift Dance Europe. In de Critics' Choice waren in de categorieën 'Uitmuntende prestatie door een vrouwelijke danser' en 'Uitmuntende prestatie door een mannelijke danser' eervolle vermeldingen voor Olga Smirnova, Riho Sakamoto, Nina Tonoli, Maia Makhateli, James Stout, Floor Eimers, Joseph Massarelli en Dustin True. Daarnaast werd HNB genomineerd voor 'gezelschap van het jaar' en Ted Brandsen als 'directeur van het jaar'. Een jurylid roemde HNB voor de 'kwaliteit van de eerste solisten en de indrukwekkende groei van jong talent, die voor uitstekende optredens zorgen en nieuwe choreografieën aanmoedigen, terwijl het erfgoed in stand wordt gehouden'.

## HET BALLETORKEST

Het Balletorkest (HBO) is sinds 1965 een zeer gewaardeerde vaste artistieke partner van HNB. Mede door de dubbelfunctie van chef-dirigent Matthew Rowe, die tevens muzikaal leider is van HNB, is de band altijd hecht. Rowe kondigde in april 2023 aan dat hij vanaf seizoen 2024-2025, na ruim tien jaar dienstverband, zal stoppen bij HNB en HBO om zich meer te kunnen focussen op zijn groeiende internationale carrière. Eind 2023 konden we met veel plezier aankondigen dat de Belgische dirigent Koen Kessels vanaf 1 augustus 2024 het stokje van Rowe zal overnemen. Hij zal dezelfde dubbelfunctie bekleden en deze combineren met zijn huidige positie als muzikaal leider van The Royal Ballet in Londen. Rowe zal aan HNB verbonden blijven als vaste gastdirigent. We werkten in 2023 ook geregeld met gastdirigenten, zoals onze vaste gastdirigent Ermanno Florio, Nathan Brock en Vello Pähn.

## 1.3 CONTEXTPROGRAMMERING

Hoewel veel opera's en balletten zijn ontstaan als reactie op of als reflectie van maatschappelijke ontwikkelingen in hun tijd, is het misschien niet altijd meteen duidelijk wat hun maatschappelijke relevantie vandaag de dag nog is. Daarom benutten we de kansen om met aanvullende contextprogramming, podcasts, lezingen, video's en publicaties de betekenis en relevantie van bepaalde producties nader toe te lichten. Onze contextprogramming bestaat daarnaast ook uit op zichzelf staande kleinschaligere programmaonderdelen waarmee we bepaalde (maatschappelijke) onderwerpen willen uitlichten of het publiek deelgenoot maken van 'work in progress' processen. Hieronder lichten we een aantal bijzondere programmaonderdelen uit die in 2023 hebben plaatsgevonden.

### CONTEXTPROGRAMMERING OFF

Een essentieel onderdeel van OFF zijn de OFF LABS. Deze zijn onderverdeeld in de OFF LABS: Performing Arts en de OFF LABS: Visual Arts. De OFF LABS: Performing Arts bestaan uit een serie experimentele mini-opera's, gemaakt door studenten. We brachten dit project tot stand in samenwerking met de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, de Universiteit van Amsterdam (UVA), en verschillende Nederlandse conservatoria. Om nog meer vakgebieden te betrekken, werd het team dit jaar uitgebreid met een student lichttechniek en kleermakers van de Meesteropleiding Coupeur. De studenten creëerden hun mini-opera's onder begeleiding van regisseur Sjaron Minailo en componist Meric Artac. De presentatie van de vijf nieuwe werken werden in een doorlopende carrouselvoorstelling in Studio Boekman uitgevoerd en was gratis toegankelijk.

Voor de OFF LABS: Visual Arts maakte Minailo dit jaar een voorstelling met de eerste lichting masterstudenten van Re:-Master Opera, een opleiding die door Minailo is opgezet aan het Sandberg Instituut, in samenwerking met DNO. In *I Fell Asleep On Minute Six* doken de studenten in hun eigen dromen en bouwden aan de hand daarvan een poëtische muziek-theatrale wereld. De studenten hadden allen een artistieke achtergrond maar niet in opera, en werkten voor dit project met opzet buiten hun eigen artistieke specialiteit om de grenzen van hun makerschap op te zoeken. Dit leidde tot een voorstelling waarin opera op een zeer experimentele manier benaderd werd. Tegelijkertijd had de voorstelling een open en laagdrempelig karakter, omdat deze buiten op het plein voor NO&B in een tent werd gespeeld en gratis toegankelijk was. Het publiek kon naar binnen en buiten lopen tijdens de voorstelling en bestond door deze setting voor een groot deel uit passanten, toeristen en buurtbewoners. Een tweede OFF LABS: Visual Arts vond plaats op een satel-

lietlocatie in het Van Eesteren Museum in Amsterdam Nieuw-West. In samenwerking met dit museum maakten drie studenten van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK) en de jonge componist Tilen Lebar een nieuw werk. Dit resulteerde in een multi-screen-video-installatie over de ontwikkeling van de buurt (de Westelijke Tuinsteden), waarin gebruik werd gemaakt van archiefbeelden van het museum en de gemeente. De muziek werd live uitgevoerd door een zangeres en drie muzikanten van verschillende conservatoria. Het werk was op twee avonden te zien.

De projecten van regisseur Gregory Caers, waarbij hij werkt met studenten van de MBO Theaterschool Rotterdam, zijn al jaren een geliefd onderdeel van OFF. Dit jaar presenteerde Caers met de studenten *ANIMA(LS)*, een performance geïnspireerd op thema's uit de productie *Animal Farm*. Op twee avonden gaven de studenten na afloop van een voorstelling van *Animal Farm* een optreden in de foyer.

Tot slot boden we met de OFF TALKS en OFF SOUNDS nieuwe perspectieven op de kunstvorm opera. Deze programming bestond uit interviews, talkshows en verschillende muzikale optredens van onder meer zangers van De Nationale Opera Studio (DNOS), interdisciplinair maker en performer Stephanie Pan en muziek-, dans- en spoken-word-artiest OTION. De publieke belangstelling viel tegen, waarschijnlijk omdat deze programming niet voldoende aansloot bij wat er die avond in de Grote Zaal te zien was. Voor de editie van 2024 wordt de contextprogramming daarom qua planning en inhoud volledig gekoppeld aan hetgeen in de Grote Zaal te zien is.

### THEATER NA DE DAM

In het kader van Theater na de Dam organiseerden we op 4 mei in onze foyer een concert met Oekraïense en Russische zangers van DNOS. Zij brachten een programma met liederen die tot nadenken stemden en gevoelens van verdriet, ontheemding en hoop uitdrukten.

### KETI KOTI

Voor het derde jaar op rij nam DNO deel aan de viering van Keti Koti, de landelijke herdenking van de afschaffing van de slavernij op 1 juli. In samenwerking met RIGHTABOUT NOW INC. boden we het publiek een gevarieerd programma. Countertenor Arturo den Hartog bracht met pianist Ernst Munneke liederen van verschillende zwarte componisten ten gehore en pianovirtuoos Dywel Braaf voerde onder meer een eigen compositie uit. Daarnaast waren er bijdragen van spoken word-artiest Jurgera Hassell, choreograaf Dalton Jansen, de kawinaband Mamyo Makandra, de Antilliaanse Tribu Tambú Groep, Brandon Delagraentiss & The Gospel

Experience en DJ All Star Fresh. De presentatie was in handen van cabaretier Jeffrey Spalburg. We serveerden het publiek gratis het gerecht Heri Heri, dat zijn oorsprong vindt in het Afro-Caribische slavernijverleden.

Rond de viering van Keti Koti lanceerden we tevens in samenwerking met RIGHTABOUTNOW INC. een podcast onder de titel *LEGACY! LEGACY!* waarin Spalburg en DNO-dramaturg Naomi Teekens praatten over de in de vergetelheid geraakte nalatenschap van de Surinaamse componist Majoie Hajary (1921-2017), die de opera *La Larme d'or* schreef.

### BLACK ACHIEVEMENT MONTH

Hajary en haar nooit voltooide opera *La Larme d'or* stonden ook centraal in de DNO-avond die we in oktober organiseerden in het kader van de Black Achievement Month (BAM). In dit programma reflecteerden countertenor Arturo den Hartog, percussionist Carlo Hoop, onderzoeker, schrijver en Hajary's biograaf Ellen de Vries en componist en zangeres Samhita Mundkur op het werk en leven van Hajary. Mundkur legde in haar presentatie een relatie tussen het werk van Hajary en de Indiase muzikale traditie van de ragas. De avond stond onder leiding van dramaturg Maarten van Hinte.

HNB presenteerde in het kader van BAM het programma *Dancing Diversity*, met drie choreografieën van Young Creative Associate Sedrig Verwoert – *Slightly Damp in a Misty Street*, *The Hard Rocks Will Seem Soft to Us*, *The Ritual* (wereldpremière) – en de solo *Unravel*, gemaakt en gedanst door HNB-danser Daniel Robert Silva op muziek van Thomas Beijer. Dit HNB-programma was de eerste publieke activiteit in onze nieuwe kleine zaal Studio Boekman, waarvan de verbouwing op dat moment zelfs nog niet helemaal voltooid was.

## 2. EDUCATIE & PARTICIPATIE

Als onderdeel van onze missie is het voor ons van groot belang om jeugd en jongeren van alle denkbare culturele en sociaaleconomische achtergronden te bereiken. Landelijk bereikten we in 2023 ruim 20.000 scholieren uit het basis-, speciaal en voortgezet onderwijs met ons aanbod. Met onze workshops, lespakketten en voorstellingen bieden we hen de mogelijkheid om hun eigen creativiteit op een toegankelijke en veilige manier te ontdekken. Kunsteducatie en -participatie stimuleren bovendien een open houding ten aanzien van elkaar en andersdenkenden.

Om onze projecten te realiseren werkten we samen met verschillende Amsterdamse organisaties waarmee we veelal meerjarige relaties hebben, zoals Muziekschool Noord en het Poldertheater in Amsterdam-Noord, ASLAN Muziekschool, Square Amsterdam en Rose Stories in Amsterdam-West, de Meervaart in Amsterdam Nieuw-West, het Leerorkest in Amsterdam-Oost en de IMC Weekendschool, die in verschillende wijken zit. Al deze partners bedienen een eigen specifieke achterban waar we graag mee in aanraking komen om ons bereik in de stad te vergroten.

Daarnaast deden scholieren en studenten, het amateurveld, stathouders en mensen met een verstandelijke of fysieke beperking mee aan onze programma's en bezochten ze onze voorstellingen. Een totaaloverzicht van het aantal activiteiten en deelnemers is te vinden in de Prestatieverantwoording. Hieronder gaan we inhoudelijk in op een aantal projecten.

### 2.1 PROGRAMMA'S VOOR SCHOLIEREN

Onze educatieprogramma's zijn gericht op 'zelf doen', de beste manier om jonge mensen de mogelijkheid te geven hun talenten te ontdekken. Vrijwel al onze programma's en schoolmatineeën worden vooraf door de scholieren zelf op school voorbereid, aan de hand van door ons ontwikkeld digitaal lesmateriaal.

Dankzij steun van de Turing Foundation konden we het busvervoer bekostigen dat nodig was om kinderen uit heel Nederland bij onze schoolmatineeën te kunnen ontvangen. Hierdoor kwam 68% van de scholieren die in 2023 onze matineeën bezochten van buiten Amsterdam. Dit is een toename van 22% ten opzichte van 2019. Dit laat zien dat we dankzij de inzet van deze bussen ons landelijke bereik aanzienlijk kunnen vergroten.

#### Basisonderwijs

Onze reguliere projecten voor het basisonderwijs gericht op opera (*Opera in je klas*, *Operadag op school* en *De prins en de sinaasappels*) en ballet (*Magie en muizenissen*, *Wie de schoen past*, *Dansdag op school* en *Ballet met je klas*)

werden veelvuldig afgenomen door scholen. Bij HNB organiseerden we een schoolmatinee bij *Raymonda*. De jonge bezoekers werden op de voorstelling voorbereid door een dansdocent, die een bezoek bracht aan de scholen en onder andere een choreografie met hen instudeerde dat op de dag zelf met de hele zaal werd uitgevoerd. Bij DNO werden schoolmatineeën bij *Het Lijflied*, *Be Opera XL*, *Een lied voor de maan* en *De theorie van alles* georganiseerd. In voorbereiding op deze matineeën bracht een zangdocent een bezoek aan de scholen.

#### Voortgezet onderwijs

Dit jaar werden CKV-workshops aangeboden bij de DNO-producties *Julio Cesare*, *Animal Farm*, *Messa da Requiem* (in samenwerking met HNB), *Maria Stuarda*, *Rusalka*, *Aufstig und Fall der Stadt Mahagonny*, *Innocence*, *Lohengrin* en *Die Zauberflöte*. Bij HNB werden dergelijke workshops aangeboden bij de producties *Het Zwanenmeer*, *Messa da Requiem* (in samenwerking met DNO), *Dorian*, *Four Temperaments*, *Giselle* en *Raymonda*. *Dorian* was bovendien een interessante en aansprekende productie voor deze leeftijdscategorie, waarbij we dan ook een schoolvoorstelling organiseerden.

In augustus maakten we, ter gelegenheid van de opening van het Montessori Lyceum Rotterdam in samenwerking met het Scapino Ballet een speciale uitvoering van het schoolproject *Dansdag op School*, waarmee we 160 leerlingen in beweging brachten. Ook organiseerden we op verschillende scholen workshops van *Dans 101*, over de basisprincipes van dans in tijd en ruimte, en *Opera 101* over de basisprincipes van zang, spel en opera.

In maart ging op het Cygnus Gymnasium in Amsterdam de opera *Sunny* in première. We boden de leerlingen ondersteuning en begeleiding bij het schrijven van teksten, het maken van decors en kostuums, en het repeteren. De muziek voor *Sunny* was gebaseerd op Mozarts *Idomeneo*, in een bewerking van Toek Numan, en werd uitgevoerd door een ensemble van leerlingen van het Cygnus. Aan deze productie werkten zo'n 60 leerlingen mee.

Op het Oostvaarders College in Almere en het IJburg College in Amsterdam organiseerden we in het kader van de brugklasdagen introductielessen waarmee we ruim 300 leerlingen in aanraking brachten met opera en dans. Dit is een terugkerend project dat we sinds 2016 jaarlijks in samenwerking met deze scholen organiseren.

#### Educatie gericht op aankomende docenten

In april kwamen veertig eerstejaars studenten van de Pabo Amsterdam naar NO&B voor workshops zang en dans en een rondleiding door ons theater. Het programma is deel van het convenant dat we met deze Pabo sloten om de basisschool-

# 3. PUBLIEK

docenten van de toekomst kennis te laten maken met de verrijking die opera en ballet kunnen bieden. De studenten waren ook betrokken bij de begeleiding van kinderen tijdens de schoolmatinee's in ons theater.

## 2.2 PARTICIPATIEPROJECTEN

Terugkerende participatieprojecten die we jaarlijks bij ons in het theater organiseren zijn het *Kinderkorenfestival* (een workshopdag voor kinderkoren uit heel Nederland), *Operahelden* (een zangtraject voor kinderen tot en met 12 jaar) en de *Jump Dansdag* (een dag met dansactiviteiten voor kinderen en jongeren tot en met 16 jaar). Daarnaast organiseerden we in samenwerking met United Dance weer de jaarlijkse workshopweek voor jongeren met het downsyndroom. In samenwerking met de IMC Weekendschool ontvingen we ruim 135 kinderen bij NO&B voor uiteenlopende workshops en een rondleiding door het theater. In de workshops werden de leerlingen gestimuleerd om na te denken over de wijze waarop ze podiumtechnieken (houding, focus, etc.) kunnen inzetten in hun dagelijks leven.

Met de gemeente Amsterdam organiseerden we in januari een meezing-evenement voor Oekraïense vluchtelingen. Onder leiding van Hans Veldhuizen zongen de deelnemers (35 volwassenen en 15 kinderen) Oekraïense kerstliederen.

In december nodigden we 620 statushouders uit bij de voor-generale van *Raymonda*. Het vaak ingewikkelde bestaan van asielzoekers gaat ons aan het hart en wij willen hen graag een moment van ontspanning bieden door hen in ons theater uit te nodigen. Deze jaarlijks terugkerende avond organiseren we samen met de gemeente Amsterdam en de bij hen aangesloten taalscholen. Voorafgaand aan de voorstelling bezochten medewerkers van HNB en dansdocenten alle taalscholen om daar het voorstellingsbezoek met de deelnemers voor te bereiden en ervaringen met verschillende danstradities uit te wisselen.

In 2023 kon alle programmering voor het eerst sinds de coronapandemie weer plaatsvinden zoals gepland. Daardoor konden we de in 2022 ontwikkelde nieuwe marketingstrategie over de hele linie in de praktijk brengen. In combinatie met een gevarieerde programmering en de artistieke prestaties leidde dit tot een gemiddelde zaalbezetting van 94,5% bij DNO en van 96% bij HNB. Deze bezettingsgraad was vergelijkbaar met het recordjaar 2019. We ontvingen in totaal ongeveer 230.000 bezoekers in ons theater, waarmee we een vergelijkbaar niveau bereikten als voor de coronapandemie.

Een hoogtepunt beleefden we tijdens het Open Huis, waarbij 6.000 bezoekers gratis het theater en het Decoratelier bezochten. Zij kregen hier een kijkje achter de schermen, rondleidingen en konden meedoen aan verschillende ballet- en zangworkshops. Een ander hoogtepunt was de drukbezochte Kostuumverkoop, waar 10.000 kostuums van niet langer uitgevoerde producties voor een schappelijke prijs te koop werden aangeboden en waar 5.000 mensen op af kwamen. Beide evenementen droegen bij aan het realiseren van onze doelstelling een zo breed mogelijk publiek te bereiken. Voor abonneementhouders vernieuwden we onze proposities, hetgeen in seizoen 2023-2024 zorgde voor een toename van 4% bij DNO en 11% bij HNB ten opzichte van seizoen 2022-2023.

Het zijn resultaten waar we trots op zijn, vooral omdat we ze niet als een vanzelfsprekendheid beschouwen. Integendeel, het aanbod in een stad als Amsterdam is enorm en het publiek koopt op een steeds later moment kaarten. In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop we aan ons publieksbereik hebben gewerkt.

## 3.1 TOEPASSING NIEUWE MARKETINGSTRATEGIE

### Publiek centrale aanpak & datagedreven

Omdat we opera en ballet met zoveel mogelijk mensen willen delen, hebben we in onze nieuwe marketingstrategie het publiek centraal gesteld in alles wat we doen. Wie is ons publiek en ons potentiële publiek, wat zijn hun behoeftes, waar zijn ze te vinden (bijv. op sociale media) en met welke boodschap kunnen we hen het beste aanspreken? Dergelijke vragen zijn nu de basis van onze marketingaanpak. In combinatie met een datagedreven aanpak zorgt dit ervoor dat we op een efficiënte manier in contact komen met relevante doelgroepen. Dit jaar maakten we daarbij voor het eerst gebruik van het Culturele Doelgroepenmodel: een publiekssegmentatiemodel dat is ontwikkeld door de culturele sector in Rotterdam en dat de Nederlands bevolking op basis van hun kunst- en cultuurgebruik in verschillende doelgroepen verdeelt. Doordat we dit model koppelden aan ons CRM-

bezoekersbestand konden we uit de analyses nog beter aflezen met wie we communiceren, welke boodschap deze groepen aanspreekt en via welke media we hen het beste kunnen bereiken. Dankzij deze nieuwe inzichten konden we in de campagneplannen per productie bepalen welke doelgroepen we wilden bereiken en welke publiekssamenstelling we graag wilden terugzien in de zaal.

### Vijf pijlers

Als derde onderdeel van de marketingstrategie werden er vijf pijlers ontwikkeld die sindsdien een integraal onderdeel zijn van campagnes. Deze pijlers zijn: artistieke kwaliteit & vakmanschap, talentontwikkeling, toegankelijkheid & relevantie, diversiteit & inclusie en duurzaamheid. In 2023 gaven deze pijlers richting aan de content die we ontwikkelden. Een voorbeeld van een evenement waarin meerdere pijlers terugkwamen was het gratis te bezoeken Open Huis, waarbij de toegankelijkheid van ons theater en het vakmanschap van onze ateliers centraal stonden. Tijdens onze Kostuumverkoop was duurzaamheid de belangrijkste pijler in onze storytelling, omdat we hiermee 10.000 kostuums een tweede leven gaven.

## 3.2 PUBLIEKSBEREIK

### 3.2.1 Focus op jong en nieuw publiek

Binnen onze marketingstrategie ligt er een grote focus op het bereiken van jong en nieuw publiek. Bij DNO steeg het aandeel nieuw publiek van 18% in 2019 naar 25% in 2023. Het aandeel bezoekers onder de 35 jaar steeg van 6% in 2019 naar 16% in 2023. Bij de producties van HNB bleven deze percentages min of meer gelijk met 2022: de helft van onze bezoekers was jonger dan 45 jaar en het aandeel nieuw publiek bij HNB lag rond de 40%.

De afgelopen jaren hebben we verschillende initiatieven ontwikkeld om jonge mensen in de leeftijd van 16 tot en met 35 jaar te bereiken. Een eerste voorbeeld is de Opera en Ballet FlirtXL die we in 2023 weer konden aanbieden na tijdelijke afwezigheid vanwege de coronapandemie. Bij een FlirtXL kunnen bezoekers van 16 tot en met 35 jaar voor tien euro de generale repetitie van een voorstelling bezoeken. Dit jaar boden we de Opera en Ballet FlirtXL in totaal drie keer aan: bij een voorstelling van *Messa da Requiem*, *Forsythe* en *Die Zauberflöte*. Alle drie de voorstellingen verkochten helemaal uit. Daarnaast is er voor deze leeftijdsgroep het jongerenlabel My Muse & Me. Het aantal leden groeide in 2023 met 21% naar 1.937 ten opzichte van 1.600 in 2022. Leden kunnen tegen een gereduceerd tarief naar een reeks vooraf geselecteerde voorstellingen. Het actieve jongerenbestuur zorgde bovendien voor een aantal interessante gastsprekers en activiteiten rondom deze voorstellingen.

Naast deze initiatieven zetten we het instrument prijsdifferentiatie in om ons bereik onder jonge mensen te vergroten. Zo kunnen studenten zich aanmelden voor de Student Alert, waarbij ze via een e-mail het aanbod krijgen om tegen een sterk gereduceerd tarief kaarten voor een voorstelling te boeken. Soms werd de Student Alert ingezet om de verkoop van voorstellingen met een onbekendere titel te stimuleren. *Innocence*, een opera die vanwege de thematiek zeer actueel was, leende zich hier bij uitstek voor: we verkochten 2.100 kaarten aan bezoekers onder de 36 jaar, waardoor in totaal 20% van het totale aantal bezoekers bestond uit mensen uit deze leeftijdscategorie. Maar ook bij een aantal juist heel populaire titels boden we studenten de kans om kaarten te boeken tegen een gereduceerd tarief. In de campagnes voor OFF, met zijn mix van grote en kleine operaproducties, studentenprojecten, feesten en andere activiteiten, richtten we ons specifiek op het bereiken van een jong en nieuw publiek. In combinatie met een gereduceerd tarief voor publiek onder de 36 jaar, leverde dit bij *Animal Farm* mooie resultaten op: 37% van de bezoekers was nog nooit eerder naar een opera geweest en 29% was jonger dan 35 jaar.

De animo was steeds groot bij al deze acties en kaarten verkochten altijd snel. Dit was voor ons een duidelijk signaal dat zich onder deze doelgroep veel geïnteresseerd publiek bevindt.

Onze data tonen aan dat we bij DNO met nieuwe of meer avontuurlijke producties relatief veel nieuw en jong publiek bereiken. Bij HNB zijn het juist de balletklassiekers, zoals *Het Zwanenmeer* en *Giselle* waar we een relatief hoog percentage jong en nieuw publiek terugzien. Tijdens de feestdagen richtten we ons met een toegankelijke programmering specifiek op een doelgroep die ons theater nog niet of nauwelijks bezoekt. Dit zijn veelal bezoekers die in de feestdagenperiode op zoek zijn naar een gezellig avondje uit en bij wie ons decemberaanbod dus goed zou kunnen aansluiten. Dankzij de nieuwe data-analyses kregen we deze doelgroep goed in beeld en hebben we onze campagnes op hen toegespitst. Bij HNB ging dit om een campagne rondom *Raymonda* en bij DNO om een campagne rondom *Die Zauberflöte*. Een andere doelgroep die weinig naar ons theater komt, maar in de decembermaanden eveneens graag iets cultuurels doet, zijn gezinnen met jonge kinderen. Zij werden met onze campagnes verleid om naar de jeugdproductie *De theorie van alles* te komen, maar ook *Raymonda* en *Die Zauberflöte* waren geschikt aanbod voor deze categorie.

### 3.2.2 Landelijk en internationaal bereik

Als nationale instelling vinden we het belangrijk een groot landelijk bereik te hebben. Dit jaar kwam zo'n 60% van onze bezoekers van buiten Amsterdam – wat overeenkomt met het gemiddelde percentage van de afgelopen jaren. Met de

tournees van HNB en jeugdvoorstellingen van DNO waren we respectievelijk 35 en 15 keer in het land te zien, van Groningen tot Maastricht en van Alkmaar tot Udel. We bereikten daarmee in totaal nog eens 23.800 mensen buiten Amsterdam. Met de internationale tournees van HNB en de JC die in de Verenigde Staten en Indonesië plaatsvonden, bereikten we ruim 17.000 mensen buiten Nederland.

### 3.2.3 Digitaal bereik

#### Website

Met circa 300.000 bezoekers meer dan in 2022 maakte onze website een mooie groei door. In totaal bezochten bijna 2 miljoen bezoekers de website. Deze stijging is vooral te verklaren doordat we onze vindbaarheid op internet optimaliseerden: het aantal websitebezoekers dat binnenkomt via Google steeg met ruim 31%. Maar ook de extra content die we maakten zorgde voor meer ingangen naar de website.

#### Online media

Dit jaar groeide het aantal volgers en kijkers op social media flink. Waar we op YouTube vorig jaar de magische grens van 100.000 abonnees al overgingen, kregen we er dit jaar 19.000 nieuwe volgers op Instagram bij. Vooral naar aanleiding van grote evenementen kwamen er veel nieuwe volgers bij, zoals bij het International Young Patrons Gala en de Kostuumverkoop. Daarnaast werkten we veel met de collaborators-functie. Met deze functie post je content samen met een andere persoon die een account heeft met veel volgers. Op die manier bereik je naast je eigen doelgroep en volgers ook de volgers van het account waar je de post mee plaatst. Voorbeelden van mensen waar we zo'n 'collab' mee deden waren Lorenzo Viotti, Julia Bullock en Francis van Broekhuizen. De grootste groei kwam in 2023 echter tot stand op TikTok waar we er 29.049 nieuwe volgers bijkregen. We gingen hier consequenter posten en met succes: de populairste video, een video van de 'Dance of the Little Swans' uit *Het Zwanenmeer*, werd op dit platform 6.700.000 keer afgespeeld en zorgde voor ruim 17.000 nieuwe volgers. Op YouTube groeide ons publiek (net als vorig jaar) gestaag, met 13.358 nieuwe abonnees in 2023. We zien daarentegen dat op Facebook de volgersaantallen wat stagneren. Dit is echter niet zorgwekkend gezien de dalende populariteit van Facebook in het algemeen.

Totaal DNO & HNB	2021	2022	2023
Websitebezoeken	1.278.748	1.633.871	1.917.340
Volgers sociale media	348.194	398.012	462.952
Views sociale media	4.240.126	4.501.926	17.810.822*

\* Inclusief de 6,7 miljoen TikTok-views van 'Dance of the Little Swans'

#### Streaming, registraties en tv

Samenwerkingen met grote mediapartners maakten ons bereik nog groter. Een voorbeeld hiervan was de tv-talentenshow *Aria*, waar Rosemary Joshua, het hoofd van DNOS, in de jury zat. De winnaar van deze show kreeg een plek in DNOS aangeboden. In 2023 keken gemiddeld een miljoen mensen per uitzending naar dit programma. Dankzij onze samenwerking met de NTR werden radio-uitzendingen van onze opera's door tientallen internationale zenders afgenomen. Met onze online-streamingactiviteiten, verkoop van dvd's en bioscoopvertoningen bereikten we circa 269.000 liefhebbers van opera en ballet in binnen- en buitenland (zie pagina 103 voor een overzicht van deze activiteiten).

### 3.3 VRIJE PUBLICITEIT

De dagbladen wisten ons goed te vinden en publiceerden vaak zowel voorpublicaties als recensies over de verschillende ballet- en operaproducties die in ons theater te zien waren. Voor de buitenlandse pers waren met name OFF en de wereldpremières interessant.

Behalve voor onze reguliere programmering wisten we ook veel media-aandacht te genereren voor een aantal bijzondere evenementen, zoals het Open Huis waar AT5 en Het Parool verslag van deden. Daarnaast werd de Kostuumverkoop in ruim dertig mediatitels genoemd en haalde het evenement meerdere malen het NOS Journaal. Ook drie educatie-projecten kregen aandacht in de media. Er verscheen een artikel in *Kunstzone*, een vakblad voor kunst en cultuur in het onderwijs, over de schoolvoorstelling *Mr & Mrs Perfect*. KRO-NCRV Kindertijd maakte opnames van *Operahelden*, waarbij een meisje werd gevolgd dat met haar ouders uit Oekraïne gevlucht was en ervan droomde operazangeres te worden. In *Het Parool* stond een groot artikel over *Ballet met je klas*, waarbij Oekraïense dansers lesgaven aan Oekraïense kinderen op een taalschool in Amsterdam. De JC en het belang hiervan voor talentontwikkeling kreeg naar aanleiding van de tournee *Ballet Bubbles* erkenning in een aantal publicaties.

### 3.4 TOEGANKELIJKHEID THEATER

De afgelopen jaren hebben we met verschillende ingrepen de fysieke toegankelijkheid van ons theater verbeterd. Zo zijn er rolstoelplekken gecreëerd op de tribune van Studio Boekman. In 2023 begonnen we met het uitdenken van een plan voor een verbouwing van de Grote Zaal, waarbij we een aantal ingrepen zullen doen waarmee onder andere de fysieke toegankelijkheid verder zal worden verbeterd.

Toegankelijkheid hangt ook samen met de sfeer in het gebouw, de ambiance die we daar creëren en de wijze waarop je als bezoeker ontvangen wordt door publieksmedewerkers. We willen dat iedereen zich bij ons op zijn gemak voelt. Bij de verbouwing van Studio Boekman en het kassa-entreegebied, was dit een belangrijk thema. We kozen daarom voor een ontwerp dat eigentijds is, maar niet overdreven modern of elitair. Ook werd in het gehele gebouw een aantal toiletten genderneutraal.

In samenwerking met de organisatie Komt het zien! werden drie uitvoeringen van *Giselle*, in Amsterdam, Den Haag en Eindhoven, voorzien van een live audiodescriptie, die via een koptelefoon te beluisteren was. We hadden hiermee een primeur: het was de eerste keer dat een klassiek ballet met audiodescriptie werd aangeboden. Voorafgaand aan de voorstelling in ons theater was er een speciale 'meet & feel-inleiding' in het theater. Voor de voorstelling in ons theater werden 11 tickets verkocht.

# 4. PERSONEEL EN ORGANISATIE

Bij NO&B werken dag in dag uit circa 750 collega's om op topniveau opera- en balletproducties te realiseren. De gehele keten om zelf te kunnen produceren hebben we in huis: van dramaturgie, marketing & communicatie, educatie & participatie en financiën tot techniek en productie, kostuum- en decorateliërs en uiteraard onze uitvoerende gezelschappen. Al deze verschillende afdelingen en vakgebieden worden bemand door medewerkers met uiteenlopende culturele en etnische achtergronden. Voor zo'n diverse organisatie is het noodzakelijk dat er een interne bedrijfscultuur is waarin we elkaar op een open-minded en respectvolle manier bejegenen, anders kunnen we niet tot die topprestaties komen. Niet alleen onze eigen mensen bepalen de interne cultuur, ook de vele externen waar we mee werken. Regisseurs, choreografen, dirigenten, ontwerpers, docenten, solisten en freelance koorleden: we bieden jaarlijks werkgelegenheid aan vele zelfstandigen, dus we zijn er verantwoordelijk voor dat ook zij zich veilig voelen binnen onze muren. In 2023 vonden er daarom veel initiatieven plaats op het gebied van sociale veiligheid en de interne bedrijfscultuur.

Hieronder zetten we aan de hand van de waarden uit de Fair Practice Code (solidariteit, duurzaamheid, vertrouwen, diversiteit en transparantie) uiteen waar het afgelopen jaar aandacht aan is besteed. Daarna gaan we in op een aantal andere belangrijke HR-onderwerpen, zoals cao-ontwikkelingen en de invloed van de huidige arbeidsmarkt.

## 4.1 FAIR PRACTICE CODE

Bij de waarde *solidariteit* lag een focus op het oplossen van een aantal losse eindjes ten aanzien van het toepassen van Fair Pay bij de externe krachten. We werken veel met freelancers in uiteenlopende rollen, voor wie op veel verschillende afdelingen contracten worden gemaakt. Het inhuren en afsluiten van deze contracten vindt gedecentraliseerd plaats, en er waren signalen dat de beloning niet bij alle afdelingen op orde was. Een projectgroep werkte hieraan en betrokken leidinggevenden werden waar nodig (opnieuw) geïnformeerd en geïnstrueerd. Op andere vlakken werd beleid vastgesteld om de betrokkenheid van zelfstandigen bij de organisatie te verbeteren: we nodigen freelancers sindsdien uit voor het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers met een vast contract en ze krijgen net als deze medewerkers de gedragscode bij het ondertekenen van hun overeenkomsten.

De onderlinge solidariteit vergrootten we door initiatieven die ertoe bijdroegen dat we elkaar werk beter leerden kennen. Zo initieerden we de 'open afdelingen' waarbij telkens een andere afdeling een workshop organiseerde voor collega's over het werk wat zij doen. De maandelijkse online bijeenkomsten waarin de algemeen directeur medewerkers bijpraat

over belangrijke zaken die spelen, hebben ook als doel de onderlinge cohesie te bevorderen. Halverwege het jaar werden deze omgezet in live bijeenkomsten met veel interactie. Ook de opening van het nieuwe bedrijfsrestaurant, een zomerkoncert voor medewerkers om het einde van het seizoen te markeren, een openingsmoment van het nieuwe seizoen in augustus en de opening van Studio Boekman waren belangrijke momenten om ontspannen samen te komen tijdens drukke werkschema's. Dat medewerkers zich betrokken voelden bleek uit de enorme vrijwillige inzet van collega's tijdens het drukbezochte Open Huis en de Kostuumverkoop.

*Duurzaamheid* heeft in het kader van de de Fair Practice Code (FPC) voor ons onder andere te maken met het bewaken van een gezonde werk-privébalans. Daarbij hoort onder meer het kunnen bieden van een aangename werkomgeving. Dit was dan ook het primaire doel bij de verbouwing van het bedrijfsrestaurant, dat we in maart 2023 feestelijk openden. Het is een plek geworden waar medewerkers en (gast)artiesten graag komen: om elkaar te ontmoeten, te ontspannen, gezonde en lekkere versnaperingen te nuttigen en met elkaar belangrijke momenten vieren.

Veel van onze toneel-technische werkinstructies en protocollen werden onder de loep genomen als onderdeel van de periodieke herziening van ons beleid ten aanzien van de psychosociale arbeidsbelasting (PSA). We organiseerden een preventietraining voor medewerkers die met gevaarlijke stoffen werken, en een voorlichtingssessie voor onze koorleden over gehoorbescherming. Ook hielden we een ontruimings-oefening in de zomer, op basis waarvan onze BHV-organisatie geëvalueerd kon worden.

Begin 2023 namen we een arbocoördinator aan. Dit is een nieuwe functie binnen het HR-team met een flink pakket aan aandachtsgebieden: werkdrukpreventie, arbeidsbelasting, bewaken van de sociale veiligheid, coördineren van periodiek terugkerende risico-inventarisaties en -evaluaties, terugdringen en managen van ziekteverzuim en het beleid rondom pandemieën. De behoefte aan deze rol ontstond tijdens de coronapandemie toen veel arbokwesties extra zichtbaar werden. In combinatie met een snel veranderend arbeidsklimaat en de toegenomen aandacht voor zaken als sociale veiligheid, maakt dat arbozaken veel meer tijd in beslag nemen dan voorheen.

Wat betreft corona: in navolging van de overheid besloten we in het voorjaar van 2023 de laatste maatregelen los te laten. In samenspraak met de corona taskforce en de ondernemingsraad kozen we ervoor om waakzaam te blijven, gezien de aard van onze beroepen en het feit dat corona nog steeds tot ernstiger klachten kan leiden dan bijvoorbeeld een griepvirus.

De waarde *vertrouwen* raakt aan alles op het gebied van sociale veiligheid – een belangrijk onderdeel van het creëren van een gezonde, veilige en plezierige werkomgeving. In 2023 zetten we in op een uitgebreid intern opleidings- en ontwikkelprogramma. Alle circa 60 leidinggevenden startten met een ontwikkeltraject van twee modules, waarvan de eerste in 2023 werd gevolgd, om hun leiderschapsvaardigheden verder te ontwikkelen. De jaarlijkse leidinggevendebijeenkomst stond volledig in het teken van sociale veiligheid, met onder meer een inspirerend gesprek met voormalig directeur HR bij de Koninklijke Landmacht en Brigade-generaal BD Kees de Rijke. Voor alle medewerkers organiseerden we trainingen voor verbetering van de communicatie, onderlinge samenwerking en prestaties.

Verder werd er waar nodig bij ballet- en operaproducties gewerkt met een intimiteitscoach. Daarnaast werd er een pilottraining, 'omgaan met grensoverschrijdend gedrag', georganiseerd voor (vaste én freelance) assistent-regisseurs, stagemanagers en productie- en voorstellingsleiders, die binnen repetitieprocessen een cruciale rol hebben. In december startten we met het organisatie-breed aanbieden van deze training.

Bij HNB organiseerden we in 2023 veel gesprekken over hoe we binnen deze hiërarchisch ingerichte kunstvorm willen samenwerken in de studio en op het toneel. Uit deze gesprekken ontstond een werkgroep van dansers, pianisten en leden van de artistieke staf, die gezamenlijk een set van waarden opstelden. Deze *Shared Beliefs*, die in januari 2024 werden gepresenteerd, worden ingezet als een leidraad voor medewerkers en bevorderen een veilige en respectvolle werkomgeving voor iedereen. Ze ondersteunen de HNB-organisatie ook bij het creëren van een open houding en het faciliteren van gesprekken. De gedeelde waarden zijn: we doen dit samen; we nemen verantwoordelijkheid voor ons werk; we houden het positief; we houden de communicatie transparant en duidelijk; we tonen respect – voor het ballet en voor elkaar – en we inspireren elkaar.

Er was veel belangstelling voor de training 'Inclusieve taal' van bureau No Labels, die we onze medewerkers aanboden en waarmee we streven naar het gebruik van een veilige, inclusieve en toegankelijke taal. Medewerkgroepen werkten samen met leden van de ondernemingsraad (OR) aan het herzien van organisatie-breed geldende Gedragscode, de Klachtenregeling en de Klokkenuidersregeling. Deze zullen in de loop van 2024, na instemming van de OR, in gebruik genomen worden.

Omdat er door dergelijke maatregelen en initiatieven meer openheid is ontstaan voor medewerkers en freelancers om zich uit te spreken, merkten we een verandering in de wijze waarop en de mate waarin als sociaal onveilig of onplezierig

ervaren situaties gesignaleerd en geadresseerd werden. Een positieve ontwikkeling.

De waarde *transparantie* gaat wat ons betreft behalve over de toepassing van de Code Cultural Governance (zie hoofdstuk 8.2) ook over de relatie tussen de bestuurders en de OR. Gedurende het jaar vonden er verschillende overleggen plaats waarin onder meer ingediende advies- en instemmingsverzoeken behandeld werden. We doorliepen verschillende trajecten, zoals het organisatorisch plan voor Studio Boekman, een herziening aanstellingsproces en de herinrichting van de arbocommissie. In het voorjaar vond de jaarlijkse 'dag op de hei' van bestuurders en OR plaats waarbij dieper ingegaan werd op een aantal grote onderwerpen, waaronder het Kunstenplan 2025-2028. De samenstelling van de OR wijzigde in oktober naar aanleiding van de OR-verkiezingen.

Met betrekking tot de FPC-waarde *diversiteit* verwijzen we naar hoofdstuk 5.

## 4.2 CAO'S

Voor de cao NO&B (m.i.v. 1 maart 2023) werden de volgende afspraken gemaakt: een structurele verhoging van de salarissen op twee momenten in het jaar, € 100,- bruto per 1 maart 2023 en € 100,- bruto per 1 juli 2023. Deze salarisontwikkeling betekende een gemiddelde loonstijging van 4,8% met een minimum van 2,6% voor de hoogste salarissen en een maximum van 10,8% voor de laagste salarissen per juli 2023. Voorbereidingen voor nieuwe onderhandelingen voor de cao NO&B startten in najaar 2023.

In de cao Toneel & Dans, die van toepassing is op de dansers en artistieke staf van HNB, werd een algemene salarisverhoging afgesproken van 5% plus een verhoging met een vast bedrag van € 150,- per maand. Deze salarisontwikkeling betekende een gemiddelde loonstijging van 9,44% met een minimum van 6,98% voor de hoogste salarissen en een maximum van 12,75% voor de laagste salarissen. Daarnaast werden er nieuwe afspraken gemaakt over onder andere de stagevergoeding, thuiswerkvergoeding, figuratievergoeding en de verblijfkostenregeling buitenland. Deze cao is per 1 januari 2024 ingegaan en loopt tot en met 31 december 2024.

## 4.3 ARBEIDSMARKT

Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt was het in 2023 met name het op gebied van techniek en productie een uitdaging om vacatures te vervullen. Om die reden zijn leer-werktrajecten waarmee we studenten klaar kunnen stomen voor een (vaste) baan bij NO&B, voor ons van groot

# 5. DIVERSITEIT & INCLUSIE

belang. In samenwerking met opleidingen voor podium- en evenemententechniek konden we in 2023 vier mbo-studenten zo'n traject aanbieden.

In juni organiseerden we een succesvolle scholendag voor studenten van techniekopleidingen waarmee we hen al in een vroeg stadium willen inspireren en informeren over werken bij NO&B. Ruim 130 enthousiaste studenten van het Grafisch Lyceum Rotterdam, Mediacollege Amsterdam, de Herman Brood Academie en ROC A12 Technova College volgden interactieve workshops van verschillende technische afdelingen om NO&B te leren kennen als aantrekkelijke toekomstige werkgever en stagebedrijf. We gingen een nieuwe samenwerking aan met 'Backstage pass', met wie we voor seizoen 2023-2024 inspiratiedagen bij NO&B organiseerden om vrouwen te inspireren voor een carrière in de podiumtechniek te kiezen.

## 4.4 2023 IN CIJFERS

Op 31 december 2023 waren er 749 medewerkers in dienst, in totaal 588,5 fte en 156 externen (exclusief vrijwilligers). Dit is vergelijkbaar met 2022. In 2023 maakten 7 medewerkers gebruik van de RVU-regeling (vervroegd pensioen). Het ziekteverzuim voor dit jaar kwam uit op 7,7%. Dit is boven het landelijk gemiddelde, maar lager dan in 2022. Door de aard van het werk van ons koor en balletgezelschap (veel fysiek contact en dicht bij elkaar repeteren en zingen) hadden we nog met relatief veel coronabesmettingen te maken. Bovendien hanteerden we nog steeds de regel dat een medewerker die positief testte op corona vijf dagen thuis moest blijven, ook als hij/zij geen klachten had.

Diversiteit en inclusie zien we als belangrijke voorwaarden om te kunnen slagen in onze missie het leven van zo veel mogelijk mensen te verrijken met opera en ballet. Het zijn dan ook belangrijke uitgangspunten in onze programmeringskeuzes, casting, samenwerkingsrelaties en interne bedrijfscultuur.

Kijkend naar de vier P's uit de Code Diversiteit en Inclusie zien en ervaren we tegelijkertijd dat de mate waarin we voortgang boeken verschilt. Aan de hand van de vier P's gaan we hier in het navolgende dieper op in en geven we aan welke ontwikkelingen in 2023 plaats hebben gevonden.

### 5.1 PROGRAMMA

Om kunstenaars en bezoekers te inspireren, streven we in onze (context)programmering naar een diversiteit aan stemmen en perspectieven. We gaan daarbij actief op zoek naar verhalen en genres die in ons theater en binnen het bestaande operarepertoire en het klassieke ballet nog niet (vaak) te zien en te horen zijn geweest. Het samenstellen van artistieke teams en de keuzes die we maken ten aanzien van de casting zijn daarbij ook van belang. Zowel de zangers en dansers, als de ontwerpers, regisseurs, choreografen en dirigenten geven immers invulling aan de wijze waarop verhalen en choreografieën gepresenteerd worden. Zij kunnen vanuit hun verschillende ervaringen en achtergronden onze kunstdisciplines uitdagen, herdefiniëren en verrijken.

Een voorbeeld van een DNO-productie waarin deze aanpak samenkwam was de voorstelling *Perle Noire: Meditations for Joséphine*, over het leven van Joséphine Baker. Zowel inhoudelijk – een *cri de cœur* over de innerlijke strijd van een wereldster van kleur in een wereld vol ongelijkwaardigheid – als bij de uitvoerenden en makers was de diversiteit manifest. Bij HNB wisten choreografen Marco Gerris en Ernst Meisner met *Dorian* hiphop en ballet voor de derde keer op verrassende wijze samen te laten vloeien tot een nieuwe dansaal. Ook de choreografieën die Sedrig Verwoert voor *Dancing Diversity* maakte rond identiteit, herkomst en persoonlijke transformatie, en de castingskeuzes die hij daarbij maakte, droegen bij aan ons streven een diversiteit aan perspectieven op het toneel te brengen. Zowel BAM als de viering van Ketu Koti waren voor ons belangrijke momenten om thema's als gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid, gerelateerd aan het koloniale verleden, onder de aandacht te brengen. In onze foyer organiseerden we voor het eerst een Ketu Koti Tafel. Hierbij kwamen circa 100 deelnemers, waaronder medewerkers van NO&B, samen om een rituele maaltijd te nuttigen en met elkaar in dialoog te gaan.

Bij de hierboven genoemde voorbeelden was sprake van een grote culturele diversiteit onder de uitvoerenden. Een

dergelijke diversiteit was ook terug te zien bij de casts van DNO-producties als *Rusalka*, *Innocence*, *Ändere die Welt!* en *De theorie van alles*. Dat gold ook bij alle HNB-producties, gezien de cultureel diverse samenstelling van de 'main company' en de JC.

Een ander belangrijk focuspunt was het vergroten van het aandeel vrouwen in de artistieke teams. In 2023 stonden er geregeld vrouwelijke dirigenten bij ons op de bok, zoals bij *Giulio Cesare*, *Messa da Requiem*, *Rusalka* en *Innocence*. Bij *De theorie van alles* waren zowel de compositie als het libretto gecreëerd door twee vrouwelijke makers en werd het team aangevoerd door onder meer een vrouwelijke regisseur, muzikaal leider en choreograaf. We werkten daarnaast met vrouwelijke regisseurs, choreografen, ontwerpers en componisten voor bijvoorbeeld *Maria Stuarda* (regisseur), *Perle Noire* (initiator), *Innocence* (componist), *Ändere die Welt!* (spoken word), *Raymonda* (choreograaf), *Dorian* (ontwerper) en *Ballet Bubbles* (choreograaf).

We vinden dat we (de laatste jaren) vooruitgang hebben geboekt in het vergroten van de diversiteit in de programmering, zowel in de programmeringskeuzes die we maken als ten aanzien van het samenstellen van artistieke teams en de casting. Tegelijkertijd zien we nog veel potentieel en nieuwe (artistieke) wegen die we kunnen bewandelen om de diversiteit in onze programmering verder te vergroten. We blijven dan ook op zoek naar nieuwe verhalen waarmee we het repertoire verder kunnen verrijken en naar manieren om het bestaande repertoire nog beter te ontsluiten voor nieuwe publieksgroepen. De juiste partners zijn daarbij onontbeerlijk.

### 5.2 PARTNERS

Het kiezen van de juiste artistieke partners helpt ons om een diverse programmering tot stand te brengen. Onze partners zijn daardoor ook een belangrijke schakel in het bereiken van een nieuw en breed publiek. Dit jaar verdiepten we onze artistieke samenwerking met ISH Dance Collective met *Dorian*, een gezamenlijk project van ISH, HNB en de JC. Ook met BAM en RIGHTABOUTNOW INC. continueerden we onze samenwerking. Op het gebied van educatie en participatie werkten we opnieuw samen met Rose Stories, de IMC Weekendschool, Muziekcentrum Aslan, MBO Theaterschool Rotterdam, Poldertheater en United Dance, met wie we jaarlijks een dansworkshop voor deelnemers met het downsyndroom organiseren. Daarnaast kwam de WijkJury, bestaande uit Amsterdammers die doorgaans niet (veel) naar het theater gaan en onder begeleiding voorstellingen bezoeken, naar een voorstelling van *Messa da Requiem*. Samen met het internationale netwerk ENOA – dat nadrukkelijk is gericht op het bevorderen van diversiteit en inclusie

in de operawereld – organiseerden we een onderzoekslab rondom de Turkse zanger Zeki Müren. Componist Utku Asuroglu, schrijver Frank Siera en solisten Marcel Beekman en Sinan Vural werkten met een klein vocaal ensemble aan twee scènes voor een opera over Müren, een queer artiest avant la lettre. Dit onderzoeksproject krijgt een vervolg in Les Théâtres de la Ville de Luxemburg.

We breidden onze samenwerking met de Meervaart in 2023 uit door hier voor het eerst een DNO-productie te tonen (*Ändere die Welt!*) en definitieve plannen te maken voor het coproduceren van een nieuwe opera over de legendarische Egyptische zangeres Oum Kalthoum, die in het Opera Forward Festival van 2025 in première zal gaan. Ter voorbereiding hiervan vindt in het voorjaar van 2024 *Radio Cairo* plaats, een evenement waarbij de klassieke Arabische muziektraditie centraal staat. Met deze samenwerking streven we ernaar om enerzijds de achterban van de Meervaart met opera in aanraking te brengen en anderzijds het reguliere publiek van DNO kennis te laten maken met de Arabische muziektraditie en in het bijzonder het muzikale erfgoed van Oum Kalthoum.

Naast partnerschappen die zijn ontstaan vanuit een wederzijdse (artistieke) belangstelling gaan we voor ons educatieaanbod relaties aan met een zo breed mogelijk palet aan scholen in het primair en voortgezet onderwijs: van vmbo tot vwo en het speciaal onderwijs. We bieden daarmee kinderen met uiteenlopende etnische, sociaal economische, en culturele achtergronden de kans om kennis te maken met onze twee kunstvormen. In Amsterdam werkten we daarvoor samen met 69 scholen in alle stadsdelen, van Nieuw-West tot Oost en van Noord tot Zuidoost. Buiten Amsterdam bereikten we nog eens 114 scholen.

### 5.3 PUBLIEK

Om de toegankelijkheid van ons theater verder te verbeteren, richtten we in de foyers en kantoren genderneutrale toiletten in. Ook presenteerden we, zoals eerder vermeld, in samenwerking met de organisatie *Komt het zien!* een ballet (*Giselle*) met audiodescriptie. *Giselle* was het eerste klassieke ballet dat op deze wijze toegankelijk werd gemaakt voor mensen met een visuele beperking.

Diversiteit zagen we ook terug in de leeftijden van onze bezoekers; zoals te lezen is in hoofdstuk 3 verjongt ons publiek gestaag. Het toepassen van prijsdifferentiatie was hierbij een belangrijke factor. Met de programmering in Studio Boekman vergroten we de komende jaren het aanbod dat we tegen lagere prijzen kunnen aanbieden. Een belangrijke doelstelling voorafgaand aan het realiseren van deze

kleine zaal was om met de programmering een jong en divers publiek aan te trekken.

We hebben geen harde cijfers over de (culturele) diversiteit van ons publiek. We mogen immers de etnische achtergrond of andere aspecten van de persoonlijke identiteit van onze bezoekers niet registreren. Dat zouden we overigens ook niet willen, want dat is een vorm van labelen die juist haaks staat op de grondgedachte van inclusie. Om uitspraken te doen over de etnische en culturele diversiteit bij het publiek van NO&B, kunnen we dus alleen afgaan op wat we zelf in de zaal zien. Dit jaar zagen we bijvoorbeeld dat de etnische en culturele diversiteit duidelijk hoger was bij het publiek van contextprogramma's als de BAM-avonden en de viering van Keti Koti, en dat deze ook steeds hoger wordt bij het publiek van voorstellingen in de Grote Zaal.

### 5.4 PERSONEEL

Met zo'n dertig nationaliteiten in het medewerkersbestand hebben we te maken met een grote verscheidenheid aan culturen binnen onze organisatie. Het bewaken van de sociale veiligheid en een wederzijds respect is dan ook van groot belang. Daarbij hoort het bevorderen van een interne bedrijfscultuur waarbinnen iedereen met respect behandeld wordt ongeacht leeftijd, gender, etniciteit, nationaliteit, fysieke, zintuiglijke en/of mentale beperking, seksuele geaardheid, levensbeschouwing of politieke voorkeur. De stappen die we op het vlak van het bevorderen een veilige werkomgeving hebben genomen, staan beschreven onder hoofdstuk 4.

Om nieuwe medewerkers direct mee te nemen in deze inclusieve houding en hun bewustzijn hierover te vergroten besloten we de 'unconscious bias'-training, die in 2022 organisatiebreed werd aangeboden, vanaf 2024 aan alle nieuwe medewerkers aan te bieden. Deze training wordt daarmee een vast onderdeel van hun 'onboarding'.

De in 2017 opgerichte werkgroep diversiteit en inclusie, samengesteld uit een diverse groep medewerkers uit alle lagen van de organisatie, informeerde en inspireerde collega's geregeld met lees-, kijk-, en luistertips op ons intranet.

Waar het de culturele diversiteit van ons medewerkersbestand aangaat, constateerden we in het jaarverslag van 2022 dat het, ondanks onze inzet (o.a. inclusieve vacatureteksten, gebruik maken van wervingsbureaus die diversiteit als focus hebben), niet eenvoudig was kandidaten met een cultureel diverse achtergrond aan te trekken. We kondigden ook aan dat we onze strategieën hierop zouden aanpassen. Dat is in 2023 nog niet gelukt. Om dit proces (en andere processen ten behoeve van het bevorderen van diversiteit en inclusie)

te ondersteunen, stelden we in 2023 een coördinator diversiteit en inclusie aan.

Van onze medewerkers registreren we evenmin als voor ons publiek zaken als etnische afkomst, seksuele geaardheid en of ze een geestelijke of lichamelijke beperking hebben. Dit maakt het meten van diversiteit binnen de organisatie lastig. Wel weten we dat er, kijkend naar het gehele medewerkersbestand, bij ons een gelijkwaardige man/vrouw-verhouding bestaat. Bij de registratie van nieuwe medewerkers bieden we hen sinds enige tijd de mogelijkheid om (op vrijwillige basis) aan te geven of ze zich identificeren met een ander gender dan man of vrouw.

Ons Koor bestaat inmiddels uit een groep zangers met een groot aantal verschillende nationaliteiten. Zij komen onder andere uit Turkije, Rusland, Duitsland, Oekraïne, Japan, China, Mexico en Griekenland. We zijn van mening dat ook bij deze groep, vanuit het oogpunt van representatie, de culturele en etnische diversiteit beter kan. Met de audities die in 2023 plaatsvonden, konden we de diversiteit helaas niet vergroten. Dit heeft voor een deel te maken met het feit dat we afhankelijk zijn van conservatoria, waar de culturele diversiteit vooralsnog gering is. Zoals beschreven in hoofdstuk 1 werken we in 2024 een plan uit waarmee we ook de diversiteit bij het Koor de komende jaren willen verhogen.

Binnen de 'main company' en de JC van HNB is de culturele en etnische diversiteit aanzienlijk, met in het bijzonder een groot aandeel Aziatische dansers in de solistische rangen. In 2023 werd de diversiteit van het aantal dansers met een niet West-Europese achtergrond nog verder vergroot, met de komst van dansers uit de Dominicaanse Republiek, Brazilië, Vietnam en Zuid-Korea. Binnen Nederland scouten we actief naar dansers met verschillende culturele achtergronden. Om die reden is het voor ons van groot belang om een goede nieuwe partner te vinden waarmee we eenzelfde soort samenwerking kunnen opstarten als we hadden met Motion Dance Studio.

# 6. DUURZAAMHEID

Als grootste podiumkunstinstituut binnen de Nederlandse culturele sector willen we voorbeeldstellend zijn met de stappen die wij nemen om bij te dragen aan het halen van de klimaatdoelen van Parijs voor 2030. Dat we in 2023 de International Opera Award voor duurzaamheid ontvingen is voor ons een bevestiging dat we op de goede weg zijn en dat dit ook (internationaal) gezien wordt.

Om de klimaatdoelen voor 2030 te halen, richten onze acties zich op het realiseren van de volgende interne doelstellingen:

- een CO<sub>2</sub>-reductie van 55% in 2030 ten opzichte van onze uitstoot in 2015 met betrekking tot ons gas- en energieverbruik (scope 1 en 2);
- een CO<sub>2</sub>-reductie van 46% in 2030 ten opzichte van 2019 met betrekking tot producties, publieksreizen, zakenreizen, food & beverage (scope 3).

In het navolgende wordt uiteengezet welke stappen we ondernamen om dichterbij het realiseren van deze doelen te komen. Om exact aan te kunnen geven waar we nu staan ten opzichte van die doelstellingen zijn we recent begonnen met het opzetten van een meetsysteem. Dit is een vrij complex project en we weten op het moment van dit schrijven daarom alleen de uitkomst over jaar 2022 van scope 3. Daaruit is gebleken dat we binnen deze scope de uitstoot met 36% wisten te verminderen. De cijfers over 2023 komen in 2024 beschikbaar.

## 6.1 DUURZAAM PRODUCEREN: METEN, LEREN EN DELEN.

We kozen in 2023 drie producties (waarvan de premières in 2024 plaatsvinden), die we geheel volgens de richtlijnen van onze Green Deal produceerden: *The Shell Trial*, *Oedipus Rex* en *Antigone* en *Il tritico*.

De Green Deal, die we in 2022 ontwikkelden, is een vast onderdeel van de contracten waarmee freelance regisseurs, choreografen en ontwerpers de intentie onderschrijven om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze producties te minimaliseren. Er wordt daarin aandacht besteed aan het hergebruik van decors en kostuums, maar ook aan manieren om het reizen van medewerkers en de artistieke freelancers te beperken. Daarnaast omvat de Green Deal informatie over door ons ontwikkelde instrumenten, zoals de materialenpiramide en de textielpiramide, die de milieu-impact van te gebruiken materialen en stoffen aangeven.

De ervaringen die we opdeden bij de drie hierboven genoemde producties evalueren we in de loop van 2024. Zo kunnen we het werken met de Green Deal en de daaronder vallende instrumenten en methoden steeds structureler en beter toepassen. De evaluatie zal onder meer plaatsvinden aan de hand van het eveneens door ons ontwikkelde *duurzaam-*

*heidstoetsingsinstrument*, waarmee we de circulariteit en milieu-impact van producties meten en dus ook kunnen vaststellen wat onze voortgang is in het reduceren van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Recyclen en hergebruik waren de twee centrale thema's bij de succesvolle Kostuumverkoop die in november in het Decoratelier plaatsvond. Het was de grootste Kostuumverkoop die we ooit hadden georganiseerd. Van de 10.000 items werden er 9.500 verkocht. Wat overbleef, werd verwerkt door een textiel-recyclingbedrijf.

Om onze positie als voorloper in de culturele sector op het gebied van duurzaamheid beter zichtbaar te maken en daarnaast ons publiek en partners te kunnen informeren en inspireren, lanceerden we in april een serie pagina's op onze website. Verschillende aspecten met betrekking tot ons duurzaamheidsbeleid worden hier uitgelicht en we benoemen de dilemma's en uitdagingen waar we tegenaan lopen. Om dezelfde redenen was duurzaamheid ook op onze social media kanalen een terugkerend onderwerp. We wisten daarnaast in de pers geregeld aandacht te genereren voor ons werk op het vlak van verduurzaming.

Via de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK) waren we actief betrokken bij de duurzame ontwikkelingen van onze sector. We deelden kennis en wisselden ervaring uit met vele collega's en instellingen, waaronder de Raad voor Cultuur, Silbersee, Jakob Ahlbom en Het Geluid Maastricht. Op internationaal niveau deden we dat onder meer met de leden van Opera Europa en de schrijvers van *The Theatre Green Book*, die zowel landelijk als wereldwijd ondersteuning bieden aan culturele instellingen. Andere externe partijen waar we mee samenwerkten waren onder meer: de gemeente Amsterdam, BIZ Knowledge Mile, Zero Waste Expeditie en de Groene Plantage.

## 6.2 DUURZAME GEBOUWEN: TOEGANKELIJKER, ENERGIEZUINIGER EN NATUUR INCLUSIEF

### 6.2.1 Theater

Bij de verduurzaming van het theatergebouw zijn we groten-deels afhankelijk van de eigenaar, de gemeente Amsterdam. In de afgelopen jaren was er veel overleg en discussie over waar de verantwoordelijkheden nu precies liggen en ook wie dan de kosten draagt. Daarnaast bevat de meerjarenonderhoudssubsidie (MIOP) geen verduurzamingsbudget. In 2023 zetten we een belangrijke stap in het verbeteren van deze processen door met de gemeente een werkgroep duurzaamheid in te stellen. Tegen het einde van het jaar hadden we een gezamenlijke visie voor het theatergebouw geformuleerd,

die zich concentreert rondom vier pijlers: energie besparen en opwekken, circulariteit, klimaatadaptatie en duurzaam denken en doen. De in dit visiedocument genoemde acties zullen in 2024 uitgerold worden. Een daarvan is het verder uitwerken van onze wens om de daken van het theater verder te vergroenen en energie op te wekken met zonnepanelen. De gemeente gaf naar aanleiding daarvan opdracht aan Rooftop Revolution om een haalbaarheidsonderzoek te gaan doen. De resultaten worden in 2024 teruggekoppeld.

Bij de verbouwing van Studio Boekman hanteerden we de BREEAM-richtlijnen. BREEAM is de leidende en wereldwijd meest gebruikte methode voor het bepalen van de duurzaamheidsprestaties van gebouwen. Hierin staan per duurzaamheidscategorie de eisen beschreven die aan een gebouw worden gesteld. Naast de energiebesparende apparatuur en verlichting legden we de focus op het behoud van zo veel mogelijk bestaande elementen, de inkoop van hergebruikte materialen en onderdelen, en het gebruik van materialen met een lage milieu-impact.

We investeerden opnieuw in ledverlichting: inmiddels is 90% van de ruimtes van het theater, inclusief zij- en achtertoneel, verlicht met led (in 2022 was dat nog 70%). We plaatsten ook 200 beweging- en daglichtsensoren ter vervanging van traditionele schakelaars, verdeeld over 42 toilet- en doucheblokken en 22 andere ruimtes, zoals kleedkamers, stemkamers, operastudio's, kantoren en opslagruimtes. Ook ontwikkelden we een bewuster in- en uitschakelbeleid voor de lichtinstallatie, waardoor we nu per voorstelling en situatie kunnen bekijken welk deel van de installatie we wanneer aanzetten.

Omdat het theatergebouw in het bezit is van de gemeente delen we met hen de gasaansluiting en een klimaatinstallatiesysteem. We weten nog niet precies hoeveel CO<sub>2</sub>-reductie we op dit gebied hebben bereikt, omdat we in afwachting zijn van de hierbij horende gegevens van de gemeente.

### 6.2.2 Decoratelier

Het Decoratelier werd in 2023 opnieuw BREEAM gecertificeerd. We vinden het belangrijk om dit keurmerk te krijgen, omdat het ons inzicht geeft in hoe goed we op het gebied van duurzaamheid presteren en we dit ook naar buiten toe kunnen uitdragen. We waren dan ook trots toen we begin 2024 het positieve bericht ontvingen dat we de score *very good* kregen als resultaat van deze hercertificering. Dit is te danken aan een aantal verbeteringen die we hebben doorgevoerd: verbeteren van de toegankelijkheid voor alle gebruikers door middel van een nieuwe personenlift, vervangen van bestaande verlichting door ledverlichting (tot 100%), aanbrengen van waterloze toiletten en circulaire sanitaire voorzieningen, bevordering van de biodiversiteit door de aanleg van tuinen en aanbrengen van mussenkasten, de bevordering van

emissieloos transport, waaronder de aanschaf van elektrische dienstfietsen en een elektrische bestelbus, plaatsing van nieuwe laadpunten (ook voor auto's van medewerkers) en verdere aanscherping van de aansturing van de klimaatinstallaties voor energiebesparing.

## 6.3 DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Uit onze CO<sub>2</sub>-uitstootberekening van 2022 bleek dat de hoogste uitstoot plaatsvindt bij de volgende bedrijfsonderdelen: producties, publieksreizen, food & beverage, gasverbruik en zakenreizen. In 2023 riepen we voor ieder onderdeel een werkgroep in het leven, bestaande uit NO&B-collega's, die werkte aan concrete voorstellen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot de komende jaren stapsgewijs te gaan verminderen. Deze werkgroepen ontwikkelden de volgende plannen:

- De werkgroep publieksreizen ontwikkelde een plan waarmee we vanaf januari 2024 carpooling bij onze bezoekers stimuleren. Hoe hoog de CO<sub>2</sub>-besparing wordt, weten we tegen de zomer van 2024. Daarnaast startten we gesprekken met het GVB om een samenwerking te onderzoeken.
- De werkgroep food & beverage concentreert zich op drie doelen: het informeren en inspireren van medewerkers en publiek om duurzame keuzes te maken; een onderzoek om 50% CO<sub>2</sub>-reductie te realiseren door middel van het maken van andere keuzes in ons assortiment; en duurzamer inkopen.
- Om bij te dragen aan de 50% CO<sub>2</sub>-reductie maakten we bij de catering van borrels en andere gelegenheden zo veel mogelijk gebruik van vegetarische producten. Het aanbod in ons bedrijfsrestaurant werd voor meer dan 80% vegetarisch en 10% van de zuivel werd vervangen voor plantaardige alternatieven. Ter vergelijking: in 2019 was het gebruik van plantaardige zuivelvervangers in ons bedrijfsrestaurant nihil.
- De werkgroep zakenreizen kwam met een herzien reisbeleid wat betekent dat er vanaf 2024 in principe geen vluchten meer geboekt mogen worden voor bestemmingen binnen 700 km afstand van Amsterdam. Ook wordt online vergaderen de norm bij overleggen die minder dan drie uur duren. Voor overleggen en gelegenheden waarbij fysieke aanwezigheid echt noodzakelijk is, kan gereisd worden door de medewerker(s) van wie aanwezigheid cruciaal is.
- De werkgroep energiebesparing richtte zich met name op het bevorderen van een grotere bewustwording onder medewerkers op het gebied van duurzaamheid, door middel van een interne campagne 'samen energie besparen' en regelmatige informatieverstrekking omtrent het gasverbruik en gebruik van elektriciteit.



# 7. ZAKELIJK VERSLAG

Verder minimaliseerden we het gebruik van kartonnen koffiebekers door deze te vervangen door porseleinen mokken en reduceerden we het aantal printers met 40%. Ook de inkoop van papier nam in 2023 met 30% af ten opzichte van 2019, mede door het lagere aantal printers, maar ook door gedragsverandering en een groter bewustzijn bij medewerkers over het gebruik van papier.

In 2023 zetten de uitdagingen uit voorgaande jaren zich voort: hoge inflatie, mede als gevolg daarvan stijgende loonkosten, forse stijging van de kosten voor energie, ongecompenseerde meerkosten van de Fair Practice Code en achterblijvende subsidie-indexaties. We werkten dan ook met een tekort op onze begroting, voor het derde jaar op rij, en teerden in op ons vermogen. In dat licht gaven we veel aandacht aan het creëren van een groter financieel bewustzijn in de organisatie. De noodzaak hiervan werd verder onderstreept door actuele politieke ontwikkelingen, zoals een aangekondigde bezuiniging van de gemeente voor de cultuurnota-periode 2025-2028 en een mogelijke verhoging van de btw op cultuur. Om de tekorten beheersbaar te houden voerden we besparingen door in alle geledingen van de organisatie, van artistieke programmering tot aan de dagelijkse bedrijfsvoering. Mede hierdoor wisten we het tekort te beperken.

Een andere belangrijke verklaring voor het lagere tekort was de meevallende opbrengst uit kaartverkoop. In verband met de mogelijke doorwerking van de coronapandemie was 2023 voorzichtig begroot. 2023 bleek echter het eerste normale jaar zonder coronagerelateerde aanpassingen en we slaagden erin om onze zalen meteen weer (bijna of helemaal) uit te verkopen. Dit leidde tot €1,953 miljoen hogere publieksinkomsten dan begroot. Het gelukkig weer dalen van de energieprijzen leidde tot een andere meevaller op de, aanvankelijk nog zeer hoog begrote, energielasten, die overigens nog steeds aanmerkelijk hoger zijn dan voor de oorlog in Oekraïne.

De begroting 2023 was aanvankelijk vastgesteld op een negatief exploitatieresultaat van €4,6 miljoen. Door bijsturen en de eerder genoemde meevallers konden we dit tekort beperken tot €1,3 miljoen. We vingden dit op in ons eigen vermogen, dat ultimo 2023 een omvang heeft van €14,2 miljoen. Omdat de programmering een aantal jaren vooruit al vaststaat en substantiële ingrepen dus pas na verloop van tijd effect hebben, hebben we tijd nodig om toe te werken naar weer sluitende begrotingen. Daarom verwachten we ook de komende jaren, mede als gevolg van het vooralsnog structurele karakter van bepaalde kostenstijgingen, negatieve exploitatieresultaten. Ook die kunnen we nog opvangen in ons eigen vermogen, maar dat bereikt in de volgende Kunstenplanperiode wel de ondergrens, nog los van de eerder genoemde overheidsmaatregelen (bezuinigingen en/of btw-verhoging). Dit betekent dat we de processen die we in 2023 hebben ingezet, gericht op kostenbesparing en procesbeheersing, de komende jaren moeten versterken.

NO&B verkrijgt haar baten uit subsidies, aan recettes en activiteiten gelinkte baten, en private middelen. We ontvingen in 2023 €52,4 miljoen aan subsidies (inclusief de loon- en prijsbijstelling van het ministerie van OCW respectievelijk

de gemeente Amsterdam). Het totaal aan eigen inkomsten kwam uit op €25 miljoen; het percentage eigen inkomsten afgezet tegen de totale baten kwam daarmee op 32%. Dat is voor onze organisatie een gezonde verhouding. Ultimo 2023 kunnen we constateren dat we financieel gezond zijn en met onze goede liquiditeitspositie aan toekomstige betalingsverplichtingen kunnen voldoen.

## 7.1 FINANCIËLE RESULTATEN

Hieronder gaan we nog wat dieper in op enkele aandachtspunten die specifiek waren voor 2023. Voor een gedetailleerde toelichting per kunstvorm op de exploitatierekening en de balans verwijzen we naar de separate jaarrekening van DNO en HNB.

### 7.1.1 Activiteitenlasten en beheerlasten personeel

Ook in 2023 pasten we de Fair Practice Code (FPC) toe voor figuranten, freelancers, orkesten, theatermedewerkers en allerlei andere groepen, conform de bepalingen in de cao Toneel & Dans en cao NO&B. Voor 2023 had DNO ongeveer €1.300.000 aan meerkosten door toepassen van de FPC (ten opzichte van 2018, het laatste 'normale' jaar voor de invoering van de FPC). Hiervoor kregen we geen compensatie van de subsidienten.

De stijging van de cao-salarissen van onze medewerkers was door de jaren heen hoger dan de indexatie op onze subsidie. Tevens kregen we te maken met de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt. Dat zette enerzijds druk op salarisonderhandelingen, maar leidde er anderzijds toe dat een aantal vacatures lastig bleek in te vullen. Per saldo vielen de salarislasten lager uit. Daar stond tegenover dat het werk wel gedaan moest worden, waardoor we freelancers moesten inzetten, hetgeen leidde tot een toename van de inhuurkosten. In lijn met de lagere salariskosten waren de sociale en pensioenlasten lager dan begroot. Daarnaast was bij het opstellen van de begroting ten onrechte nog rekening gehouden met kosten uit hoofde van de inkoop van voorwaardelijk pensioen. Mede door deze fout waren de pensioenlasten lager dan begroot.

Een toename ten opzichte van de begroting was te zien bij de beheerlasten personeel. Dit betrof met name de afvloeiingskosten met een totaal van €1,4 miljoen (€0,8 miljoen hoger dan begroot). Deze toename werd onder meer veroorzaakt doordat een groter aantal medewerkers dan verwacht in 2023 gebruik maakte van de Regeling Vervroegde Uittreding (RVU).

Vorenstaande leidde tot een verschuiving van de personeelskosten onderling; op totaal niveau zijn deze kosten €0,8 miljoen hoger dan begroot.

### 7.1.2 Activiteitenlasten en beheerlasten materieel

We hebben al geruime tijd te maken met fors hogere materiaalkosten en enorm gestegen energiekosten. Met name de hogere prijzen voor hout, staal, stof en spitzen maakten het produceren van producties fors duurder. De hoge inflatie leidde ook tot hogere inkoopkosten voor de voedingsmiddelen voor onze horeca. Hier hadden we in onze begroting al rekening mee gehouden, maar desalniettemin namen we de nodige maatregelen om bij te sturen. We bespaarden op de productiegebonden publiciteitskosten (€0,3 miljoen). Ook vielen de energiekosten uiteindelijk €0,3 miljoen lager uit dan begroot. Op alle afdelingen werden besparingen doorgevoerd op de kantoorkosten. Voor producties die nog gemaakt moesten worden, realiseerden we besparingen waar mogelijk. De totale materieellasten kwamen door vorenstaande in totaal €0,8 miljoen beter uit dan begroot.

### 7.1.3 Baten

De totale publieksinkomsten waren bijna €2 miljoen beter dan begroot. Dat kwam met name doordat de bezoekersaantallen significant hoger waren dan begroot. De hogere bezoekersaantallen hadden ook een positief effect op de inkomsten van de horeca. Verder kwam in 2023 een samenwerking met Pathé tot stand voor de vertoning van de film *Giselle* in verschillende bioscopen, hetgeen leidde tot niet begrote inkomsten (waar overigens ook kosten tegenover stonden). In totaal werd voor €0,3 miljoen meer middelen aan donaties geworven dan begroot. Tevens verrichtten we in het Decoratelier werkzaamheden voor derden, die niet waren begroot. De loon- en prijsbijstelling van het ministerie van OCW was €0,5 miljoen hoger dan begroot; ook hier stonden hogere (loon)kosten tegenover. Vorenstaande leidde tot €3,1 miljoen meer baten dan begroot.

## 7.2 MIOP EN INVESTERINGEN

### 7.2.1 MIOP

Bij de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam in 2023 was €3.477.000 geoormerkt voor groot onderhoud en investeringen aan/in het Theatergebouw. Dit jaar werden deze middelen ingezet voor investeringen voor onder andere de verbouwing van het bedrijfsrestaurant, het aanbrenge van meer ledverlichting, het vleugelpark, het gebouw beheersysteem, het vervangen van de dirigentencamera's/ toneelbeeld, het geautomatiseerd volgspotsysteem en de bouwkundige aanpassingen aan de AVM-studio.

### 7.2.2 Verbouwing Studio Boekman

In 2023 namen we de verbouwing van het entreegebied en de daar gelegen gemeentelijke vergaderzaal ter hand om te komen tot een nieuwe speelplek: Studio Boekman. Om de

verbouwing te realiseren kregen we naast een groot aantal particuliere donaties extra middelen toegezegd van de provincie Noord-Holland en het BPD Cultuurfonds (zie ook 7.4). De verbouwing werd begin 2024 definitief afgerond, maar de Studio opende haar deuren wel al in december 2023 in aanwezigheid van genodigden die bijdroegen aan het realiseren van deze zaal.

## 7.3 RISICOMANAGEMENT

NO&B inventariseert alle (financiële) risico's en geeft deze weer in een risico-overzicht, waarin de belangrijkste risico's zijn ingedeeld in drie categorieën. Per categorie worden het risico, de daarbij behorende beheersmaatregelen of actiepunten, de financiële impact en de risicobereidheid benoemd. De financiële impact per aangegeven risico is datgeen wat (theoretisch) zou resteren als de mitigerende beheersmaatregelen worden toegepast. Risico's die horen bij de normale bedrijfsvoering zijn hierbij buiten beschouwing gelaten, omdat ze binnen de exploitatie kunnen worden opgevangen.

Zie risicomanagement-overzicht op pagina 36

## 7.4 FONDSENWERVING & RELATIEBEHEER

In 2023 voelden we ons wederom enorm gesteund door onze sponsors, fondsen en particuliere begunstigers. De bijdragen in 2023 komen in totaal uit op een bedrag van €4.243.000.

### 7.4.1 Particuliere gevers

Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds (hierna NO&B Fonds) droeg namens onze Vrienden en Donateurs dit jaar weer ruimhartig bij aan verschillende activiteiten voor een totaal bedrag van €1.643.000. De stichting heeft een onafhankelijk bestuur en maakt eigen keuzes in haar beleid. Talentontwikkeling en het ontwikkelen van nieuw werk zijn twee belangrijke focuspunten. In 2023 droeg het Fonds bij aan de realisatie van onder andere *Lohengrin*, *Dorian*, de familievoorstelling *De theorie van alles* en verschillende onderdelen van OFF. Gedurende het jaar organiseerden we verschillende (terugkerende) events voor onze Donateurs, waaronder het feestelijke International Young Patrons Gala, het Ballet Diner waarvan de opbrengst ten goede komt aan de JC en het Opera Diner, waarbij we steun ophaalden voor nieuwe producties, het talentprogramma DNOS en educatieprojecten. Het NO&B Fonds werd in het afgelopen jaar meermaals in testamenten opgenomen en ontving diverse legaten. Een prachtig gebaar van trouwe vrienden en bezoekers.

Ook deze bijdragen zetten we in voor talentontwikkeling en het produceren van nieuw werk.

### 7.4.2 Steun aan gevluchte Oekraïense en Russische artiesten

We startten in 2023 een extra wervingscampagne om een laatste benodigd bedrag bij elkaar te krijgen voor gevluchte Oekraïense en Russische artiesten die bij ons hun werk konden continueren. Via een online campagne werd een aanzienlijk steunbedrag van particuliere donateurs bijeengebracht. Ook verschillende fondsen als Stichting Ritsema van Eck Fonds, Fonds 1999 en Stichting Virtutis Opus droegen hieraan bij. Met een bijdrage vanuit het NO&B Fonds werd deze wervingscampagne afgerond. Met het totaalbedrag waren de formatiekosten voor zeven dansers en twee zangers tot einde seizoen 2022-2023 gedekt.

### 7.4.3 Studio Boekman

In verband met een uitbreiding van het ontwerp en de gestegen bouwkosten werd er in 2023 nog steeds geworven voor de verbouwing van Studio Boekman. Naast de eerder bijeengebrachte steun van onze Founding Partners (waaronder de VandenEnde Foundation, Stichting Pieter Houbolt Fonds, Drs. Cor van Zadelhoff Fonds, Snippe Projecten B.V., Zadelhoff Cultuurfonds, Hartwig Foundation, Don Quixote Foundation en particuliere gevers) vonden we aanvullende financiering bij de Provincie Noord-Holland en het BPD Cultuurfonds. Het NO&B Fonds en particuliere donateurs stonden garant voor de eventuele resterende meerkosten. In totaal werd de afgelopen jaren een bedrag van €4.274.249 toegezegd voor de verbouwing Studio Boekman. In het openingsseizoen 2023-2024 steunt de ELJA Foundation de programmering van kindervoorstellingen en schoolmatineeën die in Studio Boekman plaatsvinden. Fonds 21 kende onze aanvraag voor de programmering gericht op jongvolwassenen in de eerste drie seizoenen toe.

### 7.4.4 Overige fondsenwerving

Meerjarige steun van fondsen draagt in belangrijke mate bij aan de continuïteit van onze activiteiten. Ammodo zegde in juni 2023 de verlenging van steun toe tot en met seizoen 2026-2027, waarmee zij onder andere de JC, DNOS, OFF en de Choreographic Academy ondersteunen.

We ontvingen daarnaast fondsbijdragen voor het OFF van Fonds 21, VandenEnde Foundation, het Cultuurfonds en Zabawas. Onze talentontwikkelingsprogramma's ontvingen steun van Stichting Ritsema van Eck Fonds, Stichting Beau Lieu et Beaux Arts, New York Opera Foundation en van de VandenEnde Foundation. De internationale tournee van *Frida* werd ondersteund door het Fonds Podiumkunsten. De Turing Foundation ondersteunde ons door het busvervoer voor scholen naar onze schoolmatineeën te financieren, waarmee

voor scholen die verder van Amsterdam liggen de drempel kon worden verlaagd om voorstellingen in ons theater te bezoeken. Fonds 21 was productiepartner van *Dorian*. De Quixote Foundation droeg bij aan het International Young Patrons Gala. Van de Brook Foundation ontvingen we een bijdrage voor *Giulio Cesare* en *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny*. De Freek en Hella de Jonge Stichting, die ieder jaar een educatieproject steunt, droeg dit keer bij aan de schoolopera *Ongein*.

Ook wierven we voor een grootschalig participatieproject van HNB, dat we ter gelegenheid van het 750-jarig bestaan van Amsterdam in 2025 gaan produceren. Dit resulteerde in een bijdrage van de gemeente Amsterdam (het bedrag ontvingen we in 2023 en staat op de balans) en de toezegging van een bijdrage van de Vriendenloterij (deze wordt in 2024 uitbetaald).

### 7.4.5 Sponsoring

In 2023 vierden we het vijfjarig jubileum van onze samenwerking met hoofdsponsor Houthoff. Onderdeel hiervan was een samenwerking met de maatschappelijke organisatie JINC, die stages organiseert voor leerlingen met een afstand tot de arbeidsmarkt en waar Houthoff zich aan gecommitteerd heeft. Met ING, hoofdsponsor van de JC, continueerden we het Buddyprogramma, waarin ontmoetingen plaatsvinden tussen jonge medewerkers van ING en dansers van de JC.

Bij het zoeken naar nieuwe sponsors merkten we in algemene zin dat het hebben van overeenkomstige maatschappelijke waarden voor beide partijen in toenemende mate van belang is. Dit maakt het vinden van nieuwe sponsors wel ingewikkelder en dus moeilijker. Daarnaast hebben we te maken met een minder gunstig economisch klimaat en toenemende concurrentie. Toch ambiëren we groei, want sponsoring is en blijft voor NO&B een zeer belangrijke inkomstenbron. Er vonden in 2023 dan ook verschillende events plaats waarmee we ons zakelijke netwerk onderhielden en uitbreidden, zoals het eerder genoemde Ballet Diner en het Opera Diner. Daarnaast organiseerden we drie keer een compleet verzorgde avond rondom het bezoek aan een voorstelling voor de leden van de Business Lounge. Deze bestaat uit bedrijven en ondernemers die onze kunstvormen financieel steunen.

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen en actiepunten	Resterende impact	Risicobereidheid
Artiestiek & Strategisch	<b>Afhankelijkheid van sleutelposities:</b> Belangrijke artistieke en zakelijke posities zijn persoonsafhankelijk en/of kunnen niet intern vervangen worden.	Zorgdragen voor netwerk van personen die op interim-basis kunnen inspringen.	●	mijndend
	<b>Onvoorspelbare politieke omgeving:</b> Nieuwe Cultuurnotaperiode leidt tot kortingen op de gemeentelijke en/of rijks subsidie.	Lobby versterken en beïnvloeden van besluitvormingstrajecten voor Nationale Opera & Ballet maar ook voor Orkestenbestel. Scenario's voor evt. kortingen voorbereiden.	●	neutraal
	<b>Nieuw subsidiebestel v.a. 2029:</b> Financiering opera en/of ballet verandert per 2029 waardoor continuïteit bedrijfsvoering en artistiek niveau in gevaar komt.	Lobby versterken en beïnvloeden van besluitvormingstrajecten voor Nationale Opera & Ballet maar ook voor Orkestenbestel. Scenario's voor evt. kortingen voorbereiden.	●	neutraal
	<b>Artistieke programmering:</b> Ingezette ontwikkelingen in programmering (o.a. aanbod voor bredere doelgroepen, diversiteit & inclusie, nieuw repertoire, familie-aanbod) leiden niet tot meer verkoop aan de betreffende doelgroepen terwijl ander publiek wegblijft	Publieksverwachtingen beter inschatten o.b.v. intensivering marktonderzoek. Verandering van marketingaanpak om betreffende doelgroepen beter te kunnen bereiken. Programmering scherp monitoren om tijdig bij te kunnen sturen.	●	nemend
	<b>Terugkeer COVID of andere pandemieën:</b> Nieuwe uitbraken of andere pandemieën vereisen implementatie van (onvoorspelbare) maatregelen en daarbij horende complexiteit en hogere kosten.	Alertheid op ontwikkeling COVID of andere pandemieën. Scenario's beschikbaar voor te treffen maatregelen bij verschillende besmettingsniveaus. Testfaciliteit in huis paraat.	●	mijndend
	<b>Conflicten en oorlogen op het wereldtoneel:</b> Mogelijk betrokken (gesanctioneerde) personen bij de organisatie of verbonden partijen in diverse rollen. Leveringsproblemen materiaal afkomstig uit getroffen gebied.	Bij aangaan cont(r)acten morele overwegingen meenemen in besluitvorming. Alternatieve materialen of inkoopkanalen aangaan.	●	neutraal
	<b>Lancering Studio Boekman:</b> Na opening in oktober 2023. Tegenvallende verkoop en/of fondsenwerving leidt tot groter beroep op exploitatie. Artistieke doelen onvoldoende of langzamer bereikt door organisatorische knelpunten en/of problemen bij het aangaan van externe samenwerkingen. Verbouwing gemeente van stadhuiscomplex in 2024 leidt tot geluidsoverlast en hindert programmering.	Programmering monitoren en extra funding werven. Doelgerichte marketingcampagnes opstellen. Programmeringsprocessen en -rollen uitschrijven. Formatie op voldoende sterkte brengen. Afspraken met gemeente maken over beperking geluidsoverlast.	●	mijndend
	<b>Markt Fondsenwerving:</b> - Meer concurrentie tussen cultuurinstellingen - Minder bijdragen & donaties door inflatie en verslechterd economisch klimaat - Verscherpte Customer Due Diligence (CDD) + WWFT - Reputatieschade door samenwerkingen	- Verder professionaliseren & digitaliseren fondsenwerving. - Intensiveren van benadering van de zakelijke markt. - Afdeling Fondsenwerving & Relaties vergroten/ versterken. - Beleid opstellen inzake giftenacceptatie en samenwerkingen met sponsors.	●	neutraal
<b>Onvoorspelbare media-aandacht:</b> Risico op reputatieschade door media-onderzoeken, groeperingen en verslaggeving over instellingen/ personen verbonden aan de organisatie.	- Communicatieprotocollen opstellen. - Protocollen opstellen voor omgaan met ongewenste situaties. - Verder bouwen aan open werkcultuur. - Trainingen in crisiscommunicatie.	●	neutraal	
<b>Nieuwe eisen m.b.t. duurzaamheid:</b> Nieuwe codes en/of wetgeving leiden ertoe dat wij besluiten tot aanpassingen in productieproces of bereikbaarheid, o.a. reisbewegingen voor tours (HNB) en internationale artiesten (DNO) via trein i.p.v. vliegtuig.	Door eigen inspanningen gericht op duurzamer werken te intensiveren voorbereid zijn op evt. maatregelen.	●	mijndend	
Operationeel	<b>Medewerkersbestand onder druk:</b> Krapte op de arbeidsmarkt waardoor vacatures niet kunnen worden ingevuld. Hoog ziekteverzuim. Hoge gemiddelde leeftijd en veel pensioneringen. Beperkte diversiteit in werknemersbestand.	HR-beleid mede afstemmen op verzuimpreventie en goede werkomstandigheden. Meer aandacht voor werkdruk bij vaststellen activiteitsniveau organisatie. Plan van aanpak voor opvangen aankomende pensioneringsgolf. Versterken programma's rondom leiderschap, sociale veiligheid, cultuurverandering.	●	mijndend
	<b>Knelpunten bij IT-projecten:</b> Lange doorlooptijd, budgetoverschrijdingen en het onvoldoende behalen van doelstellingen van grote IT-implementatieprojecten.	Realistischere plannings. Expliciteren aansturing en governance. Uitschrijven van uniforme processen voorafgaand aan het implementeren. Betere afstemming en communicatie met en naar de eindgebruiker.	●	mijndend
	<b>Kwetsbaarheid ICT:</b> Afhankelijkheid van externe partijen voor de bedrijfsvoering neemt toe.	Langetermijsamenwerking met leveranciers op basis van heldere SLA's. Outsourcing van kantoorautomatisering.	●	mijndend
	<b>Tegenvallende verkoopcijfers en/of inkomsten derde geldstroom:</b> Effect van vergrijzing en afname abonnementverkoop niet gecompenseerd door toename nieuw publiek.	Optimalisatie van de programmering (juiste repertoire op het juiste moment in het jaar). Versterken van corporate communicatie. Verder optimaliseren merk- en marketingstrategie gebaseerd een verbrede doelgroepenbenadering.	●	mijndend
	<b>Woonruimte zangers en dansers en internationale tijdelijke en vaste werknemers:</b> 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.	Lobby richting gemeente, sponsor vinden voor aankoop van appartementen.	●	neutraal
	<b>Niet doorgaan van voorstellingen onder normale omstandigheden:</b> 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.	●	mijndend
Compliance & Financieel	<b>Regelgeving en integriteitseisen:</b> Niet voldoen aan integriteitseisen en wet- & regelgeving.	- Monitoren (nieuwe) wetgeving. Protocollen, richtlijnen, reglementen en processen op basis daarvan inrichten met een vierogenprincipe waar nodig. - Trainen inkopers op Europese aanbestedingswetgeving en procedures. - AVG en security awareness creëren.	●	mijndend
	<b>Achterstand in onderhoud gebouw:</b> Subsidie gemeente Amsterdam voor instandhouding van het gebouw is niet toereikend.	Overleg met (afdeling Vastgoed en Kunst & Cultuur van) gemeente Amsterdam. Lobby naar Amsterdamse Kunstraad en B&W.	●	mijndend
	<b>Stijgende prijzen &amp; inflatie ontstaan door externe factoren:</b> Niet in staat om prijsstijgingen op te vangen middels bijsturen.	Constante monitoring van ontwikkelingen in tarieven. Initiatieven ontwikkelen om (energie) afname te beperken.	●	neutraal
	<b>Loon- en prijsbijstellingen:</b> Onzekerheid van te ontvangen loon- & prijsbijstellingen versus cao-verhogingen, periodieken en werkgeverslasten.	Cao-onderhandelingen, lobby naar politiek via Kunsten'92.	●	neutraal
	<b>(Gedeeltelijke) sluiting Theater door COVID of andere pandemieën/ omstandigheden:</b> Niet in staat opera & ballet in originele vorm te tonen. Afhankelijkheid van financieel steunpakket overheid.	Wendbaarheid organisatie behouden om (financieel) bij te sturen. Thuiswerken (indien mogelijk) faciliteren. Alternatieve programmering, pandemieprotocollen en richtlijnen opstellen.	●	neutraal
<b>Cyberaanval &amp; hacks</b> Gericht indringen/hacks van buitenaf op NO&B-systemen met als doel geldelijk gewin of sabotage. Het op straat komen te liggen van persoonsgegevens en /of gevoelige informatie	Integrale aanpak van cybersecurity en informatiebeveiliging bij alle systemen.	●	mijndend	

● Lage financiële impact < €250.0    ● Medium financiële impact €250.000 < > €1.000.000    ● Hoge financiële impact > €1.000.000

# 8. RAAD VAN TOEZICHT EN GOVERNANCE

## 8.1 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Het bestuursverslag en de jaarrekening 2023 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het bestuur van de stichting NO&B, en goedgekeurd door de raad van toezicht (rvt) op 31 maart 2024. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V..

De rvt bestond begin 2023 uit acht leden. De Vroedt & Thierry Executive Search was op dat moment op zoek naar een nieuw vrouwelijk lid ter vervanging van Shula Rijxman, die in de zomer van 2022 afscheid had genomen van de raad. Na een sollicitatieprocedure waarbij gesproken werd met enkele kandidaten, viel de keuze op Monique Vogelzang, directeur-generaal Politie en Veiligheidsregio's bij het ministerie van Justitie en Veiligheid. Haar toetreding tot de rvt werd in het voorjaar goedgekeurd door het college van B en W. Vogelzang is een strategisch bestuurder met veel ervaring in de voor NO&B relevante wereld van overheid, politiek en bestuur, en die van kunstbeleid en -subsidieering in het bijzonder. Zoals voorgeschreven in de statuten, consulteerde de rvt de directie en de ondernemingsraad over deze benoeming. Tegen eind 2023 gaf de Benoemings- en Remuneratiecommissie (BRC) De Vroedt & Thierry Executive Search de opdracht om vervanging te vinden voor Else Bos en Robert Swaak wier zittingstermijnen in de eerste helft van 2024 zullen eindigen. De samenstelling van de rvt was in 2023 voor een derde cultureel-divers, overeenkomstig diens eigen diversiteitsdoel.

De rvt vergaderde in 2023 vijf maal met de statutaire directie en drie keer onderling. Een terugkerend thema waren de gevolgen van kostenstijgingen (inflatie, hoge energiekosten, de toepassing van Fair Pay en overige kosten). De directie informeerde de rvt over de interne maatregelen die genomen moesten worden om deze structurele kostenstijgingen op te vangen. De rvt had daarbij lof voor de constructieve wijze waarop de directie deze uitdagingen gezamenlijk aanging. Voorts werd de rvt geregeld geïnformeerd over de voortgang van de verbouwing van het nieuwe kassagebied en Studio Boekman, sociale veiligheid, interne bedrijfsprocessen, werkdruk, de effecten van de grillige arbeidsmarkt op het vullen van vacatures, sponsorrelaties en uiteraard de artistieke prestaties, recensies en bezoekersaantallen.

Halverwege het jaar kondigde het college van B en W van Amsterdam diens voornemen aan om de A-Bis structuur met ingang van de komende subsidieperiode 2025-2028 af te schaffen en met ingang van 1 januari 2025 drie miljoen weg te halen van het totaalbudget van de zeven instellingen die nog rechtstreeks door de gemeente gefinancierd zullen worden, waaronder NO&B. Het anticiperen op deze bijkomende

financiële uitdaging was in de tweede helft van het jaar dan ook een belangrijk onderwerp op de agenda.

De subsidieaanvragen voor de periode 2025-2028 bij OCW en de gemeente, waarvoor alle voorbereidingen in 2023 plaatsvonden, waren ook een terugkerend onderwerp. In april vond er een extra strategische sessie met de directie plaats om over de toekomst van NO&B te brainstormen. In de vergadering van september werd een eerste opzet van de beleidsplannen gedeeld. De beleidsplannen en de bij de subsidieaanvragen horende financiële stukken werden in de vergadering van 13 december goedgekeurd.

De rvt begon in 2023 met de procedure voor het vinden van een opvolger van Ted Brandsen die in 2026 de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. De overige directieleden zullen daar nauw bij betrokken zijn, ook met het oog op het collegiale bestuursmodel van NO&B dat een goede samenwerking tussen de drie bestuurders vereist.

De BRC voerde begin 2023 evaluatiegesprekken met de directie. Daarbij was, behalve voor het individueel functioneren, ook aandacht voor de verhoudingen binnen de directie.

Conform de statuten werden twee overlegvergaderingen van de directie en de ondernemingsraad over de algemene gang van zaken gehouden in aanwezigheid van een delegatie van de raad. De rvt kon met tevredenheid vaststellen dat de verhouding tussen bestuur en medezeggenschap goed te noemen is.

De Financiële Commissie (FC) vergaderde vijf keer samen met de algemeen directeur en directeur Financiën & Control en, waar nodig, met de accountant van Deloitte. Besproken werden prognoses, begrotingen, eigen vermogen, de financiering van de verbouwing van Studio Boekman en de jaarrekening. Met de accountant werden de status van de bevindingen 2023, het auditplan 2023 en de management letter besproken. Mede dankzij de voorbereiding in de FC kon in de rvt goedkeurende besluitvorming plaatsvinden.

De FC en de rvt stelden opnieuw vast dat de indexering op de onderhoudssubsidie die NO&B van de gemeente Amsterdam ontving, onvoldoende was. Dit heeft ertoe geleid dat de plannen voor een renovatie van de Grote Zaal heroverwogen zullen moeten worden.

Terugkijkend ziet de rvt dat 2023 een uitdagend jaar was, waarin geanticipeerd werd op onzekere tijden. Tegelijkertijd was het zeker ook een succesvol jaar waarin NO&B met een hoogwaardig aanbod een groot en breed publiek wist te bereiken. Zowel DNO als HNB werden gelauwerd met

belangrijke (inter)nationale prijzen, er waren vele prachtige recensies, goede verkoopcijfers en indrukwekkende bezettingspercentages. Deze resultaten tonen de relevantie van het werk van NO&B aan en bewijzen dat er een groot en groeiend publiek is dat behoefte heeft om voorstellingen in het theater te komen zien. De rvt heeft met aandacht kennis genomen van de voortgang die in het afgelopen jaar op tal van terreinen is geboekt en complementeert de directie met de behaalde resultaten. De rvt is tevens erkentelijk voor het faciliteren van het goede functioneren van de raad.

Amsterdam, 31 maart 2024

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

Else Bos <sup>1,2</sup>  
 Rochdi Darrazi <sup>1</sup>  
 Bernard Focroulle  
 Louise O. Fresco - voorzitter  
 Sadik Harchaoui <sup>3</sup>  
 Robert Swaak <sup>2</sup>  
 Tjark Tjin-A-Tsoi <sup>2</sup>  
 Monique Vogelzang  
 Paul Waarts <sup>1</sup>

1. Benoemings- en Remuneratiecommissie
2. Financiële commissie
3. Contactpersoon OR

## 8.2 GOVERNANCE CODE CULTUUR

NO&B onderschrijft de Governance Code Cultuur. De toezichthouders en bestuurders zien erop toe dat de principes en aanbevelingen uit de Code worden nageleefd en de toepassing ervan jaarlijks wordt geëvalueerd.

Er deden zich in 2023 geen situaties voor waarbij sprake was van (het vermoeden van) belangenverstremming of tegenstrijdig belang. Leden van de rvt kregen geen bezoldiging voor hun werkzaamheden, behoudens een vergoeding van gemaakte onkosten. Een jaarlijkse zelfevaluatie van de rvt vond in december 2023 plaats aan de hand van een vragenlijst. De uitkomsten van de interne evaluatie werden in een onderlinge vergadering van de rvt besproken en zullen tevens met de statutaire directeuren besproken worden tijdens hun jaarlijkse functioneringsgesprek, dat in 2024 zal plaatsvinden.

NO&B kijkt bewust af op een punt van de code. In de statuten is een maximale zittingstermijn van driemaal een periode van vier jaar opgenomen. Dat wijkt af van de code (principe 8.4), waarin maximaal twee termijnen van vier jaar wordt geadviseerd. Deze derde termijn betreft een statutair gecreëerde mogelijkheid om, in bijzondere situaties waarin de continuïteit in het toezicht daarom vraagt, een lid voor een langere periode dan acht jaar te benoemen.

### 8.3 SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT EN (NEVEN)FUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT EN DIRECTIE

#### 8.3.1 Samenstelling raad van toezicht

achternaam	voornaam	m/v	geboorte-jaar	functie	datum aanstelling	datum aftreden	termijn
Bos	Else	v	1959	lid	01-06-2012	01-06-2024	3
Darrazi	Rochdi	m	1980	lid	01-04-2022	01-04-2026	1
Focroulle	Bernard	m	1953	lid	01-10-2018	01-10-2026	2
Fresco	Louise O.	v	1952	lid	08-10-2020	08-10-2024	1
Harchaoui	Sadik	m	1973	lid	01-04-2022	01-04-2026	1
Tjin-A-Tsoi	Tjark	m	1966	lid	08-10-2020	08-10-2024	1
Swaak	Robert	m	1960	lid	22-03-2016	22-03-2024	2
Vogelzang	Monique	v	1969	lid	01-07-2023	01-07-2027	1
Waarts	Paul	m	1964	lid	08-10-2020	08-10-2024	1

#### Statutaire directie

achternaam	voornaam	m/v	geboorte-jaar	functie	datum aanstelling	datum aftreden	termijn
Branden	Ted	m	1959	directeur ballet	01-08-2003	onbepaald	
Lint, de	Sophie	v	1974	directeur opera	01-08-2018	onbepaald	
Schoonderwoerd	Stijn	m	1966	algemeen directeur	01-02-2021	bepaald	01.02.2026

#### 8.3.2 Hoofd- en nevenfuncties van de de raad van toezicht

##### Else Bos

- Directeur en Voorzitter Toezicht van De Nederlandsche Bank

##### Nevenfuncties

- Lid bestuur Nationale Opera & Ballet Fonds

##### Rochdi Darrazi

- CEO en oprichter van Boldking
- Medeoprichter van de kledingmerken Purewhite en Ballin Amsterdam

##### Nevenfuncties

- Lid raad van toezicht Stichting LeerKRACHT
- Lid bestuur McKinsey Amsterdam Alumni
- Lid bestuur Stichting de Volkskrant

##### Bernard Focroulle

- Componist en musicus (orgel en klavecimbel)

##### Nevenfuncties

- Lid raad van bestuur Centre de Musique Baroque de Versailles
- Lid raad van bestuur Koningin Elizabeth Wedstrijd
- Lid raad van bestuur Queen Elizabeth Music Chapel
- Lid en medeoprichter van Culture et Démocratie

##### Louise O. Fresco

- Voormalig voorzitter en emeritus hoogleraar Wageningen University & Research
- Columnist bij NRC

##### Nevenfuncties

- Independent non-executive director van de board of directors bij Syngenta
- Lid adviesraad Van Lanschot Kempen
- Lid Trilateral Commission
- Lid redactieraad van De Gids
- Lid adviesraad Artis
- Lid raad van ambassadeurs van het Nationaal Holocaustmuseum in oprichting
- Lid van een achttal wetenschappelijke academies in binnen- en buitenland.
- Commissaris bij Zweegers Equipment
- Juryvoorzitter van de Johannes van Damprijs

##### Sadik Harchaoui

- Directeur Society Impact en chef de mission bij SchuldenlabNL

##### Nevenfuncties

- Lid raad van toezicht van het Nederlands Blazers Ensemble
- Lid adviesraad Trimbos Instituut
- Lid Research Council Haagse Hogeschool

##### Robert Swaak

- CEO en voorzitter Executive Board van ABN AMRO N.V.

##### Nevenfuncties

- Voorzitter raad van toezicht Stichting Paleis Het Loo
- Lid bestuur Stichting Amerika - Europese Gemeenschap (Nederland)
- Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken en Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei
- Lid raad van advies IRCC (Integrated Reporting and Connectivity Council) van de IFRS Foundation

##### Tjark Tjin-A-Tsoi

- Voorzitter Raad van Bestuur / CEO van TNO

##### Nevenfuncties

- Lid raad van toezicht woningcorporatie PréWonen
- Lid 'Raad van Nesteliers' (raad van advies) van de Koninklijke Marechaussee
- Lid raad van toezicht Vrije Universiteit
- Lid Koninklijke Maatschappij der Wetenschappen (KHMW)
- Lid Netherlands Academy of Technology and Innovation (AcTI)
- Lid International Strategic Advisory Committee Statistics Centre Abu Dhabi (SCAD)
- Lid Steering Committee European Association Research & Technology Organisations (EARTO)

##### Monique Vogelzang

- Directeur-generaal Politie en Veiligheidsregio's

##### Nevenfuncties

- Voorzitter bestuur Stichting Omscholingsregeling Dansers
- Lid raad van toezicht Scheepvaart & Transport College
- Lid raad van toezicht Holland Dance Festival (tot juni 2023)
- Lid raad van toezicht en vicevoorzitter Stichting Pieter van Foreest
- Extern lid van de Audit Committee van het Ministerie van Defensie

##### Paul Waarts

- Senior strafrechter bij de rechtbank Amsterdam

##### Nevenfuncties

- Lid bestuur Dansersfonds '79

#### 8.3.3 Nevenfuncties van de directie

##### Ted Branden

- Artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie
- Lid bestuur Scottish Ballet (tot en met november 2023)
- Lid raad van toezicht Nederlandse Dansdagen
- Jurylid Fedora/Van Cleef & Arpels Prize for Ballet

##### Sophie de Lint

- Gastdocent aan de Universiteit Zürich en bij de Stichting Grote Zangers
- De Lint is een veelgevraagd jurylid van internationale zang- en dirigentencompetities, waaronder Queen Elisabeth Competition (Brussel), Queen Sonja Competition (Oslo), Operalia World Opera Competition, Neue Stimmen, Fedora Opera Prize, International Conducting Competition Rotterdam.

##### Stijn Schoonderwoerd

- Beklede geen nevenfuncties in 2023

# II. PRESTATIEVERANTWOORDING JAARREKENING

# INHOUD

<b>1.</b>	<b>Prestatieverantwoording</b> .....	44
1.1	Prestatieverantwoording t.b.v. gemeente Amsterdam .....	44
1.2	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW .....	46
1.3	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW .....	47
1.4	Toelichting prestatieverantwoording .....	48
<b>2.</b>	<b>Jaarrekening</b> .....	50
2.1	Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming) .....	50
2.2	Functionele exploitatierekening 2023 .....	51
2.3	Kasstroomoverzicht .....	52
2.4	Toelichting op de jaarrekening 2023 .....	53
2.4.1	Algemeen .....	53
2.4.2	Grondslagen voor opstellen van de jaarrekening .....	53
2.4.3	Grondslagen voor waardering van activa en passiva .....	54
2.4.4	Grondslagen voor bepaling van het resultaat .....	56
2.4.5	Financiële instrumenten en risicobeheersing .....	57
2.4.6	Grondslagen voor opstellen van het kasstroomoverzicht .....	57
2.4.7	Toelichting op de balans per 31 december 2023 .....	58
2.4.8	Toelichting op het Meerjaren Investerings- en OnderhoudsPlan (MIOP) .....	70
2.4.9	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	71
2.4.10	Toelichting op de exploitatierekening 2023 .....	73
2.4.11	Toelichting op het kasstroomoverzicht .....	82
2.4.12	Tabel werkzame personen .....	82
2.4.13	Toelichting op de exploitatierekening Theater 2023 .....	83
2.4.14	Toelichting op de exploitatierekening Opera 2023 .....	85
2.4.15	Toelichting op de exploitatierekening Ballet 2023 .....	87
2.5	Overige toelichtingen .....	90
2.5.1	Gebeurtenissen na balansdatum .....	90
2.5.2	Resultaatbestemming .....	90
2.6	Ondertekening van de jaarrekening .....	90

# 1. PRESTATIE-VERANTWOORDING

## 1.1 PRESTATIEVERANTWOORDING T.B.V. GEMEENTE AMSTERDAM

Conform model 3 Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 A-bis van de gemeente Amsterdam.

Gemeente Amsterdam	NO&B Totaal		NO&B Totaal		OPERA		BALLET		THEATER	
	Rekening huidig boekjaar (2023)		Begroting huidig boekjaar (2023)		Rekening huidig boekjaar (2023)		Rekening huidig boekjaar (2023)		Rekening huidig boekjaar (2023)	
Producterende activiteiten <sup>1</sup>	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken
<b>Nieuwe producties</b>										
Eigen producties*	17	66.831	8		12	36.394	7	32.703		
Coproducties	3	23.456	4		2	2.677	1	20.779		
Internationale (co)producties**	6	72.738	5		6	72.738	1	17.400		
<b>Reprises</b>										
Binnenlandse reprises***	17	113.826	11		5	31.422	13	83.996		
Internationale reprises	4	17.648	3		0	0	4	17.648		
<b>Uitvoeringen</b>										
In Amsterdam****	214	253.050	203	234.920	131	141.386	97	132.922		
In de rest van Nederland	50	23.801	48	23.800	15	1.845	35	21.956		
In het buitenland	14	17.648	5	5.400	0	0	14	17.648		
<b>Buurtgerichte activiteiten</b>	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Digitale activiteiten<sup>2</sup></b>	10	269.147	5	225.000	10	269.147	0	0		
<b>Presenterende activiteiten</b>	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken
<b>Voorstellingen</b>										
Eigen programmering****	277	294.324	271	266.370	146	143.231	145	172.351		
Ingehuurde programmering <sup>3</sup>	0	0	10	8.000	0	0	0	0		
Commerciële verhuur <sup>4</sup>	27	4.119	2	2.000	0	0	1	175	26	3.944
<b>Buurtgerichte activiteiten</b>	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Digitale activiteiten<sup>2</sup></b>	10	269.147	5	225.000	10	269.147	0	0		
<b>Talentontwikkeling<sup>5</sup></b>	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.
Kortdurende talentontwikkeling (< 6 mnd)	0	163		18		99		64		
Langdurende talentontwikkeling (> 6 mnd)	0	30		18		14		16		

Kunst en cultuureducatie <sup>6</sup>	aantal contact uren*9			aantal deelnemers			aantal scholen			aantal contact uren in minuten			aantal deelnemers			aantal scholen		
	aantal contact uren*9	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren in minuten	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren in minuten	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren in minuten	aantal deelnemers	aantal scholen			
<b>Schoolgebonden activiteiten</b>																		
<b>In Amsterdam<sup>7</sup></b>																		
PO	10.085	5.501	47	250	3.000	50	4.370	3.845	27	3.825	1.373	20	1.890	283	3			
VMBO				25	250	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VO	18.790	4.909	22	350	2.500	50	3.060	1.688	10	7.120	3.085	12	8.610	136	8			
S(V)O				30	60	3	0	0	0	270	62	2	0	0	0			
<b>Buiten Amsterdam</b>																		
PO	11.270	11.624	46	200	2.500	30	5.720	2.984	24	5.100	8.547	22	450	93	3			
VMBO				50	140	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VO	28.925	4.811	68	130	1.500	20	16.275	2.204	34	11.300	2.426	34	1.350	181	6			
S(V)O				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>Niet-schoolgebonden activiteiten</b>																		
<b>In Amsterdam</b>																		
0-4				60	1.000		1.710	940		825	639		0	0				
4-12	2.535	1.579		15	650		0	35		990	202		0	0				
12-18	990	237		100	8.000		270	1.865		195	388		0	0				
> 18	465	2.253																
<b>Buiten Amsterdam</b>																		
0-4				50	500		0	0		300	28		0	0				
4-12	300	28		10	200		0	0		900	106		0	0				
12-18	900	106		175	3.000		0	0		0	0		0	0				
> 18	0	0					0	0		0	0		0	0				
<b>Digitale activiteiten<sup>8</sup></b>	0	0					0	0		0	0		0	0				

Spreiding	Aantal activiteiten		Aantal bezoeken		Aantal activiteiten		Aantal bezoeken		Aantal activiteiten		Aantal bezoeken	
	aantal activiteiten	aantal bezoeken	aantal activiteiten	aantal bezoeken	aantal activiteiten	aantal bezoeken	aantal activiteiten	aantal bezoeken	aantal activiteiten	aantal bezoeken		
Noord	22	303	15	600	4	81	3	22	15	200		
Oost	56	1.590	15	600	40	1.360	10	165	6	65		
Zuid	49	2.249	30	1.500	21	558	21	1.641	7	50		
West	8	155	20	800	4	82	2	38	2	35		
Centrum	11	384	100	10.000	6	160	4	223	1	1		
Nieuw-West	112	2.636	20	800	25	1.146	83	1.452	4	38		
Zuidoost	18	236	20	800	2	32	14	174	2	30		
Weesp	9	914			4	109	5	805	0	0		

Messa da Requiem, het International Young Patrons Gala en de twee seizoenpresentaties zijn samenwerkingen tussen Het Nationale Ballet en De Nationale Opera.

\* In het totaal zijn de seizoenpresentaties niet dubbel meegenomen.

\*\* In het totaal is *Messa da Requiem* niet dubbel meegenomen.

\*\*\* In het totaal is het International Young Patrons Gala niet dubbel meegenomen.

\*\*\*\* In het totaal zijn de seizoenpresentaties, het International Young Patrons Gala en *Messa da Requiem* niet dubbel meegenomen.

- Het aantal bezoeken uitgesplitst naar soort producerende activiteit is niet in de begroting opgenomen.
- Dit zijn de streaming-activiteiten en online producties die hebben plaatsgevonden in 2023.
- Onder 'ingehuurde programmering' zijn podiumkunstgerelateerde programma's opgenomen die niet onder de eigen programmering van Nationale Opera & Ballet vallen.
- Onder 'commercieel verhuur' zijn niet-podiumkunstgerelateerde activiteiten opgenomen.
- Het totaal onder 'kortdurende talentontwikkeling Opera' betreft de deelnemers aan de talentontwikkelingsprojecten in het kader van het Opera Forward Festival. Het totaal onder 'kortlopende talentontwikkeling Ballet' betreft studenten en leerlingen van de Nationale Ballet-academie die mee hebben gedaan aan verschillende voorstellingen van Het Nationale Ballet. Het totaal onder 'langdurende talentontwikkeling' betreft voor Ballet de 18 dansers van de Junior Company en voor Opera de 12 zangers en 2 repetitoren van de Nationale Opera Studio.
- Sinds de start van Kunstenplan 2021-2024 hanteert de gemeente een nieuwe tellingswijze voor kunst- en cultuureducatie. Hierbij is het uitgangspunt niet het aantal activiteiten dat door NO&B wordt georganiseerd, maar het aantal contacturen dat een Nationale Opera & Ballet-docent inzet voor een Nationale Opera & Ballet-activiteit.
- School-gebonden activiteiten worden gerekend onder 'activiteiten in Amsterdam' als de school zich bevindt in Amsterdam. Als de school zich niet in Amsterdam bevindt, wordt de school-gebonden activiteit gerekend onder 'activiteiten buiten Amsterdam' (ook als de leerlingen de activiteit hebben bijgewoond in Nationale Opera & Ballet). Voor 'niet-schoolgebonden activiteiten' geldt dat de locatie van de activiteit leidend is. Het kan voorkomen dat er bij het aantal contacturen 0 staat terwijl er wel deelnemers zijn aan een niet-schoolgebonden activiteit.
- Dit betreft de registraties en adaptaties voor tv, bioscoop en radio.
- Dit betreft de spreiding van alle schoolgebonden activiteiten van Nationale Opera & Ballet op en met Amsterdamse scholen.

1.2 GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING OPERA - OCW

Conform prestatie model podiumkunstinstanties, Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

OPERA								
	Begroting				Realisatie			
	2021		2024		Huidig boekjaar (2023)		Vorig boekjaar (2022)	
Producties	aantal		aantal		aantal		aantal	
1 Grote zaal	7		13		14		17	
2 Midden en kleine zaal	0		4		9		11	
3 Online producties					8		8	
4 <b>Totaal producties (1+2)*</b>	<b>7</b>		<b>17</b>		<b>23</b>		<b>31</b>	
Voorstellingen en bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken
<b>Reguliere voorstellingen</b>								
5 Standplaats	39	15.615	112	124.120	129	139.120	131	111.161
6 Buiten standplaats			10	3.200	15	1.845	17	1.356
7 Buitenland					0	0	0	0
8 Online					10	269.147	9	407.639
9 <b>Totaal reguliere voorstellingen (5+6+7+8)</b>	<b>39</b>	<b>15.615</b>	<b>122</b>	<b>127.320</b>	<b>154</b>	<b>410.112</b>	<b>157</b>	<b>520.156</b>
<b>Specificatie van bezoeken reguliere voorstellingen</b>								
10 Gratis bezoeken (zaal; alles wat niet online is)		1.034		8.433		10.411		9.944
11 Gratis bezoeken (online)						267.397		407.639
12 Betaalde bezoeken (zaal) (5+6+7-10)		14.581		118.887		130.554		102.573
13 Betaalde bezoeken (online) (8-11)						1.750		0
14 <b>Totaal reguliere voorstellingen (10+11+12+13)</b>		<b>15.615</b>		<b>127.320</b>		<b>410.112</b>		<b>520.156</b>
<b>Schoolgebonden voorstellingen</b>								
15 Zaal (alles wat niet online is)	6	920	6	2.200	20	2.878	14	2.885
16 Online					0	0	0	0
17 <b>Totaal schoolgebonden voorstellingen (15+16)</b>	<b>6</b>	<b>920</b>	<b>6</b>	<b>2.200</b>	<b>20</b>	<b>2.878</b>	<b>14</b>	<b>2.885</b>
18 <b>Totaal voorstellingen en bezoeken (9+17)</b>	<b>45</b>	<b>16.535</b>	<b>128</b>	<b>129.520</b>	<b>174</b>	<b>412.990</b>	<b>171</b>	<b>523.041</b>

\*In het totaal zijn de online producties niet meegenomen omdat deze producties ook in de grote zaal zijn opgevoerd.  
Hup Herman! is zowel opgevoerd in grote als in middelgrote zalen. Deze productie is niet dubbel meegenomen in het totaal.

1.3 GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING BALLET - OCW

Conform prestatie model podiumkunstinstanties, Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

BALLET								
	Begroting				Realisatie			
	2021		2024		Huidig boekjaar (2023)		Vorig boekjaar (2022)	
Producties	aantal		aantal		aantal		aantal	
1 Grote zaal	7		14		16		16	
2 Midden en kleine zaal	1		4		4		5	
3 Online producties					0		2	
4 <b>Totaal producties (1+2)*</b>	<b>8</b>		<b>18</b>		<b>18</b>		<b>21</b>	
Voorstellingen en bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken
<b>Reguliere voorstellingen</b>								
5 Standplaats	51	20.253	92	105.440	89	129.036	72	99.741
6 Buiten standplaats	2	1.260	33	17.350	35	21.956	23	14.785
7 Buitenland	0	0	9	10.200	14	17.648	6	5.772
8 Online					0	0	2	377.809
9 <b>Totaal reguliere voorstellingen (5+6+7+8)</b>	<b>53</b>	<b>21.513</b>	<b>134</b>	<b>132.990</b>	<b>138</b>	<b>168.640</b>	<b>103</b>	<b>498.107</b>
<b>Specificatie van bezoeken reguliere voorstellingen</b>								
10 Gratis bezoeken (zaal; alles wat niet online is)		1.632		10.086		9.203		9.647
11 Gratis bezoeken (online)						0		377.125
12 Betaalde bezoeken (zaal) (5+6+7-10)		19.881		122.904		159.437		110.651
13 Betaalde bezoeken (online) (8-11)						0		684
14 <b>Totaal reguliere voorstellingen (10+11+12+13)</b>		<b>21.513</b>		<b>132.990</b>		<b>168.640</b>		<b>498.107</b>
<b>Schoolgebonden voorstellingen</b>								
15 Zaal (alles wat niet online is)	2	800	6	2.200	2	1.625	2	2.658
16 Online					0	0	0	0
17 <b>Totaal schoolgebonden voorstellingen (15+16)</b>	<b>2</b>	<b>800</b>	<b>6</b>	<b>2.200</b>	<b>2</b>	<b>1.625</b>	<b>2</b>	<b>2.658</b>
18 <b>Totaal voorstellingen en bezoeken (9+17)</b>	<b>55</b>	<b>22.313</b>	<b>140</b>	<b>135.190</b>	<b>140</b>	<b>170.265</b>	<b>105</b>	<b>500.765</b>

\*Twee producties (*Ballet Bubbles* en de tournee in Indonesië) zijn zowel opgevoerd in grote als in middelgrote zalen. Deze producties zijn niet dubbel meegenomen in het totaal.



## 1.4 TOELICHTING PRESTATIE-VERANTWOORDING

### Prestatieverantwoording 2023

De prestatieverantwoording van Nationale Opera & Ballet (NO&B) bestaat uit twee delen: de verantwoording voor de gemeente Amsterdam en de verantwoording voor het Ministerie van OCW.

#### Ballet

In 2023 maakten we 16 producties voor grote zaal (waarvan er 2 ook te zien waren in midden-zalen) en 2 producties specifiek voor midden- en kleine zalen. De gemiddelde zaalbezetting bij de in totaal 138 reguliere voorstellingen was in 2023 97%, wat een totaal aantal bezoekers betekende van 168.640. Daarmee kwamen we dicht bij de recordbezetting die we in 2019 haalden en bleven we ruim boven de begroting. We maakten 9 nieuwe producties, waaronder twee nieuwe avondvullende producties: *Dorian* (in coproductie met ISH Dance Collective) en *Messa da Requiem* (in coproductie met De Nationale Opera). Er waren 4 internationale repries: de Junior Company ging met een eigen programma op tournee door Indonesië en de 'main company' presenteerde 3 programma's in de VS: op het Jacob's Pillow Dance Festival en het festival Ballet Sun Valley, en in het Los Angeles Music Center. We presenteerden een programma voor midden- en kleine zaal in het kader van de Black Achievement Month (*Dancing Diversity*) en het terugkerende programma *New Moves* met choreografieën van onze eigen dansers.

Naast de producties die zijn opgenomen in de prestatieverantwoording, waren we ook op andere terreinen actief. Zo werden onze dansers wereldwijd gevraagd voor gastoptredens bij gerenommeerde balletgezelschappen in Rome, Tokio, San Francisco en vele andere toonaangevende steden. Ook waren we onder meer te zien bij het *Nederlands Ballet Gala*, het *Dior Christmas Dinner*, het *Founders Dinner* van onze nieuwe Studio Boekman en bij de opening van het academisch jaar van de Universiteit van Amsterdam. We produceerden in 2023 geen nieuwe online producties, maar maakten wel een balletfilm van de avondvullende productie *Giselle*, die in samenwerking met Pathé LIVE en BelAir Media vanaf januari 2024 wereldwijd te zien was in de bioscoop en online (pay-per-view).

In de Junior Company, ons talentontwikkelingsprogramma, dansten dit jaar 16 Juniors. Daarnaast hebben 64 studenten van de Nationale Balletacademie (NBA) meegedanst in *The Sleeping Beauty*, *Het Zwanenmeer*, *Giselle* en *Raymonda*.

De bereikte resultaten bij onze educatie- en participatie-activiteiten voor jongeren worden toegelicht onder 'educatie & participatie'.

#### Opera

We begonnen 2023 met uitverkochte voorstellingsreeksen van *Giulio Cesare* en *Messa da Requiem*. Daarna volgde het *Opera Forward Festival*, waarin we 7 producties uitvoerden. *Animal Farm*, *Perle Noire: Meditations for Joséphine* en het mbo-studentenproject *ANIMA(LS)* van regisseur Gregory Caers, vonden plaats in de Grote Zaal. Hoewel de laatste eigenlijk in de foyer plaatsvond, is zij meegeteld als een productie in de Grote Zaal vanwege het aanzienlijke bereik dat is behaald. De overige producties, zoals de studentenopera's, waren kleinschalig en vonden plaats in ons gebouw. De productie *Andere die Welt!* vond plaats in de Meervaart en is daarna op landelijke tournee gegaan.

We vervolgden het programma in de Grote Zaal met achter-eenvolgens *Der Rosenkavalier*, *Maria Stuarda* en *Rusalka*. In juni vond verder het *International Young Patrons Gala* plaats in de Grote Zaal.

Na de zomerstop begon seizoen 2023-2024 met twee coproducties (*Aufstig und Fall der Stadt Mahagonny* en *Innocence*), gevolgd door een nieuwe productie van *Lohengrin* en *Die Zauberflöte*.

Op deze manier kwamen we in 2023 tot 14 grote zaal-producties. Dat is er één meer dan begroot, omdat het project van *Gregory Caers* – als pop-upperformance in onze volle foyer – qua bereik als grote zaal-productie gerekend moest worden.

In Studio Boekman, onze nieuwe zaal die we in het najaar van 2023 openden, programmeerden we twee jeugdproducties: *Een lied voor de maan* en *De theorie van alles*. Ook in de foyers hadden we activiteiten, zoals *Theater na de Dam* en *Keti Koti*. Buiten ons theater brachten we de jeugdopera *Be Opera XL* en de productie *Kings & Queens* (een programma van de Nationale Opera Studio in Paradiso).

Al met al presenteerden we meer producties voor kleine en middenzaal dan voorzien aan het begin van het Kunstenplan. Dit heeft met name te maken met het feit dat een aantal eendaagse evenementen (bijvoorbeeld *Theater na de Dam* en *Keti Koti*) tevens als productie worden meegerekend, terwijl we in onze begroting slechts rekening hielden met de intensievere operaproducties met meerdere voorstellingen, zoals de jeugdopera's.

Qua online producties vierden we in 2023 de première van de operafilm *Springtime in Amsterdam*. Daarnaast namen we 7 producties voor de radio op, waarvan we er 2 ook audiovisueel exploiteerden in samenwerking met internationale distributeurs. De online producties in het overzicht worden niet meegeteld in het totaal van de producties, omdat het registraties waren van producties die in de Grote Zaal plaatsvonden.

Het aantal bezoeken bij voorstellingen is iets hoger dan vorig jaar. Dit had onder andere te maken met betere verkoopcijfers dan verwacht bij producties in de Grote Zaal, en een toegenomen aantal voorstellingen in Studio Boekman. Het bereik van de online producties betreft het totale bij ons bekende bereik via radio, onlineplatforms en bioscopen. De productie *Rusalka* is tevens door het internationale tv-kanaal Mezzo op tv gebracht, maar er kon niet over het bereik worden gerapporteerd. Het daadwerkelijke bereik van de online producties zal dus hoger liggen dan hier beschreven staat.

#### Samenwerkingen

De Nationale Opera (DNO) en Het Nationale Ballet (HNB) werken vaak samen aan producties. In 2023 werd het groot-schalige avondvullende werk *Messa da Requiem* gezamenlijk geproduceerd onder leiding van DNO. Ook werkten we samen aan kleinschalige evenementen zoals het *International Young Patrons Gala*, *Keti Koti* en *Black Achievement Month*.

#### Talentontwikkeling

De kortdurende activiteiten voor talentontwikkeling bij DNO zijn afkomstig van het *Opera Forward Festival*, en activiteiten die georganiseerd werden in samenwerking met ENOA (een internationaal samenwerkingsverband op het gebied van talentontwikkeling waarvan DNO een van de oprichters is). Bij HNB gaat het om de deelname van dansers van de Nederlandse Balletacademie aan *The Sleeping Beauty*, *Het Zwanenmeer*, *Giselle* en *Raymonda*.

Langdurige talentontwikkeling betreft de inhouse talentprogramma's van HNB (Junior Company) en DNO (Nationale Opera Studio).

#### Educatie en participatie

In 2023 konden er weer volop cultuureducatieactiviteiten worden georganiseerd en bij de scholen bleek er hernieuwde belangstelling voor en behoefte aan opera en ballet. We hebben ruim 19.000 leerlingen bereikt die live aan een van onze projecten deelnamen en nog eens 7.000 via de Coppe- lia-app, die speciaal is ontwikkeld voor het Digibord.

Daarnaast werden met buitenschoolse activiteiten als Jump, de fanclub van HNB, en Operahelden nog eens 4.000 mensen in verschillende leeftijdscategorieën bereikt.

Tussen januari en juni werden er opnieuw, samen met Poldertheater, theatervoorstellingen van *Mr. & Mrs. Perfect* gegeven voor in totaal 894 vmbo-leerlingen van verschillende Amsterdamse scholen. Ook de workshops Dans 101 en Opera 101 werden door zowel vmbo- als door havo- en vwo-leerlingen afgenomen.

Op het Oostvaarders College in Almere werd de eerste brugklasdag georganiseerd: alle 274 brugklasleerlingen van de school konden hierbij kennismaken met opera en ballet.

Ook konden er weer volop schoolmatinees worden georganiseerd, die in de klas werden voorbereid. Omdat de voormalige Boekmanzaal werd verbouwd tot de nieuwe kleine zaal Studio Boekman, werden de schoolmatinees voor *Het lijflied* en *Be Opera XL* in Het Zonnehuis in Amsterdam-Noord uitgevoerd. Voor deze matinees waren ook leerlingen van het speciaal onderwijs uitgenodigd. In totaal zagen zo'n 150 leerlingen een van deze voorstellingen tijdens een schoolmatinee. De schoolmatinees van *Een lied voor de maan* en *De theorie van alles* konden in de verbouwde Studio Boekman worden getoond: ruim 1.000 leerlingen woonden deze matinees bij.

In de Grote Zaal waren er schoolmatinees van *Raymonda* voor het primair onderwijs en van *Dorian* voor de onderbouw van het voortgezet onderwijs, een groep die we voorheen nog te weinig bereikten. In totaal bezochten ruim 1.600 leerlingen deze schoolmatinees.

De CKV-workshops werden ook dit jaar weer gretig afgenomen, waardoor opnieuw leerlingen van de bovenbouw van het voortgezet onderwijs de gelegenheid kregen om, na het bijwonen van een workshop, een reguliere voorstelling te bezoeken. In 2023 maakten in totaal 2.382 leerlingen hier gebruik van.

# 2. JAARREKENING

## 2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023 (NA RESULTAATBESTEMMING)

(x €1.000)

ACTIVA		31-dec-23	31-dec-22
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa			
- Software		437	562
- In uitvoering		0	16
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	1a.	<b>437</b>	<b>578</b>
Materiële vaste activa			
- Gebouw		2.046	2.224
- Verbouwingen		6.345	5.741
- Inventaris & inrichting		7.325	7.775
- In uitvoering		5.299	1.336
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	1b.	<b>21.015</b>	<b>17.076</b>
<b>Totaal vaste activa</b>	1.	<b>21.452</b>	<b>17.654</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	2.	285	314
Vorderingen	3.	5.038	7.214
Liquide middelen	4.	22.577	25.020
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>27.900</b>	<b>32.547</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>49.352</b>	<b>50.201</b>
<b>PASSIVA</b>		<b>31-dec-23</b>	<b>31-dec-22</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve		6.362	6.362
Bestemmingsreserves		7.297	7.480
Bestemmingsfonds OCW Steunpakket I		557	1.711
<b>Totaal eigen vermogen</b>	5.	<b>14.216</b>	<b>15.553</b>
<b>Vorzieningen</b>	6.	<b>4.574</b>	<b>5.682</b>
<b>Langlopende schulden</b>	7.	<b>14.106</b>	<b>14.647</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	8.	<b>16.456</b>	<b>14.319</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>49.352</b>	<b>50.201</b>

## 2.2 FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2023

BATEN (x €1.000)		Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
<b>Eigen inkomsten</b>				
Publieksinkomsten binnenland		17.277	15.408	13.228
- Recette		15.149	14.072	11.693
- Uitkoop		348	0	322
- Partage		102	0	83
- Overige publieksinkomsten		1.678	1.336	1.130
Publieksinkomsten buitenland		641	557	54
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	9.	<b>17.918</b>	<b>15.965</b>	<b>13.282</b>
Sponsorinkomsten	10.	933	1.156	1.235
Vergoedingen coproducent	11.	1.307	1.215	235
Overige directe inkomsten	11.	690	229	426
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>		<b>2.930</b>	<b>2.600</b>	<b>1.896</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>		<b>20.848</b>	<b>18.565</b>	<b>15.178</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	12.	<b>803</b>	<b>645</b>	<b>635</b>
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen		1.643	1.777	3.635
Private middelen bedrijven		0	0	0
Private middelen private fondsen		1.666	1.388	1.028
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	13.	<b>3.309</b>	<b>3.165</b>	<b>4.663</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>		<b>24.960</b>	<b>22.375</b>	<b>20.476</b>
<b>Baten in natura</b>	14.	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>62</b>
<b>Subsidies</b>				
Structurele subsidie OCW		39.392	38.870	37.134
Structurele subsidie gemeente		12.994	12.993	12.108
<b>Totaal structurele subsidies</b>	15.	<b>52.386</b>	<b>51.863</b>	<b>49.242</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	16.	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>3.411</b>
<b>Totaal subsidies</b>		<b>52.409</b>	<b>51.875</b>	<b>52.653</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>		<b>77.380</b>	<b>74.271</b>	<b>73.191</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>				
Beheerlasten materieel	17.	10.427	10.930	9.426
Beheerlasten personeel	18.	12.368	11.053	11.570
<b>Totaal beheerlasten</b>		<b>22.795</b>	<b>21.983</b>	<b>20.996</b>
Activiteitenlasten materieel	19.	7.411	7.718	8.685
Activiteitenlasten personeel	20.	48.749	49.214	46.606
<b>Totaal activiteitlasten</b>		<b>56.160</b>	<b>56.932</b>	<b>55.291</b>
<b>Allocatie</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>		<b>78.955</b>	<b>78.915</b>	<b>76.287</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>-1.575</b>	<b>-4.644</b>	<b>-3.096</b>
Saldo rentebaten /-lasten	21.	238	50	-56
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>		<b>-1.337</b>	<b>-4.594</b>	<b>-3.152</b>

**2.3 KASSTROOMOVERZICHT**

(x €1.000)

	2023	2022
<b>I Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-1.337</b>	<b>-3.152</b>
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	2.492	2.373
Mutatie voorzieningen	-1.107	-1.615
Mutatie langlopende schulden	-542	321
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-494</b>	<b>-2.073</b>
Mutatie in voorraden	28	-24
Mutatie in vorderingen	2.176	-3.008
Mutatie kortlopende schulden	2.137	-20
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>3.847</b>	<b>-5.126</b>
<b>II Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investering in (im)materiële vaste activa	-6.323	-2.865
Desinvestering (im)materiële vaste activa	33	3
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-6.290</b>	<b>-2.862</b>
<b>III Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
<b>Mutatie liquide middelen I - II</b>	<b>-2.443</b>	<b>-7.988</b>
Liquide middelen einde boekjaar	22.577	25.020
Liquide middelen begin boekjaar	25.020	33.008
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-2.443</b>	<b>-7.988</b>

**2.4. TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2023****2.4.1 ALGEMEEN****Aard van de activiteiten**

Stichting Nationale Opera & Ballet 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 een grootschalig ballet-repertoire;
- de bevordering van de muziekdramatische kunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van een 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 gedeponereerd 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. 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 NO&B neemt Else Bos 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 en de gemeente Amsterdam. Voor de periode 2021-2024 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €109.514.962 (zijnde €27.378.741 per jaar) voor DNO en initieel €31.166.230 (zijnde €7.791.557 per jaar) voor HNB. De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2021-2024 initieel een subsidie toegekend van €11.929.410 per jaar voor de functie podium voor dans-, opera- en balletgezelschap. In de exploitatierekening wordt in 2023 een hogere structurele subsidie verantwoord op grond van tussentijds door het ministerie van OCW en de 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 2021-2024 A-bis van de gemeente Amsterdam en Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 van de rijksoverheid.

**2.4.2 GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN DE JAARREKENING****Algemeen**

De jaarrekening is opgesteld en ingericht in overeenstemming met 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 2021-2024 A-bis van de gemeente Amsterdam (hierna Handboek gemeente), de Algemene Subsidieverordening Amsterdam (ASA 2013) en het Handboek verantwoording Cultuursubsidies instellingen 2021-2024 (hierna Handboek OCW). De richtlijnen in het Handboek OCW sluiten aan op de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek, Boek 2, titel 9, en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640). De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Een uitzondering hierop zijn de vereisten ten aanzien van de investeringssubsidies van de gemeente Amsterdam. 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. Belangrijk hierin is de betaling van toekomstige subsidie vanuit het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam voor 2024 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 NO&B 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. NO&B 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 koersverschillen die uit de afwikkeling en omrekening voortvloeien, 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.

**2.4.3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA****Immateriële vaste activa**

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere

waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur in jaren, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

**Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen zijn gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur in jaren rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het totale project is afgerond en alle facturen akkoord zijn bevonden.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

**Voorraden**

Voorraden grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs en vervolgens gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden grond- en hulpstoffen komt tot stand op basis van fifo. De voorraden handelsgoederen worden individueel gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

**Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties**

Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijke oninbaarheid. Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vooruitbetaalde kosten toekomstige producties 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.

**Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijke oninbaarheid. Handeldsvorderingen 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 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 wat is bedoeld voor het opvangen van calamiteiten die het normale bedrijfsrisico te buiten gaan.

**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 fonds 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 tijds waarde 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 geormerkte deel van de subsidie van de gemeente Amsterdam voor dekking van de gemiddelde jaar-kosten 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 NO&B 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 het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

Vertrekregelingen

Dit betreft verplichtingen uit hoofde van het vóór de normale pensioendatum beëindigen van dienstverbanden met werknemers. Ontslagvergoedingen worden verwerkt indien aantoonbaar sprake is van een verplichting tot beëindiging van dienstverbanden met werknemers. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Onder de kortlopende schulden worden verplichtingen aan oud-medewerkers met een looptijd korter en langer dan 1 jaar gerapporteerd.

Pensioenregelingen personeel

NO&B heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling is een middelloonstelsel. De stichting heeft geen verplichting tot het verrichten van extra betalingen of herstellpremies 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. Eind 2023 is de dekkingsgraad van het ABP 110,5%.

Overige uitgestelde personeelsbeloningen

Overige uitgestelde personeelsbeloningen zijn die welke deel uitmaken van het beloningspakket, zoals beloningen wegens jubilea, tijdelijk verlof en dergelijke, met een langlopend karakter. Hierbij is sprake van opbouw van rechten. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao NO&B 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 blijf-kansen per leeftijdscategorie. Deze zijn gebaseerd op historische gegevens. De verplichting wordt contant gemaakt.

NO&B draagt, krachtens haar zogenaamde B3-status, zelf het risico van een vervangende werkloosheidsuitkering. De uitkering is afhankelijk van het arbeidsverleden en het laatst-verdiende 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. De periodieke betalingen worden in mindering gebracht op de voorziening.

#### Langlopende schulden

De investeringsbijdragen betreffen het deel van de geoormerkte 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 geamortiseerde 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 lease

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

#### 2.4.4 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 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 NO&B de condities voor ontvangst kan aantonen.

Project- of incidentele subsidies worden als baten verantwoord in de exploitatierekening in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd. Ook hier geldt dat de subsidies worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en NO&B 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 afgenomen. Bartering is te omschrijven als ruilhandel met gesloten beurzen. In beginsel is een ruilovereenkomst resultaatneutraal. Bij de verwerking van bartering-overeenkomsten worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- bartering-overeenkomsten worden intracomptabel verwerkt als de overeenkomst door de afdeling Fondsenwerving en Relatiebeheer (Fondsenwerving & 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 NO&B 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 NO&B 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 van de toekomstige gebruiksduur plaatsvindt, 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 4.4.13 tot en met 4.4.15 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.

#### 2.4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

##### 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 2023 is een gering aantal coproductie- en artiestencontracten niet in euro afgesloten. Vanwege de beperkte omvang zijn deze, conform beleid, niet afgedekt met een financieel instrument.

##### Prijrisico

NO&B loopt geen prijrisico doordat zij geen effecten bezit die aan prijsfluctuaties onderhevig zijn.

##### Kasstroombisico

De stichting heeft geen beleggingen in instrumenten waarbij sprake is van variabele rente en is hierdoor niet blootgesteld aan een significant kasstroombisico. De stichting heeft een deel van de overtollige liquide middelen geparkeerd op 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.

#### 2.4.6 GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

##### Kasstroombisico

Het kasstroombisico is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroombisico 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 kasstroombisico opgenomen.

## 2.4.7 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

## 1a. Immateriële vaste activa

(x €1.000)	Software	In uitvoering	Totaal
<b>1 januari</b>			
Aanschafwaarde	1.793	16	1.809
Afschrijvingen	-1.231	0	-1.231
Boekwaarde	562	16	578
<b>Mutaties</b>			
Investering in uitvoering	79	0	79
Ingebruikname	16	-16	0
Afschrijvingen	-220	0	-220
	-125	-16	-141
<b>31 december</b>			
Aanschafwaarde	1.571	0	1.571
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.134	0	-1.134
<b>Boekwaarde</b>	<b>437</b>	<b>0</b>	<b>437</b>
Afschrijvingstermijn	1,5 tot 5 jaar	n.v.t.	

De immateriële vaste activa bestaat onder andere uit software voor de financiële administratie, CRM, het kaartverkoopsysteem, de planningstool en de website. De investering in uitvoering van €79.000 betreft de laatste module voor de nieuwe CRM-tool en het onderhoudsbeheersysteem Thomas. De ingebruikname van €16.000 is het bedrag in uitvoering uit 2022 dat in 2023 geactiveerd is voor de CRM-tool.

## 1b. Materiële vaste activa

(x €1.000)	Gebouw	Verbouwingen	Inventaris & inrichting	In uitvoering	Totaal
<b>1 januari</b>					
Aanschafwaarde	6.683	9.903	19.083	1.336	37.005
Afschrijvingen	-4.459	-4.162	-11.307	0	-19.928
Boekwaarde	2.224	5.741	7.776	1.336	17.077
<b>Mutaties</b>					
Deactivatie	-31	0	-2	0	-33
Investering in uitvoering	0	545	772	5.299	6.616
Ingebruikname	0	629	335	-1.336	-372
Afschrijvingen	-147	-570	-1.556	0	-2.273
	-178	604	-451	3.963	3.938
<b>31 december</b>					
Aanschafwaarde	6.590	11.077	19.911	5.299	42.877
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.544	-4.732	-12.586	0	-21.862
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.046</b>	<b>6.345</b>	<b>7.325</b>	<b>5.299</b>	<b>21.015</b>
Afschrijvingstermijn	25 jaar	2 tot 25 jaar	3 tot 30 jaar	n.v.t.	

In bovenstaande twee tabellen is de aanschafwaarde van de gedeactiveerde activa voor de leesbaarheid van de tabellen niet apart weergegeven. Voor de immateriële vaste activa, gebouw en inventaris & inrichting is de totale aanschafwaarde van de gedeactiveerde activa respectievelijk €316.000, €93.000 en €279.000.

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 NO&B. Een onafhankelijke taxateur heeft op 23 november 2020 de reële waarde van het pand aan de Kollenbergweg getaxeerd op €5.000.000. Er is geen aanleiding te veronderstellen dat de taxatie significant bijgesteld moet worden in de huidige marktomstandigheden.

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 en verkoopkosten. 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 €4.925.000.

De deactivatie van €31.000 bij gebouw betreft de brandmeldinstallatie in het Decoratelier die dit jaar vervangen is. De deactivatie van €2.000 bij inventaris & inrichting is de koel- en verwarmingsunit waar een milieuvriendelijkere variant voor in de plaats gekomen is.

De investering in uitvoering verbouwingen van €545.000 is in 2023 betaald en geactiveerd en heeft betrekking op de verbouwing van de artiestenfoyer en bouwkundige aanpassingen in de audiovisuele mediastudio. Bij inventaris en inrichting is in 2023 €772.000 betaald en geactiveerd voor de led-ballettoren (€240.000), dirigentencamera's (€120.000), brandmeldinstallatie Decoratelier (€80.000), computerstorage van de studio's A,B en C (€70.000), inrichting artiestenfoyer (€140.000) en hardware (€50.000). In 2023 zijn meerdere nieuwe investeringen geïnitieerd (€5.299.000) en op dit moment in uitvoering, onder andere voor de verbouwing van Studio Boekman (€4.670.000), het geautomatiseerd volgsysteem en kaplicht (€303.000), CCTV- camera'systeem (€50.000) en de infrastructuur geluid (€50.000). Aangaande de verbouwing van Studio Boekman zal een deel van de investering gedekt worden door een bijdrage van het NO&B Fonds. Dit is als geoordeelde bestemmingsreserve opgenomen bij het NO&B Fonds.

De €629.000 bij ingebruikname verbouwingen is het bedrag in uitvoering uit 2022 dat in 2023 is geactiveerd en betreft de artiestenfoyer en de aanpassingen van de mediastudio. Bij inventaris & inrichting is €335.000 geactiveerd voor de bij in uitvoering genoemde projecten. Van het bedrag in uitvoering van €1.336.000 uit 2022 is €965.000 geactiveerd en €43.000 ten laste van de exploitatie gebracht. Er blijft een saldo van €328.000 uit 2022 staan voor de nieuwe draaischijf en Studio Boekman.

**2. Voorraden**

(x €1.000)	2023	2022
Voorraden	285	314
<b>Stand per 31 december</b>	<b>285</b>	<b>314</b>

De voorraden bestaan uit gereed product, grond- en hulpstoffen. De daling ten opzichte van 2022 (€29.000) wordt onder meer verklaard door de volledige afschrijving van de toneelvoorraad ter waarde van €12.000. De overige afwijking betreft vooral timing gerelateerd aan de normale bedrijfsvoering. In 2023 heeft een aanpassing in de definitie plaats-

gevonden, waardoor vooruitbetaalde productiekosten per 2023 niet meer onder 'Voorschotten' worden verantwoord. Deze posten worden verantwoord onder 'Voorraden'. Voor een goede vergelijking is 2022 herzien, de 'Voorraden' zijn toegenomen met €71.000.

**3. Vorderingen**

(x €1.000)	2023	2022
Voorschotten	1.493	2.213
Rekening-courant NO&B Fonds	1.048	3.186
Overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen	813	848
Debiteuren	812	227
Belastingen	554	475
Nog te ontvangen (factureren) coproductiebijdrage	319	266
Overlopende activa	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>5.038</b>	<b>7.214</b>

De voorschotten betreffen kosten en honoraria van artiesten van toekomstige producties zoals *Agrippina* (€ 177.000), première in januari 2024; *Oedipus Rex / Antigone* (€ 244.000) en *The Shell Trial* (€ 192.000), première in maart 2024. Het resterende saldo heeft betrekking op diverse producties met premièredata later in 2024 en 2025. In 2023 heeft een aanpassing in de definitie plaatsgevonden, waardoor vooruitbetaalde productiekosten per 2023 niet meer onder 'Voorschotten' worden verantwoord. Deze posten worden verantwoord onder 'Voorraden'. Voor een goede vergelijking is 2022 herzien, de 'Voorschotten' zijn verlaagd met €71.000

Het saldo van de rekening-courant NO&B Fonds bestaat voornamelijk uit de bijdrage voor 2023 van het NO&B Fonds aan Opera (€743.000), Ballet (€828.000) en Theater (€72.000) die in 2024 zal worden uitgekeerd. Deze bijdrage wordt verrekend met de inkomsten die NO&B heeft ontvangen namens het NO&B Fonds ter waarde van €595.000. Er vindt geen rentevergoeding plaats over de rekening-courant.

De post overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen bevat vooruitbetaalde algemene kosten voor 2024 (€269.000), te ontvangen rente 2023 (€152.000) en contractuele coproductie-

afspraken (€58.000). Tevens is er sprake van verschillende vorderingen op Mollie, borgsommen, pin- en creditcardbetalingen.

Het saldo debiteuren betreft de facturatie van coproducties (€567.000) waarvan de betaaltermijnen in de loop van 2024 plaatsvinden, partage- en uitkoopbedragen van balletvoorstellingen, hospitality-evenementen die in november en december 2023 hebben plaatsgevonden (€106.000) en een bijdrage van de gemeente Amsterdam voor het vervangen van de brancardlift in het gebouw (€13.000).

In de post belastingen zijn de nog te ontvangen btw-aangiften van november en december 2023 opgenomen.

De post nog te ontvangen (te factureren) coproductiebijdrage betreft de coproductiebijdragen (€189.000) van Teatro di San Carlo (Napels) voor *Maria Stuarda*; voor *Giulio Cesare* Gran Teatre del Liceu (Barcelona) en de verkoop van de productie *Gurre-Lieder* aan het Palau de les Arts Reina Sofia (Valencia). Daarnaast staan op deze post de toegezegde bijdragen (€130.000) door verschillende institutionele fondsen, zoals voor de programmering van Studio Boekman door Ammodo.

**4. Liquide middelen**

(x €1.000)	rente% 31/12/2023		looptijd	eindpositie
Charitas spaarrekening ABN AMRO	Basisrente (tot € 500.000)	1,50%	1 jaar	1.000
	Top rente (tot € 10.000.000)	1,65%	maximum bedrag	
ABN AMRO maand deposito	Basisrente	2,88%	1 maand	5.000
ABN AMRO jaar deposito	Basisrente	2,91%	1 jaar	10.000
Rabo Doel Reseveren RABOBANK	Basisrente	1,70%	1 jaar	4.950
	Toprente	1,50%	maximum bedrag	
<b>Totaal per 31 december</b>				<b>20.950</b>

Direct opeisbare saldi bij bankinstellingen bedraagt per balansdatum 31 december 2023 €22.577.000, waarvan €20.950.000 is ondergebracht bij bovenstaande deposito's. De bankinstellingen, ABN AMRO en Rabobank, 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 ABN Amro en Rabobank respectievelijk een Aa3 en Aa2 rating. Deze ratings zijn afkomstig van kre-

dietbeoordelaar Moody's. De liquide middelen worden onder meer aangewend voor toekomstige activiteiten, meerjarige onderhoudsverplichtingen voor het Theater en Decoratier 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 uit kortlopende schulden (€16.927.000) en voorzieningen (€4.574.000).

**5. Eigen vermogen****Stichtingskapitaal**

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2023 €79,41

**Algemene reserve**

(x €1.000)	2023	2022
Stand 1 januari	6.362	6.362
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.362</b>	<b>6.362</b>

De algemene reserve is bedoeld voor het opvangen van calamiteiten die het normale bedrijfsrisico te buiten gaan.

**Solvabiliteit en haringmaat**

De solvabiliteitsratio wordt berekend door de algemene reserve te delen door de totale passiva. De solvabiliteitsratio voor 2023 is 12,8%, dat is 0,1% hoger dan in 2022. Dit komt door de daling van de totale passiva ten opzichte van 2022

met 0,8%, terwijl de algemene reserve ongewijzigd is. Het weerstandsvermogen wordt berekend door de algemene reserve te delen door de totale baten. Het weerstandsvermogen is in 2023 8,2% en daarmee 0,5% lager dan in 2022.

**Bestemmingsreserves**

(x €1.000)

	2023	2022
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP	520	674
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	5.224	5.224
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	950	950
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	0	23
Bestemmingsreserve Amsterdam ZO	0	7
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.297</b>	<b>7.480</b>

**Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Participatie & Programmering**

(x €1.000)

	2023	2022
Stand 1 januari	674	674
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-154	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>520</b>	<b>674</b>

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 & Programmering op te vangen. Het betreft educatie- en

participatieprojecten die niet door de kernactiviteiten Opera en Ballet zelf worden bekostigd. In 2023 is de bestemmingsreserve gedeeltelijk ingezet voor de ontwikkeling van de exploitatie van Studio Boekman.

**Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera**

(x €1.000)

	2023	2022
Stand 1 januari	5.224	5.224
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>5.224</b>	<b>5.224</b>

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera is bestemd om toekomstige activiteiten Opera te financieren. Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

**Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet**

(x €1.000)

	2023	2022
Stand 1 januari	950	950
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>950</b>	<b>950</b>

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet is bestemd om toekomstige activiteiten Ballet te financieren. Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

**Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier**

(x €1.000)

	2023	2022
Stand 1 januari	602	602
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>602</b>	<b>602</b>

NO&B heeft het Decoratelier volledig in eigendom. Voor de instandhouding of renovatie van het gebouw ontvangt zij geen separate subsidie. De middelen in de reserve zijn bestemd om een renovatie van het pand van het Decoratelier in de toekomst te kunnen financieren. Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.



**Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier**

(x €1.000)	2023	2022
Stand 1 januari	23	165
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-23	-142
<b>Stand per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>23</b>

In 2023 is de bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier geheel benut voor vervangingsinvesteringen van machines en installaties.

**Bestemmingsreserve Amsterdam ZO**

(x €1.000)	2023	2022
Stand 1 januari	7	7
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-7	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

Deze bestemmingsreserve is gevormd om samenwerking met het stadsdeel Amsterdam-Zuidoost en zijn culturele instellingen te ontwikkelen en meer bewoners uit deze buurt te betrekken bij Opera en Ballet. Dit boekjaar zijn de middelen in dit fonds volledig benut ten behoeve van het Open Huis, dat deels in het Decoratelier in Amsterdam-Zuidoost plaatsvond.

**Bestemmingsfonds OCW Steunpakket Nationale Opera & Ballet**

(x €1.000)	2023	2022
Stand 1 januari	1.711	4.720
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-1.154	-3.009
<b>Stand per 31 december</b>	<b>557</b>	<b>1.711</b>

NO&B heeft als bis-instelling subsidies ontvangen van het ministerie van OCW, onder meer vanuit de beschikbaar gestelde steunpakketten V voor de culturele en creatieve sector. In 2023 is €1.154.000 aangewend om de verliezen vanuit

activiteiten Opera van €1.120.000 en vanuit activiteiten Ballet van €34.000 op te vangen. De resterende middelen vanuit het Bestemmingsfonds OCW steunpakket worden gebruikt om de verwachte verliezen in 2024 deels op te vangen.

**6. Voorzieningen**

(x €1.000)	2023	2022
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	237	177
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	455	407
Voorziening investering en groot onderhoud Theater	3.882	5.098
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.574</b>	<b>5.682</b>

**Voorziening afvloeiingsverplichtingen**

(x €1.000)	2023	2022
Stand 1 januari	177	242
Onttrekking	-715	-478
Vrijval	-90	-44
Dotatie	865	457
<b>Stand per 31 december</b>	<b>237</b>	<b>177</b>

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, vaststellingsovereenkomsten, overeenkomsten regeling vervroegde uittreding (RVU) en eigen inschattingen, is in 2023 €865.000 gedoteerd aan de voorziening afvloeiingsverplichtingen. Verplichtingen aan oud-medewerkers met een looptijd korter dan 1 jaar worden gerapporteerd onder de kortlopende schulden.

**Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen**

(x €1.000)	2023	2022
Stand 1 januari	407	509
Onttrekking	-63	-62
Dotatie	111	-40
<b>Stand per 31 december</b>	<b>455</b>	<b>407</b>

Het betreft de 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 loonpeil van januari 2024. Per leeftijdscategorie is rekening gehouden met blijfkansen die zijn gebaseerd op historische gegevens. De aannames zijn per 1 januari 2024 herzien. Deze herziening leidt tot een €48.000 hogere eindstand per 31 december 2023. Dit komt met name door de sterke inflatiegerelateerde loonsverhoging. De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen de zero coupon rente per 1 januari 2023. De toekomstige jubileumuitkeringen worden uitbetaald in 2024 en de jaren daarna.

**Voorziening investering en groot onderhoud Theater**

(x €1.000)	2023	2022
Stand 1 januari	5.098	6.545
Onttrekking aanwending investeringsbijdragen 2023	-1.785	-2.452
Dotatie	3.477	3.240
Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2023	-2.908	-2.235
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.882</b>	<b>5.098</b>

De voorziening investering en groot onderhoud Theater is het deel van de geoordeelde subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen investeringen voor zijn aangegaan of waarvan het groot onderhoud nog niet is uitgevoerd. De onttrekking van €1.785.000 betreft de totale investeringen Theater in 2023. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post aangewende investeringsbijdragen onder de langlopende schulden. De onttrekking uitgaven groot onderhoud zijn de uitgaven die in de exploitatie geboekt zijn.

De voorziening is volledig dekkend voor de geplande investeringen tot eind 2024. In 2025 is de voorziening niet meer volledig dekkend voor de geplande investeringen en onderhoud, en ontstaat er een tekort. Een grote investering die in 2025 dit tekort veroorzaakt, is de verbouwing van de kantoren op de tweede en derde verdieping.

**Aanwending investeringsbijdragen 2023**

(x €1.000)	2023	Begroting 2023
Artiestenfoyer	609	359
Belichting	542	911
Audiovisuele ondersteuning	260	645
Masterplan ICT	209	301
Overig	156	174
Bouwkundige aanpassingen	9	828
Theatertechniek	0	1.143
	<b>1.785</b>	<b>4.361</b>

Door bouwinflatie en meerwerk voor veiligheid en kwaliteit is de verbouwing van de artiestenfoyer €250.000 hoger dan begroot. Bij belichting is door het verlengen van de levensduur van de lichtcomputers en technische issues bij de videoprojector €313.000 doorgeschoven naar 2024. Daarnaast is er een besparing van €58.000 gerealiseerd bij de led-ballettorens.

Vanwege leveringsproblemen, capaciteitstekort op de afdeling, het glasvezelontwerp dat nog niet klaar is en technische issues, zijn respectievelijk de projecten vervangen infrastructuur (€75.000), A/V systemen (€35.000), video- en routingsystemen (€185.000), en de Axle-server (€50.000) doorgeschoven naar 2024.

Binnen het masterplan ICT zijn de projecten digitale sloten (€60.000) en publieksvoorzieningen (€26.000) door uitloop outsourcing doorgeschoven naar 2024. Bij overig staan de kleinere projecten, zoals sensoren ledverlichting, de ledwall, het bewakingssysteem en het vleugelpark. Diverse bouwkundige aanpassingen, zoals de renovatie kantoren (€663.000), garderobe (€100.000) en de serverruimte & geluidscabine (€57.000), zijn uitgesteld naar 2024 of verder. Bij theatertechniek is na meting de technische levensduur van een aantal installaties verlengd (€700.000). Door leveringsproblemen en veiligheidsissues bij het combineren van twee projecten zijn een aantal projecten uitgesteld, o.a. SIL3-lieren (€275.000), de schaarlift en draaischijf (€90.000).

**Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2023**

(x €1.000)	2023	Begroting 2023
Masterplan ICT	1.567	1.875
Groot onderhoud gebouw	807	781
Audiovisuele media	211	226
Gebouw & installaties (OTT)	199	204
Toneel- & belichtingsinstallaties	124	148
<b>Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2023</b>	<b>2.908</b>	<b>3.234</b>
Reeds betaald in 2022	28	0
<b>Totale uitgaven</b>	<b>2.935</b>	<b>3.234</b>

Door uitloop outsourcing en ERP schuift een deel van de kosten door naar 2024 (€275.000). Bij groot onderhoud gebouw zijn de advieskosten voor de Grote Zaal niet begroot. Bij toneel- & belichtingsdienst is het vervangen van doeken uitgesteld omdat ze nog in goede conditie zijn.

**7. Langlopende schulden****Aangewende investeringsbijdragen**

(x €1.000)	2023	2022
<u>Gefinancierd vanuit MIOP:</u>		
Stand 1 januari	14.258	13.958
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2023	-2.265	-2.149
Deactivatie materiële vaste activa	0	-3
Dotatie	1.756	2.452
<b>Stand per 31 december</b>	<b>13.749</b>	<b>14.258</b>

(x €1.000)	2023	2022
<u>Gefinancierd vanuit sponsoring, bijdragen e.d.:</u>		
Stand 1 januari	283	251
Sponsoring / schenking	0	50
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2023	-21	-18
<b>Stand per 31 december</b>	<b>262</b>	<b>283</b>

(x €1.000)	2023	2022
<u>Gefinancierd vanuit subsidie:</u>		
Stand 1 januari	106	118
Sponsoring / schenking	0	0
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2023	-11	-12
<b>Stand per 31 december</b>	<b>95</b>	<b>106</b>

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 2023, zijnde €1.756.400 (€1.784.500 minus de reeds in 2022 gedoteerde kosten van €28.100, die in 2023 in de exploitatie zijn geboekt). De aanwending bestaat uit de afschrijvingen op activa in het Theater in 2023. Er heeft geen deactivatie plaatsgevonden binnen de MIOP gerelateerde activa.

Voor de verbouwing van het Souterrain, voormalige Odeonzaal, zijn in 2017 eenmalige sponsorbijdragen en schenkingen ontvangen ter waarde van €329.000. Hier wordt jaarlijks apart op afgeschreven. In 2022 is voor de fitnessruimte van het Ballet €50.000 van het NO&B Fonds ontvangen. De bijdrage is, conform het Handboek verantwoording cultuursubsidies van OCW, bij de langlopende schulden geboekt en zal in 10 jaar, gelijk aan de afschrijvingstermijn van de fitnessruimte, in de exploitatierekening vrijvallen ter dekking van de afschrijvingslasten.

**8. Kortlopende schulden**

(x €1.000)	2023	2022
Vooruit ontvangen losse kaartverkoop	4.940	4.621
Vakantiedagen	2.430	2.476
Salarissen en nog te betalen honoraria	1.595	2.015
Crediteuren	1.565	603
Vakantietoelage	1.524	1.457
Loonheffing	1.123	113
Overige schulden	942	1.117
Diverse kosten nog te betalen	941	1.353
Vooruit ontvangen bijdragen toekomstige activiteiten	853	514
Pensioenpremie	513	13
Sociaalfonds, omscholingsregeling en ANW premie	30	31
<b>Stand per 31 december</b>	<b>16.456</b>	<b>14.319</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post vooruit ontvangen losse kaartverkoop betreft voorstellingen die plaatsvinden in de eerste helft van 2024.

Het saldo vakantiedagen is ten opzichte van 2022 met €46.000 (1,8%) gedaald. Het aantal uitstaande verlofuren is ten opzichte van 2022 met 1,7% gedaald. De berekening van de kortlopende schuld vakantiedagen is gebaseerd op het uurloon van januari 2024 plus een voorgenomen cao-verhoging NO&B voor de medewerkers die vallen onder deze cao.

Salarissen en nog te betalen honoraria zijn voornamelijk kosten betreffende artiesten voor producties die eind 2023 plaats hebben gevonden. Tevens bevat deze post verplichtingen aan oud-medewerkers (€795.000), voortvloeiend uit afspraken die conform de regeling vervroegde uittreding en vaststellingsovereenkomsten zijn gemaakt. Vergoedingen voor de inhuur van losse krachten waarvan de betaling begin 2024 plaatsvindt zijn ook in deze post opgenomen.

Een toename in de saldi van crediteuren, loonheffing en pensioenpremie ontstaat voornamelijk door het hanteren van de uiterlijke betaaltermijn in verband met de positieve rentes in 2023 ten opzichte van 2022.

Onder overige schulden vallen de giftcards (€836.000) als gevolg van annuleringen door corona in voorgaande jaren en ontvangen borgsommen (€32.000) voor verhuurde producties.

Diverse kosten nog te betalen betreft hoofdzakelijk facturen die betrekking hebben op 2023 maar in 2024 zijn ontvangen. De vooruit ontvangen bijdragen toekomstige activiteiten zijn bijdragen van Houthoff voor 2024 (€200.000), de Gemeente Amsterdam (€211.000) voor activiteiten rondom Amsterdam 750 jaar, verschillende particuliere fondsen voor de verbouwing van Studio Boekman (€219.000), Ammodo voor de Junior Company van HNB in 2024 (€50.000) en verschillende particuliere fondsen voor producties die in 2024 in première gaan.

## 2.4.8 TOELICHTING OP HET MEERJAREN INVESTERINGS- EN ONDERHOUDSPLAN (MIOP)

Op basis van de oorspronkelijke subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de Kunstenplanperiode 2021-2024 en de in 2023 toegekende indexatie, is €3.477.000 aangemerkt voor groot onderhoud en investeringen Theater. Daarbovenop maakt NO&B ook kosten op het gebied van onderhoudspersoneel; dit bedrag is niet geoormerkt in de subsidietoekenning, maar wordt door NO&B 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.

### MIOP Verantwoording 2023

(x €1.000)

#### Ontvangen Subsidies Gemeente Amsterdam:

	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
A Onderhoud & Investerings	3.477	3.477	3.240
B Salarissen	1.500	1.500	1.500
C Project subsidies	0	0	0
<b>Totaal subsidie</b>	<b>4.977</b>	<b>4.977</b>	<b>4.740</b>

#### Uitgaven beheer & onderhoud gebouw/ MIOP:

A Uitgaven groot onderhoud	2.908	3.234	2.235
A Investerings	1.785	4.361	2.452
<b>Totaal</b>	<b>4.692</b>	<b>7.594</b>	<b>4.687</b>

B Salarissen	2.179	2.115	1.906
--------------	-------	-------	-------

C Project subsidies	0	0	0
---------------------	---	---	---

<b>Totaal uitgaven</b>	<b>6.871</b>	<b>9.709</b>	<b>6.594</b>
------------------------	--------------	--------------	--------------

<b>Verschil subsidie en uitgaven</b>	<b>-1.894</b>	<b>-4.732</b>	<b>-1.853</b>
--------------------------------------	---------------	---------------	---------------

*D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater*

De directie heeft intern een MIOP-begroting 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.

	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
	569	243	1.005

De genoemde salarissen zijn de salarissen van het onderhoudspersoneel, bestaande uit de medewerkers van de afdelingen Onderhoud Theatertechniek (exclusief brandwacht), Facilitair & gebouw (exclusief receptionisten) en de kosten van onderhoudsuren zoals die zijn gemaakt door de afdelingen Toneeldienst, Belichtingsdienst, Audiovisuele Media en Rekwisieten. Deze salariskosten worden getoond in de exploitatierekening Theater, onder beheerlasten personeel. Het saldo van €569.000 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 €3.477.074 te verminderen met de werkelijke uitgaven in 2023 voor het in standhouden van het gebouw €2.908.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

## 2.4.9 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

### Meerjarige rechten

#### Subsidie Kunstenplanperiode 2021-2024

De stichting wordt op basis van een vierjarige periode, de zogenoemde Kunstenplanperiode, 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 2021-2024 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie van €109.514.962 (zijnde €27.378.741 per jaar) toegekend aan Opera<sup>1</sup> en van €31.166.230 (zijnde €7.791.557 per jaar) aan Ballet<sup>2</sup>. Voor 2023 zijn er een structurele loon- en prijsbijstelling van respectievelijk 5,706% en 5,896% toegekend. Daarmee komt de Kunstenplansubsidie voor 2023 voor Opera<sup>3</sup> op €30.665.375 per jaar en voor Ballet<sup>4</sup> op €8.726.883.

De stichting wordt gesubsidieerd door de gemeente Amsterdam voor de functie podium voor dans en Opera en Balletgezelschap<sup>3</sup>. Voor de subsidieperiode 2021-2024 heeft de gemeente Amsterdam initieel een subsidie toegekend van €11.929.410 per jaar<sup>5</sup>. Naar aanleiding van de coronacrisis heeft NO&B in mei 2021 een herziene subsidieaanvraag ingediend, met daarin een aangepast ondernemingsplan en een aangepaste meerjarenbegroting voor de periode 2021-2024. In de nieuwe beschikking<sup>6</sup> is vastgelegd dat €3.192.349 van het totale subsidiebedrag is bedoeld voor de uitvoering van groot onderhoud en investeringen. Voor 2023 is er een structurele prijsbijstelling van 7,31% toegekend. Daarmee komt de Kunstenplansubsidie voor 2023 op €12.993.390 per jaar<sup>6</sup>.

#### Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplan (MIOP)

NO&B ontvangt in 2023 van de gemeente Amsterdam €3.477.074 voor investeringen en groot onderhoud Theater en €1.500.000 voor kosten onderhoudspersoneel Theater. NO&B heeft de verplichting dit ontvangen geld enkel voor deze doelen te gebruiken. Zie voor verdere toelichting paragraaf 4.4.8.

#### Bijdrage NO&B Fonds aan verbouwing Studio Boekman

Het NO&B Fonds heeft een geoormerkte bestemmingsreserve voor een bijdrage aan NO&B voor de verbouwing Studio Boekman van €3.443.235. Dit bedrag wordt aan NO&B toegekend als het totale project is afgewikkeld in 2024.

### Verzekerde waarden

- De verzekerde waarden 2023 op de gecombineerde brandpolis bedragen:
- de dekking exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) bij bedrijfsstilstand bedraagt €32.000.000;
- decors, kostuums en rekwisieten van producties in opslag €45.011.200;
- gebouw Decoratier Kollenbergweg 1 €12.379.950. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor NO&B als producent specifiek noodzakelijk zijn;
- bedrijfsuitrusting/inventaris Kollenbergweg 1 €4.380.350;
- opruimingskosten premier risque Kollenbergweg 1 €250.000;
- bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang Waterlooplein €59.667.300; kunstwerk Armando €50.000; inventaris Waterlooplein foyer €164.700;
- inboedelverzekering huisvesting dansers €38.400.

1 brief subsidiebesluit BIS d.d. 15-09-2020 kenmerk 147797/25093648  
 2 brief subsidiebesluit BIS d.d. 15-09-2020 kenmerk 151620/25097151  
 3 brief subsidiebesluit BIS d.d. 25-05-2023 kenmerk 147797/37601857  
 4 brief subsidiebesluit BIS d.d. 25-06-2023 kenmerk 151620/37599357  
 5 brief beschikking subsidieverlening Kunstenplan 2021-2024 Kenmerk SBA-022872  
 6 brief kennisgeving subsidie 2023 (Kunstenplan 2021-2024) Kenmerk 2022/05871

## Meerjarige verplichtingen

(x €1)

Item	Type	2023	Binnen één jaar	Tussen één en vijf jaar	Totaal
Bakwagen	operationele lease	18.188	17.460	1.455	18.915
Decoratelier					
Personenauto's	operationele lease	24.100	23.149	11.522	34.671
Printers	operationele lease	19.371	24.514	83.337	107.851
Erfpacht	huur	183.031	183.031	732.124	915.155
Huur ruimte	huur	68.352	78.192	390.958	469.149
Opslag	huur & dienstverlening	423.283	462.245	1.733.417	2.195.662
Meerjarige ICT contracten	support applicaties en service contracten	508.894	906.184	1.720.118	2.626.302
Artiesten en artistieke teams	contracten	10.914.446	9.879.528	6.160.995	16.040.523

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.

Gebouw gevestigd op Amstel 1, Amsterdam

De gemeente Amsterdam is eigenaar van het gebouw gevestigd op Amstel 1 te Amsterdam, bekend als Studio Boekman. De stichting huurt dit pand van de gemeente. Het contract heeft een looptijd 20 jaar met als startdatum 1 januari 2021.

## 2.4.10 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2023

## 9. Publieksinkomsten

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Publieksinkomsten binnenland:			
- Recette	15.149	14.072	11.693
- Uitkoop	348	0	322
- Partage	102	0	83
Overige publieksinkomsten:			
• Horeca voorgebouw	1.306	1.177	909
• Theaterwinkel	121	99	70
• Overige publieksinkomsten	251	60	151
Totaal overige publieksinkomsten:	1.678	1.336	1.130
<b>Totaal publieksinkomsten binnenland</b>	<b>17.277</b>	<b>15.408</b>	<b>13.228</b>
<b>Publieksinkomsten buitenland</b>	<b>641</b>	<b>557</b>	<b>54</b>
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>17.918</b>	<b>15.965</b>	<b>13.282</b>

In 2023 zijn er geen restricties meer vanwege corona, waardoor de publieksinkomsten van NO&B, zoals de recettes en de daaraan gerelateerde inkomsten uit de horeca en winkel, hoger zijn dan in 2022.

**Publieksinkomsten binnenland**

De totale publieksinkomsten binnenland zijn €17.278.000 en daarmee €1.870.000 (12%) hoger dan begroot.

- De €15.149.000 gerealiseerde recettes zijn inkomsten voor de reguliere opera- en balletproducties binnen Nederlandse theaters (in huis en op andere Nederlandse podia). Deze zijn €1.077.000 (8%) hoger dan begroot. Met name de Operaproducties verkochten beter dan ingeschat (€866.000), met als uitschieter *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny*, die €307.000 meer inkomsten genereerde als gevolg van een hogere kaartverkoop tegen een hogere ticketprijs. Ook *Messa da Requiem* (€189.000), *Giulio Cesare* (€143.000), *Die Zauberflöte* (€118.000) en *Lohengrin* (€93.000) leverden hogere recettes op.
- Inkomsten uit partage en uitkoop zijn begroot onder recettes.
- De inkomsten uit horeca voorgebouw zijn €129.000 (11%) hoger dan begroot.
- De inkomsten uit theaterwinkel zijn €22.000 (22%) hoger dan begroot.

- De overige publieksinkomsten betreft inkomsten uit streaming en registraties. Deze zijn €191.000 hoger dan begroot. Dit komt met name door AVR-inkomsten van *Giselle* bij Ballet van €135.000. Dit contract is in 2023 tot stand gekomen.

**Publieksinkomsten buitenland**

De publieksinkomsten buitenland zijn €83.000 (15%) hoger dan begroot. De tournees in de VS leverden €37.000 meer inkomsten op en de tournee van de Junior Company €47.000 meer inkomsten.

**10. Sponsorinkomsten**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Sponsorinkomsten	669	1.088	960
Hospitality-inkomsten	264	68	275
<b>Totaal sponsorinkomsten</b>	<b>933</b>	<b>1.156</b>	<b>1.235</b>

De sponsorinkomsten zijn €419.000 lager dan begroot door dat hoofdsponsor Houthoff niet meer per boekjaar maar per seizoen sponsort. Hierdoor valt de helft van de sponsorbijdrage van 2023 in boekjaar 2024 als zijnde het tweede deel van seizoen 2023-2024. Daarnaast zijn de doelstellingen van

de afdeling Fondsenwerving & Relatiebeheer bij zowel Ballet als Opera niet gehaald. Een andere opzet van het Operadiner, het Houthoffevent en diverse events in Studio Boekman resulteerden daarentegen in extra hospitality-inkomsten (€196.000).

**11. Overige directe inkomsten**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Vergoedingen coproductanten	1.307	1.215	235
Overige directe inkomsten	690	229	426
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>1.997</b>	<b>1.444</b>	<b>661</b>

**Vergoedingen coproductant**

De vergoedingen coproductanten is met €1.072.000 gestegen ten opzichte van 2022. Deze sterke toename wordt veroorzaakt door meer coproductiecontracten (8 in plaats van 3) en een grotere omvang per contract. *Animal Farm* was met €599.000 de grootste (samenwerking met operahuizen in Oostenrijk, Finland en Italië), gevolgd door *Maria Stuarda* (€170.000) en *Giulio Cesare* (€150.000). *Messa da Requiem*, *Ändere die Welt!* en *Dorian* leverden tezamen €91.000 extra coproductie-inkomsten op ten opzichte van de begroting.

**Overige directe inkomsten**

Overige directe inkomsten bestaan uit inkomsten uit verhuur, verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de verhuur van de Grote Zaal voor optredens. De toename van €461.000 ten opzichte van de begroting komt met name door inkomsten voor externe projecten van het Decoratelier (€211.000) en de Kostuumverkoop (€204.000).

**12. Indirecte inkomsten**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Horeca (los van voorstellingen)	347	288	255
Overige indirecte inkomsten	456	357	380
<b>Totaal indirecte inkomsten</b>	<b>803</b>	<b>645</b>	<b>635</b>

De indirecte inkomsten tonen een toename van €158.000 (24%) door de omzetsijging van de artiestenfoyer (€59.000) en hogere overige indirecte inkomsten (€99.000), waaronder de verkoop van een vleugel, extra huurinkomsten door de

uitbreiding van de appartementen voor de leden van de Nationale Opera Studio en inkomsten van de Prix de Lausanne voor de ontwikkeling van de dansers in de Junior Company.

**13. Bijdragen uit private middelen**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	1.643	1.777	3.635
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	1.666	1.388	1.028
<b>Totaal bijdragen uit private middelen</b>	<b>3.309</b>	<b>3.165</b>	<b>4.663</b>

**Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen**

De bijdrage van particuliere donateurs is €134.000 lager dan begroot. Er zijn hier geen middelen meer geworven voor gevluchte artiesten, aangezien gevluchte Oekraïense dansers vanaf medio 2023 in het reguliere tableau zijn opgenomen.

Het NO&B Fonds heeft voor 2023 in totaal €1.643.000 toegezegd aan NO&B. Dit bedrag is ingezet ter financiering van de volgende activiteiten:

- Opera (€743.000), ten behoeve van de Nationale Opera Studio, het decor en de kostuums voor *Rusalka*, de kostuums voor *Maria Stuarda*, het Opera Forward Festival, de salarissen van gevluchte artiesten als gevolg van de oorlog in Oekraïne, wervingsevents en educatieprojecten, de productiekosten van *Giulio Cesare* en *Lohengrin*;
- Ballet (€828.000), ten behoeve van de producties *Dorian*, *Forsythe Festival*, *New Moves*, *Four Temperaments*, de tournees – met onder andere de voorstelling *Frida* – naar de Verenigde Staten, de Nederlandse tournee *Balanchine / Van Manen*, de salarissen van gevluchte artiesten als gevolg van de oorlog in Oekraïne, wervingsevents en educatieprojecten, de Junior Company;
- Overige (€72.000), ten behoeve van het *International Young Patrons Gala* en digitaliseringsprojecten.

**Private middelen private fondsen**

De inkomsten uit private fondsen zijn €279.000 hoger dan begroot.

Opera heeft in totaal €1.058.000 ontvangen van private fondsen, €133.000 meer dan begroot. In de begroting was nog geen rekening gehouden met de ontvangsten van bijdragen van diverse fondsen voor het Opera Forward Festival. Hoewel rekening was gehouden met een 'nog te werven' bedrag, is dat bedrag ruimschoots behaald. Toekenning door de fondsen vond plaats na de vaststelling van de begroting. Ammodo, Brook Foundation, Elise Mathilde Fonds, Elja Foundation, Fonds 21, Freek en Hella de Jonge Stichting, de gemeente Amsterdam, Het Cultuurfonds, Stichting Beau Lieu et Beaux Arts, Turing Foundation, VandenEnde Foundation en Zabawas. Deze fondsen hebben een bijdrage geleverd aan *Giulio Cesare*, IJburg College, *Een lied voor de maan*, *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny*, het Opera Forward Festival, de Nationale Opera Studio, de schoolmatinees van DNO, Studio Boekman, *De theorie van alles* en educatie- en participatieprojecten.

Ballet heeft in totaal €602.000 ontvangen van private fondsen, €139.000 meer dan begroot. In de begroting was geen rekening gehouden met de bijdrage van Fonds 21 voor Studio Boekman en *Dorian*. De verwachte bijdragen voor de programmering in Studio Boekman zijn door de vertraging van de verbouwing uitgesteld. Ammodo, Fonds 1999, Fonds 21, Fonds Podiumkunsten, Stichting Ritsema van Eck Fonds, Stichting Virtutis Opus, Turing Foundation en VandenEnde Foundation hebben een bijdrage geleverd aan de Junior Company, *Choreographic Academy*, *Dorian*, de USA-tournee van *Frida*, *New Moves*, Studio Boekman, de salarissen van gevluchte artiesten als gevolg van de oorlog in Oekraïne en schoolmatinees.

**14. Baten in natura**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
<b>Baten in natura</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>62</b>

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €9.000 lager door het niet behalen van de begrote doelstelling.

**15. Subsidies**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Structurele subsidie OCW	39.392	38.870	37.134
Structurele subsidie gemeente	12.994	12.993	12.108
<b>Totaal subsidies</b>	<b>52.386</b>	<b>51.863</b>	<b>49.242</b>

**Structurele subsidie OCW**

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €522.000 hoger dan begroot, waarvan €406.000 voor Opera en €116.000 voor Ballet. In de begroting is rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling van 4,4%. Het ministerie van OCW heeft echter een loon- en prijsbijstelling toegekend van respectievelijk 5,7% en 5,9%. Tevens heeft het ministerie van OCW een correctie op de prijscompensatie voor 2022 in 2023 toegekend van 1,0%.

**Structurele subsidie gemeente**

De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 3,2% toegekend in 2023. Daarnaast heeft de gemeente Amsterdam een correctie op de prijscompensatie voor 2022 in 2023, toegekend van 4,1%. Deze structurele correctie is van toepassing met ingang van 2023. Hier was reeds rekening mee gehouden in de begroting.

**16. Incidentele publieke subsidies**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>3.411</b>

In 2023 is €23.000 aan incidentele subsidie toegekend, dat is €11.000 meer dan begroot en betreft een bijdrage voor het Decoratelier en talentontwikkeling Opera (ENOA).

**17. Beheerlasten materieel**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Huisvestingskosten	3.549	3.865	2.857
Kantoorkosten	2.658	2.780	2.676
Algemene publiciteitskosten	476	526	430
Afschrijvingskosten	2.493	2.769	2.375
Dotatie voorziening groot onderhoud	0	0	0
Decoratelier			
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater	3.516	3.477	3.240
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud (niet MIOP)	0	0	0
Onttrekking langlopende schulden ter dekking van afschrijvingslasten	-2.265	-2.487	-2.152
<b>Totaal beheerlasten materieel</b>	<b>10.427</b>	<b>10.930</b>	<b>9.426</b>

Aan beheerlasten materieel is €503.000 (5%) minder besteed dan begroot.

**Huisvestingskosten**

De totale huisvestingskosten zijn €316.000 (8%) lager dan begroot, met name door de vrijval van de gereserveerde energielasten 2022 en de lagere energielasten in 2023. Kosten voor instandhouding van het gebouw zijn €119.000 lager, met name veroorzaakt door minder onderhoud dan begroot aan het Decoratelier en tevens is minder kleine apparatuur aangeschaft. De kosten voor decoropslag zijn €45.000 hoger door een tariefstijging in het nieuwe contract. Tot slot zijn er appartementen ter beschikking gesteld aan de talenten van de Nationale Opera Studio. Dit resulteert in €35.000 hogere huurkosten.

**Kantoorkosten**

De kantoorkosten zijn €122.000 lager dan begroot. Door de vertraging van het outsourcingtraject schuift een deel van de kosten door naar 2024 (€163.000) en de advieskosten zijn lager doordat er minder noodzaak was voor juridische ondersteuning aan de afdeling HR en de directie (€134.000). Tegenover de lagere kosten staan €57.000 hogere kosten voor reis en representatie (gestegen reiskosten en opening Studio Boekman). Daarnaast zijn er extra kosten voor telefoon- en portokosten (€40.000), verzekeringen (€26.000), de leerstoel Ballet bij lidmaatschappen (€20.000) en kosten voor het geldverkeer (€23.000). Dit laatste is in lijn met de toename van de kaartverkoop.

**Accountantskosten**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Onderzoek van de jaarrekening	108	93	90
Honoraria andere controleopdrachten	35	31	40
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>143</b>	<b>124</b>	<b>130</b>

Binnen de kantoorkosten vallen ook de accountantskosten. Deze zijn €19.000 hoger dan begroot, voornamelijk vanwege een nagekomen factuur voor de jaarrekeningcontrole 2022 en extra projectcontroles voor de Junior Company en het Opera Forward Festival.

**Algemene publiciteitskosten**

De kosten voor algemene publiciteit zijn €50.000 (9%) lager dan begroot met name door het uitstellen van de lancering van Studio Boekman.

**Afschrijvingskosten**

De afschrijvingskosten zijn €277.000 lager doordat projecten zijn uitgesteld, zoals toegelicht bij de aanwending investeringsbijdragen (blz 76). Hiervan heeft €222.000 betrekking op de afschrijvingen theater waar de dotatie aan de langlopende schuld tegenover staat. Het resterende bedrag heeft betrekking op Studio Boekman waar de dotatie vanuit private middelen tegenover staat. Per saldo hebben deze lagere afschrijvingskosten geen effect op het exploitatieresultaat.

**18. Beheerlasten personeel**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Algemeen personeel	4.937	4.648	4.552
Commercieel personeel	5.235	5.023	4.839
Overige personeelskosten	2.196	1.382	2.179
<b>Totaal beheerlasten personeel</b>	<b>12.368</b>	<b>11.053</b>	<b>11.570</b>

Het algemeen personeel bestaat onder andere uit de afdelingen Facilitair & Gebouw, Financiën, ICT, HR en Integrale Planning. Onder commercieel personeel vallen de afdelingen Fondsenwerving & Relatiebeheer, Marketing, Horeca en de theaterwinkel.

De totale beheerlasten personeel zijn €1.315.000 hoger dan begroot. In de begroting is rekening gehouden met 2,5% cao-verhoging voor NO&B. In werkelijkheid zijn alle treden binnen de NO&B cao 2 maal (in maart en juli) met €100 verhoogd. Dit is ruim 4%.

**Algemeen personeel**

De algemene personeelskosten zijn €288.000 (6%) hoger dan begroot door meer inhuur van losse krachten, onder andere bij de afdeling ICT door uitloop van het outsourcingtraject en bij Facilitair & Gebouw door uitval van medewerkers.

**Commercieel personeel**

De toename van €212.000 (4%) kan grotendeels verklaard worden door de toegenomen kosten inhuur (€237.000) bij de afdelingen Marketing, Communicatie en Publiek (€90.000), Horeca & Artiestenfoyer (€74.000) en Fondsenwerving & Relatiebeheer (€66.000). Marketing heeft een kostenbesparing van €52.000 door een lagere bezetting van gemiddeld 1 fte.

**Overige personeelskosten**

De overige personeelskosten zijn €814.000 (59%) hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door hogere afvloeiingskosten (€802.000) en toegenomen opleidingskosten (€97.000). Na corona zijn medewerkers meer (inhaal)trainingen en opleidingen gaan volgen dan verwacht en deze trend heeft zich ook na 2022 voortgezet. Bij arbo- en veiligheidskosten werd een besparing gerealiseerd van (€84.000).

**19. Activiteitenlasten materieel**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Vorbereidingskosten	3.806	4.014	4.473
Uitvoeringskosten	1.523	1.453	1.932
Publiciteitskosten	1.310	1.592	1.557
Overige kosten	772	659	723
<b>Totaal activiteitenlasten materieel</b>	<b>7.411</b>	<b>7.718</b>	<b>8.685</b>

De activiteitenlasten materieel zijn €307.000 (4%) lager dan begroot.

**Vorbereidings- en uitvoeringskosten**

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn samen €138.000 (3%) lager dan begroot. Opera toont lagere voorbereidingskosten door aanpassingen van de productie *Ändere die Welt!* en lagere kostuumkosten bij *Animal Farm* en *Lohengrin*. Ballet laat een stijging zien die voornamelijk wordt veroorzaakt door hogere (deels door sponsoring gedekte) reis- en verblijfkosten voor de tournees in Indonesië en de VS. De uitvoeringskosten laten per saldo een daling zien van €70.000. Hogere kosten bij Ballet (€307.000) door hogere choreografiekosten en lagere kosten bij Opera (€145.000) door een verschuiving van opdrachten naar componisten (activiteitenlasten personeel)

en Theater (€92.000) door een verschuiving van kosten vanuit sponsoring naar publiciteitskosten.

**Publiciteitskosten**

De productiegebonden publiciteitskosten zijn €282.000 (18%) lager dan begroot. Dit komt vooral door het niet doorgaan van een barterdeal van €90.000 bij Ballet. Verder is de intensiviteit van reclame en campagne verlaagd vanwege goede verkoopcijfers.

**Overige kosten**

De overige kosten zijn €113.000 (17%) hoger dan begroot. In de begroting is te weinig rekening gehouden met de extra inkoopkosten voor een nieuw (duurzamer en gezonder) concept en de proefkeuken om het nieuwe concept te testen.

**20. Activiteitenlasten personeel**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Ondersteunend personeel	24.310	24.632	23.710
Uitvoerend personeel	24.360	24.503	22.718
Overige personeelskosten	79	79	178
<b>Totaal activiteitenlasten personeel</b>	<b>48.749</b>	<b>49.214</b>	<b>46.606</b>

Het ondersteunend personeel betreft medewerkers die werken ter ondersteuning van het productieproces, zoals bij de afdelingen decor, belichting en kostuums. Onder het uitvoerend 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. In de begroting is rekening gehouden met 2,5% cao-verhoging NO&B in plaats van de werkelijke 2x €100 schaalverhoging. Voor alle medewerkers die onder de cao voor Toneel & Dans vallen, geldt een verhoging van 2,5% per 1 januari, hier was reeds rekening mee gehouden in de begroting 2023.

**Ondersteunend personeel**

De kosten van het ondersteunend personeel zijn €322.000 (1%) lager dan begroot. Hoewel sprake is van een overbesteding van €750.000 bij inhuur losse krachten, wordt deze

ruimschoots gecompenseerd door besparingen bij het eigen personeel van €1.072.000.

**Uitvoerend personeel**

De kosten voor uitvoerend personeel zijn €143.000 (1%) lager. Ook hier is sprake van €546.000 overbesteding bij de inhuur losse krachten die wordt gecompenseerd door €689.000 besparingen bij het eigen personeel.

**Overige Personeelskosten**

De overige personeelskosten zijn €79.000 en in lijn met de begroting. Kosten voor arbozorg en fysiotherapie zijn €36.000 hoger door hogere inzet van fysiotherapie en externe behandelingen voor de dansers. Daartegenover staat een besparing op de overige personeelskosten van €39.000 bij diverse afdelingen.



**21. Rentebaten /-lasten**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
<b>Rentebaten /-lasten</b>	<b>238</b>	<b>50</b>	<b>-56</b>

Gedurende 2023 heeft de rente zich positief ontwikkeld. Middelen zijn weggezet op deposito en spaarrekeningen. In de begroting was voorzichtigheidshalve rekening gehouden met een lagere renteontwikkeling.

**22. Personeelskosten**

(x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
Salariskosten	30.783	31.777	28.104
Sociale lasten	4.712	4.822	4.584
Pensioenpremies	3.973	4.780	4.703
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>39.468</b>	<b>41.379</b>	<b>37.391</b>

Dit betreft de personeelskosten voor medewerkers in dienst en oproepkrachten. De personeelskosten bevatten ook de kosten voor overwerk, de kortlopende schuld vakantiedagen, vakantietoeslag en de voorziening jubileum voor medewerkers. De kosten voor afvloeiing en personeelsvergoedingen worden buiten beschouwing gelaten.

De totale personeelskosten zijn €1.911.000 (5%) lager dan begroot, waarvan €994.000 (3%) de salariskosten betreft. De grootste besparing zit bij de dansers (€188.000), waar de bezetting gemiddeld 3 fte lager is dan begroot. Bij Facilitair & Gebouw is een besparing van €86.000 gerealiseerd bij de medewerkers in dienst. Deze besparing wordt echter tenietgedaan door €95.000 extra kosten voor de inhuur van losse krachten. Bij OTT zijn de kosten €84.000 lager dan begroot door het niet invullen van vacatures. Bij Kap & Grime is de

vaste bezetting lager, wat resulteert in een besparing van €73.000. Echter, bij deze afdeling zijn de inhuurkosten €145.000 hoger dan begroot. Bij de andere afdelingen zijn de afwijkingen minder groot. Op totaalniveau worden de besparingen op de salariskosten grotendeels gecompenseerd door een overbesteding bij de inhuur van losse krachten (€1.341.000).

In lijn met de lagere salariskosten zijn de sociale en de pensioenlasten lager dan begroot. Daarnaast is bij het opstellen van de begroting pensioenlasten ten onrechte rekening gehouden met FPU/WG. Hierdoor zijn de pensioenlasten lager dan begroot. NO&B heeft de pensioenen van de medewerkers ondergebracht bij pensioenfonds ABP. Eind 2023 is de dekkingsgraad van het ABP 110,5%.

**23. Periodiek betaalde beloningen bestuurders**

Wet normering topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Voor NO&B is de regelgeving van het algemene WNT-maximum van toepassing. Het bezoldigingsmaximum in 2023 voor NO&B is €223.000; dit is €7.000 hoger ten opzichte van 2022. 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 2023 zijn voor 3 leden van de raad van toezicht de reis- en verblijfskosten vergoed om vergaderingen bij te wonen. In 2023 zijn geen andere kosten aan leden van de raad van toezicht 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 NO&B. Naast de statutaire directie worden de twee adjunct-directeuren ook aangemerkt als topfunctionarissen. Voor de functionarissen geldt dat een toename in bezoldiging zichtbaar is ten opzichte van 2022 door gemaakte cao-afspraken voor 2023.

Het verschil in het salaris van de Directeur Opera ten opzichte van 2022 ontstaat doordat zij in 2022 deels gebruik heeft

gemaakt van de 30% regeling. Door het toepassen van de 30% regeling mag dat deel van het loon als gerichte vrijstelling onder de werkkostenregeling worden aangemerkt. Dit deel behoort daardoor niet tot de bezoldiging voor de WNT. In 2023 wordt geen gebruik gemaakt van de 30% regeling.

In 2023 is aan de Directeur Ballet een honorarium toegekend van totaal €14.600 voor de choreografie voor de *The Chairman Dances* en royalties voor de productie *Raymonda*. In 2022 is aan de Directeur Ballet een honorarium toegekend voor de choreografie van *Raymonda*. Dit verklaart het verschil in bezoldiging. Tevens is er sprake van een verhoging van het salaris per september 2022.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Er zijn geen overige functionarissen die in 2023 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. In 2023 zijn geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

bedragen x € 1	K.J. Schoonderwoerd (Stijn)	S.M. de Lint (Sophie)	T.H.J. Brandsen (Ted)	A. de Ruijter (Miek)	R.J.H. Brandsen (Bob)
<b>Gegevens 2023</b>					
<b>Funcatiegegevens</b>	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Directeur Financiën (adjunct)	Directeur Techniek (adjunct)
Aanvang en einde functievervulling in 2023	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
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.112	199.978	185.386	113.786	101.999
Vergoeding regie/choreografie	-	-	14.600	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	22.936	22.983	22.977	17.715	16.885
<b>Totaal bezoldiging 2023</b>	<b>212.048</b>	<b>222.961</b>	<b>222.963</b>	<b>131.501</b>	<b>118.884</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000	223.000	223.000
<b>Gegevens 2022</b>					
<b>Funcatiegegevens</b>	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Directeur Financiën (adjunct)	Directeur Techniek (adjunct)
Aanvang en einde functievervulling in 2022	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
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	187.262	153.745	163.678	111.893	100.249
Vergoeding regie/choreografie	-	-	3.333	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	24.157	22.636	23.338	19.423	18.334
<b>Totaal bezoldiging 2022</b>	<b>211.419</b>	<b>176.381</b>	<b>190.349</b>	<b>131.316</b>	<b>118.583</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000

**2.4.11 TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT**

De kasstroom van NO&B is in 2023 €2.443.000 negatief als resultaat van de optelsom van de €3.847.000 positieve bruto kasstroom uit operationele activiteiten, en de negatieve kasstroom in de (im)materiële vaste activa van €6.290.000 (investeringen). De mutaties van de saldi van de rekening-courant NO&B Fonds en kortlopende schulden leiden tot een positieve bruto kasstroom uit operationele activiteiten. De jaarlijkse bijdrage van het NO&B Fonds aan Opera (€740.000), Ballet (€825.000) en overige activiteiten (€70.000) die in 2024 zal worden uitgekeerd, minus €546.000 ontvangen inkomsten van particulieren en (private)fondsen, is lager dan de bijdrage die per 31 december 2022 op de balans stond (€3.720.000).

Bij de kortlopende schulden zijn de saldi crediteuren (€962.000), loonheffing (€1.010.000) en pensioenpremie (€500.000) toegenomen door het hanteren van de uiterlijke betaaltermijn in verband met de stijgende rente ten opzichte van 2022.

De negatieve kasstroom in de (im)materiële vaste activa komt voort uit de in 2023 geïnitieerde investeringen en op dit moment in uitvoering binnen de materiële vaste activa (€5.299.000) en immateriële vaste activa (€79.000). Met name de investering voor Studio Boekman (€4.760.000) draagt bij aan dit saldo. Zie paragraaf 4.4.7 voor de overige projecten.

**2.4.12 TABEL WERKZAME PERSONEN**

(x €1.000)	2023			2022		
	# pers	# fte	bedrag	# pers	# fte	bedrag
Uren werkweek fte		38		38		
Werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd)	461	416	29.647	459	401	27.741
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd)	189	157	8.856	244	163	8.761
Ingehuurde zelfstandigen/freelancers (fte)	235	48	7.340		47	6.879
Artiesten/figuranten/solisten/muzikanten	592	71	7.521		70	6.802
Stagiaires	30	28		24	16	
Vrijwilligers	101	3,0		-		

Het aantal werknemers in vast dienstverband is in 2023 gestegen met 15 fte. Vacatures worden daarmee zoveel mogelijk voor een langere tijd vervuld en men stroomt sneller door naar een vast dienstverband. De daling met 6 fte van het aantal tijdelijke dienstbetrekkingen kan verklaard worden door bovenstaande doorstroom en het feit dat het in de huidige arbeidsmarkt lastig is om vacatures in te vullen. Het aantal openstaande vacatures is gezamenlijk gelijk aan 17 fte per december 2023. De inflatie en uitbreiding van de Fair Practice Code resulteert in 11% stijging van de kosten voor artiesten/figuranten/solisten/muzikanten. Binnen deze groep is het aantal fte vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2022. NO&B beschikt tevens over een pool van gemiddeld 59 oproepkrachten (20 fte) die voornamelijk werkzaam zijn in de hospitality (€1.041.000).

**2.4.13 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING THEATER 2023**

BATEN (x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
<b>Eigen inkomsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland	2.730	2.397	2.029
- Recette	1.369	1.190	1.084
- Uitkoop	0	0	0
- Partage	0	0	0
- Overige publieksinkomsten	1.361	1.207	945
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>2.730</b>	<b>2.397</b>	<b>2.029</b>
Sponsorinkomsten	273	201	242
Vergoedingen coproducent	0	0	0
Overige directe inkomsten	284	74	78
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>557</b>	<b>275</b>	<b>320</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>	<b>3.287</b>	<b>2.672</b>	<b>2.349</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>422</b>	<b>323</b>	<b>299</b>
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	72	30	38
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	7	0	0
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	<b>79</b>	<b>30</b>	<b>38</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>3.788</b>	<b>3.025</b>	<b>2.686</b>
<b>Baten in natura</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Subsidies</b>			
Structurele subsidie OCW	0		0
Structurele subsidie provincie	0	0	0
Structurele subsidie gemeente	7.889	7.889	7.352
Structurele publieke subsidie overig	0	0	0
<b>Totaal structurele subsidies</b>	<b>7.889</b>	<b>7.889</b>	<b>7.352</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Totaal subsidies</b>	<b>7.902</b>	<b>7.894</b>	<b>7.357</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>11.694</b>	<b>10.919</b>	<b>10.043</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>			
Beheerlasten materieel	4.198	5.822	4.703
Beheerlasten personeel	4.293	4.097	3.911
<b>Totaal beheerlasten</b>	<b>8.491</b>	<b>9.919</b>	<b>8.614</b>
Activiteitenlasten materieel	1.007	884	896
Activiteitenlasten personeel	2.393	1.920	1.469
<b>Totaal activiteitlasten</b>	<b>3.400</b>	<b>2.804</b>	<b>2.365</b>
<b>Allocatie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>11.891</b>	<b>12.723</b>	<b>10.979</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-197</b>	<b>-1.804</b>	<b>-936</b>
<b>Saldo rentebaten /-lasten</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>-9</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-161</b>	<b>-1.788</b>	<b>-945</b>

**Exploitatieresultaat Theater**

Het exploitatieresultaat Theater toont een tekort van €161.000. Dit is een verbetering van €1.627.000 ten opzichte van de begroting. In 2023 is besloten dat Opera en Ballet een bijdrage doen voor de activiteiten die in het Theater plaatsvinden op verzoek van Opera en Ballet. Deze bijdrage van totaal €1.381.000 is vastgesteld op €953.000 voor Opera en €428.000 voor Ballet. Het resterende negatieve resultaat van €161.000 wordt gedekt door het aanwenden van de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP Theater (€154.000) en Amsterdam-Zuidoost (€7.000).

**Baten**

De inkomsten Theater zijn €775.000 (7%) hoger dan begroot.

**Eigen inkomsten**

- Toename publieksinkomsten €333.000 (14%):
  - Theater kent relatief weinig inkomsten uit recettes. Onder deze rubriek worden bij Theater ook de inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld en omzet administratiekosten verantwoord. Deze nemen met €179.000 toe, in lijn met de stijging van de recettes bij Opera en Ballet door hogere bezoekersaantallen.
  - De overige publieksinkomsten zijn €154.000 hoger (13%). De omzet uit horeca laat een stijging zien van €129.000 (11%), in lijn met de hogere bezoekersaantallen. De theaterwinkel heeft €25.000 meer omzet gemaakt.
- Toename overige directe inkomsten €282.000:
  - De toename van €72.000 sponsorinkomsten betreft inkomsten voor enkele events die niet zijn begroot, zoals het Houthoffevent en enkele activiteiten in Studio Boekman.
  - De overige directe inkomsten zijn €210.000 hoger door niet begrote inkomsten uit externe projecten van het Decoratelier.
- Toename indirecte inkomsten van €99.000 (31%), door een omzetstijging van de artiestenfoyer van €58.000 en een €23.000 hogere verkoop van vaste activa.
- Toename private middelen (€49.000), door een hogere bijdrage dan begroot aan het *International Young Patrons Gala* (€20.000), digitaliseringsprojecten (€20.000) en bijdrage wervingskosten (€2.000).

**Subsidies**

De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 7,31% toegekend in 2023. Hier is rekening mee gehouden in de begroting van de structurele subsidie 2023.

**Lasten**

De totale lasten bij Theater zijn €832.000 (7%) lager dan begroot. Deze verlaging kan deels verklaard worden door de bijdrage van €1.381.000 van de kunstvormen Opera en Ballet aan Theater.

**Beheerlasten materieel**

- De materiële beheerlasten zijn €1.624.000 lager dan begroot. De bijdrage van de kunstvormen Opera en Ballet aan Theater (€1.381.000) is hier onderdeel van. Het verschil van €243.000 wordt voornamelijk verklaard door lagere kosten voor automatisering en advieskosten. Kosten geldverkeer zijn €26.000 (28%) hoger dan begroot, in lijn met een betere kaartverkoop bij Opera en Ballet.
- Kosten voor Facilitair & Gebouw zijn bij Theater €313.000 lager door een vrijval energielasten in 2022 en lagere energiekosten in 2023.
- De totale huisvestingskosten zijn in lijn met de begroting. Hogere kosten voor huur- en energielasten door de niet-begrote indexatie van Studio Boekman worden gecompenseerd door een besparing op bewaking en brandrecht (€41.000), instandhouding gebouw (€22.000) en schoonmaakkosten (€12.000).
- Begrote kosten voor algemene publiciteit van €10.000 zijn niet uitgegeven.

**Beheerlasten personeel**

- De beheerlasten personeel zijn €196.000 (5%) hoger dan begroot vanwege €97.000 hogere kosten oproepkrachten voor de afdeling Horeca en Publieksbegeleiding. Daarnaast is de inhuur losse krachten voor de artiestenfoyer €74.000 hoger door de inrichting en exploitatie van de tijdelijke kantine tijdens de verbouwing van de artiestenfoyer.
- Overige personeelskosten zijn €136.000 hoger vanwege €89.000 hogere afvloeiingskosten. Daarnaast is €58.000 meer dan begroot uitgegeven aan koffie voor medewerkers en artiesten.

**Activiteitenlasten materieel**

- De materiële activiteitenlasten zijn €123.000 (14%) hoger. Dit komt hoofdzakelijk door €78.000 hogere materiële productiekosten bij de afdelingen Productie & Voorstelingsleiding (€35.000), Fondsenwerving & Relatiebeheer (€19.000) en het Decoratelier (€18.000). De overbesteding komt voornamelijk voort uit diverse Theater-gerelateerde producties van Fondsenwerving & Relatiebeheer (€70.000), waaronder het *International Young Patrons Gala* (€41.000) en het Houthoffevenement.

**Activiteitenlasten personeel**

- De activiteitenlasten personeel zijn €473.000 (25%) hoger dan begroot door een hogere doorbelasting van de centrale activiteitenlasten personeel aan Theater van totaal €521.000. Het betreft onder andere de afdelingen Belichtingsdienst (€160.000), Toneeldienst (€143.000), Decoratelier (€132.000), Rekvisieten (€50.000) en Audiovisuele Media (€50.000). Door de Toneel- en Belichtingsdienst zijn meer uren besteed aan groot onderhoud Theater. Een project in het Decoratelier voor een externe instelling was niet begroot (€155.000), hier staan ook inkomsten tegenover.

**2.4.14 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING OPERA 2023**

BATEN (x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
<b>Eigen inkomsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland	9.084	8.087	7.082
- Recette	8.897	7.986	6.887
- Uitkoop	0	0	50
- Partage	33	0	14
- Overige publieksinkomsten	154	101	131
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>9.084</b>	<b>8.087</b>	<b>7.082</b>
Sponsorinkomsten	205	332	340
Vergoedingen coproducent	1.179	1.084	235
Overige directe inkomsten	349	155	325
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>1.733</b>	<b>1.571</b>	<b>900</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>	<b>10.817</b>	<b>9.658</b>	<b>7.982</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>21</b>
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	743	790	1.800
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	1.058	925	734
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	<b>1.801</b>	<b>1.715</b>	<b>2.534</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>12.656</b>	<b>11.383</b>	<b>10.537</b>
<b>Baten in natura</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Subsidies</b>			
Structurele subsidie OCW	30.665	30.259	28.907
<b>Totaal structurele subsidies</b>	<b>30.665</b>	<b>30.259</b>	<b>28.907</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>2.176</b>
<b>Totaal subsidies</b>	<b>30.676</b>	<b>30.266</b>	<b>31.083</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>43.332</b>	<b>41.648</b>	<b>41.620</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>			
Beheerlasten materieel	4.388	3.471	3.010
Beheerlasten personeel	4.681	4.041	4.509
<b>Totaal beheerlasten</b>	<b>9.069</b>	<b>7.512</b>	<b>7.519</b>
Activiteitenlasten materieel	3.959	4.520	4.696
Activiteitenlasten personeel	31.585	32.112	29.494
<b>Totaal activiteitenlasten</b>	<b>35.544</b>	<b>36.632</b>	<b>34.190</b>
<b>Allocatie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>44.613</b>	<b>44.144</b>	<b>41.709</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-1.281</b>	<b>-2.496</b>	<b>-89</b>
<b>Saldo rentebaten /-lasten</b>	<b>139</b>	<b>24</b>	<b>-31</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-1.142</b>	<b>-2.472</b>	<b>-120</b>

**Exploitatieresultaat Opera**

Het exploitatieresultaat Opera is €1.142.000 negatief. Dit is een verbetering van €1.330.000 ten opzichte van de begroting.

**Baten**

De totale baten van Opera zijn ten opzichte van de begroting met €1.684.000 gestegen (4%).

**Eigen inkomsten:**

- De recettes zijn met €911.000 (11%) hoger dan begroot. Er waren meer bezoekers en ze betaalden vaker een niet-gereduceerd tarief. De grootste plussen werden bereikt bij *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny*, (€307.000), *Messa da Requiem* (€189.000) en *Giulio Cesare* (€143.000). Alleen de producties *Maria Stuarda* en *Rusalka* (samen €69.000) bleven achter.
- De €33.000 aan partage-inkomsten betreft een verschuiving vanuit de recette-inkomsten voor *Ändere die Welt!*. De overige publieksinkomsten stijgen voornamelijk dankzij de €25.000 inkomsten uit de streaming van *Königskinder* uit 2022 en de €28.000 streaminginkomsten uit uitzendingen van verschillende producties op de radio, die niet waren begroot.
- De sponsorinkomsten dalen met €127.000. De oorzaak is de verschuiving van de sponsoring door Houthoff van boekjaar naar seizoen, waardoor de helft van de sponsorbijdrage van 2023 nu in boekjaar 2024 valt als zijnde het tweede deel van seizoen 2023-2024. Daartegenover staan extra inkomsten uit het Operadiner als gevolg van een andere opzet van dit event. De resterende afwijking wordt verklaard door het uitblijven van het behalen van de doelstellingen.
- De vergoeding coproducenten is €95.000 hoger dankzij de extra partners Suomen Kansallisooppera bij *Messa da Requiem* en Opera Zuid bij *Ändere die Welt!* en *Het Lijflied*.
- De overige directe inkomsten stegen met €194.000, met name dankzij €104.000 extra inkomsten uit de kostuumverkoop. Daarnaast hebben meerdere producties extra inkomsten gegenereerd door middel van verkoop of verhuur.
- Opera heeft in totaal €1.801.000 aan private middelen ontvangen, dat is €86.000 meer dan begroot. De inkomsten van particulieren, inclusief de Vriendenvereniging, waren €47.000 lager en bijdragen uit private fondsen waren €133.000 hoger. Door private fondsen zijn voornamelijk bijdragen geleverd aan verschillende projecten van het Opera Forward Festival (€640.000) en aan de Nationale Opera Studio (€269.000).
- Dankzij de gestegen rentes zijn de rentebaten €115.000 hoger dan begroot.

**Subsidies**

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €406.000 hoger dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling van 4,4%. Het ministerie van OCW heeft echter een loon- en prijsbijstelling van respectievelijk 5,7% en 5,9% toegekend. Tevens heeft het ministerie van OCW in 2023 een correctie van 1,0% op de prijscompensatie voor 2022 toegekend.

De incidentele publieke subsidie van €11.000 betreft een bijdrage voor het Decoratelier en talentontwikkeling Opera (ENOA).

**Lasten**

De totale lasten bij Opera zijn €469.000 (1%) hoger dan begroot. De verhoging wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2023 vastgestelde bijdrage (€953.000) van Opera aan Theater voor de activiteiten die in het Theater plaatsvinden op verzoek van Opera.

**Beheerlasten materieel**

- De materiële beheerlasten zijn €917.000 hoger dan begroot. De bijdrage van Opera aan Theater is hier onderdeel van (€953.000).
- Het resterende verschil wordt voornamelijk verklaard door een besparing in de algemene publiciteitskosten (€50.000).
- De kosten voor huisvesting waren hoger door hogere decor-opslagkosten van €40.000 en €35.000 kosten voor appartementen voor de talenten van de Nationale Opera Studio. Deze waren niet begroot.

**Beheerlasten personeel**

- De beheerlasten personeel zijn €640.000 hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door de hogere afvloeiingskosten (€367.000). Meerdere medewerkers hebben dit jaar gebruik gemaakt van de regeling vervroegde uittreding.
- De inhuurkosten bij afdeling ICT (€146.000) waren hoger door vertraging in het project outsourcing IT. Tevens is sprake van hogere kosten op het gebied van trainingen en opleidingen.

**Activiteitenlasten materieel**

- De activiteitenlasten zijn €561.000 lager dan begroot, met name door besparingen (€174.000) bij de productie *Ändere die Welt!* door aanpassingen aan het concept en inperking van het tournee. De kostuumafdeling bespaarde €136.000 op materialen, met name bij *Animal Farm* en *Lohengrin*. De goede verkopen beperkten de intensiviteit van reclamecampagnes en leverden een besparing van €116.000 op. De besparing van €145.000 aan uitvoeringskosten betreft grotendeels een verschuiving van opdrachten naar componisten. Hierdoor komen de kosten bij activiteitenlasten personeel terecht. Verblijfkosten vallen hoger uit dan begroot door toegenomen tarieven in Amsterdam. De kosten voor externe studio's (€63.000) waren niet begroot.

**Activiteitenlasten personeel**

- De activiteitenlasten personeel zijn €527.000 lager dan begroot. Dit komt door €490.000 minder werk door de technische afdelingen aan Operaproducties die in 2023 en 2024 zijn geprogrammeerd. Daarnaast zijn er besparingen op inhuur boventiteling van €23.000. Tevens is €44.000 bespaard op inhuur artistieke zaken en de kosten voor de talenten van de Nationale Opera Studio door uitval van één talent en een lagere loonsom in de zomer dan voorzien. Er waren €31.000 extra kosten voor o.a. de inhuur van productieiders.

**2.4.15 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING BALLET 2023**

BATEN (x €1.000)	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
<b>Eigen inkomsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland	5.464	4.924	4.117
- Recette	4.883	4.896	3.722
- Uitkoop	349	0	272
- Partage	68	0	70
- Overige publieksinkomsten	163	28	53
Publieksinkomsten buitenland	641	557	54
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>6.104</b>	<b>5.481</b>	<b>4.171</b>
Sponsorinkomsten	456	623	654
Vergoedingen coproducent	128	131	0
Overige directe inkomsten	56	0	22
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>640</b>	<b>754</b>	<b>676</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>	<b>6.744</b>	<b>6.235</b>	<b>4.847</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>343</b>	<b>313</b>	<b>315</b>
Private middelen particulieren incl. vriendenvereniginge	828	957	1.797
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	602	463	295
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	<b>1.430</b>	<b>1.420</b>	<b>2.091</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>8.517</b>	<b>7.968</b>	<b>7.253</b>
<b>Baten in natura</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>62</b>
<b>Subsidies</b>			
Structurele subsidie OCW	8.727	8.611	8.227
Structurele subsidie provincie	0	0	0
Structurele subsidie gemeente	5.104	5.104	4.757
Structurele publieke subsidie overig	0	0	0
<b>Totaal structurele subsidies</b>	<b>13.831</b>	<b>13.715</b>	<b>12.983</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.230</b>
<b>Totaal subsidies</b>	<b>13.831</b>	<b>13.715</b>	<b>14.213</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>22.354</b>	<b>21.703</b>	<b>21.528</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>			
Beheerlasten materieel	1.840	1.637	1.713
Beheerlasten personeel	3.394	2.915	3.150
<b>Totaal beheerlasten</b>	<b>5.234</b>	<b>4.552</b>	<b>4.863</b>
Activiteitenlasten materieel	2.446	2.315	3.094
Activiteitenlasten personeel	14.771	15.181	15.643
<b>Totaal activiteitlasten</b>	<b>17.217</b>	<b>17.496</b>	<b>18.737</b>
<b>Allocatie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>22.451</b>	<b>22.048</b>	<b>23.600</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-97</b>	<b>-345</b>	<b>-2.072</b>
<b>Saldo rentebaten /-lasten</b>	<b>63</b>	<b>10</b>	<b>-15</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-34</b>	<b>-335</b>	<b>-2.087</b>

**Exploitatieresultaat Ballet**

Het exploitatieresultaat Ballet is €34.000 negatief. Dit is een verbetering van €301.000 ten opzichte van de begroting.

**Baten**

De totale baten van HNB zijn €22.354.000 en daarmee €651.000 (3%) hoger dan begroot.

**Eigen inkomsten**

- De publieksinkomsten binnenland zijn ten opzichte van de begroting toegenomen met €540.000 (11%):
  - De recettes zijn in lijn met de begroting en wijken slechts €13.000 af. De recettes buiten ons theater lijken €260.000 lager door een verschuiving van de recettes naar uitkoop en partage. Daarover later meer. Daarentegen zijn de recettes in ons theater €245.000 (5%) hoger dan begroot doordat vrijwel alle producties beter zijn verkocht dan verwacht.
  - De inkomsten van uitkoop en partage (€417.000) waren begroot onder recettes. Er zijn meer inkomsten gegenereerd uit de tournees: *Dorian* (€58.000), *Giselle* (€40.000) en *Ballet Bubbles* (€80.000).
  - De overige publieksinkomsten zijn €135.000 hoger dan begroot, voornamelijk door hogere AVR-vergoedingen voor de vertoning van *Giselle* in verschillende bioscopen. Deze samenwerking is in 2023 tot stand gekomen.
- De publieksinkomsten buitenland zijn €84.000 (15%) hoger dan begroot. Dit jaar zijn er drie tournees geweest in het buitenland: twee in de VS door de 'main company' (€37.000) en één in Indonesië door de Junior Company (€47.000). De stijging komt door betere afspraken met de theaters en een hogere compensatie voor de reis- en verblijfkosten.
- De sponsorinkomsten zijn €167.000 (27%) lager dan begroot. De oorzaak is de verschuiving van de sponsoring door Houthoff van boekjaar naar seizoen, waardoor de helft van de sponsorbijdrage van 2023 nu in boekjaar 2024 valt als zijnde het tweede deel van seizoen 2023-2024. De resterende afwijking wordt verklaard door het uitblijven van het behalen van de doelstellingen.
- De overige directe inkomsten bedragen €56.000 en betreffen de verhuur van verschillende producties, zoals *Who Cares* en *Het Zwanenmeer*. Deze inkomsten waren niet begroot.
- De bijdrage uit het NO&B Fonds van particulieren en Vriendenverenigingen is €129.000 lager en wordt gecompenseerd door €139.000 hogere bijdrage van private fondsen zoals Ammodo en Fonds 21.

**Baten in natura**

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €14.000 (70%) lager dan begroot.

**Subsidies**

- De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €406.000 hoger dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling van

4,4%. Het ministerie van OCW heeft echter een loon- en prijsbijstelling toegekend van respectievelijk 5,7% en 5,9%. Tevens heeft het ministerie van OCW in 2023 een correctie van 1,0% toegekend op de prijscompensatie voor 2022. Vorenstaande resulteert in een €116.000 hogere subsidie in 2023 dan begroot.

- De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 3,2% toegekend in 2023. Daarnaast heeft de gemeente Amsterdam in 2023 een correctie van 4,1% toegekend op de prijscompensatie voor 2022. Dit heeft geleid tot extra subsidie in 2023 van €195.000. Met beide was in de begroting rekening gehouden.

**Lasten**

De lasten bij Ballet zijn €403.000 (2%) hoger dan begroot. De verhoging wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2023 vastgestelde bijdrage van €428.000 (inclusief doorbelastingen van centrale afdelingen) van Ballet aan Theater voor de activiteiten die in het Theater plaatsvinden op verzoek van Ballet.

**Beheerlasten materieel**

- De materiële beheerlasten zijn €203.000 hoger dan begroot door de extra €233.000 bijdrage van Ballet aan Theater. Dit is een extra bijdrage bovenop de doorbelastingen van centrale afdelingen. Verder zijn de kantoorkosten €28.000 hoger door hogere kosten voor projectcontroles. De huisvestingskosten van de dansers zijn gestegen met €13.000. Daarentegen bleek een groot deel van het budget voor algemene publiciteit niet nodig waardoor de kosten €72.000 lager zijn dan begroot.

**Beheerlasten personeel**

- De beheerlasten personeel zijn €479.000 (16%) hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere afvloeiingskosten (€346.000), hogere inhuurkosten bij de afdeling Marketing (€52.000) en bij de afdeling ICT (€41.000) door vertraging in het project outsourcing IT. Tevens is sprake van hogere kosten trainingen en opleidingen.
- De kosten van *Positioning Ballet* zijn verplaatst naar de activiteitenlasten personeel (€35.000) wat leidt tot een daling van de beheerskosten personeel.

**Activiteitenlasten materieel**

- De activiteitenlasten materieel zijn €131.000 (6%) hoger dan begroot. De grootste stijging wordt veroorzaakt door €211.000 hogere choreografiekosten. Choreografiekosten zijn vaak percentages van de recettes. Aangezien de recette-inkomsten zijn gestegen, zijn de choreografie-kosten meegestegen. De coproductiekosten zijn €115.000 hoger dan begroot: €49.000 bij de tournee *Dorian* en €89.000 bij de tournees in de VS. De laatste zijn in de begroting niet als kosten opgenomen, maar als mindering op de inkomsten. Dit betreft een verschuiving vanuit de indirecte inkomsten. Reis- en verblijfkosten zijn €72.000 hoger dan begroot, met name bij de tournees

*Dorian* (€24.000) en *Frida* (€54.000). Hier staan hogere tegemoetkomingen tegenover.

- De publiciteitskosten laten een grote meevaller zien van €189.000. Dit komt voornamelijk door lagere publiciteitskosten bij *Het Zwanenmeer* (€118.000), *Giselle* (€41.000) en voor campagnebeelden (€16.000) door goede verkoop. Kosten voor materiaal zijn €86.000 lager dan begroot bij verschillende afdelingen. Bij de kostuumafdeling is deze besparing het grootst (€36.000). Deze besparing is met name zichtbaar bij *Het Zwanenmeer* (€26.000).

**Activiteitenlasten personeel**

- De activiteitenlasten personeel zijn €411.000 (3%) lager dan begroot. Bij een aantal afdelingen zorgt een lagere bezetting voor lagere kosten: €303.000 bij de dansers, €69.000 bij de artistieke staf en €23.000 bij het health team. Verder is er €100.000 extra ontvangen vanuit het UWV voor ontvangen ziekengeld. De kosten bij de Belichtingsdienst zijn lager door minder afgenomen uren (€94.000) en door minder lange inzet figuratie voor *Raymonda* (€80.000).
- Bij andere afdelingen zijn de kosten hoger uitgevallen, met name door meer inhuur. De afdeling Audiovisuele Media heeft veel opgevangen met inhuurkrachten, wat zorgt voor €86.000 hogere kosten. Het Kostuumatelier heeft bij verschillende producties tezamen €65.000 inhuurkosten gemaakt. Ten slotte zijn de kosten voor arbozorg en fysiotherapie met €39.000 gestegen door het belang van goede lichamelijke en geestelijke gezondheid van de dansers. Dit vraagt om meer medische behandelingen. Daar komt bij dat Ballet dit jaar minder vergoed heeft gekregen voor de interne fysiobehandelingen.

## 2.5 OVERIGE TOELICHTINGEN

### 2.5.1 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In de periode vanaf 1 januari 2024 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2023 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2023.

### 2.5.2 RESULTAATBESTEMMING

#### Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt €1.337.000 negatief en is als volgt bestemd:

(x €1.000)	2023
Onttrekking bestemmingsfonds Steunfonds 1 - OCW	1.154
Onttrekking bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP	154
Onttrekking bestemmingsreserve instandhouding decoratelier	23
Onttrekking bestemmingsreserve Amsterdam ZO	7
<b>Resultaatbestemming</b>	<b>1.337</b>

De door de directie opgestelde jaarrekening 2023 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 13 maart 2024 vastgesteld en in de vergadering van de raad van toezicht op 31 maart 2024 goedgekeurd.

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

## 2.6 ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Amsterdam, 31 maart 2024

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

Stijn Schoonderwoerd  
Algemeen directeur

Sophie de Lint  
Directeur opera

Ted Brandsen  
Directeur ballet

De raad van toezicht Stichting Nationale Opera & Ballet

Louise O. Fresco, voorzitter

Else Bos, lid

Rochdi Darrazi, lid

Bernard Focroulle, lid

Sadik Harchaoui, lid

Robert Swaak, lid

Tjark Tjin-A-Tsoi, lid

Paul Waarts, lid

Monique Vogelzang, lid

# III. OVERZICHT PRODUCTIES EN ACTIVITEITEN

## GIULIO CESARE

**Componist**  
Georg Friedrich Händel

Nieuwe productie

**Muzikale leiding**  
Emmanuelle Haïm

**Regie**  
Calixto Bieito

**Orkest**  
Le Concert d'Astrée

**Première**  
16 januari 2023

**Aantal voorstellingen**  
8

**Locatie**  
Grote Zaal, NO&B

## MESSA DA REQUIEM

**Componist**  
Giuseppe Verdi

Nieuwe productie voor DNO

**Muzikale leiding**  
Eun Sun Kim

**Regie en choreografie**  
Christian Spuck

**Koor**  
Koor van De Nationale Opera

**Instudering**  
Edward Ananian-Cooper

**Orkest**  
Rotterdams Philharmonisch Orkest

**Première**  
9 februari 2023

**Aantal voorstellingen**  
10

**Locatie**  
Grote Zaal, NO&B

## DE NATIONALE OPERA

### DER ROSENKAVALIER

**Componist**  
Richard Strauss

Reprise

**Muzikale leiding**  
Lorenzo Viotti

**Regie**  
Jan Philipp Gloger

**Koor**  
Koor van De Nationale Opera

**Instudering**  
Edward Ananian-Cooper

**Orkest**  
Nederlands Philharmonisch Orkest

**Première**  
13 april 2023

**Aantal voorstellingen**  
7

**Locatie**  
Grote Zaal, NO&B

### MARIA STUARDA

**Componist**  
Gaetano Donizetti

Nieuwe productie

**Muzikale leiding**  
Enrique Mazzola

**Regie**  
Jetske Mijnsen

**Koor**  
Koor van De Nationale Opera

**Instudering**  
Edward Ananian-Cooper

**Orkest**  
Nederlands Kamerorkest

**Première**  
6 mei 2023

**Aantal voorstellingen**  
8

**Locatie**  
Grote Zaal, NO&B

### BE OPERA XL

**Componist**  
Puccini, Verdi, Mozart, Monteverdi e.a.  
bewerkt door Toek Numan

Nieuwe productie

**Muzikale leiding**  
Lochlan Brown

**Regie**  
Eric Robillard

**Orkest**  
Musici van het Nederlands  
Philharmonisch Orkest

**Première**  
24 mei 2023

**Aantal voorstellingen**  
5 (+ 4 schoolvoorstellingen)

**Locatie**  
't Zonnehuis, Amsterdam-Noord

### RUSALKA

**Componist**  
Antonín Dvořák

Nieuwe productie

**Muzikale leiding**  
Joana Mallwitz

**Regie**  
Philipp Stölzl en Philipp M. Krenn

**Koor**  
Koor van De Nationale Opera

**Instudering**  
Edward Ananian-Cooper

**Orkest**  
Koninklijk Concertgebouworkest

**Première**  
2 juni 2023

**Aantal voorstellingen**  
8

**Locatie**  
Grote Zaal, NO&B

**AUFSTIEG UND FALL DER STADT MAHAGONNY****Componist**  
Kurt Weill

Nieuwe productie voor DNO

**Muzikale leiding**

Markus Stenz

**Regie**

Ivo van Hove

**Koor**

Koor van De Nationale Opera

**Instudering**

Ad Broeksteeg

**Orkest**

Nederlands Philharmonisch Orkest

**Première**

6 september 2023

**Aantal voorstellingen**

7

**Locatie**

Grote Zaal, NO&amp;B

**INNOCENCE****Componist**

Kaija Saariaho

Nieuwe productie voor DNO

**Muzikale leiding**

Elena Schwarz

**Regie**

Simon Stone

**Koor**

Koor van De Nationale Opera

**Instudering**

Edward Ananian-Cooper

**Orkest**

Residentie Orkest

**Première**

7 oktober 2023

**Aantal voorstellingen**

6

**Locatie**

Grote Zaal, NO&amp;B

**EEN LIED VOOR DE MAAN****Componist**

Mathilde Wantenaar

Reprise

**Regie**

Beátrice Lachaussée

**Orkest**

Nationaal Jeugdorkest

**Première**

22 oktober 2023

**Aantal voorstellingen**

11 (+ 6 schoolvoorstellingen) (NO&amp;B),

tournee: 2 (+ 4 schoolvoorstellingen)

**Locatie**

Studio Boekman, NO&amp;B en verschillende theaters in Nederland

**LOHENGRIN****Componist**

Richard Wagner

Nieuwe productie

**Muzikale leiding**

Lorenzo Viotti

**Regie**

Christof Loy

**Koor**

Koor van De Nationale Opera

**Instudering**

Edward Ananian-Cooper

**Orkest**

Nederlands Philharmonisch Orkest

**Première**

11 november 2023

**Aantal voorstellingen**

8

**Locatie**

Grote Zaal, NO&amp;B

**DIE ZAUBERFLÖTE****Componist**

Wolfgang Amadeus Mozart

Reprise

**Muzikale leiding**

Riccardo Minasi

**Regie**

Simon McBurney

**Koor**

Koor van De Nationale Opera

**Instudering**

Edward Ananian-Cooper

**Orkest**

Nederlands Kamerorkest

**Première**

1 december 2023

**Aantal voorstellingen**

10

**Locatie**

Grote Zaal, NO&amp;B

**DE THEORIE VAN ALLES****Componist**

Carlijn Metselaar

Wereldpremière

**Muzikale leiding**

Hanne de Vrie

**Regie**

Naomi van der Linden

**Première**

19 december 2023

**Aantal voorstellingen**

16 (+ 3 schoolvoorstellingen)

**Locatie**

Studio Boekman, NO&amp;B

**OPERA FORWARD FESTIVAL****ANIMAL FARM****Componist**

Alexander Raskatov

Wereldpremière

**Muzikale leiding**

Bassem Akiki

**Regie**

Damiano Michieletto

**Koor**

Koor van De Nationale Opera

**Instudering**

Edward Ananian-Cooper

**Orkest**

Nederlands Kamerorkest

**Première**

3 maart 2023

**Aantal voorstellingen**

7

**Locatie**

Grote Zaal, NO&amp;B

**PERLE NOIRE: MEDITATIONS FOR JOSÉPHINE****Componist**

Tyshawn Sorey

Nieuwe productie

**Regie**

Peter Sellars

**Orkest**

International Contemporary Ensemble

**Première**

9 maart 2023

**Aantal voorstellingen**

3

**Locatie**

Grote Zaal, NO&amp;B

**ÄNDERE DIE WELT!****Componist**

diverse componisten

Wereldpremière

**Muzikale leiding**

Pedro Beriso

**Regie**

Mart van Berckel

**Orkest**

LUDWIG Orchestra

**Première**

11 maart 2023

**Aantal voorstellingen**

Tournee van 7 voorstellingen

**Locatie**

verschillende theaters in Nederland

**DE NATIONALE OPERA STUDIO****OPERA IN PARADISO: KINGS & QUEENS****Componist**

Händel en Purcell

Nieuwe productie gecoproduceerd met het Nederlands Kamerorkest

**Muzikale leiding**

Hernán Schvartzman

Zangers De Nationale Opera Studio

**Orkest**

Nederlands Kamerorkest

**Première**

19 juni 2023

**Aantal voorstellingen**

2

**Locatie**

Grote Zaal, Paradiso



# HET NATIONALE BALLET

## SELECTIE OVERIGE ACTIVITEITEN

- **OFF Talks:** 3 voorstellingen, foyer NO&B
- **OFF Labs Visual Arts:** 5 voorstellingen (buiten)
- **OFF Labs Performing Arts:** 6 voorstellingen, Studio Boekman, NO&B
- **OFF Gregory Caers** project met studenten van MBO Theaterschool Rotterdam
- **DNOS samenwerkingsproject** met Nederlands Kamerorkest en student-componisten van CvA
- **DNOS 2 lunchconcerten** in het Concertgebouw
- **DNOS videoserie** 'Inside the Opera Studio'
- **DNOS kerstconcert** in het Staatshuys
- **Black Achievement Month**, Blue Raga, 22 oktober 2023, foyer NO&B
- **Diverse optredens** t.b.v. fondsenwerving en relatiebeheer

## INTERNATIONALE SAMENWERKINGEN

Productie	Samenwerking met	Aantal voorstellingen
<i>Jenůfa</i>	Palau de les arts Reina Sofia, Valencia	5
<i>Il trovatore</i>	Opera National de Paris	9
<i>Die Zauberflöte</i>	The Metropolitan Opera, New York	9
<i>Anna Bolena</i>	Teatro di San Carlo, Napels	4
<i>La forza del destino</i>	Royal Opera House, Londen	6
<i>Die Fledermaus</i>	Bayerische Staatsoper, München	9
<i>Maria Stuarda</i>	Palau de les arts Reina Sofia, Valencia	5
<b>Totaal</b>		<b>47</b>

## THE SLEEPING BEAUTY

Sir Peter Wright / Tchaikovsky

### Orkest

Het Balletorkest

### Muzikale leiding

Koen Kessels

### Aantal voorstellingen

2 (de Première en eerste serie voorstellingen vonden in december 2022 plaats)

### Locatie

Grote Zaal, NO&B

## MESSA DA REQUIEM

Christian Spuck / Giuseppe Verdi  
i.s.m. DNO

### Orkest

Rotterdams Philharmonisch Orkest

### Muzikale leiding

Eun Sun Kim

### Première

9 februari 2023

### Aantal voorstellingen

10

### Locatie

Grote Zaal, NO&B

## HET ZWANENMEER

Rudi van Dantzig / Tchaikovsky

### Orkest

Het Balletorkest

### Muzikale leiding

Matthew Rowe

### Première

22 maart 2023

### Aantal voorstellingen

17

### Locatie

Grote Zaal, NO&B

## DORIAN

Ernst Meisner en Marco Gerris /  
Joey Roukens  
co-productie met ISH Dance Collective

### Orkest

Het Balletorkest

### Muzikale leiding

Karel Deseure

### Première

11 mei 2023

### Aantal voorstellingen

5 voorstellingen

### Locatie

Grote Zaal, NO&B

### Aantal voorstellingen

### landelijke tournee

20

## FORSYTHE

### Programma

- The Vertiginous Thrill of Exactitude  
William Forsythe / Franz Schubert
- Pas/Parts 2018  
William Forsythe / Thom Willems
- Blake Works  
William Forsythe / James Blake

### Orkest

Het Balletorkest

### Muzikale leiding

Matthew Rowe

### Première

10 juni 2023

### Aantal voorstellingen

8

### Locatie

Grote Zaal, NO&B

## FOUR TEMPERAMENTS

### Programma

- *The Four Temperaments*  
George Balanchine /  
Paul Hindemith
- *The Chairman Dances*  
Ted Brandsen / John Adams
- *Frank Bridge Variations*  
Hans van Manen / Benjamin Britten
- *Full Frontal*  
Juanjo Arqués / Michael Gordon

### Orkest

Het Balletorkest

### Muzikale leiding

Matthew Rowe

### Première

16 september 2023

### Aantal voorstellingen

7

### Locatie

Grote Zaal, NO&B

## GISELLE

Marius Petipa / Adolphe Adam  
aanvullende choreografie Rachel  
Beaujean, Ricardo Bustamante

### Orkest

Het Balletorkest

### Muzikale leiding

Ermanno Florio

### Première

12 oktober 2023

### Aantal voorstellingen

12

### Locatie

Grote Zaal, NO&B

### Aantal voorstellingen

### landelijke tournee

6

## RAYMONDA

Marius Petipa / Aleksandr Glazoenov  
aanvullende choreografie Rachel  
Beaujean mmv Ted Brandsen en  
Grigori Tchitcherine

**Orkest**

Het Balletorkest

**Muzikale leiding**

Vello Pähn

**Première**

9 december 2023

**Aantal voorstellingen**

15 voorstellinen en 1 schoolvoor-  
stelling

**Locatie**

Grote Zaal, NO&B

TOURNEE  
VERENIGDE STATENBALLET SUN VALLEY  
FESTIVAL**Programma avond I**

- *Frank Bridge Variations*  
Hans van Manen / Benjamin Britten
- *Solo*  
Hans van Manen / Johan Sebastian  
Bach
- *Trois Gnossiennes*  
Hans van Manen / Eric Satie
- *5 Tango's*  
Hans van Manen / Astor Piazzolla

**Programma avond II**

- *Variations for two couples*  
Hans van Manen / Benjamin Britten,  
Einojuani Rautavaara, Stefan Kovács  
Tickmayer en Astor Piazzolla
- *Two and Only*  
Wubkje Kuindersma / Michael  
Benjamin
- *Le Corsaire*  
Joseph Mazilier, naar Marius Petipa /  
Adolphe Adam en arrangement  
Riccardo Drigo  
(alleen op 8 juli t.v.v. Grand pas  
classique)
- *Solo*  
Hans van Manen / Johan Sebastian  
Bach
- *Grand pas classique*  
Victor Gsovsky / Daniel Auber
- *The Vertiginous Thrill of Exactitude*  
William Forsythe / Franz Schubert

**Orkest**

Sun Valley Ballet Orchestra

**Muzikale leiding**

Martin West

**Première**

1 juli 2023

**Aantal voorstellingen**

2

**Locatie**

Sun Valley Pavilion, Sun Valley, Idaho

JACOBS PILLOW  
DANCE FESTIVAL**Programma**

- *Variations for two couples*  
Hans van Manen / Benjamin  
Britten, Einojuani Rautavaara,  
Stefan Kovács Tickmayer en  
Astor Piazzolla
- *Two and Only*  
Wubkje Kuindersma / Michael  
Benjamin
- *The Vertiginous Thrill of Exactitude*  
William Forsythe / Franz Schubert
- *Solo*  
Hans van Manen / Johan Sebastian  
Bach
- *Grand pas classique*  
Victor Gsovsky / Daniel Auber
- *5 Tango's*  
Hans van Manen / Astor Piazzolla
- *Le Corsaire*  
Joseph Mazilier, naar Marius Petipa

**Première**

5 juli 2023

**Aantal voorstellingen**

6

**Locatie**

Ted Shawn Theatre, Jacobs Pillow,  
Massachusetts

## FRIDA

Annabelle Lopez Ochoa / Peter Salem

**Orkest**

L.A. Opera Orchestra

**Muzikale leiding**

James Conlon

**Première**

14 juli 2023

**Aantal voorstellingen**

3

**Locatie**

The Music Centre's Dorothy Chandler  
Pavilion, Los Angeles, Californië

## JUNIOR COMPANY

## BALLET BUBBLES

**Programma**

- *The Sleeping Beauty*  
Sir Peter Wright / Tchaikovsky
- *Promise*  
Sedrig Verwoert / Pharoah Sanders
- *Blink*  
Juanjo Arqués / Max Richter
- *Nosotros*  
Wubkje Kuindersma / J.S. Bach,  
Hildur Guonadóttir en Domenico  
Scarlatti
- *Remembrance*  
Joshua Junker / Hidden Orchestra,  
Balmorhea

**Première**

26 januari 2023

**Aantal voorstellingen**

16

**Locatie**

diverse theaters in Nederland  
(13 voorstellingen) en Indonesië  
(3 voorstellingen)

## SELECTIE OVERIGE ACTIVITEITEN

- **Choreographic Academy**, publieke presentatie 2 september 2023, NO&B
- **New Moves**, twee publieke presentaties op 24 september 2023, NO&B
- **Nederlandse Dans Dagen**, 30 september 2023, Theater aan het Vrijthof, Maastricht
- **Black Achievement Month** - Celebrating Diversity, 15 oktober 2023, NO&B
- **Dansersfonds Gala**, 13 november 2023, DeLaMar Theater, Amsterdam
- **Diverse optredens** t.b.v. fondsenwerving en relatiebeheer NO&B

# NATIONALE OPERA & BALLET

## SELECTIE OVERIGE ACTIVITEITEN

### PRIMAIR ONDERWIJS

- *Ballet met je klas*, 47 activiteiten, 1005 deelnemers verdeeld over 14 scholen.
- 21 balletworkshops *Magie & Muizenissen* en *Wie de schoen past*. 417 deelnemers verdeeld over 6 scholen
- *Dansdag op school* met 377 leerlingen van 3 scholen
- *Opera in je klas*, 27 activiteiten met 1539 deelnemers verdeeld over 12 scholen
- 6 operaworkshops *De prins en de sinaasappels*, 176 leerlingen verdeeld over 3 scholen.
- De Coppelia app werd gedownload door 242 docenten op 203 scholen en bereikten ca. 7260 leerlingen

### VOORTGEZET ONDERWIJS

- 97 CKV-workshops met 2382 deelnemers
- 38 CKV-workshops rond 5 verschillende balletproducties met 794 deelnemers
- 51 CKV-workshops rond 8 verschillende operaproducties met 1399 deelnemers
- 8 CKV-workshops *Messa da Requiem DNO/HNB* met 189 deelnemers
- *Mr & Mrs Perfect*, 63 workshops met 894 leerlingen van 6 VMBO en HAVO/VWO scholen uit Amsterdam
- *Dansdag op school* met 450 leerlingen van 3 scholen
- 274 leerlingen van Oostvaarders College doen mee aan dans- en zangworkshops in de introductieweek
- 4 workshopdagen met dans- en zangworkshops voor IMC weekendschool met in totaal 135 leerlingen

### NIET SCHOOLGEBONDEN

- *JUMP!* Dansdag op 24 juni met 331 deelnemers uit het hele land, 419 bezoekers naar de voorstelling i.s.m. HNB
- Ballet-workshop bij *Kastanjerr-festival* in Stadgehoorzaal Leiden, 20 deelnemers
- United Dance: ballet projectweek voor kinderen met het downsyndroom 18 deelnemers
- *Kinderkorenfestival* op 19 maart, 7 deelnemende koren met 200 deelnemers
- 33 kinderen deden mee aan de woensdag-middag activiteit *Operahelden* met een presentatiemiddag voor de ouders op 4 maart.

### SCHOOLVOORSTELLINGEN

- *Het lijflied*: 2 voorstellingen in het Zonnehuis, 383 leerlingen van 5 scholen
- *Be Opera XL*: 5 voorstellingen in het Zonnehuis, 881 leerlingen van 10 scholen
- *Een lied voor de maan*: 6 voorstellingen in Studio Boekman, 796 leerlingen van 15 scholen
- *De theorie van alles*: 3 voorstellingen in Studio Boekman, 297 leerlingen van 7 scholen
- *Dorian*: 895 leerlingen van 10 scholen
- *Raymonda*: 986 leerlingen van 28 scholen

### FONDSENWERVING & RELATIEBEHEER

- In samenwerking met onze Hoofdsponsor Houthoff organiseerden we verschillende evenementen:
- Houthoff Client Event (300p)
  - Houthoff Corporate Ladies Event
  - Verschillende ontvangsten voor het Houthoff Trainee Programma
  - Diverse bezoeken achter de schermen rondom voorstellingen voor relaties en medewerkers
  - Workshops met cliënten
  - Voorstellingsarrangementen bij premières

- In samenwerking met ING, Hoofdsponsor Junior Company, organiseerden we onder meer:
- ING Buddy Programma met 3 bijeenkomsten voor talenten van de Junior Company en ING
  - Verschillende voorstellingsarrangementen
  - Bijeenkomsten voor relaties van ING

### Business Lounge

- Drie Business Lounge bijeenkomsten rondom een voorstellingsbezoek
- Rondleiding voor Business Lounge Members met thema theatertechniek
- Verschillende evenementen voor deze members

### Geefkringleden & Vrienden

- Bij alle premières organiseerden wij een premièreborrel of andere exclusieve ontvangst voor partners, donateurs en andere belangrijke relaties van NO&B
- Premièresdiners voor Geefkringleden voorafgaand aan premièrevoorstellingen
- BalletDiner voor bedrijven en particuliere donateurs (200 p)
- OperaDiner en wervingsevent voor (potentiële) donateurs (170p)
- Diverse kleine wervingsevenementen voor Ambassadeurs en potentiële particuliere geversgroepen (rondleidingen en repetitiebezoeken)
- Rondleidingen, repetitiebezoeken en (ballet)lessen voor vrienden, donateurs en relaties achter de schermen en in het Decoratelier
- Voor het eerst organiseerde we het Young Talent Event om de jonge talenten van de Junior Company en De Nationale Opera Studio aan onze donateurs voor te stellen
- Inleiding voor de voorstelling "Dansers van morgen" voor HNB donateurs
- Interview Alexandra Radius en Han Ebbelaar n.a.v. het boek *Levensdans*
- Eendaagse DNO Vriendenreizen naar Essen en Duisburg
- Meerdaagse Balletreis naar Zwitserland

### Project-donateurs

- Dank-concert voor grote gevers aan de wervingscampagne "Nationale Opera & Ballet helpt Gevluchte Artiesten"
- Een bijzonder Hard Hat Diner voor de Founding Partners, partners en fondsen van Studio Boekman
- De opening van Studio Boekman

### Young Patrons Circle

- International Young Patrons Gala
- 2 backstage events voor Young Patrons en potentiële donateurs
- Inleidingen voor Young Patrons Circle leden voor aanvang van een voorstelling
- Premièresdiners voor Young Patrons

### ONLINE STREAMS EN ACTIVITEITEN

#### GIULIO CESARE

- ARTE Opera Season: 10 februari 2023 tot 31 december 2023 (te zien tot 1 februari 2024) gratis online beschikbaar
- 78.350 views

#### RUSALKA

- OperaVision: 7 juli tot 7 november 2023 gratis online beschikbaar
- 53.820 views
- Mezzo LIVE: 22 september tot en met 29 november 2023 op lineaire TV in Europa
- 18 uitzendingen

#### TOSCA (2022)

- 190 bioscopen in Europa en Noord-Amerika: sinds 26 januari 2023
- 7.257 bezoekers
- DVD/Blu-ray (Naxos): uitgebracht op 14 april 2023
- 1600 stuks verkocht

#### KÖNIGSKINDER (2022)

- DVD (Naxos): uitgebracht op 1 augustus 2023
- 1170 stuks verkocht

#### SPRINGTIME IN AMSTERDAM (2021)

- DVD (Naxos): uitgebracht op 12 mei 2023
- 1100 stuks verkocht
- Voorstellingen in Amsterdam, Haarlem, Berlijn, Salzburg en Zürich

